Министерство образования Российской Федерации

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЙ УНИВЕРСИТЕТ

Кафедра Международного менеджмента

КУРСОВАЯ РАБОТА

 по дисциплине: «Основы общего и стратегического менеджмента»

на тему: «Организация системы гарантийного и сервисного обслуживания как стратегическое направление предприятия».

Выполнила: студентка

очного обучения гр. Мн-381

Чеботаренко Мария

Проверила: Гузь Андрей Николаевич

г. Челябинск

2010г.

Оглавление

[Введение 3](#_Toc260879177)

[Глава 1. Характеристика предприятия 4](#_Toc260879178)

[1.1. История предприятия 4](#_Toc260879179)

[1.2 Характеристика продукции и оказываемых услуг 6](#_Toc260879180)

[Глава 2. Стратегический анализ ресурсов 7](#_Toc260879181)

[2.1. Анализ факторов внешней среды 7](#_Toc260879182)

[Анализ дальнего окружения 7](#_Toc260879183)

[Анализ ближнего окружения 10](#_Toc260879184)

[2.2. Анализ внутренней среды организации 14](#_Toc260879185)

[2.3. Анализ сильных и слабых сторон 20](#_Toc260879186)

[2.4. Классификация и ранжирование проблем 25](#_Toc260879187)

[Глава 3. Стратегическое планирование 27](#_Toc260879188)

[3.1 Планирование целей предприятия 27](#_Toc260879189)

[3.2. Выбор и планирование стратегии 31](#_Toc260879190)

[3.3 Обоснование необходимых изменений структуры предприятия с учетом выбранной стратегии 36](#_Toc260879191)

[Заключение 38](#_Toc260879192)

[Список литературы 39](#_Toc260879193)

# Введение

Существует три важнейшие группы проблем, с которыми приходится сталкиваться любому лидеру, взявшему на себя ответственность за выбор пути достижения успеха в бизнесе. Прежде всего это видение будущего и той позиции, которую компания должна занять, предлагая потребителю "нечто", имеющее ценность большую, чем затраты на его создание. Затем необходимо аккумулировать ресурсы, достаточные для достижения заданной позиции. Наконец, надо правильно распределить ресурсы, с тем чтобы обеспечить достижение цели.
Чтобы видение привело к реальному результату, оно должно трансформироваться во взвешенную и обоснованную программу действий. В конце концов, компания должна наращивать продажи вне зависимости от того, куда направлены инвестиции: в материальные активы или интеллектуальный и человеческий капитал. Эти продажи должны генерировать положительную маржу, а рентабельность операций должна быть достаточно высокой, чтобы перекрывать требуемый инвесторами уровень доходности.

Целью данной курсовой работы является анализ структуры предприятия – ЗАО «РОСИНВЕСТ», а так же анализ внешнего и внутреннего окружения предприятия, определения сильных и слабых сторон предприятия, на основании чего мы можем определить условия и направление дальнейшего развития предприятия и его подразделений, программу достижения долгосрочных целей, направленных на дальнейшее развитие и совершенствование систем управления.

Целью написания данной работы является выявление преимуществ и недостактов компании, ситуации на рынке, что позволит выбрать оптимальный путь развития, избежать опасностей и максимально эффективно использовать имеющиеся в распоряжении ресурсы, попутно пользуясь предоставленными рынком возможностями.

Актуальность работы объясняется тем, что существование любой организации невозможно без постоянного ежедневного принятия и реализации тех или иных решений на различных уровнях управления. Управленческие решения при этом направлены на достижение наиболее оптимального результата деятельности организационно-производственной системы.

Итогом принятия рационального управленческого решения является повышения показателей эффективности деятельности ЗАО «РОСИНВЕСТ».

Результат данной работы поможет структурировать имеющуюся информацию о предприятии и рынке и по-новому взглянуть на текущую ситуацию и открывающиеся перспективы.

# Глава 1. Характеристика предприятия

## 1.1. История предприятия

**2001 год**

2 июля берет свое начало Промышленная группа "РОСИНВЕСТ" с образования дорожно-строительного направления группы (ДСН), основным видом деятельности которого стали оптовые поставки запасных частей к тракторам Т-170 и автогрейдерам ДЗ-98.

28 августа было создано электротехническое направление группы (ЭТН), занимающееся комплексными поставками промышленного электрооборудования (кабельно-проводниковая продукция, светотехника, низковольтное и высоковольтное оборудование и др.).

**2002 год**

ДСН помимо запасных частей начало заниматься поставками цельно комплектной дорожно-строительной и автомобильной спецтехники.

21 октября произошло открытие первого филиала ПГ РОСИНВЕСТ в г.Нижневартовск (ХМАО).

**2003 год**

ДСН получил статус официального дилера завода ЧТЗ. Это стало возможным благодаря стабильной и качественной работе с клиентами.

**2004 год**

22 сентября создано новое направление в рамках ПГ РОСИНВЕСТ - ЗАО "РОСИНВЕСТ-Проект", занимающееся проектированием энергосистем, монтажными и пусконаладочными работами любой сложности по электроснабжению, автоматизации, КИПиА, теплогазоснабжению и вентиляции.

**2005 год**

12 апреля открыт филиал в г.Самара.

25 октября официальная дата рождения первого оптово-розничного магазина промышленного электрооборудования "МЕГАВАТТ" в Челябинске.

**2006 год**

29 августа открыт филиал в г.Оренбург.

**2007 год**

ДСН получил статус регионального дилера завода УРАЛАЗ на территории Самарской, Оренбургской, Саратовской, Ульяновской, Пензенской областей и республики Мордовия.

21 марта в Самаре открылся сервисный центр по обслуживанию грузовой автомобильной техники.

27 августа открыт филиал в г.Бузулук (Оренбургская область).
06 октября открыт филиал в г.Стрежевой (Томская область).
Открыты представительства в городах Саратов и Ульяновск.
В Челябинске в рамках ЭТНа создан Кабельный центр.

**2008 год**

11 апреля открыт филиал в г.Орск.

ДСН получил статус официального дилера ООО "ЧТЗ-Уралтрак" в Нижневартовском районе ХМАО с правом реализации продукции завода и проведения ее гарантийного и сервисного обслуживания.

19 августа в Оренбурге открылся сервисный центр по обслуживанию грузовой автомобильной техники.

ДСН получил статус официального дилера ООО "ЧЕТРА - Комплектующие и запасные части" и имеет право на реализацию запасных частей на территории ХМАО, Челябинской, Оренбургской, Самарской областей.

**На начало 2009 года ПГ РОСИНВЕСТ - это:**

**- 3 направления бизнеса;**

**- 7 городов месторасположения;**

**- около 200 сотрудников.**

**2009**

С 1 апреля ООО «Росинвест-Самара» стало официальным представителем ООО «Спецтехника-Группа ГАЗ».

С 1 декабря ЗАО Росинвест стало официальным представителем ООО «Силовые агрегаты –Группа ГАЗ».

15 декабря открылся филиал в городе Мегион (ХМАО) под названием ООО «Росинвест Спецтехника Мегион»

**2010**

10 января ЗАО «Росинвест» стало субдилером ООО «КАМАЗ».

С 12 февраля открылся новый филиал в городе Сургут ООО «Росинвест Спецтехника Сургут»

## 1.2 Характеристика продукции и оказываемых услуг

Основными направлениями деятельности Промышленной группы «РОСИНВЕСТ» являются поставки дорожно-строительной техники, промышленного электрооборудования,  проектирование, монтаж и пусконаладочные работы в области энергетики и систем КИПиА, а также проектирование в области охраны окружающей среды.

***ЗАО «РОСИНВЕСТ-Спецтехника»*** является дорожно-строительным подразделением Промышленной группы «РОСИНВЕСТ». На протяжении нескольких лет компания осуществляет поставки спецтехники и запасных частей для предприятий дорожно-строительной, нефтегазодобывающей, горнодобывающей отраслей на территории России и стран СНГ.
 РОСИНВЕСТ-Спецтехника является дилером ООО «ЧТЗ-Уралтрак», ООО «Грузовые автомобили-Группа ГАЗ» (ОАО АЗ "УРАЛ"), ООО "Спецтехника-Группа ГАЗ" (ОАО "Тверской экскаватор", ЗАО "Челябинские строительно-дорожные машины", ОАО "Брянский арсенал", ООО "Экскаваторный завод "Ковровец", ОАО "Заволжский завод гусеничных тягачей"), ООО "Силовые агрегаты-Группа ГАЗ" (Автодизель, ЯЗДА, ЯЗТА), агентом ООО ТФК "КАМАЗ".
Помимо поставки техники и запасных частей региональная сеть осуществляет гарантийное и послегарантийное обслуживание техники производства ООО «ЧТЗ-Уралтрак», ОАО АЗ "УРАЛ", ООО "Спецтехника-Группа ГАЗ", ХК "АвтоКраз", ООО "Адверс" и ОАО "Коммаш".

*Предлагаемые услуги:*

* комплексные поставки техники  и запасных частей к тяжелой и автомобильной технике в короткие сроки;
* поставка техники в лизинг;
* удобные планы отгрузок различными видами транспорта;
* комплексные поставки техники широкого ассортимента;
* предоставление гарантийных обязательств заводов-изготовителей;
* гарантийное и сервисное сопровождение техники;
* консультации по выбору оптимальной модели техники с учетом специфики эксплуатации;

# Глава 2. Стратегический анализ ресурсов

## 2.1. Анализ факторов внешней среды

Под внешней средой организации понимаются все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывающие или могущие оказать воздействие на её функционирование и поэтому требующие принятия управленческих решений.

Внешняя среда организации является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания её внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить её потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволило бы ей поддерживать её потенциал на уровне, необходимом для достижения её целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе. И так для того, чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углублённое представление как о внутренней среде организации, её потенциале и тенденции развития, так и о внешней среде, тенденциях её развития и месте, занимаемом в ней организацией.

Поскольку факторы внешней среды имеют различную силу влияния на организацию, их разделяют на прямые и косвенные факторы, а всю внешнюю среду на среду прямого и косвенного действия.

### Анализ дальнего окружения

Под средой косвенного воздействия понимаются факторы, которые могут не оказывать непосредственного и немедленного влияния на деятельность, но, тем не менее, в перспективе могут сказываться на ней. Здесь речь идет о состоянии экономики в целом, научно-техническом развитии, социокультурных и политических изменениях.

Анализ макроэкономического окружения применяется для определения возможностей и угроз для предприятия, скрывающегося в его внешнем окружении, а также является важным процессом стратегического планирования и управления.

В данной курсовой работе, для анализа дальнего окружения использован метод STEEP-анализа.

*S – социально-демографические факторы*

1. Преобладание группы «незаинтересованных покупателей» (незаинтересованное равнодушное поведение, отсутствие эмоциональной вовлеченности, отсутствие восприятия рекламы) →сокращение состава постоянных клиентов→ослабление конкурентоспособности.

2. Снижение уровня рождаемости→снижение численности специалистов с высшим образованием (экономистов, маркетологов и т.д.) →дефицит персонала→угроза уменьшения объемов продаж

3. Сокращение числа работающих в связи с нестабильной экономической ситуацией→ сокращение доходов населения →сокращение доходов предприятия.

4. Доступность высшего образования→возрастание уровня квалификации работников→обеспечение высокой эффективности деятельности предприятия→ возможность расширения объемов продаж

5. Рост мобильно­сти населения→Отток работников→дополнительные затраты на поиск новых сотрудников.

*Т – технологические факторы*

6. Внедрение новых технологий конкурентами (технология «Компакт-асфальт», использование геотекстильных материалов Hate, Typar, Hatelit) →потребность внедрения новых технологий→увеличение издержек→угроза перехода потребителей к конкурентам

6. Нанотехнологии в транспортной области→совершенствование технологий поставки и связи с клиентами →максимизация прибыли→возможность повышения репутации.

7. Внедрение информационной системы на предприятии→предоставление потребителям возможности оформления заказа через сайт→ возможность повышения конкурентоспособности.

*Е – экономические факторы*

7. Рост уровня безработицы (во время кризиса) → возможность найма освободившегося квалифицированного работника на более выгодных для предприятия условиях.

8. Цены на энергоресурсы, занимающие 1/3 в себестоимости, →тенденция к снижению цен на энергоресурсы→снижение цен на продукцию→ возможность увеличения количества клиентов, увеличения объема продаж

9. Фаза экономического цикла в стране→период кризиса→сокращение масштаба прибыли→угроза сужения предприятия

10. Банкротство конкурентов→увеличение доли рынка «Росинвест» →увеличение доходов.

11. Рост благосостояния населения в связи с укреплением экономической ситуации в стране →тенденция к увеличению платежеспособности→увеличение объемов продаж, количества клиентов →возможность увеличения прибыли

*Е – экологический фактор*

12.Проблема загрязнения окружающей среды→увеличение массы выбросов вредных веществ от передвижных источников поставки →поиск новых способов поставки, менее вредных для окружающей среды→угроза уменьшения количества поставок

*Р – политический фактор*

11. Налоговая политика, проявляющаяся в установлении [налоговых платежей](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B3) и режима налогообложения предпринимательской деятельности→тенденция к увеличению налогов→ увеличение цены на продукцию, уменьшение заработной платы→снижение прибыли.

12. Вступление в ВТО→снижение таможенных барьеров экспорта и импорта→ приход зарубежных потребителей→возможность повышения репутации предприятия.

13. Стабильность политической ситуации в стране (поддерживается динамика роста благосостояния, отсутствует борьба за [власть](http://politike.ru/dictionary/274/word/%EF%BF%BD%EF%BF%BD%EF%BF%BD%EF%BF%BD%EF%BF%BD%EF%BF%BD)  между конкурирующими группировками правящей элиты) →стимулирующий характер государственного регулирования защита предприятия→процветание предприятия, рост клиентов.

Вывод:

Предприятие имеет относительно положительную внешнюю среду

**Угрозы:**

* Снижение уровня рождаемости
* Рост мобильности населения
* Рост безработицы
* Экономический кризис в стране
* Внедрение технологий конкурентами

**Возможности:**

* Внедрение информационных систем
* Вступление в ВТО
* Рост благосостояния населения
* Повышение квалификации работников
* Развитие нанотехнологий

### Анализ ближнего окружения

*Ближний уровень организации* включает в себя те компоненты внешней среды, которые оказывают наибольшее воздействие на деятельность организации и частично входят в структурные единицы организации и напрямую участвуют в протекающих в ней процессах. Это прежде всего владельцы собственности в организации, ее акционеры, члены попечительского совета, инвесторы и т.д. Эти структурные единицы могут как находиться в непосредственном окружении, так и входить в организацию в качестве ее членов, что в значительной степени усложняет анализ взаимозависимости и влияния этих единиц на организацию. Очень часто через ближний уровень организация осуществляет связь со структурными единицами других уровней внешней среды.

Для анализа ближнего окружения наиболее часто используется модель пяти сил Портера. В данной модели предлагается подвергнуть анализу следующие 5 сил:

1. Влиятельность покупателей
2. Влиятельность поставщиков
3. Конкуренция среди работающих в отрасли фирм
4. Угроза со стороны товаров-заменителей
5. Угроза появления на рынке новых игроков (конкурентов)

*Влиятельность покупателей*

Основными потребителями продукции и услуг являются следующие организации:

* Торговый Дом «ЛУКОЙЛ»
* ООО «Газпром-Нефть»
* ООО «Первая Нерудная компания» (РЖД)
* ООО НК «Роснефть»

У покупателей есть достаточно широкий выбор при

Предприятие зарекомендовало себя среди данных потребителей как надежный поставщик услуг. ЗАО «Росинвест» имеет положительную репутацию на рынке, что является гарантией потока постоянных и новых клиентов. Такая репутация сформировалась вследствие высокого качества продукции и обслуживания. Качество продукции компании объективно очень высоко по сравнению с конкурентами. Также высоко качество сервиса. Это в совокупности удерживает клиентов даже при повышении цены.

Данные потребители пользуются услугами ЗАО «Росинвест» достаточно длительное время, но уже почти в течение года у предприятия отсутствуют новые клиенты. Это происходит вследствие недостаточных маркетинговых исследований, недостаточной рекламы и относительно высоких цен продукции.

*Влиятельность поставщиков*

У компании имеется достаточное количество поставщиков. Основные из них:

* ООО «ЧТЗ-Уралтрак»,
* ООО АЗ-«Урал»,
* ОАО «Четро», г. Чебоксары,
* ООО ТД «Стройдормаш» г. Москва.

Поставщики материалов и комплектующих изделий, если они обладают

большой конкурентной силой, могут поставить организацию в очень высокую

зависимость от себя. Поэтому при выборе поставщиков важно глубоко и

всесторонне изучить их деятельность и их потенциал, с тем чтобы суметь

построить такие отношения с ними, которые обеспечивали бы организации

максимум силы во взаимодействии с поставщиками. Конкурентная сила

поставщика зависит от следующих факторов:

* уровень специализированности поставщика;
* величина стоимости для поставщика переключения на других
* клиентов;
* степень специализированности покупателя в приобретении
* определенных ресурсов;
* концентрированность поставщика на работе с конкретными
* клиентами;
* важность для поставщика объема продаж.

В основном поставки приходят вовремя, без долгих задержек, что способствует постоянному росту клиентов и увеличению объемов продаж. Но иногда происходят задержки поставок, что в значительной степени нарушает работу предприятия с клиентом, а иногда приводит к потере постоянных потребителей, а невозможность поставки того или иного промышленного электрооборудования, дорожно-строительной техники может серьёзно подорвать стабильность компании.

Поэтому можно сказать, что предприятие находится в большой зависимости от поставщика, так как бесперебойная деятельность зависит от выполненных вовремя поставок. Предприятие заинтересовано всегда в поиске новых поставщиков, которые будут обладать высоким уровнем специализации.

*Конкуренция среди работающих в отрасли фирм*

Основными конкурентами для ЗАО «Росинвест» являются:

* ЗАО «УралГеомаш», занимаемая доля рынка-22%
* ООО «АСМ Ресурс», занимаемая доля рынка-13%
* ЗАО «Уральская марка», занимаемая доля рынка-19%
* ООО «Агро Снабсервис», занимаемая доля рынка-31%

Конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми

конкурентами, производящими аналогичную продукцию и реализующими ее на

одном и том же рынке. Субъектами конкурентной среды являются и те фирмы,

которые могут войти на рынок, а также те, которые производят замещающий

продукт. Кроме них на конкурентную среду организации оказывают заметное

влияние покупатели ее продукта и поставщики, которые, обладая силой к

торгу, могут заметно ослабить позицию организации.

Многие фирмы не уделяют должного внимания возможной угрозе со стороны

вновь пришедших на их рынок и поэтому проигрывают в конкурентной борьбе

именно им.

Конкуренты стимулируют работу предприятия, подталкивают на дальнейшее развитие. Предприятие стремится внедрить НОУ-ХАУ для привлечения потребителей.

С другой стороны, давление конкурентов может привести к потери клиентов, а, следовательно, к уменьшению прибыли. Наличие конкурентов не дает возможности повысить цену на предлагаемые товары и услуги.

ЗАО «УралГеомаш» постоянно обновляет свою технику и в ряде направлений находится на передовых позициях. На сегодняшний день в модельном ряду предприятия 6 базовых моделей бульдозеров. Большинство моделей не имеют аналогов по тяговому классу в отечественном производстве.

Вторым крупным игроком на уральском рынке является ООО «Агро Снабсервис». ЗАО «Торговый дом «АГРО СНАБСЕРВИС» тесно сотрудничает более чем со 100 предприятиями России. С 2007 года выпускает тракторы Т-10, Т-12 и бульдозеры на данной базе  всех модификаций.

Для выживания предприятие должно следовать методам конкуренции:

Основным методом является гибкая ценовая политика, минимизация неожиданных простоев техники, ведение контроля над каждым проданным изделием, за осуществлением сервисных работ.

*Угроза со стороны товаров-заменителей*

Основным фактором, определяющим насколько близко находится товар-заместитель к оригинальному товару, является сравнение соотношений цена/качество для оригинального товара и товара-заменителя. Чем более схожи эти характеристики, тем больше склонность покупателя к переключению на товар-заменитель.

В целом у предприятия нет такой угрозы, но на сегодняшний день появляется опасность вытеснения отечественного товара китайским аналогом, который не уступает качеству товара нашего предприятия и выигрывает в цене. Китайцы всего за четыре года присутствия на российском рынке основательно потеснили конкурентов. Сегмент бульдозеров наряду с сегментами фронтальных погрузчиков, автогрейдеров, мобильных кранов и катков стал лакомым куском для производителей из КНР. В указанных сегментах они чувствуют себя вольготно, имея 20-65%-ную долю импорта новых машин. По бульдозерам за китайцами в 2008 году было 35%, на 3% больше, чем в 2007 году. Бренд №1 в этой категории – Shantui, за которым четвертая часть импорта новых машин. За последние два года значительно выросла доля Shehwa. У Peng Pu просматриваются тоже неплохие перспективы. По своим параметрам, в первую очередь ценовым, китайские бульдозеры составляют конкуренцию технике российского производства.

У этих бульдозеров есть весомые преимущества перед техникой отечественного производства:

* Все бульдозеры разработаны на основе технологии Komatsu
* Система управления передачей и ходом объединены в один рычаг
* GPS-системы
* Кинематические схемы управления отвалом

Поэтому предприятие должно всегда стремиться к поставке более современной технике и изучать рынки иностранных производителей. Но существующее повышение таможенных пошлин приводит к снижению ввоза в Россию импортных бульдозеров.

*Угроза появления на рынке новых игроков (конкурентов)*

Угроза новых участников на рынке достаточно низкая, т.к. на данный момент в стране существует нестабильное экономическое положение. Сложно развернуться не только новым игрокам, но и старым приходится «сворачиваться», сокращая штат и число филиалов (так, например, ЗАО «Уральская марка» ликвидирует 2 своих филиала).

Но о новых игроках всегда нужно помнить и заранее создавать барьеры на пути

вхождения потенциальных пришельцев.

Такими барьерами могут быть углубленная специализация в производстве продукта, низкие издержки за счет эффекта масштаба производства, контроль над каналами распределения, использование местных особенностей, дающих преимущество в конкуренции, и т.п. Однако очень важно хорошо знать то, какие барьеры могут остановить или помешать потенциальному пришельцу выйти на рынок, и воздвигать именно эти барьеры.

На данном предприятии постоянно идет отслеживание всех процессов на данном сегменте рынка. Руководство стремится изучить все возможные каналы распределения, почти каждый открываются новые филиалы, что не дает новым игрокам выходить на лидирующие позиции.

**В целом всю внешнюю среду можно охарактеризовать следующим образом:**

Существует взаимосвязь факторов среды или сила воздействия, с которой изменение одного фактора будет действовать на другие.

Среда представлена большим количеством разнообразных факторов, влияющих на организацию, что показывает ее сложность.

Среда характеризуется большой степенью изменчивости или подвижности.

Данная среда как помогает, так и препятствует достижению целей, но в основном воздействие внешних факторов благотворно влияет на развитие фирмы.

В силу вышесказанного можно сделать вывод, что единственно правильным вариантом поведения данного предприятия для достижения эффективного долгосрочного функционирования и успешного развития является уделение повышенного внимание осуществлению анализа внешней среды. А для этого необходима разработка и осуществление комплексного анализа с учетом индивидуальных особенностей предприятия при соответствующим кадровом, финансовым и техническом обеспечении. Также следует уделять особое внимание угрозам, связанным со стороны товаров-заменителей. Только при этом условии можно рассчитывать на эффективность принимаемых стратегических и оперативных управленческих решений.

## 2.2. Анализ внутренней среды организации

Внутренняя среда организации — это та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации.

Информация о внутренней среде фирмы необходима менеджеру, чтобы определить внутренние возможности, потенциал, на которые фирма может рассчитывать в конкурентной борьбе для достижения поставленных целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели и задачи организации. Важно то, что помимо производства продукции, оказания услуг организация обеспечивает возможность существования своим работникам, создает определенные социальные условия для их жизнедеятельности.

Внутренняя среда имеет несколько срезов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

**Срезы внутренней среды**

**Кадровый *срез*** внутренней среды охватывает такие процессы, как:

* Наем
* Обучение
* Продвижение кадров

На предприятии действует открытая кадровая политика, т.е. компания готова принять любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией без учета опыта работы в данной или аналогичной фирме.

Текучесть кадров невысокая. Около 60% человек работают с момента основания организации. Уровень квалификации и образования сотрудников, достаточно высокий.

Взаимоотношения между управленцами и персоналом ровные. Моральный климат можно назвать благоприятным. Взаимоотношения между персоналом одного уровня дружественные, что полезно во время акклиматизации новых сотрудников и способствует скорейшему вовлечению в работу.

В управлении доминирует демократический стиль управления, который предполагает делегирование руководителем части своих полномочий подчиненным и принятие решений на коллегиальной основе.

Средняя заработная плата – 10.000 рублей.

Каждый год проводятся курсы повышения квалификации.

Мотивационная система развита слаба.

**Сильные стороны:**

* Высокая квалификация сотрудников
* Сплоченность коллектива
* Низкая текучесть кадров

**Слабые стороны:**

* Отсутствие системы мотивации
* Невысокая заработная плата

**Организационный *срез*** включает***:***

* Анализ организационной структуры на соответствие целям и задачам предприятия
* Имеющаяся иерархия подчиненности

На предприятии классическая линейно-функциональная организационная структура

Бухгалтерия

Генеральный директор

Директор по сервису и гарантийному обслуживанию

Директор по

общим вопросам

Директор по

продажам

Директор по

логистике

Складское хозяйство

Отдел запасных частей

Отдел управленческого учета

Отдел продаж техники

Мастера

Отдел снабжения

*Финансовая функция – за выполнение этой функции ответственен бухгалтер. Перечень функций бухгалтера выглядит следующим образом:*

* Управление источниками привлечения средств
* Разработка и реализация налоговой политики компании (оптимизация налогообложения)
* Планирование, учет и координация деятельности предприятия
* Обеспечение экономической безопасности компании

*На  директора  по общим вопросам возлагаются следующие*

*функции:*

* Участие  в заключении  хозяйственных  договоров  предприятия и
* контроль за их своевременными и точным исполнением.
* Принятие мер по расширению хозяйственных связей предприятия.
* Контроль за сохранностью имущества предприятия.
* Обеспечение  здоровых и безопасных условий труда для подчиненных исполнителей,  контроль за соблюдением ими требований законодательных
* и нормативных правовых актов по охране труда.

*Функции директора по продажам:*

* Всесторонне развивать и укреплять партнерские отношения с потребителями, совершенствовать клиентскую базу, осуществлять представительские функции.
* Проводить еженедельные (в случае необходимости ежедневные) оперативные совещания, осуществлять постановку задач руководителям подчиненных подразделений.
* Осуществлять контроль:

- за выполнением поставленных подразделениям задач;

- за оперативным и внимательным обслуживанием клиентов;
- за эффективностью продаж и соблюдением ценовой дисциплины;
- за надлежащим оформлением и хранением документации;
- за организацией работы по претензиям покупателей;

*В сфере ответственности директора по логистике находятся следующие основные функции:*

* Управление таможенными процедурами.
* Координация работы с клиентами - оптимизация финансовых и временных затрат, диагностика потребностей заказчиков, работа с претензиями
* Управление рисками:
	+ контроль транспортных условий заключаемых компанией договоров;
	+ анализ, прогнозирование и планирование логистических операций;
	+ минимизация последствий рисков;
	+ решение вопросов страхования и безопасности грузов.
* Управление транспортной логистикой

*Директор по сервису и гарантийному обслуживанию выполняет следующие функции:*

* Ведение отчетности по ремонтам по внутренней базе
* Прием заказов на ремонт
* Заказ и контроль поступления заказываемых Запчастей
* Повышение качества ремонтных работ
* Внедрение программных продуктов по техническим услугам, гарантиям и послепродажному обслуживанию
* Руководство и контроль над последовательным внедрением стандартов послепродажного обслуживания
* Контроль и консультирование работы дилеров в регионах
* Анализ гарантийных случаев, контроль финансового возмещения за произведённый гарантийный ремонт

***Сильные стороны организационной структуры:***

* Четкое распределение прав и обязанностей
* Личная ответственность каждого руководителя за результаты де­ятельности

***Слабые стороны организационной структуры:***

* Большое количество обязанностей у директорапо сервису и гарантийномуобслуживанию;
* Длительность реагирования на изменения внешней среды;
* Наличие рамок, ограничивающих заинтересованности функциональных; подразделений в эффективном развитии производства
* Отcyтcтвиe тecныx взaимocвязeй и взaимoдeйcтвия нa гopизoнтaльнoм ypoвнe между подразделениями

В ***производственный срез*** входят:

* изготовление продукта;
* снабжение и ведение складского хозяйства;
* обслуживание технологического парка;
* осуществление исследований и разработок.

**Предлагаются к поставке запасные части для следующего перечня техники**:
- Бульдозеры на базе тракторов Т-130, Т-170, Т-10, ДЭТ-250;
- Трубоукладчики на базе тракторов Т-10;
- Автогрейдеры ДЗ-98, А-120, ДЗ-122, ДЗ-143, ДЗ-180 (ГС-14.02);
- Автомобили "УРАЛ", "КАМАЗ";
- Прицепы и полуприцепы "ЧМЗАП";
- Тракторы К-700 (К-701, К-702);
- Гусеничные транспортеры ГАЗ-34/71;
- Экскаваторы ЭО-33211, ЭО-5126;
- Погрузчики ТО-18, ТО-28, В-138;
- Двигатели ЯМЗ

**Продажа строительной техники:**

* Трактора и бульдозера на базе Т-10 (Т-11, Т-12)
* Грузовые автомобили и спецтехника на шасси УРАЛ
* Автогрейдеры ДЗ-98В

Склад  содержит всю гамму оригинальных запчастей, необходимых для быстрого и качественного ремонта, систематически контролируется и постоянно пополняется.

Материальные ценности хранятся в закрытых помещениях. Прием продукции, материальных ценностей на склады производится на основании товарно-транспортных накладных (ТГН) поставщиков путем перевеса, пересчета поставляемых материалов.

Поставку грузов осуществляют автомобильным и железнодорожным транспортом.

Учет движения материалов на складах осуществляется на карточках складского учета.

**Сильные стороны:**

* Широкий ассортимент продукции
* Наличие складских помещений

**Слабые стороны:**

* Высокие цены

**Маркетинговый *срез*** внутренней среды организации охватывает следующие стороны, которые связаны с реализацией продукции:

* стратегия продукта, стратегия ценообразования;
* стратегия продвижения продукта на рынке;
* выбор рынков сбыта и систем распределения.

Маркетинг предполагает процесс реализации, созданного организацией продукта направленный на удовлетворение потребностей клиентов организации и достижение целей организации. Для этого осуществляются следующие действия: изучение рынка, реклама, ценообразование, создание систем сбыта, сбыт.

Предприятие прошло сертификацию и соответствует международному стандарту ИСО 9000. Реклама в СМИ, Интернете и других сферах присутствует в малой степени . Поэтому привлечение новых клиентов становится задачей ЗАО «Росинвест».

Что же касается продукции от других производителей, то по отношению к ней устанавливается гибкая ценовая политика. То есть предприятие делает анализ по тому или другому виду продукции и согласно цене, которая на рынках конкурентов, устанавливает стоимость определённого вида продукта.

Сбыт продукции производится через прямые поставки по договорам с заказчиками.

**Сильные стороны:**

* Гибкая ценовая политика
* Наличие договорной системы
* Соответствие международным нормам и стандартам

**Слабые стороны:**

* Отсутствие ясных стратегических направлений
* Недостаточно рекламы предприятия в СМИ, Интернете

**Финансовый *срез*** включает процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации:

* поддержание должного уровня ликвидности и обеспечение прибыльности;
* создание инвестиционных возможностей и т.п.

На предприятии отсутствует финансовое планирование. Это связано с тем, что практически все финансовые вопросы решаются в главном управлении. Предприятие самостоятельно осуществляет расчеты с поставщиками и потребителями. Предоставляет финансовую отчетность.

В 2009 году из-за ухудшения экономической ситуации в стране предприятие испытало небольшие финансовые затруднения. Наблюдалось падение выручки, примерно на 10%, а также падение валовой прибыли. Объемы продаж были незначительно снижены, а, следовательно, издержки возросли. Для проведения производственно-хозяйственной деятельности и финансовых операций открыт текущий счет в банке.

**Слабые стороны:**

* Отсутствие финансового планирования
* Кредиторская задолженность

## 2.3. Анализ сильных и слабых сторон

Анализ сильных и слабых сторон предприятия служит для того , чтобы определить какие области деятельности и функции предприятия нуждаются в улучшении.

Анализ проводится по отдельным параметрам, которые влияют на конкурентоспособность и определяют успех предприятия.

**Матрица возможностей**

|  |  |
| --- | --- |
| **Вероятность использования возможности** | **Влияние** |
| **Сильное**  | **Слабое** | **Умеренное** |
| **Высокая** | **\*Банкротство конкурентов;****\*Возможность внедрения информационных систем.** | **\*Появление новых поставщиков.** |  |
| **Средняя** | **\*Рост благосостояния населения.** | **\*Развитие нанотехнологий;****\*Снижение цен на энергоресурсы.****\*Реклама предприятия** | **\* Стимулирующий характер государственного регулирования** |
| **Низкая** |  |  |  |

**Матрица угроз**

|  |  |
| --- | --- |
| **Вероятность использования возможности** | **Возможные последствия** |
| **Разрушительное** | **Критическое состояние** | **Тяжелое** | **Легкий ушиб** |
| **Высокая** | **\*усиление позиций конкурентов** | **\*Задержки поставок продукции** | **\*рост безработицы** |  |
| **Средняя** | **\*распространение товара-заменителя;** | **\*критическое финансовое положение в стране;** | *\* снижение уровня рождаемости* |  |
| **Низкая** |  |  |  | \**повышение налогов* |

При рассмотрении существующих возможностей и угроз, можно сделать вывод о том, что используя и развивая свой потенциал, организация может преодолеть или минимизировать основные угрозы. Имеющиеся слабости фирмы могут быть преодолены открывающимися перед ней возможностями.

Оценив вероятность использования и степень влияния всех возможностей, можно сделать вывод, что занимаемые позиции конкурирующих фирм оказывают огромное влияние на эффективность деятельности организации и их ослабление дает возможность занимать лидирующие места на данном сегменте рынка, что, естественно, ведет к увеличению прибыли.

Также у предприятия существуют некоторые угрозы, наступление которых может ослабить эффективность деятельности. Одна из главных угроз, которая может привести организацию в критическое состояние – это возрастание давления конкурентов. Чтобы быть готовым к этой угрозе, предприятие должно проводить маркетинговые исследования, проявлять особое внимание к каждому клиенту, детально изучать данный сегмент рынка, создавать барьеры на пути вхождения потенциальных пришельцев.

Стоит также отдавать должное внимание поставщикам. ЗАО «Росинвест» находится в высокой зависимости от поставщиков, поэтому задержки поставок продукции могут привести к потере постоянных потребителей, а невозможность поставки того или иного промышленного электрооборудования, дорожно-строительной техники может серьёзно подорвать стабильность компании.

Для того чтобы получить ясную оценку сил предприятия и ситуации на рынке, используется SWOT-анализ.

**Построение SWOT-матрицы**

|  |  |
| --- | --- |
| *Сильные стороны S*1. Гибкая ценовая политика2. Широкий ассортимент поставляемой продукции3. Соответствие международным стандартам и требованиям4. Хорошая квалификация сотрудников5. Хорошая репутация у покупателей6. Наличие складских помещений7. Сплоченность сотрудников8. Регулярное проведение курсов повышения квалификации сотрудников9. Низкая текучесть кадров | *Слабые стороны W*1. Нет ясных стратегических направлений2. Зависимость от поставщиков3. Слабая организационная система4. Отсутствие финансового планирования5. Высокие цены6. Недостаточно рекламы предприятия в СМИ7. Отсутствие системы мотивации8. Недостаточные маркетинговые исследования |
| *Возможности O*1. Выход на международный рынок2. Появление новых поставщиков3. Появление новых технологий4. Ускорение роста рынка5. Ослабление позиций конкурирующих фирм6. Рост благосостояния населения7. Стимулирующий характер государственного регулирования | *Угрозы T*1. Усиление позиций конкурентов3.Распространение товара-заменителя4. Возрастающее конкурентное давление5. Критическое финансовое положение в стране6. Задержки поставок продукции7. Рост безработицы |

Сопоставление сильных и слабых сторон с рыночными возможностями и угрозами позволяет ответить на следующие вопросы, касающиеся дальнейшего развития бизнеса:

1. *Как можно воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны предприятия? (Поле SO – сильные стороны + возможности)*

Максимальное развитие фирмы значит увеличение прибыли и расширение клиентуры. Предприятие стремится разработать и поставить такой товар, который привлечет как можно большее количество клиентов и стремится создать уникальный имидж в сознании покупателя. Такая стратегия применяется, если ею может быть достигнуто сокращение издержек, но предприятие рискует попасть в интенсивную конкуренцию. Развитие производственных технологий, рост благосостояния населения как нельзя лучше способствует развитию фирмы. Высокое качество продукции поможет войти в число лидирующих компаний, поэтому следует сделать акцент на качестве и актуальности товара.

Конкурентоспособность продукции даёт возможность удерживать определённую большую часть доли рынка. Завоевание большой доли рынка может пройти достаточно успешно благодаря высокой квалификации сотрудников и правильной политики менеджмента.

1. *Какие слабые стороны предприятия могут в этом помешать? (Поле WO – слабые стороны + угрозы)*

Высокие цены могут помещать в борьбе за новых клиентов. Зависимость от существующих поставщиков, слабое представление о конкурентах и возможных поставщиках, отсутствие рекламы помешают наладить сотрудничество с новыми поставщиками, которые могут остаться просто незамеченными. Либо могут испытывать большое недоверие к данному предприятию, ввиду отсутствия достаточного количества информации.

Отсутствие стратегического направления развития, отсутствие системы мотивации персонала может сыграть большую роль в применении новых технологий. Отсутствие маркетинговых исследований значительно тормозит расширение ассортимента производимой продукции, т.к. непонятно что производить и кому это потом продавать.

Долгий срок исполнения заказа и высокие цены на продукцию могут помешать воздействию такого выгодного фактора, как ухудшение позиций конкурента. Неспособность к инновациям не сочетается с развитием технологий вообще. При высокой себестоимости продукции новые покупатели могут отказаться от закупок нашей продукции, так как наши цены выше, чем у конкурентов.

1. *За счет каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы? (поле ST – сильные стороны + угрозы)*

Фирма имеет значительные внутренние силы, но внешняя среда таит в себе много угроз. Внимательное отношение к заказчикам и поставщикам и долгосрочное сотрудничество и высокий уровень качества продукции поможет удержать существующих клиентов (т.е. нейтрализует угрозу выбора поставщика на более близком расстоянии).

Наиболее эффективными будут стратегии, направленные на смягчение внешних угроз на рынке: освоение новых товаров и технологий. Уникальный имидж фирмы может противостоять влиянию новых конкурентов.. Высокая производственная мощность может сгладить снижение уровня спроса. Высокое качество продукции способно удержать покупателей от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве продукции.

1. *Каких угроз, усугубленных слабыми сторонами предприятия, следует больше всего опасаться? ( Поле WT – слабые стороны + угрозы)*

Высокие цены в сочетании с ростом налогов могут нанести непоправимый вред предприятию. Может сложиться такая ситуация, что цены на производимую продукцию придется повышать еще, что недопустимо, т.к. и существующий уровень является достаточно высоким. Отсутствие маркетинговых исследований, плохая осведомленность руководства, может усугубиться нестабильной экономической ситуацией. Например, изменением структуры спроса или выход на рынок новый конкурентов. Отсутствие стратегического направления развития в сочетании с финансовым кризисом привело к сокращению штата сотрудников на треть и фактической остановке все производственных процессов.

Угроза, связанная с поставщиками. Если значимость поставщиков высока и исходные материалы являются высокозначимыми, то угрозы, связанные с поставщиками являются решающими. Необходимо очень осторожно менять каналы снабжения и поддерживать добрые отношения со своими поставщиками. Высокая себестоимость продукции может привести к тому, что появившийся конкурент может предложить рынку продукцию, аналогичную нашей, по более низким ценам.

Также долгий срок исполнения заказа, высокие цены на продукцию могут привести к потере клиентов, к снижению уровня спроса, к уменьшению или ликвидации прибыли, к долгам или к закрытию фирмы.

Таким образом, из проведенного анализа следует, что предприятие находиться на грани между сильными и слабыми сторонами. Оказывается довольно сложным минимизировать негативное влияние, которое в настоящий момент очень велико. Хотя сильные стороны и использование открывающихся возможностей в большой степени нейтрализует их действие. И сильные и слабые стороны находятся примерно на одном уровне, и даже незначительные изменения могут послужить тому, что перевес окажется на одной из сторон.

Главным направлением изменений будет использование возможностей среды с привлечением сильных сторон организации, для устранения слабостей и предотвращения угроз, т. е. выход на новые рынки или сегменты рынка или усиление на одном из существующих, повышение мотивации персонала, проявление особого внимания маркетинговому фактору и рекламе.

## 2.4. Классификация и ранжирование проблем

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Уровни управления и проявления проблем** | **Суть проблем** | **Признаки проявления проблемы** | **Рекомендации по методам решения и ожидаемые результаты.** |
| **1. Организация*****ЗАО «Росинвест»*** | 1.Отсутствие маркетинговых исследований и недостаток информации у руководства2.Отсутствие налаженной системы сбыта3.Отсутствие системы мотивации сотрудников | - Большая степень зависимости от поставщиков- Невысокий уровень заработной платы-Высокие энергетические затраты и высокие цены поставщиков | - Проведение маркетинговых исследований- расширение ассортимента товаров- Проведение рекламных компаний и акций-Повышение заработной платы, введение система бонусов и поощрений |
| 2.Подразделение организации*Отдел маркетинга* | 1.Недостаток информации 2.Недостаточная мотивация на результат3. Ограничение в свободе выбора поставщиков | - заказчики перенаправляются от управляющей компании и пропадает необходимость в поиске новых клиентов- Отсутствие заинтересованности в количестве и качестве заявок- жесткий контроль со стороны управления и отсутствие свободы выбора | - Предоставление доли свободы в выборе и заключении контрактов и договоров-Повышение мотивации на результат, путем ощущения личной сопричастности и введения системы поощрений |
| 3. Индивидуум*маркетолог* | 1.Отсутствие навыков поиска рынка сбыта2.Низкая мотивация из-за невысокой оценки результата руководством3. Чувство непричастности к общему процессу  | - Недостаточный опыт работы- Отсутствие новых клиентов из-за слабостей системы сбыта и маркетинга - недостаточная увлеченность процессом- Неуверенность в своих действиях  | -Развитие коммуникационных навыков-Обсуждение проблем с руководителем-Проявление внимания к клиентам- формулирование конкретных требований к труду и к результатам деятельности |

Проанализировав окружающую среду предприятия и выделив сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, а также проблемы предприятия, можно сделать вывод, что окружающая по отношению к предприятию благоприятна. В подобных условиях есть возможность развивать бизнес и увеличивать объемы продаж, выходить на новые рынки.

# Глава 3. Стратегическое планирование

## 3.1 Планирование целей предприятия

Планирование - это определение целей и задач предприятия на определенную перспективу, анализ способов их реализации и ресурсного обеспечения.

Важнейшими целями, которые преследуются в планировании на предприятии, как правило, являются: объем продаж товарной массы, прибыль и доля на рынке.

Виды планирования.

В зависимости от продолжительности планового периода выделяют перспективное (долгосрочное и среднесрочное) и текущее (краткосрочное) планирование.

Долгосрочное планирование обычно охватывает трехлетний или пятилетний периоды и определяет общую стратегию предприятия в рамках, "продукт-рынок". При составлении плана изучаются варианты расширения производства и снижения издержек. Прогнозируются изменения в номенклатуре продукции и уточняется политика в функциональных сферах. Результатом этого плана являются формулировка долгосрочных целей, составление долгосрочных проектов и принятие долгосрочной политики в основных областях.

Среднесрочное планирование (от 2 до 3-х лет) учитывает возможности всех подразделений на основе их собственной оценки. Разрабатывается план предприятия по маркетингу, план производства, план по труду и финансовый план.

Текущее планирование обычно рассчитано на год, полгода, квартал, месяц и включает объем производства, план по труду и заработной плате, планирование материально-технического обеспечения, себестоимости, прибыли, рентабельности и т.д.

Первый основополагающий шаг стратегического планирования - формулирование миссии компании.

**Миссия компании** представляет собой качественно выраженную совокупность стратегических целей и предпринимательских способностей.

Миссия помогает определить, чем в действительности занимается компания, каковы ее сущность, масштабы, перспективы и направления роста, отличия от конкурентов. При этом она фокусирует внимание на потребителе, а не на товаре, так как миссия определяется с учетом покупательских интересов, нужд и запросов, которые удовлетворяются бизнесом.

Определение миссии – важная маркетинговая задача – предполагает ответ на вопрос: "Какую пользу фирма несет потребителям?" Формулировка миссии должна быть яркой, лаконичной, динамичной конструкцией, удобной для восприятия. Часто она выражается в виде лозунга.

Ф. Котлер считает, что при определении миссии организации следует учитывать пять факторов:

историю организации, в процессе которой вырабатывалась ее философия, формировались профиль и стиль деятельности, место на рынке и т.п.;

стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;

состояние внешней среды;

ресурсы, которые организация может использовать для достижения своих целей;

отличительные особенности, которыми обладает организация.

Удачная формулировка миссии индивидуальна и должна подходить только той компании, для которой она разработана.

**Наличие миссии позволяет:**

**Собственникам** договориться о направлении и приоритетах развития бизнеса;

**Партнерам и поставщикам фирмы** понять место, которое стремится занять фирма на рынке;

**Сотрудникам фирмы** почувствовать себя командой единомышленников, нацеленной на достижение успеха, ощутить свою значимость, получить моральные стимулы работы;

**Потребителям продукции фирмы** со вниманием и заинтересованностью относиться к фирме, которая может удовлетворить их нужды и потребности, следить за продукцией фирмы;

**Обществу в целом (в первую очередь в лице государственных органов)** понять социальное предназначение компании.

На мой взгляд, миссию ЗАО «РОСИНВЕСТ» можно сформулировать следующем образом:

***Мы создаем нашим партнерам условия для бесперебойного эффективного ведения дорожных, специализированных работ и предоставления услуг по автомобильным грузоперевозкам, обеспечивая комплексный подход к своевременным поставкам дорожно-строительной и автомобильной техники, запасных частей, сервисному обслуживанию и ремонту.***

***Пирамида целеполагания***

***Мы создаем нашим партнерам условия для бесперебойного эффективного ведения дорожных, специализированных работ и предоставления услуг по автомобильным грузоперевозкам, обеспечивая комплексный подход к своевременным поставкам дорожно-строительной и автомобильной техники, запасных частей, сервисному обслуживанию и ремонту.***

Увеличение объема продаж на 10% к середине 2011 года

**Стратегии изменений:**

1. Поиск новых клиентов и поставщиков
2. Совершенствование системы маркетинга
3. Поддержание качества сервиса
4. Разработка планов продвижения продукции на рынок

**Оперативные задачи:**

1. Предоставление сотрудникам возможности обучения, получения дополнительного образования
2. Разработка системы мотивации
3. Реклама в СМИ, интернете, обновление прайса.
4. Поиск новых поставщиков
5. Развитие системы маркетинга
6. Улучшение качества продукции

**Определение эффективности пути достижения целей. (Метод дерева целей)**

**Миссия организации**

***Мы создаем нашим партнерам условия для бесперебойного эффективного ведения дорожных, специализированных работ и предоставления услуг по автомобильным грузоперевозкам, обеспечивая комплексный подход к своевременным поставкам дорожно-строительной и автомобильной техники, запасных частей, сервисному обслуживанию и ремонту.***

**Увеличение объема продаж**

Повышение степени доверия к организации

Расширение ассортимента продукции и услуг

Выход на новые рынки или сегменты рынка

Проведение маркетинговых исследований для определения предпочтений потребителей

Ускорение выполнения гарантийных услуг

Реклама

Повышение квалификации и уровня образования персонала

Расширение списка поставщиков сырья

## 3.2. Выбор и планирование стратегии

**Идентификация вариантов стратегии**

В самом общем виде стратегия — это генеральное направление действия организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к поставленной цели.

Определение стратегии для фирмы принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой она находится. В частности, это касается того, как руководство фирмы воспринимает различные рыночные возможности, какие сильные стороны своего потенциала фирма намеревается задействовать, какие традиции в области стратегических решений существуют на фирме, и т.д.

Обычно выделяют четыре *базисные стратегии*. Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов: 1) продукт; 2) рынок; 3) отрасль; 4) положение фирмы внутри отрасли; 5) технология.

1. Стратегии концентрированного роста (связаны с изменением продукта и (или) рынка);

###### 2.Стратегии интегрированного роста (связаны с расширением фирмы путем добавления новых структур);

3. Стратегии диверсифицированного роста (Эти стратегии реализуются в том случае, когда фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли);

4. Стратегии сокращения (Они реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, такие, как, например, структурная перестройка и т.п.).

ЗАО «Росинвест» не исчерпало своих возможностей развития на данном рынке, в компании нет необходимости сокращения количества оказываемых услуг или добавления каких-то новых структур.

Так как спрос на поставки дорожно-строительной техники, промышленного электрооборудования и на оказание предлагаемых услуг не уменьшается (даже в период ухудшения экономической ситуации в стране), и организация занимает высокую конкурентную позицию на рынке данной отрасли, компании следует применить стратегию концентрированного роста.

Остановимся подробней на этой группе стратегий. Следуя этим стратегиям, фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие:

• *стратегия усиления позиции на рынке*, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий. Возможны также попытки осуществления, так называемой, горизонтальной интеграции, при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами;

• *стратегия развития рынка*, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;

• *стратегия развития продукта*, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном фирмой рынке.

Большую часть дохода ЗАО «Росинвест» получает в результате поставок спецтехники и запасных частей для предприятий дорожно-строительной отрасли, эти поставки стабильно пользуется высоким спросом среди потребителей. С недавнего времени компания начала оказывать услуги в сервисном и гарантийном обслуживании, что тоже оказывает положительное воздействие на увеличение прибыли организации. Поставки продукции нефтегазодобывающей, горнодобывающей отраслей носят незначительный характер, поэтому разработка и оказание услуг по поставке какой-то новой продукции не принесёт высокой отдачи. Получаем, что стратегия развития продукта нам не подходит.

Также, на данный момент существует достаточное количество конкурентов, которые занимают вполне приличные позиции и поставляют продукцию на другие рынки, поэтому стратегия развития рынка будет нецелесообразной, так как фирме будет достаточно тяжело и затратно выйти на лидирующие позиции на новых рынках.

Как мы уже определили ранее, основной целью предприятия является увеличение объема продаж. Следовательно, получаем, что нашей организации следует применить стратегию усиления позиции на рынке, то есть стремиться с данными видами услуг (поставки спецтехники, гарантийное и сервисное обслуживание) на данном рынке завоевать лучшие позиции. Для этого ЗАО «Росинвест» необходимо:

* Усилить маркетинговую политику;
* Повышать качество обслуживания клиентов, чтобы при следующей необходимости клиент воспользовался услугами именно ЗАО «Росинвест»;
* Сделать возможным оформление заказа через сайт компании для удобства потребителей.
* Увеличить гарантийные сроки, которые будут выгодно отличать компанию «Росинвест» от других компаний, занимающихся оказанием этих же услуг.

**Построим матрицу Ансоффа для нашей компании.**

Матрица Ансоффа представляет собой схему, предназначенную для помощи менеджерам в принятии решения о выборе стратегии, а также служит диагностическим инструментом. Матрица Игоря Ансоффа предназначена для описания возможных стратегий предприятия в условиях растущего рынка.
По одной оси в матрице рассматривается вид товара – старый или новый, по другой оси – вид рынка, также старый или новый. В итоге получаем четыре секторы: «Совершенствование деятельности», «Товарная экспансия», «Стратегия развития рынка», «Диверсификация».

Матрица Ансоффа.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид рынка  | Старый рынок  | Новый рынок  |
| Старый товар  | Совершенствование деятельности  | Стратегия развития рынка  |
| Новый товар  | Товарная экспансия  | диверсификация  |

**Вероятность успеха и сравнительные затраты разных стратегий по матрице И.Ансоффа для ЗАО «Росинвест»:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стратегия | Успех, % | Затраты, раз |
| Старый продукт на старом рынке | 50 | 1 |
| Новый продукт на старом рынке | 33 | 8 |
| Старый продукт на новом рынке | 20 | 4 |
| Новый продукт на новом рынке | 5 | 12-16 |

Основная деятельность ЗАО «Росинвест» попадает в сектор «Старый товар – Старый рынок», которому соответствует стратегия совершенствования деятельности.

При выборе данной стратегии компании рекомендуется обратить внимание на мероприятия маркетинга для имеющихся товаров на существующих рынках: провести изучение целевого рынка предприятия, разработать мероприятия по продвижению продукции и увеличению эффективности деятельности на существующем рынке. Данная стратегия совпадает с ранее выбранной нами стратегией усиления позиции на рынке.

Достоинствами использования планирования по матрице И. Ансоффа являются наглядность и простота применения. Недостатки использования планирования по матрице И. Ансоффа - односторонняя ориентация на рост и ограничения в разрезе двух характеристик (продукт - рынок).

**Анализ стратегий по Портеру**

Как считает один из ведущих теоретиков и специалистов в области стратегического управления М. Портер, существует три основных подхода к выработке стратегии по созданию конкурентных преимуществ.

Первый подход связан с *лидерством в минимизации издержек производства*. Данный тип стратегий связан с тем, что компания добивается самых низких издержек производства и реализации своей продукции. В результате этого она может за счет более низких цен на аналогичную продукцию добиться завоевания большей доли рынка.

Второй подход к выработке стратегии связан со *специализацией в производстве продукции*. В этом случае фирма должна осуществлять высокоспециализированное производство и качественный маркетинг для того, чтобы становиться лидером в своей области. Это приводит к тому, что покупатели выбирают продукцию данной фирмы, даже если цена и достаточно высокая.

Третий подход относится к *фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий* фирмы на выбранном рыночном сегменте. В этом случае фирма досконально выясняет потребности определенного сегмента рынка в определенном типе продукции.

На основе факторов, наиболее значимых для конкурентной позиции предприятия, Портер построил так называемую матрицу конкуренции.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|   |   | Неповторимость продукта с точки зрения покупателя | Преимущества в себестоимости |
| Стратегическая цель | Вся отрасль | 1. Дифференцирование | 2. Лидерство в области затрат |
| Один сегмент рынка | 3. Концентрация на сегменте |

Так как компания «Росинвест», в-первую очередь, концентрируется на потребителях дорожно-строительной техники (определённый сегмент рынка), его деятельность соответствует сегменту три на матрице. Следовательно, компании следует следовать стратегии фиксации определённого сегмента рынка и концентрации усилий.

Для проведения этой стратегии, фирма должна строить свою деятельность, прежде всего на анализе потребностей клиентов определенного сегмента рынка. То есть должна в своих намерениях исходить не из потребностей рынка вообще, а из потребностей вполне определенных или даже конкретных клиентов.

На основе вышеописанного анализа сформулируем стратегию ЗАО «Росинвест»:

***«Удовлетворение потребностей наших клиентов на существующем рынке в поставке качественной дорожно-строительной и автомобильной техники, запасных частей и оказании высококачественного сервисного и гарантийного обслуживания при помощи усиления маркетинговой политики, увеличения сроков гарантийного обслуживания и создания всех возможных условий для удобства потребителей, обеспечивающих также высокую конкурентоспособность организации».***

## 3.3 Обоснование необходимых изменений структуры предприятия с учетом выбранной стратегии

###### Стратегические изменения

Выполнение стратегии направлено на решение трёх задач. Во-первых, это установление приоритетности среди административных задач с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет реализовывать организация. Это касается в первую очередь таких задач, как распределение ресурсов, установление организационных отношений, создание вспомогательных систем и т.п. Во-вторых, это установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами, с тем чтобы сориентировать деятельность организации на осуществление выбранной стратегии. Соответствие должно быть достигнуто по таким характеристикам организации, как ее структура, система мотивирования и стимулирования, нормы и правила поведения, разделяемые убеждения, ценности и верования, квалификация работников и менеджеров и т.п. В-третьих, это выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией. Все три задачи решаются посредством изменения, которое фактически является сердцевиной выполнения стратегии. Именно поэтому изменение, которое проводится в процессе выполнения стратегии, называется стратегическим изменением.

Проведение изменений в организации приводит к тому, что в ней создаются условия, необходимые для осуществления выбранной стратегии. Изменения не являются самоцелью. Необходимость и степень изменений зависят от того, насколько организация готова к эффективному осуществлению стратегии. Бывают ситуации, когда фактически не требуется проведения изменений, бывают же ситуации, когда выполнение стратегии предполагает проведение очень глубоких преобразований.

Выбрав стратегию усиления позиций на рынке, при которой компания должна нацелиться на более глубокое развитие существующих услуг. Поставки дорожно-строительной техники находятся на очень высоком уровне, предприятие давно предоставляет эту услугу, и все функции и полномочия четко распределены среди работников во всех филиалах. А вот сервисное и гарантийное обслуживание предприятие стало оказывать не так давно, и организация данного обслуживания только на начальной стадии развития. На данный момент ЗАО «Росинвест» имеет лишь один сервисный центр в г. Челябинске. Я считаю, что для более эффективной работы надо, во-первых, чтобы, представительство имело свои аттестованные сервисные центры, и было готово предложить весь спектр работ по ремонту и обслуживанию, как в гарантийный период, так и на весь срок эксплуатации техники.

Во-вторых, для производительной работы организация должна обладать достаточным количеством квалифицированных специалистов, которые обеспечат профилактическое обслуживание и высокую степень готовности техники, что будет гарантировать её высокую эффективность.

Персонал сервисных центров ЗАО «РОСИНВЕСТ» постоянно должен иметь доступ к самой свежей информации при совершенствовании конструкции машин и периодически проходит переподготовку на заводах-изготовителях с целью сокращения сроков выполнения ремонта.

Также для усиления позиций перед конкурентами я предлагаю данной компании включить в свою организационную структуру так называемые выездные ремонтные бригады. Эти бригады будут выезжать в удобное для клиентов место и время, производить обслуживание техники, что  позволит сократить вероятность выхода из строя техники, тем самым увеличит ее прибыльность и сократит расходы клиента. Также еще одним преимуществом выездных бригад является то, что в случае серьезной поломки таких жизненно важных элементов спецтехники как: двигатель, коробка передач, мост, топливная аппаратура и т.д., которые невозможно отремонтировать в полевых условиях, ремонтные выездные бригады сами доставят эти элементы в сервисный центр для устранения всех неисправностей. Таким образом, клиенты сэкономят большое количество времени и денежных средств на транспортировании вашей спецтехники до сервисного центра.

После внесения таких изменений клиентская база предприятия существенно возрастет, что обеспечит прибыль, стабильность и устойчивость компании в будущем, и завоевание лидерских позиций

Также я считаю, необходимым изменением является внедрение отдела рекламы в организационную структуру, которое, по моему мнению, будет наиболее эффективным средством, способствующим выходу предприятия на новый уровень, завоеванию лидерских позиций, расширению клиентской базы и как итог – увеличению доходности предприятия.. В настоящее время не одно предприятие в системе рыночных отношений не может нормально функционировать без проведения рекламных кампаний. И полезность рекламы с каждым моментом времени все возрастает. Бренд и узнаваемость в условиях сильной конкуренции как ничто лучше помогут устоять на плову.

# Заключение

В данной курсовой работе проведен детальный анализ предприятия, сформулированы основные цели, пути их достижения и приоритетные направления развития.

Выяснили, какие факторы оказывают сильное влияние на его работу. Определили, что сама по себе данная система довольно устойчива и целостна, существует обратная связь, идет постоянный контроль за параметрами. Также определили слабые места, которые в сочетании со многими факторами внешней среды могут привести организацию к краху. Мы выяснили, какие меры необходимы, чтобы исправить данное положение (SWOT-анализ).

Были выполнены все поставленные задачи. Для этого использованы следующие инструменты:

STEEP – анализ дальнего окружения

Анализ пяти сил Портера для изучения ближнего окружение

Анализ внутренней среды организации

Выявлены и проранжированы основные проблемы

SWOT – анализ сильных и слабых сторон

Сформулированы цели и миссия предприятия

Анализ стратегий по Портеру

Матрица Ансоффа (модель развития товара/рынка)

В результате была выбрана стратегия фокусирования, а именно стратегия развитие гарантийного и сервисного обслуживания, потому что гарантийное и сервисное обслуживание представляет собой одно из главных преимуществ в конкурентной борьбе и прекрасную основу для установления системы теснейших связей между предприятием и клиентом. Такая стратегия обеспечит необходимую экономическую эффек­тивность деятельности организации в целом.

Поставленная цель курсовой работы выполнена.

# Список литературы

1. <http://www.rosinvest.ru/>
2. <http://www.stplan.ru/>
3. <http://www.pribylov.ru/bip/porter_five_forces.html>
4. <http://www.i-u.ru/biblio/archive/zub_strategical_menegement/>
5. <http://www.biztimes.ru/index.php?artid=168>
6. <http://exsolver.narod.ru/Books/Econenterpr/Osnovy/c13.html>
7. <http://www.kutp.gubkin.ru/strat2.htm>
8. <http://www.dist-cons.ru/modules/ManageChange/section3.html>
9. http://www.mediaglobe.ru/
10. Журнал строительная техника и технологии 2(62)2009