Министерство образования Российской Федерации

# Нижегородский государственный университет

им. Н.И. Лобачевского

## Экономический факультет

Кафедра экономики народного хозяйства

#### Контрольная работа

Разработка миссии, целей и стратегии на примере фирмы «Полярис»

|  |  |
| --- | --- |
| Выполнила: | студентка 4 курса, специальность «Национальная экономика», группа 747, Царбаева Д. А. |
| Проверил: | Черников А. А. |

Нижний Новгород

2003 год

## **Содержание**

|  |  |
| --- | --- |
| Введение | 3 |
| 1. Миссия и культура организации | 5 |
| 2. Цели организации | 8 |
| 3. Анализ среды | 10 |
| 3.1 Анализ внешней среды | 10 |
| 3.2 Анализ конкурентной среды | 14 |
| 3.3 Анализ внутренней среды (управленческое обследование сильных и слабых сторон) | 16 |
| 3.4 SWOT-анализ | 19 |
| 4. Виды и выбор стратегии | 20 |
| 5. Рекомендации по стратегии | 23 |
| 6. Обеспечение реализации стратегии | 24 |
| 7. Оценка и контроль | 25 |
| Заключение | 26 |
| Приложение |  |

**Введение.**

Для любой организации, действующей в условиях рынка актуальна сегодня проблема выживаемости и обеспеченности непрерывности развития. В зависимости от складывающихся условий и обстоятельств эта проблема решается различными организациями по-своему, но в основе ее лежит кропотливая и трудоемкая работа по созданию и реализации конкурентных преимуществ, содержание и организацию которой раскрывает концепция стратегического планирования.

Сущность концепции заключается в ответе на вопрос «Как следует осуществлять управление организаций в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды?» Нарастание «постиндустриальной» нестабильности, отражением которой являются изменение потребительского спроса, глобализация бизнеса, усложнение конкурентной борьбы, сокращение жизненных циклов товара, растущие требования к качеству жизни и так далее, носит объективный и всеобщий характер.

Ответ на поставленный вопрос включает не только необходимость проведения анализа и оценки среды и прогнозирования того, как она будет изменяться во времени, но и создания такой системы управления, которая бы постоянно поддерживала соответствие между средой, характером и результатами деятельности организации.

Стратегическое планирование является очень актуальным для российских коммерческих фирм. Отход от централизованного планирования, прошедшая приватизация и весь ход экономических преобразований в России заставляют предприятия заглянуть в будущее, сформулировать свою стратегию, определить свои главные достоинства и конкурентные преимущества, ликвидировать стратегические угрозы и опасности, т.е. непосредственно использовать идеи стратегического планирования.

Если в прошлом многие компании могли весьма успешно функционировать, обращая внимание в основном на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности, то сегодняшнее развитие рыночных отношений делает необходимым изменение сложившихся стереотипов хозяйствования, характера управления. В первую очередь это относится к деятельности, определяющей перспективы развития предприятия.

Фирмы, управление которыми ориентировано на решение краткосрочных проблем, с частыми сменами задач, приоритетов деятельности, не обладающие необходимым запасом интеллектуальной, организационной, экономической и производственной «прочности», позволяющей провести в случае необходимости эффективное обновление, не могут устоять в нынешних быстро меняющихся рыночных условиях.

Ужесточение конкурентной борьбы, ускорение изменений в окружающей среде, динамизм изменений запросов потребителей, неожиданное появление новых возможностей для бизнеса, непредсказуемость некоторых факторов внешней среды (экономических, политических и др.) – вот далеко не полный перечень причин, приведших к резкому возрастанию значения стратегического управления.

Целью работы является построение стратегии развития предприятия на примере сети фирменных магазинов-центров «Полярис».

1. **Миссия организации.**

Фирма «Полярис» работает на нижегородском рынке с ноября 2002 года. Первый компьютерный центр был открыт 8 ноября прошлого года, второй – в марте этого. Фирма «Полярис» собирается также открывать и третий магазин – настолько успешно и активно она работает. Следующий по счету магазин в Нижнем Новгороде будет уже 18-тым в сети фирменных компьютерных центров «Полярис». 13 из них находятся в Москве наряду с главным офисом фирмы, 2 в Воронеже. Фирма «Полярис» является частью огромной корпорации NT, которая не только является одним из крупнейших поставщиков компьютеров, оргтехники и комплектующих на территорию РФ (причем работает непосредственно с производителями), но и сама занимается производством комплектующих.

«Полярис» - это самый большой компьютерный магазин в Нижнем Новгороде. На площади 158 кв. м. удобно расположился широкий ассортимент компьютерной техники – компьютеры NT, мониторы, принтеры, сканеры, а также комплектующие для самостоятельной сборки ПК, аксессуары и т.д.

Направление деятельности фирмы «Полярис» - оптово-розничная торговля компьютерами, оргтехникой, комплектующими, а также высокопрофессиональные консультации по товару.

На сегодняшний день персонал фирмы состоит из 17 человек: директор, заместитель директора, главный бухгалтер, 10 менеджеров-продавцов и 4 кассира-продавца.

Одной из главных задач управления является установление целей, ради достижения которых формируется, функционирует и развивается организация как целостная система.

Целевая функция начинается с установки миссии предприятия, выражающей философию и смысл его существования. В ней обычно детализируется статус предприятия, декларируются принципы его работы, заявления и действительные намерения руководства, дается определение самых важных характеристик организации.

Центральным моментом миссии является ответ на вопрос: «Какова главная цель организации?» На первом месте должны стоять интересы, ожидания и ценности потребителя (покупателей произведенной продукции), причем не только в настоящее время, но и в перспективе.

*Миссия компьютерного центра «Полярис» заключается в предоставлении предприятиям и гражданам г. Нижнего Новгорода и области различных видов компьютерной продукции, оргтехники и комплектующих, а также высокопрофессиональных консультаций по продукции таким образом, в таком объеме и в такие сроки, которые соответствуют высоким профессиональным стандартам и требованиям клиентов, что позволяет обеспечивать постоянную прибыль фирмы и справедливое отношение к своим сотрудникам.*

Хотя миссия, несомненно, представляет чрезвычайное значение для организации, нельзя недооценивать отпечаток, накладываемый на фирму ценностями, нормами и целями высшего руководства – культурной организации. Вряд ли возможно привести какой-либо обобщенный перечень корпоративных ценностей, поскольку организационная культура почти всегда является оригинальной смесью ценностей, отношений, норм, привычек, традиций, форм поведения и ритуалов, присущих только данной организации. Стремление к общим ценностям способно объединить людей в группы, создавая мощную силу в достижении поставленной цели.

*Организационная культура фирмы «Полярис» сочетает в себе как формальную, так и неформальную структуру взаимоотношений руководства с подчиненными, т.е. предполагает товарищеские отношения с ними, но с учетом субординации. Работа всего коллектива строится на основе взаимоподдержки и взаимовыручки. Работники фирмы в короткие сроки и в полном объеме информируются об изменениях в компании, о результатах работы, для чего еженедельно проводятся общие собрания, на которых анализируются успехи и неудачи, обсуждаются предложения по улучшению качества продукции и по увеличению объема продаж.*

**Принципы (правила) фирмы «Полярис»:**

* гарантия высокого качества;
* порядочность персонала;
* командный дух коллектива;
* указанные сроки – это обещания, а обещания надо выполнять;
* фирма «Полярис» верит в компетентных работников на всех уровнях, которые могут самостоятельно предпринять соответствующие действия и принять эффективные решения в ответ на быстро меняющиеся условия;
* поддержание благоприятной рабочей обстановки, которая способствует самоуважению, личному развитию и успеху.

**Кредо фирмы:**

* современный стиль управления;
* продвижение по службе и вознаграждение работников в зависимости от их работы и личных вкладов в полученные результаты (повышении квалификации, премии, поощрения и т.п.)
* постоянное завоевание доверия и уважения наших клиентов и работников;
* расширение фирмы и ее ассортимента.

**Девиз фирмы:**

*Мы относимся к людям так, как бы мы хотели, чтобы они относились к нам!*

1. **Цели организации**

Цели фирмы формируются на основе миссии организации и тех ценностей, на которые ориентируется высшее руководство.

**Долгосрочные цели фирмы «Полярис».**

1. Подтвердить звание лидера на рынке и сохранить лидирующие позиции на протяжении длительного времени;
2. Ввести в организационную структуру управления предприятием отдел стратегического управления;
3. Создать дополнительные торговые точки (открыть компьютерные центры в нескольких районах города и в области);
4. Создать отдел маркетинговых исследований;
5. Подобрать и обучить руководящий персонал из местного населения, которым можно будет заменить нынешнее руководство, прибывшее из главного офиса в Москве.

**Краткосрочные цели.**

I. По планово-экономическому отделу:

1. Разработать план реализации на будущий год;
2. Составить бизнес-план по созданию дополнительных торговых точек и магазинов.

II. По коммерческому отделу:

1. Сделать конкретные предложения о населенных пунктах, где в первую очередь необходимо создать дополнительные торговые точки и магазины, а в которых ограничиться завозом в существующие магазины;
2. Подготовить информацию для передачи образующемуся подотделу по маркетингу по поставкам, клиентуре, проводившимся исследованиям.

III. По отделу труда и заработной платы:

1. Произвести мониторинг рабочей силы на вопрос замещения вакантных должностей в образующихся отделах;
2. Определиться с изменившейся организационной структурой: кто, кому, и на каких основаниях должен подчиняться и с каким отделом сотрудничать;
3. Определить количество и размер оплаты труда персонала в открываемом филиале;
4. Подобрать персонал для открывающихся дополнительных точек и магазинов.

IV. По производственному отделу:

1. Составить программу развития предприятия на ближайшие 5 лет.

V. По бухгалтерии:

1. Рассмотреть поступившие из подразделений финансовые сметы расходов и доходов по предложенным мероприятиям и вынести решения о возможности или невозможности реализации мероприятий в заданном объеме и динамике, и если нет, то указать на «белые» пятна, доходы по которым несоизмеримы с расходами на их реализацию даже в долгосрочной перспективе.

VI. По продажам:

1. Провести дополнительные маркетинговые исследования рынка для более глубокого изучения предпочтений и потребностей покупателей в условиях стремительного развития данного сегмента рынка;
2. Разработать дополнительные программы и акции по увеличению объема продаж;
3. Захватить большую часть рынка (около 30-40%).

**3. Анализ среды.**

Разработка стратегической модели начинается с анализа среды, в которой и благодаря которой (чаще вопреки в современных российских условиях) функционирует предприятие. Анализ среды состоит из трех основных элементов:

1. Анализ макроокружения (анализ внешней среды);
2. Анализ конкурентной среды;
3. Анализ внутренней среды.

**3.1 Анализ внешней среды.**

Успехи фирмы на рынке компьютеров и оргтехники в прошлом и в настоящем можно объяснить непрерывным растущим спросом на средства, позволяющим идти в ногу со временем, как среди различных организаций города и области, так и среди простых граждан. Современным организациям требуются теперь даже не просто сотрудники, владеющими навыками пользователя ПК (приложение Microsoft Office), но и умеющие работать с всемирной паутиной Internet и оргтехникой. Трудно представить человека, который не умеет пользоваться компьютером. Весь мир поглотила всеобщая компьютеризация, ведь современные технологии позволяют сэкономить большую часть времени, которого и так не хватает у деловых людей, получить массу необходимой для работы информации, вести документацию фирмы… Список можно продолжать до бесконечности. Что и говорить, компьютер – это удобно, это даже не предмет роскоши, это необходимая часть нашей жизни.

Пик активности продаж приходится на конец осени – зиму – начало весны. Неудачи, которые встречаются у фирмы, можно объяснить некоторой несогласованностью действий со стороны персонала, из-за которой существует потенциальная опасность потери клиентов (например, несвоевременная доставка, периодическое отсутствие товара на складе и т.п.).

* + 1. **Состояние экономики (экономический фактор).**

В целом, экономическая ситуация в стране начинает медленно, но верно выправляться. Этому способствуют усилия президента и правительства, которые, наконец, занялись экономикой, а не политическими спорами, а также повышение деловой активности населения, адаптировавшегося к условиям рыночной экономики.

* Курс иностранной валюты. Часть иностранных фирм (поставщиков продукции на наш рынок) работает с евро, а часть – с долларом. Постоянное повышение курса этих валют по отношению к российскому рублю приводит к удорожанию компьютерной продукции и оргтехники в рублевом эквиваленте и увеличению цены продукции. Поэтому повышение курса евро и доллара сказывается негативным образом на деятельности предприятия и заставляет его искать наиболее подходящую цену, которая бы способствовала незначительному снижению спроса и сохранила бы прибыль на прежнем уровне.
* Налоговая ставка. В настоящее время снизилось налоговое бремя. Поэтому данный экономический фактор оказывает позитивное влияние на деятельность нашей фирмы и дает возможность для дальнейшего развития организации и совершенствования технологий за счет использования освобожденной от налога прибыли. Изменение налоговых ставок ведет либо к положительному. Либо к отрицательному влиянию на деятельность организации.
* Инфляция. Не смотря на существенное снижение темпа инфляции за последний год, все же наблюдается небольшой рост цен. При этом существующая инфляция приводит к обесцениванию запасов компьютерной продукции, оргтехники, комплектующих и сырья, денежных средств, возмещающих затраты предприятия, что в конечном итоге заставляет предприятие искать источник пополнения оборотных средств. Кроме этого увеличение затрат на производство и реализацию продукции приводит к повышению цены продукции, и, следовательно, снижению спроса на неё. Таким образом, инфляция может представить серьезную угрозу для достижения целей организации

Также изменение тарифов на сырье, транспорт, энергию, повышение арендной платы – все это заставляет повышать цены на всю продукцию.

Оценка этого фактора: -10.

* + 1. **Рыночный фактор.**

Реализация компьютерной продукции, комплектующих и оргтехники – весьма перспективное направление в коммерческой деятельности фирмы, так как спрос на эти товары возрастает с каждым годом. И в данном случае, когда огромное количество фирм предлагают подобную продукцию, приоритетом при выборе той или иной фирмы или магазина становится не только ценовой фактор. В целом, цены на продукцию этого сектора везде одинаковы.

Кроме системы скидок и кредитов фирма «Полярис» предлагает самый огромный выбор компьютерной продукции, оргтехники и комплектующих, а также профессиональные консультации по продукции. Для этого в магазины приглашаются специалисты из представительств различных фирм, предлагающих подобную продукцию на рынке России (например, “Epson”, LG и т.д.). Кроме того, корпорация NT (а именно ей, как уже говорилось, принадлежит сеть магазинов «Полярис») работает непосредственно с центральными офисами фирм, занимающихся производством комплектующих для компьютеров и оргтехники, что позволяет более эффективно работать на рынке, в своем секторе.

Оценка этого фактора: +40.

* + 1. **Политический фактор.**

В целом, политическая ситуация в стране стабилизируется. Однако, внутренний рынок и деятельность организации постоянно находятся под влиянием политических событий и решений, и руководство организации должно следить за принимаемыми решениями и законами не только федерального правительства, но и местных органов власти, на территории которых функционирует каждый отдельный филиал.

Приход к власти нового человека влечет за собой изменения. Хорошо, если они будут положительными для нашей организации. А вот если будут ужесточены меры к производственным организациям, то это повлечет за собой повышение цен и, как следствие, снижение спроса на продукцию. Это уже будет отрицательное изменение.

В целом, влияние политического фактора в данный момент на «Полярис» невелико. Однако можно отметить следующее:

1. Дополнительное сотрудничество в другими фирмами может принести определенную прибыль (кроме уже имеющихся партнеров следует искать новых, хорошо если их марки будут уже достаточно известны покупателям и разрекламированы СМИ), но иностранные фирмы должны быть уверены в стабильности экономической и политической ситуаций в России;
2. Изменение валютного курса влияет, как уже говорилось, на стоимость продукции;
3. И, наконец, таможенная политика также оказывает влияние на деятельность фирмы. Например, в конце прошлого года многие организации, торгующие дискетами и другими магнитными носителями информации оказались в неприятной ситуации, так как большая партия дискет осталась на таможне. Результатом этого стало повышение цен на такую продукцию во всех фирмах Нижнего Новгорода.

Оценка этого фактора: -10.

* + 1. **Социальный фактор.**

Не смотря на то, что фирма «Полярис» находится на нижегородском рынке менее года, уже есть очевидные хорошие результаты: появились положительные отклики как от оптовых покупателей, так и от розничных покупателей. Кроме того, у фирмы за столь короткий срок появились даже постоянные покупатели, которые отмечают высокопрофессиональную работку продавцов-консультантов, доброжелательный настрой обслуживающего персонала, качественную сервисную поддержку уже после покупки. Это свидетельствует о хорошем отношении общества как к бизнесу в целом, так и к фирме в частности.

Оценка этого фактора: +40.

* + 1. **Технологический фактор.**

Этот фактор имеет достаточно большое значение для развития фирмы. Анализ технологической внешней среды показывает постоянное совершенствование технологий производства и разработки абсолютно новых различных товаров, что означает улучшение качества, появление совершенно новых информационных технологий, и это позволяет более полно удовлетворить запросы покупателей. Наша организация не просто старается, она обязана идти в ногу с научно-техническим процессом, ибо от этого зависит ее будущее.

Оценка этого фактора: +50.

* + 1. **Природный фактор.**

Такое природное явление как изменение климата мало чем повлияет на спрос на наш товар. А вот, например, землетрясение или другие природные катаклизмы снизят уровень сбыта.

Оценка этого фактора: +10.

* + 1. **Правовой фактор.**

Юрист фирмы постоянно отслеживает изменения в законодательстве. И фирма действует в соответствии с нормами, установленными законодательством. В целом, правовая ситуация не оказывает сильного влияния на работу фирмы.

Оценка фактора: +10.

* 1. **Анализ конкурентной среды.**

**3.2.1 Конкуренты внутри отрасли.**

В нашем регионе функционирует большое число компьютерных фирм. С некими оговорками можно сказать, что нижегородский компьютерный рынок сейчас напоминает рынок совершенной конкуренции. Многие крупные фирмы закрыли свои филиалы в Нижнем Новгороде именно по этой причине. Но с другой стороны это дает реальный шанс фирме «Полярис» завоевать большую долю рынка и выместить часть конкурентов (небольших фирм) с рынка. Поэтому фирма так активно расширяется и проводит массу различных акций и мероприятий не столько с целью повысить продажи, сколько с целью завоевать свои позиции и захватить большую долю покупателей.

Конкуренция, что и говорить, жесткая. Все фирмы предлагают потребителю практически идентичный товар, поэтому слабые места следует искать в качестве обслуживания, месте расположения конкурентов, уровне цен., предлагаемом выборе, продукции в наличии и т.д. Словом, попытаться превратить их «минусы» в свои «плюсы». Например, самый первый магазин «Полярис», расположенный на Бульваре Мира, имеет самую большую площадь в городе в отличие от остальных компьютерных магазинов. Он просторен и удобен. Что еще немаловажно, то он находится на первом этаже многоэтажного здания, а многие компьютерные фирмы располагаются в подвальных помещениях. Таким образом, уже только своим внешним видом, простором и оформлением магазин сразу же производит благоприятное впечатление на покупателей.

Можно сказать, что фирме следует обращать особое внимание на следующие направления: качество обслуживания, дополнительные услуги (сервис-центр), наличие товара, престижность.

**3.2.2 Потребители продукции.**

Пока еще исследований по потребителям продукции фирма «Полярис» не проводила. Однако в целом, предприятие ориентируется на потребителей со средним и высоким уровнем дохода. Небольшое снижение или увеличение доходов потребителей не приведет к существенному изменению доходов организации. Хотя фирма стремиться, чтобы при ее упоминании у покупателей возникали такие понятия, как качество, престижность, профессионализм.

**3.2.3 Потенциальные новые конкуренты.**

Появление новых конкурентов скорее всего не предвидится, так как рынок города и района достаточно насыщен.

В целом, оценка конкурентного фактора: -20.

На основе собранной информации по всем пунктам составим итоговую таблицу, в которой отражаются результаты оценки важности вышерассмотренных факторов внешней среды как для данного вида предпринимательства вообще, так и для данного предприятия в частности.

Анализ полученных результатов.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы |  | Мера влияния | | | | | | | | | | Итого |
|  | 1-5 | Угрозы | | | | | Возможности | | | | |  |
| -50 | -40 | -30 | -20 | -10 | +10 | +20 | +30 | +40 | +50 |
| Экономический | 4 |  |  |  |  | • |  |  |  |  |  | -40 |
| Рыночный | 3 |  |  |  |  |  |  |  |  | • |  | **+120** |
| Политический | 2 |  |  |  |  | • |  |  |  |  |  | -20 |
| Правовой | 1 |  |  |  |  |  | • |  |  |  |  | +10 |
| Технологический | 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  | • | **+250** |
| Социальный | 3 |  |  |  |  |  |  |  |  | • |  | **+120** |
| Природный | 1 |  |  |  |  |  | • |  |  |  |  | 10 |
| Конкурентный | 5 |  |  |  | • |  |  |  |  |  |  | **-100** |

Таким образом, наибольшие возможности во внешней среде наблюдаются у технологического, рыночного и социального факторов, а наибольшая угроза со стороны конкурентов. Следовательно, обладая таким превосходным потенциалом фирме следуют развивать свои положительные стороны и бросить максимум сил на борьбу с угрозой, при этом не забывая об остальных факторах внешней среды, так как ситуация может измениться в любой момент в любую сторону. То есть у фирмы есть все шансы захватить рынок в том процентном исчислении, на который фирма рассчитывает, так как ситуация явно к этому располагает.

* 1. **Анализ внутренней среды.**

После анализа внешней среды проводится оценка сильных и слабых сторон организации. Для успешного планирования необходимо не только полное представление о существенных внешних проблемах, но и внутренних потенциальных возможностях и недостатках организации.

Для исследования выделяются пять внутренних факторов:

1. Маркетинг.
2. Производство.
3. Финансы.
4. Человеческие ресурсы.
5. Культура организации.

**3.3.1 Маркетинг.**

Направление деятельности сети фирменных магазинов-центров «Полярис» - оптово-розничная торговля компьютерной техникой, комплектующими и оргтехникой. Пока что фирма занимает ограниченную долю рынка, но чтобы обеспечить прибыльность, фирма большое значение придает качеству продукции, ее ассортименту, уровню обслуживания.

Ассортимент очень разнообразен: номенклатура товаров насчитывает более 1700 наименований (и это только по результатам изучения прайс-листа, на самом деле товаров еще больше), и ассортимент постоянно расширяется.

В связи со спецификой товаров и услуг предприятие уделяет огромное внимание предпродажному обслуживанию клиентов за счет предоставления им возможности консультации со специалистами. Поэтому к выбору и обучению персонала фирма подходит со всей ответственностью и постоянно проводит аттестацию и повышение квалификации своих сотрудников. Эффективное и добротное обслуживание помогает продать больше товаров, создает и сохраняет лояльность клиентов и предпочтительное отношение именно к этой фирме.

Среди потребителей фирмы можно выделить две основные группы:

* фирмы, приобретающие товар для собственного пользования;
* розничные потребители.

Первый опыт рекламной компании для «Поляриса» оказался не очень удачным. Рекламные ролики крутились на радио «Динамит». Копания полагала, что нижегородцы слушают новое радио с большим вниманием, чем остальные волны. Но, оказалось, что данную радиоволну предпочитает в основном студенческая молодежь, которая не может в большинстве своем покупать технику. Поэтому во второй рекламной компании фирма сделала напор на рекламу в газетах и журналах (причем, не специализированных, а общего плана), которые приобретает большое число нижегородцев (т.е. расчет был сделан на семьи со средним уровнем достатка), а также пустили ролики на радиоволнах, изучив предпочтения нижегородских слушателей. От наружной рекламы фирма отказалась, так как по статистике наши покупатели-соотечественники с недоверием относятся к наружным щитам малоизвестных марок и фирм.

**3.3.2 Производство.**

Важным для развития фирмы является непрерывный анализ управления операциями, которые в узком смысле можно назвать производством.

Анализ данного фактора показывает, что уровень цен по сравнению с конкурентами мало чем отличается. Так как условия данного сектора рынка, в котором работает фирма «Полярис», очень приближены к условиям совершенной конкуренции, то вряд ли изменение цены может изменить прибыльность в целом. Единственный случай, когда фирма может понизить цены – это захват рынка. В этом случае подобные меры помогут выбить более мелкие фирмы и занять лидирующие позиции.

Система управления и контроля запасов и заказов развивается. Пока еще фирма во многом опирается на поддержку центрального офиса в Москве, но продолжает набирать, отбирать и обучать персонал. И в связи с постоянным расширением сети фирменных магазинов в Нижнем Новгороде потребность в персонале растет.

**3.3.3 Финансовые ресурсы.**

Анализ коммерческой деятельности фирмы «Полярис» с момента ее появления на нижегородском рынке и по сей день показывает непрерывный рост большинства показателей (это внушает уважение и показывает, насколько серьезно фирма настроена на работу в нашем городе).

Своевременная уплата налогов, возможность использования собственных финансовых ресурсов для открытия новых филиалов говорят о прекрасном финансовом положении фирмы в целом (т.е. имеется в виду вся сеть магазинов).

Но финансовый анализ выявил и слабые стороны: достаточно крупные транспортные расходы. Что касается складских запасов, то проблема эта легко решается при помощи фирмы NT: она снабжает свою сеть всем необходимым товаром в необходимых количествах таким образом, что проблемы с достаточно большими запасами товаров на складе не случается.

**3.3.4 Человеческие ресурсы.**

Предприятие имеет достаточно налаженную систему подбора кадров в соответствии с разработанными требованиями к сотрудникам. Существующие кадры полностью отвечают ее требованиям. Требования, следует сказать, весьма высоки, ибо фирме необходимы идеальные высококвалифицированные работники. Поэтому когда фирма находит человека, полностью удовлетворившего всем предъявленным требованиям, то она платит высокую заработную плату и создает все условия, чтобы удержать работника в фирме. «Полярис» трепетно относится к своим работникам: использует систему премирования, составляет график работы, уделяет отдельное внимание питанию, проводит тренинги, семинары, обучение и аттестацию (это позволяет продвигаться по служебной лестнице и повышать квалификацию). Фирма использует также практику неформальных отношений в коллективе: походы в кино, театры, иногда даже в ночные клубы. Словом, создается благоприятный климат для работы, что, несомненно, повышает производительность труда сотрудников.

**3.3.5 Культура организации.**

На предприятии сложился созидательный тип организации. Этому способствуют демократизм и гуманизм в управлении. У организации имеется потенциал к дальнейшему развитию. Как и большинство российских компаний, предприятие не имеет специально разработанной системы норм и правил поведения людей в организации. Единственным правилом при работе является соблюдение трудовой дисциплины, своевременное выполнение заданий и доброжелательное отношение к каждому клиенту. За счет чего и создается имидж предприятия. На сегодняшний день предприятие ассоциируется у потребителей с престижной профессиональной компанией, предлагающей качество и умелое консультирование.

* 1. **SWOT-анализ.**

Выявив и оценив свои слабые и сильные стороны по сравнению с конкурентами, определив возможности и угрозы со стороны внешней среды, организация должна провести SWOT-анализ, который объединяет в себе два последних этапа (“S” – strength – сила, “W” – weakness - слабость, “O” – opportunity – возможность, “T” – threat – угроза).

И на основе информации о внешней и внутренней среде необходимо выделить то самое главное, на чем нужно сосредоточить свое внимание в первую очередь.

SWOT-анализ.

|  |  |
| --- | --- |
| **Потенциальные внутренние сильные стороны** | **Потенциальные внешние возможности фирмы** |
| 1. Устойчиво и рентабельно работающее производство; 2. Четкая система подчинения сотрудников ⇒ информация быстро спускается сверху вниз; 3. Хорошее впечатление, сложившееся у покупателей о фирме; 4. Высокая культура обслуживания; 5. Система скидок и постоянные акции; 6. Благоприятный климат в коллективе; 7. Большая площадь рабочих залов; 8. Возможность использовать для расширения собственные финансовые источники. | 1. Способность обслужить дополнительные группы клиентов и увеличить долю рынка; 2. Ослабление позиций фирм-конкурентов; 3. Возможность быстрого развития в связи с постоянным спросом на рынке; 4. Положительные отклики и хорошие отношения с клиентами. |
| **Потенциальные внутренние слабые стороны** | **Потенциальные внешние угрозы фирмы** |
| 1. В связи с постоянным ростом – недостаточность штата ⇒ большая нагрузка на каждого сотрудника ⇒ эффективность работы в целом снижается» 2. Отсутствие отдела маркетинга; 3. Отсутствие отдела стратегического развития; 4. С связи с отсутствием 2-го и 3-го пунктов постоянная ориентация на главный офис (гораздо эффективнее иметь все на непосредственном месте работы). | 1. Неблагоприятное изменение курсов иностранных валют; 2. Изменения в таможенной политике государства; 3. Выход на рынок более сильных конкурентов. |

Приведя внутренние силы и слабости в соответствие с внешними угрозами и возможностями, руководство готово к выбору стратегической альтернативы.

1. **Виды и выбор стратегии.**

В мировой практике известно четыре вида стратегий:

1. Стратегия ограниченного роста. Наиболее привлекательная для фирм с хорошим портфелем заказов. Данная стратегия применяется, когда производство и реализация продукции налажены, предприятие получает стабильную прибыл и нет причин рисковать.
2. Стратегия роста. Рекомендуется для развивающихся фирм, пытающихся предложить на рынке новые товары и услуги. Выделяют стратегии интенсивного, интирационного и диверсификационного роста.
3. Стратегия сокращения. Заключается в сокращении или переориентации компании, не выживающей в сложившихся условиях рынка. Осуществление данного вида стратегии может выражаться в ликвидации предприятия.
4. Сочетание различных видов стратегии. Обычно этим способом пользуются крупные фирмы.

Для **российского** рынка характерны **следующие три вида стратегии,** которые **учитывают особенности российской экономики** и которых компания может придерживаться **при любых условиях внешней среды:**

1. Оборонительная стратегия или стратегия выживания. Руководители фирмы пытаются максимально использовать ресурсы и внешние факторы для сохранения тематики фирмы, основных сотрудников. Относительно ресурсов – модернизация производства, совершенствование планирования, обновление ассортимента, подключение внешних факторов и т.д.
2. Агрессивная рыночная стратегия или стратегия роста. Руководство предпринимает значительные усилия для поиска новых путей развития, разработки планово-экономического прорыва и риска. При этом используются новые достижения в технологиях, подбирается высококвалифицированный персонал и т.д.
3. Стратегия ухода с рынка или стратегия сокращения.

На базе диагностических этапов и полученной информации, зная стратегии, руководство предприятия может перейти к **выбору стратегии**. Для этого используется расчетная вспомогательная таблица.

Вспомогательная таблица для расчета параметра «привлекательность рынка».

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Привлекательность рынка | Значимость фактора | Оценка | | | | | Результат |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Рост рынка и его развитие | 4 |  |  |  |  | Х | 20 |
| 2. Качество рынка | 5 |  |  |  | Х |  | 20 |
| 3. Конкурентная ситуация | 5 |  |  |  | Х |  | 20 |
| 4. Оценка внешних условий | 2 |  | Х |  |  |  | 4 |
| **Итого** | **16** |  |  |  |  |  | **64** |

Расчет по таблице параметров привлекательности рынка выполняется с помощью экспертных оценок в два этапа. На первом ставятся оценки по столбцу «значимость фактора». На втором этапе эксперты выполняют оценку факторов: насколько каждый фактор развит на предприятии. Далее подсчитываются суммы и находится их отношение: y1 = 64 : 16 = 4 ⇒ выбираем точку 4,0 на графике.

Вспомогательная таблица для расчета параметра «позиция в конкурентной борьбе».

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Позиция в конкурентной борьбе | Значимость фактора | Оценка | | | | | Результат |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Относительная позиция на рынке | 3 |  |  | Х |  |  | 9 |
| 2. Относительный потенциал производства | 5 |  |  |  | Х |  | 20 |
| 3. Относительный уровень научных исследований | 1 |  | Х |  |  |  | 2 |
| 4. Относительная квалификация руководства и сотрудников | 5 |  |  |  |  | Х | 25 |
| **Итого** | **14** |  |  |  |  |  | **56** |

Заполнив таблицу аналогичным способом, подсчитываются суммы и находится их отношение: y2 = 56 : 14 = 4 ⇒ выбираем точку 4,0 на графике.

Для определения стратегии используется матрица Вайсмана, на которую наносятся полученные значения из расчетов вспомогательных таблиц. Параметр «привлекательность рынка» по оси ординат, параметр «позиция в конкурентной борьбе» по оси абсцисс (см. приложение, рисунок 1).

В соответствии с полученными результатами в своей деятельности фирме «Полярис» стоит придерживаться агрессивной рыночной стратегии. В этом случае фирма быстрее сможет завоевать нужные позиции на рынке и встать в ряд самых крупных и известных организаций в своем секторе.

Вообще для любого предприятия разработка и реализация целей будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если высшее руководство правильно их сформирует и стимулирует их осуществление во всей организации.

Быстрое нарастание во внешней среде организаций, обострение конкурентной борьбы на городском и территориальном рынках делают особенно актуальным разработку и внедрение систем стратегического управления. Решение этой задачи следует осуществлять постепенно, путем внедрения в управленческую практику организаций отдельных элементов стратегического управления с последующей обязательной их увязкой в хорошо структурированную и формализованную систему.

1. **Рекомендации в области агрессивной рыночной стратегии.**
   1. В области маркетинга:

* интенсивный анализ рынка;
* активное изучение потребителей;
* интенсивная реклама;
* участия в демонстрациях, ярмарках, презентациях;
* организация новых филиалов;
* увеличение числа занятых в службе реализации товаров;
* усовершенствование системы предоставления прямых и косвенных скидок;
* усовершенствование условий покупки в кредит;
* дальнейшее расширения ассортимента.
  1. Производство и его обеспечение:
* совершенствование службы доставки.
  1. Кадровая политика:
* повышение квалификации персонала;
* привлечение и обучение дополнительного персонала.
  1. Финансовая политика:
* вложение капитала в продукцию, которая пользуется большим спросом;

1. **Обеспечение реализации стратегии.**

Процесс реализации стратегии состоит из пяти основных этапов.

**Первый этап.**

Углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий. Так как выполняемая работа скорее теоретическая, нежели практическая, то можно считать, что изменений среды не произошло. Таким образом выбранная стратегия остается в силе. Необходимо провести разъяснительную работу среди сотрудников фирмы с целью вовлечения их в процесс реализации стратегии. Это необходимо провести в форме отдельных собраний по производственным единицам, а также произвести выпуск печатных изданий, в которых в форме тезисов и постулатов отразить основные моменты стратегического развития предприятия.

**Второй этап.**

Принятие решений руководством по эффективному использованию ресурсов. Анализируются данные, полученные из соответствующих отделов, а также их оценки со стороны бухгалтерии на предмет финансового обоснования.

**Третий этап.**

Изменение организационной структуры. В организационной структуре необходимы изменения: появление отдела стратегического развития и его инфраструктуры, появление отдела по маркетингу.

**Четвертый этап.**

Внесение необходимых изменений в жизнедеятельность предприятия.

**Пятый этап.**

Внесение изменений в генеральную стратегию. Таких изменений необходимо всячески избегать, если только изменения не приведут либо к заметному ухудшению положения предприятия (вплоть до банкротства), либо не принесут заметно больших доходов. При изменении генеральной стратегии необходимо взвесить все «за» и «против» и подходить к данному процессу очень осторожно.

1. **Оценка и контроль выполнения стратегии.**
2. Определение показателей проверки:

* объемы продаж продукции на территориальных рынках и ее соотношение с общим объемом реализации;
* номенклатура реализуемой продукции.

1. Состояние фирмы «Полярис»:

* квалификация работников;
* стандарты качества продукции (ГОСТы).

1. Выяснение причин отклонений, если такие выявлены.
2. Корректировка стратегического плана:

* изменение стратегической линии;
* корректировка стратегического поведения;
* изменение целей фирмы;
* переориентация деятельности.

**Заключение.**

Стратегическое управление состоит из взаимосвязанных элементов:

* анализ среды;
* определение миссии и целей предприятия;
* определение стратегии предприятия;
* обеспечение реализации стратегии;
* оценка и контроль за выполнением стратегии.

Для сети фирменных магазинов «Полярис» были определены возможности и угрозы внешней среды, сильные и слабые стороны деятельности.

Была определена миссия предприятия, также цели как на ближайшую, так и на отдаленную во времени перспективу. Основная стратегия была определена как стратегия роста. Была разработан порядок обеспечения реализации данной стратегии и порядок оценки и контроля ее выполнения.

Таким образом, приведенный в данной работе анализ фирмы позволил определить основные мероприятия, способствующие повышению эффективности функционирования фирмы «Полярис» на рынке нашего города и области.

**Приложение.**