МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

НОВОСИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АРХИТЕКТУРНО-СТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (НГАСУ)

Кафедра менеджмента

## КУРСОВОЙ ПРОЕКТ

на тему **«**Разработка стратегии организационного развития строительного предприятия**»**

# Студентка \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_«\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2010г. Иванова

Специальность: экономика и управление на предприятии, гр.453

Руководитель проекта: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_«\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2010г. Г.С.Вершинина

Проект защищен: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_«\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2010г. Оценка\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

# НОВОСИБИРСК 2010

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ……………………………………………………………………..

1 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ МАКРОСРЕДЫ

(SLEPT-анализ)………………………………………………………………………..

2 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ НА УРОВНЕ БИЗНЕСА (ОТДЕЛЕНИЯ) КОРПОРАЦИИ………………………………………………………………………..

2.1 Отраслевой стратегический анализ внешней среды……………………..

2.1.1 Характеристика и основные показатели бизнес-области………………

2.1.2 Анализ конкурентных сил по модели М.Портера………………………

2.1.3 Ключевые факторы успеха…………………………………………….....

2.1.4 Комплексная оценка долгосрочной привлекательности отрасли……...

2.2 Анализ внутренней среды бизнеса…………………………………………

2.2.1 Анализ основных показателей бизнеса……………………………….....

2.2.2 Стратегические ресурсы и потенциал бизнеса……………………….....

2.2.3 Сводная оценка конкурентной позиции отделения………………….....

2.2.4 SWOT- анализ ………………………………………………………….....

3 МАТРИЧНЫЙ АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПОРТФЕЛЯ КОРПОРАЦИИ…………

3.1 Матрица GE/McKinsey………………………………………………………

3.2 Матрица Hoffer/Shendel…………………………………………………......

3.3 Расчет финансовых потоков корпорации………………………………….

4 ОБОСНОВАНИЕ ВЫБОРА СТРАТЕГИИ КОРПОРАЦИИ……………….

5 СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА (ОТДЕЛЕНИЯ)……………………..

5.1 Товарно-рыночная стратегия ………………………………………………

5.2 Стратегия конкуренции…………………………………………………......

5.3 Стратегия внутреннего развития……………………………………………

ЗАКЛЮЧЕНИЕ………………………………………………………………......

ЛИТЕРАТУРА…………………………………………………………………...

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях степень самостоятельности и ответственности организаций значительно возрастает. Разработка стратегии является одной из основных функций современного менеджмента. Стратегия распадается на множество конкурентоспособных действий и подходов к бизнесу, от которых зависит успешное управление фирмой. В общем смысле стратегический план управления фирмой направлен на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей.

Разработка и пересмотр стратегии – реальная необходимость при значительных переменах во внешней среде, также и в целях и политике самих организаций. Хорошо продуманное стратегическое видение готовит компанию к будущему, устанавливает долгосрочное направление развития и определяет намерения компании занять конкретные деловые позиции.

Цель настоящего курсового проекта – закрепление теоретического материала и приобретение навыков разработки стратегии развития организации.

Задачи:

-изучение существующих методик стратегического анализа и выбора их достоинств, недостатков и ограничений;

-осмысление процесса стратегического управления, его составляющих во взаимосвязи;

-изучение типологии стратегий, практика их применения;

-практическое применение полученных знаний для разработки стратегии развития строительной фирмы.

Процесс стратегического управления в фирме происходит на четырех уровнях: корпоративном, уровне бизнеса, функциональном и оперативном. Корпоративная стратегия относится к организации как к единому целому и определяет те направления деятельности, которыми занимается предприятие. Бизнес стратегия соответствует каждому виду бизнеса и направлена на достижение и удержание конкурентных преимуществ в данной области.

1 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ МАКРОСРЕДЫ

(SLEPT-АНАЛИЗ)

Любая фирма, не зависимо от рода своей деятельности, тесно взаимодействует с внешней средой. И для любой фирмы (особенно в условиях рыночной экономики) важно текущее состояние её окружения. Мы должны знать, можно ли рассчитывать в будущем на рост количества платежеспособного населения, следует ли бояться очередной смены курса Правительства РФ, будут ли принимаемые законы объективны и грамотны, стоит ли вкладывать деньги в научные исследования и т.д. и т.п. Для того, чтобы как-то сориентироваться, оценить складывающееся в стране положение (т.е. проанализировать макросреду), проводят SLEPT-анализ. В данной работе SLEPT-анализ оформлен в виде таблицы 1. В графе «значение» указывается либо количественное значение либо краткое текстовое описание состояния фактора. Оценка общего влияния каждого фактора для России производится по шкале от -5 (максимально негативное влияние фактора) до +5 баллов (максимально позитивное влияние).

Вес фактора отражает степень его значимости для строительной организации (специализирующейся в области жилищного строительства). Сумма весов по каждой группе факторов равна единице.

Средневзвешенная оценка определяется по каждой группе факторов, как средняя арифметическая взвешенная (сумма произведений оценки на вес по всем факторам в группе).

Таблица 1 - SLEPT-анализ

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группа факторов | Факторы | Значения | Оценка | Вес | Взвешенная оценка |
| S (Social)  Социальные | Мобильность трудовых ресурсов | По всей видимости, в ближайшем будущем Россию ожидает острый дефицит трудовых ресурсов; долгосрочные демографические прогнозы предсказывают сокращение населения на величину порядка 20% в 2005-2050 гг. Предприятия в растущих регионах уже сталкиваются с нехваткой рабочей силы, но в тоже время в других регионах квалифицированные рабочие не могут найти работу. Основными факторами, сдерживающими мобильность, являются большие расстояния между рынками труда, административные барьеры, низкие доходы населения и финансовые ограничения, включающие неразвитость рынка жилья и ипотечного кредитования [Официальный сайт российской экономической школы [www.nes.ru](http://www.nes.ru)]. | -3 | 0,3 | -1 |
| Величина прожиточного минимума (в среднем на душу населения): | 2376 руб. в месяц [Федеральная служба государственной статистики [www.gks.ru](http://www.gks.ru)]. | -1 | 0,1 |
| Численность населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума: | 25,5 млн. человек (данные за 2004 г), что составляет 17,8% от общей численности населения. Заметим, что этот показатель снижается. Например в 1992 г. это соответственно 49,7 млн. человек и 33,5 % [Федеральная служба государственной статистики [www.gks.ru](http://www.gks.ru)]. | +1 | 0,1 |
| Численность безработных | По состоянию на последнюю неделю августа 2005г. (без Чеченской Республики), численность экономически активного населения в возрасте от 15 до 72 лет составила 74,1 млн. человек, или 66,5% общей численности населения этого возраста. В их числе 69,1 млн. человек классифицировались как занятое население, 5,0 млн. человек - как безработные с применением критериев МОТ. По сравнению с августом 2004 г. численность занятого населения увеличилась на 0,9%, численность безработных - сократилась на 2,1%. Уровень безработицы в августе 2005 г. составил 6,7%[Федеральная служба государственной статистики [www.gks.ru](http://www.gks.ru)]. | +3 | 0,1 |
| Средний возраст безработных и занятого населения | Средний возраст безработных составил 34,1 года, занятого населения - 39,6 года. Молодежь до 25 лет составляет 30,4% среди безработных и 12,0% - среди занятого населения, лица в возрасте 55 лет и старше, соответственно, 5,0% и 10,6%[Федеральная служба государственной статистики [www.gks.ru](http://www.gks.ru)]. | -1 | 0,4 |
| Группа факторов | Факторы | Значения | Оценка | Вес | Взвешенная оценка |
| L (Legal) Юридические | ФЗ «Об участии в долевом строительстве..» | Закон «Об участии в долевом строительстве многоквартирных домов и других объектов недвижимости и о внесении изменений в некоторые законодательные акты РФ» оказался не очень удачным, особенно если судить по многочисленным выступлениям многочисленных дольщиков. Экспертный совет обсуждал этот закон за полгода до его принятия и дал отрицательное заключение. В оценке экспертного совета так же указывалось: в случае принятия этого закона произойдет снижение объемов жилищного строительства на 15-30%, а цены вырастут на 30%. Ввод жилья в 2005 году все таки увеличился. Но если рассматривать такой показатель, как объем выполненных СМР, то он то и упал на 20%. Существует вероятность, что сдача жилья в 2006 году «подсядет» если закон не будет исправлен [Строительная газета №9 от 3.03.06] | -2 | 0,2 | -0,8 |
| ФЗ «Об инвестиционных фондах» 2001 г | Появился новый механизм привлечения частных инвестиций в строительство – паевой инвестиционный фонд закрытого типа. Его преимущество в построении инвестиций заключается в том, что фонд не является юридическим лицом и не рассматривается как налогоплательщик при реинвестировании прибыли в новые объекты [Экономика строительства №10 2005]. | +4 | 0,2 |
| Возможность отмены лицензирования строительной деятельности | С 2007 года, согласно написанному в рамках административной реформы закону о техническом регулировании, должна быть прекращена деятельность по лицензированию строительных компаний Росстроем. Однако ни строительный рынок, ни законодательная база к этому не готовы. До окончания срока действия лицензирования осталось 8,5 месяцев, а закон о саморегулируемых организациях Госдумой пока не принят. Не готов также ни один технический регламент - эти новые нормативы должны прийти на смену давным-давно устаревшим СНИПам и ГОСТам. Поэтому продления системы лицензирования неизбежно [Российская газета www.rg.ru] | -2 | 0,6 |
|  |  |  |  |  |  |
| Группа факторов | Факторы | Значения | Оценка | Вес | Взвешенная оценка |
| E (Economical) Экономические | Экономическая ситуация в отрасли | Оценивается руководителями 86% строительных организаций как «благоприятная» и «удовлетворительная» ( в Новосибирске: 15% оценивают ситуацию как благоприятную, 78% -удовлетворительную) [Экономика строительства №12 2005, №1 2006]. | +4 | 0,2 | 4,4 |
| Проведение инвестиционных конкурсов и конкурсов на ведение подрядных работ | Обеспечивает лучшие условия исполнения контракта на строительство зданий и сооружений, реконструкцию, реставрацию, кап. ремонт. В 2004 г было проведено 69,6 тыс. конкурсов на выполнение подрядных работ только для гос. нужд [Экономика строительства №1 2006]. | +5 | 0,4 |
| Наращивание объемов жилищного строительства | Наращивание в последнее время происходит ежегодно. Индекс физического объема жилищного строительства вырос в 2004 г на 4,9% по сравнению с 2003г. [Экономика строительства №12 2005, №1 2006]. | +1 | 0,05 |
| Среднемесячная начисленная заработная плата одного работника | Прогноз на январь 2006 – номинальная 9282 руб. По мнению экспертов, благосостояние россиян повышается благодаря госсектору, где зарплаты постепенно приближаются к уровню частных компаний. По их данным, на поступления из бюджета пришлось 38 процентов прироста доходов населения в I полугодии 2005 года, а в частном секторе легальные зарплаты возросли только на 31 процент. Средняя зарплата в 300 долларов может считаться хорошим показателем для российской экономики. Однако слой россиян с таким уровнем доходов узок из-за пропасти между богатыми и бедными. В 2004 году доходы между 10 процентами самых богатых и 10 процентами самых бедных россиян различались в 26 раз [Федеральная служба государственной статистики [www.gks.ru](http://www.gks.ru), [www.lenta.ru](http://www.lenta.ru)]. | +3 | 0,1 |
| Инвестиции на развитие производственной базы строительных организаций | В 2004 г. – 136818 млн. руб., что составляет от общего объема инвестиций 5,0% ( данный показатель растет) [Федеральная служба государственной статистики www.gks.ru]. | +5 | 0,25 |
| Группа факторов | Факторы | Значения | Оценка | Вес | Взвешенная оценка |
| P (Political) Политические | Областная целевая программа «Обеспечение жильем молодых семей (2004-2010г) | Суть новой формы государственной (областной) поддержки при обеспечении жильем молодых семей заключается в предоставлении безвозмездной субсидии молодой семье, имеющей ребенка, на частичную компенсацию затрат на приобретение(строительство) жилья. Порядок предоставления субсидии определяется администрацией области [Строительная газета №2 от 13.01.06] | +4 | 0,15 | 2,3 |
| Постановление Правительства РФ от 1 февраля 2006 №54 «О Государственном строительном надзоре в РФ» | Федеральными органами исполнительной власти, уполномоченными на осуществление государственного строительного надзора в России являются: федеральная служба по экологическому, технологическому и атомному надзору; Министерство обороны РФ. Задачей государственного строительного надзора являются: 1)предупреждение, а также выявление и пресечение допущенных застройщиком, заказчиком, лицом, осуществляющим строительство. 2)нарушений соответствия выполняемых в процессе строительства требованиям технических регламентов, иных нормативных правовых актов. [Строительная газета №8 от 24.022006г]. | +1 | 0,4 |
| Развитие ипотеки | Желающих улучшить жилищные условия в России полным-полно, а реальный спрос на ипотеку мал мала меньше. Представьте себе, что в 2003 году гражданам было предоставлено ипотечных кредитов на сумму 10,5 миллиарда рублей - в 10 раз ниже платежеспособного спроса населения. В 2004 году было выдано лишь 40 тысяч ипотечных кредитов - также в 10 раз ниже платежеспособного спроса населения. Потенциальный спрос более чем в 10 раз превышает текущий объем предложения кредитов. Необходимо предпринять ряд крупных законодательных, финансовых и организационно-управленческих мер с тем, чтобы к 2010 году обеспечить выдачу гражданам не менее миллиона ипотечных кредитов и дать дополнительный импульс развитию института накопительного кредитования[Российская газета [www.rg.ru](http://www.rg.ru)]. | +4 | 0,15 |
| Национальный проект «Доступное и комфортное жилье - гражданам России» | Правительство обратило внимание на сложившуюся сложнейшую ситуацию на рынке жилья. В настоящее время общий объем жилищного фонда России составляет 2,85 миллиарда квадратных метров в 19 миллионах строений. Средняя обеспеченность жильем в России всего-навсего 19,7 "квадрата" на человека, тогда как в Германии - 35, в Канаде - 40, в США - 70. У нас не просто мало жилья. Зачастую оно не отвечает потребностям населения. Достаточно сказать, что 62,1 процента жилищного фонда старше 30 лет. По данным опросов, около 30 процентов населения оценивают состояние жилья как плохое или очень плохо. Общая потребность населения России в жилье составляет более полутора миллиардов квадратных метров. Потребность в строительстве жилья составляет не менее 46,1 процента от существующего жилищного фонда. Одна из первых ласточек – создании Национального совета по жилищной политике [Российская газета www.rg.ru]. | +5 | 0,2 |
| Состояние политической системы | Нестабильное. Для нашего общества характерны частые смены направления развития страны | -3 | 0,1 |
| Группа факторов | Факторы | Значения | Оценка | Вес | Взвешенная оценка |
| T (Technological) Технологические | Высокая стоимость материалов, конструкций, изделий | Это одна из главных проблем, которая негативно влияет на деятельность строительных организаций, т. к. вызывает высокие издержки [Экономика строительства №12 2005, №1 2006]. | -4 | 0,4 | -1,95 |
| Увеличение выпуска большинства видов машин и оборудования для строительства | Рост отмечен в 2004 г. в результате возросшего платежеспособного спроса потребителей на эту продукцию [Экономика строительства №1 2006]. | +2 | 0,05 |
| Устаревание техники | В строительных организациях увеличивается доля машин и механизмов с истекшим сроком службы. В результате снижается производительность,  конкурентоспособность [Экономика строительства №1 2006]. | -5 | 0,3 |
| Возможность лизинга машин и оборудования | Открывает широкие возможности для обновления машинного парка и строительного оборудования [Экономика строительства №1 2006]. | +3 | 0,1 |
| Проведение разнообразных выставок, ярмарок, конференций по современным технологиям и материалам | Проводится множество региональных и межрегиональных, международных мероприятий, призванных облегчить поиск покупателем товара и наоборот. Имеют огромное значение, т.к. позволяют не только обмениваться опытом и узнавать о новинках, но и увеличивать качество строительной продукции. | +5 | 0,15 |
| Оценка внешней макросреды | | | | | +2,95 |

Из проведенного SLEPT-анализа можно сделать следующие выводы: социальная сторона жизни нашей страны остается все еще неблагоприятной, хотя отмечается снижение безработицы и рост заработной платы. На мой взгляд, большое значение имеет огромное количество безработных среди молодежи (30%), а это ведь самая креативная, мобильная и быстро приспосабливающаяся к новым условиям часть населения. С юридической стороны стал заметен интерес к отрасли строительства, однако не всегда можно понять, к чему приведет тот или иной правовой акт. Решили отменить СНиПы и ГОСТы, а что будет в замен – не продумали. Вообще, многие наши законы страдают от недоделанности и необдуманности. Анализ экономических факторов дал довольно высокую положительную оценку. Причина этому – достаточно высокая оценка ситуации в отрасли руководителями строительных организаций. Развиваться бизнесу в этой сфере стало чуть-чуть легче. А раз строительство стало привлекать к себе больше людей, а следовательно и денег, можно надеяться и на развитие этой области. Политическая составляющая внешней среды: с одной стороны – разнообразные национальные проекты и целевые программы, направленные как на поддержку предпринимателей, так и потребителей, с другой стороны – нестабильность действующей политики. Технологическое состояние удручает, главные проблемы – устаревшая техника и высокая стоимость ресурсов.

2 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ НА УРОВНЕ БИЗНЕСА (ОТДЕЛЕНИЯ)

КОРПОРАЦИИ

2.1 Отраслевой стратегический анализ внешней среды

2.1.1 Характеристика и основные показатели бизнес-области

Отраслевой стратегический анализ представляет собой анализ внешней микросреды, непосредственного окружения фирмы. Прежде всего, это анализ конкурентной среды. Однако он невозможен без понимания того, к какой бизнес-области принадлежит фирма и какие особенности этой бизнес-области присущи.

Для начала охарактеризуем жилье, строительством которого занимается рассматриваемый бизнес.

Комфорт и уют, неповторимый микроклимат, возможность отдохнуть в кругу семьи после работы на своем приусадебном участке - это то, что выгодно отличает индивидуальный коттедж от городской квартиры. Коттеджи, как правило, располагаются в экологически благополучных районах пригорода, окраинных районах города. Выполняются загородные дома по индивидуальному проекту, строятся по самым различным технологиям и из различных материалов - кирпич, дерево, монолитный железобетон и др. Кирпичные коттеджи - одни из самых прочных и красивых домов. Кирпич ценят за основательность и долговечность, и поэтому кирпичный коттедж простоит много лет. В сочетании же с таким экологически чистым материалом, как дерево, коттедж становится не только удобным и надежным, но и уютным домом. Количество комнат в коттедже зависит от желания заказчика, обычно это более 4 комнат, площадь колеблется от 160 до 500 метров квадратных (хотя может быть и больше). Высота потолка – более 2,7 метров, соотношение нежилой и жилой площади составляет более 0,9, площадь кухни от 15 метров квадратных. Количество сан узлов обычно равняется количеству спален плюс один. Число балконов – от двух и более. Отопление и водоснабжение центральное и автономное горячее и холодное, вентиляция бывает как естественная, так и кондиционирование, либо же и то и другое одновременно.

Коттеджи располагаются на земельных участках, как правило, на нем же находится гараж. Качество такого дома находится на высшем уровне, коттедж эксклюзивен. Существуют целые коттеджные поселки, которые обнесены ограждением и охраняется. Единственный минус коттеджей – отдаленность от центра города и, возможно, от места работы, ограниченная инфраструктура.

Покупатели коттеджей – обеспеченные люди, для которых первостепенно качество и удобство, а не цена. Также ценится оригинальность архитектурных решений.

Основные экономические показатели, характеризующие бизнес-область:

*Размер рынка* — это совокупный объем продаж всеми участниками рынка (конкурентами). Так как размер рынка в течение трех лет приведен в ценах соответствующего года, для сопоставления необходимо привести все данные в цены последнего года, используя индексы инфляции. *Прогнозное значение размера рынка* в следующем году рассчитывается умножением прогноза спроса на среднюю стоимость квартиры в последнем указанном году.

*Темп роста* рынка в определенном году определяется как отношение размера рынка в этом году к размеру рынка предшествующего года. *Коэффициент динамики* – как отношение темпа роста в этом году к темпу роста предыдущего года. Показатели динамики отрасли рассчитываются в таблице 2.

Таблица 2 - Показатели динамики отрасли

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Год | Размер рынка, тыс.р. | Размер рынка, в сопоставимых\* ценах, тыс.р. | Темп роста рынка | Коэффициент динамики | Стадия жизненного цикла |
| 2007 | 2132379 | 2487206 | - | - | - |
| 2008 | 2283778 | 2466480 | 0,99 | - | Зрелость |
| 2009 | 2397967 | 2397967 | 0,97 | 0,98 | Насыщение |
| 2010 (прогноз) | 2066280 | 2066280 | 0,86 | 0,88 | Сокращение |

\*- уровень сопоставимых цен 2009 г.

*РР2010 (прогноз)=СЦ\*Прс, где СЦ – средняя цена, Прс – прогноз спроса*

*РР2010 (прогноз)=1542\*1340=2066280 тыс.р.*

2008 г. ТР рынка примерно равен темпу роста ВНП 1 (ТР=0,99). Скорее всего это стадия зрелости, связанная со стабильным жизненным циклом.

2009 г. ТР чуть меньше 1 (ТР=0,97), КД не рассматриваем. Можно сделать вывод, что это стадия насыщения, как правило, обостряется конкуренция.

2010г. ТР значительно меньше 1 (ТР=0,86), т.е. на 2010 г. прогнозируется стадия сокращения.

Охарактеризуем эти стадии. Стадии *зрелости* и *насыщения* относятся к стабильным стадиям жизненного цикла. На стадии зрелости темп роста рынка примерно равен темпу роста ВНП, а на стадии насыщения близок к единице (рынок не растет). На этих стадиях инвестиционные потребности минимальны, а финансовые потоки становятся положительными; рентабельные бизнесы на этих стадиях являются «генераторами наличности».

Выделяют два различных сценария конкурентной борьбы на стадиях зрелости и насыщения. Наиболее типичен сценарий невытесняющей борьбы (действия конкурентов направлены на сохранение существующих позиций либо на уход во вновь создаваемые сегменты, усиление позиций за счет роста рынка незначительное). Второй сценарий – вытесняющая борьба, которая может носить ценовой и неценовой характер. В первом случае один из участников рынка начинает снижать цены в расчете на вытеснение конкурентов. Последние снижают цены вслед за ним либо сдают позиции, уходя с рынка вообще или в специфические сегменты. В ценовой войне выигрывает конкурент, имеющий либо наименьшие издержки, либо наибольшие финансовые резервы, позволяющие терпеть убытки длительное время.

Неценовая вытесняющая конкуренция характерна для рынков с малой ценовой эластичностью спроса. Предполагает жесткую конкуренцию за счет улучшения реальных качественных свойств товара либо свойств виртуальных (имидж и престиж, свойства, основанные на вере и убежденности потребителя).

На стадии насыщения конкуренция, как правило, обостряется

*Стадия сокращения* характеризуется уменьшением спроса и размера рынка. Темп роста рынка — меньше единицы (наша ситуация).

Для товаров второго типа (товары с длительным циклом потребления, значительно превосходящим производственный цикл), к которым относится и жилье сокращение связано с исчерпанием накопленного потенциала спроса. То есть, за весь период существования рынка до сокращения, все потребители, желающие приобрести жилье данного типа, его приобрели, а число новых потребителей не обеспечивает сохранение размера рынка. В этом случае рынок будет сокращаться до тех пор, пока не достигнет размеров годового спроса за счет притока новых потребителей.

На стадии сокращения конкуренция может быть как весьма острой, если все конкуренты остаются на рынке, так и незначительной, если большинство уходит с бесперспективного рынка. Для рассматриваемой ситуации характерен второй сценарий развития. С рынка ушли все конкуренты. Фактически потребности оставшихся потребителей удовлетворяет только наш бизнес.

В связи с тем, что строительная продукция является товаром второго типа, целесообразно оценить перспективы рынка, анализируя потенциал спроса. Потенциал спроса – максимальное количество квартир данного типа, которое может быть продано в долгосрочной перспективе. *Потенциал спроса* равен 2923 домам. Найдем *соотношение потенциала спроса и прогноза спроса*, которое показывает приблизительное количество лет, в течении которых просуществует рынок:

*N=Пс/Прс* (1)

*N=2923/1542=1,89 года*

Рынок просуществует не более 2-х лет. Это очень небольшое значение, и выход рынка на стадию роста, к сожалению, не возможен. Так как значение N меньше 3, а стратегические планы разрабатываются обычно на период не менее 3-х лет, то можно сделать вывод, что рынок не обладает долгосрочной привлекательностью.

Проведем *анализ значимости данного рынка для корпорации*. Для этого подсчитаем общий размер всех рынков, а затем найдем критерий важности для каждого из рынков.

*ОРР=ΣРРi=*2132379*+*2283778*+*2397967*+*2066280*=8880404(тыс.р.)*

*Вi=РРi/ОРР*

*В1=24%*

*В2=25,71%*

*В3=27%*

*В4=23,26%*

Первый бизнес имеет среднее стратегического значения (24% 20%). Высокое стратегическое значение имеет 2-ой и 3-ый бизнесы.

*Среднеотраслевая рентабельность*, определяется как отношение суммарной прибыли всех предприятий отрасли к их суммарным затратам в течение года, то есть

*Рср=ΣПi/ΣЗi*  (2)

Рентабельность среднеотраслевая равна 27%, значение *среднерегиональной рентабельности* равно 18%. *Разброс рентабельности* составляет 3% и указывает на максимальное отличие рентабельности конкурентов. Т.е. рентабельность в отрасли колеблется от 14% до 20%. В нашем случае разброс рентабельности составляет 3/17=17,6% от среднего уровня. Разброс не значителен (менее 30%). Так как рынок находится на стадии сокращения, довольно высокий уровень рентабельности (среднеотраслевая не намного меньше среднерегиональной) говорит о том, что с рынка ушли важнейшие конкуренты (т.е. вывод о втором сценарии развития ситуации на стадии сокращения сделан верно). Так как разброс рентабельности не значителен, следовательно, в отрасли нет предприятий, имеющих значительное преимущество в издержках. К тому же на рынке коттеджей конкуренция носит не ценовой характер и разброс рентабельности, в любом случае не играет существенной роли.

Средняя загруженность производственной мощности определяется как отношение размера рынка к суммарной производственной мощности всех конкурентов. Нормальным уровнем можно считать 85-90%, поскольку достичь на практике полного использования всех имеющихся ресурсов во времени (что потребует идеальной согласованности работы всех элементов производственной системы) в строительстве невозможно. Оценим *уровень загрузки производственных мощностей*. Он составляет 82%, что меньше нормального, т.е. имеется небольшой излишек оборудования. Вообще говоря, это не очень хорошо, т.к. из-за простоя мощностей увеличиваются условно постоянные расходы. Однако, учитывая, что рынок находится на стадии сокращения, переходящей в разложение, излишек является нормальным явлением.

В строительстве использование субподряда является обычной практикой, обусловленной потребностью в выполнении специализированных работ, требующих особых компетенций и оборудования, но занимающих небольшую долю по времени. Если объемы работ не предполагают возможность поточной организации строительства, содержание собственных специализированных подразделений экономически нецелесообразно из-за значительного простоя этих подразделений.

Для строительства элитного жилья и коттеджей типичная доля субподряда в данном проекте принимается до 50%.

*Средняя доля субподряда в общем объеме работ* составляет 29%, что является низким показателем для рынка коттеджей. Возможно, такой низкий процент связан с тем, что:

-субподрядчики не обеспечивают необходимого уровня качества работ;

-нам не выгодно использовать субподрядчиков из-за дороговизны их услуг. Стоит отметить, что в предшествующие годы (2008 и 2007) этот показатель был еще ниже.

*Средняя доля продукции подсобных производств* в материальных затратах характеризует уровень обратной вертикальной интеграции. В принципе, развитие собственных производств строительных материалов снижает неопределенность в работе компании, связанную с зависимостью от поставщиков-монополистов. Однако на стадии насыщения и сокращения высокий уровень интеграции может стать проблемой, т.к. высокие связанные капиталовложения повышают барьеры выхода. В нашем случае этот показатель равен нулю и это хорошее положение дел, т.к. наличие подсобных производств было бы для нас обузой.

*Изменение средних цен* незначительно.

*Ценовая эластичность спроса* отражает уровень реакции потребителей (в виде снижения спроса) на изменение цены. В нашем случае она средняя, т.е. на рынке присутствует как ценовая, так и не ценовая конкуренция. Покупателям, помимо характеристик дома, важна и его цена.

*Количество конкурентов на рынке.* В 2007 г. конкурентов на рынке 2, в 2008 г. конкурентов насчитывалось 5, а в 2009 г. – 10. Это связано с тем, что рынок находится на стадии сокращения, и конкуренты покидают рынок в поисках новых лакомых кусков.

*Индекс Херфиндаля-Хиршмана (IHH)* характеризует уровень концентрации в отрасли. Рассчитывается как сумма квадратов долей (в процентах) всех конкурентов, присутствующих на рынке:

, (3)

где *Di* – доля конкурента i на рынке, %.

IHH=10000, т.е. рынок является монополией, а мы – монополистом.

*Минимальное значение IHH* при определенном количестве конкурентов на рынке наблюдается при равномерном распределении долей между ними, и равен: IHHmin = 10000/n, где n – число конкурентов на рынке.

IHHmin=10000/1=10000, IHH= IHHmin, рынок распределен равномерно, т.к. полностью принадлежит нам. В 2007 г. была другая ситуация:

IHH2007=8824 – рынок близок к монополии, IHHmin2007=8824 /2=4412.

IHH2007 в два раза больше IHHmin2007, т.е. доли рынка распределены равномерно между конкурентами.

IHH2008=3115 – олигополия, IHHmin2008=3115/5=623, доли рынка распределены неравномерно между конкурентами.

IHH2009=2524 – олигополия, IHHmin2009=2524/10=252,4 доли рынка распределены равномерно между конкурентами.

Важным для определения характера рынка показателем является *количество сегментов*. Сегмент – относительно независимая часть рынка, с различимым кругом продавцов и покупателей и значимыми отличиями характеристик продукции и ее цены. Наиболее показательным для анализа является *соотношение числа конкурентов и сегментов*, показывающее, сколько конкурентов в среднем приходится на один сегмент. Чем ниже этот показатель, тем ниже уровень прямой конкуренции.

КК2007/КС2007=2/9= 0,22

КК2008/КС2008=5/10= 0,5

КК2009/КС2009=10/3= 3,33

Признаки дифференциации продукции из задания указывают по каким именно качественным признакам различается продукция в сегментах. В нашем случае такие признаки не выделяются (собственно говоря, сегмент-то один)

*Индекс Херфиндаля-Хиршмана (IHH) рынка основных материалов* равен 7589 – рынок близок к монополии. Значит на рынке есть крупный поставщик, который может диктовать условия, т. к. рынок концентрируется у него в руках.

Таблица 3 - Анализ показателей структуры рынка

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Год | Число конку-рентов | Число сегмен-тов | IHH | IHHmin | Соотнош. числа конкурентов и сегментов (КК/КС) | Характеристика отрасли (вывод) |
| 2007 | 2 | 9 | 8824 | 5000 | 0,22 | Монополия, склонность к концентрации, лидер отчетливо выделяется, не прямая конкуренция |

Окончание таблицы 3

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2008 | 5 | 10 | 3115 | 2000 | 0,5 | Олигополия, снижение доли лидеров за счет прихода новых конкурентов, не прямая конкуренция |
| 2009 | 10 | 3 | 2524 | 1000 | 3,33 | Олигополия, дальнейшее снижение доли лидера за счет новых конкурентов, разное сохранение сегментов из-за этого прямая конкуренция |

Анализ *основной технологии*. Коттеджи мы строим из кирпича и дерева. Такая технология имеет ряд достоинств.

Долговечность и прочность, широта распространения и экологичность, удобство в применении и хороший микроклимат помещений, а также возможность использования кирпичной стены, как самоценного архитектурного элемента (в этом случае неоценимую роль играет разнообразный отделочный кирпич), делает постройку из кирпича современной и актуальной.

После выполнения кладки кирпич не требует практически никакого ухода. Можно выделить основные достоинства кирпича:

1. Кирпич не горит и не гниет.

2. Кирпич переносит летний зной и зимние морозы.

3. Кирпич не точат насекомые, не разрушают грибки.

4. Кирпич сохраняется в виде однородного крашенного минерала. Поэтому кирпичный фасад не теряет ценности, а со временем оборачивается значительной экономичностью по сравнению с другими вариантами выполнения фасада.

5.Кирпичный фасад переживает поколения, переходя от отца к сыну.

Дерево не обладает такой долговечностью, как кирпич, поэтому используется в основном внутри помещения

*Технологические изменения* в отрасли не выявлены.

*Стратегия конкурентов-лидеров отрасли* – нишевая на основе низких издержек. Цель стратегии низких издержек состоит в создании устойчивого превосходства по издержкам над конкурентами, которые предлагают низкие цены, и затем использовании его как основы для борьбы с конкурентами путем завоевания доли рынка по их ценам или извлечения дополнительной прибыли от продажи товаров по рыночным ценам. Преимущество по издержкам приносит доход до тех пор, пока конкуренты не предпримут агрессивных попыток снизить цены и увеличить за счет этого свой объем продаж. Достижение лидерства по издержкам обычно означает низкие издержки производства относительно конкурентов, зафиксированные в деловой стратегии компании. Но в погоне за низкими издержками важно не подвергнуться риску создания такого дешевого товара, который вызовет недоверие покупателя.

Т.к. в настоящий период времени рынок состоит из одного сегмента, нишевая стратегия или стратегия массового рынка – разницы нет. На мой взгляд, не актуальна стратегия низких издержек, потому что покупатели коттеджей не настолько чувствительны к цене, чтоб низкие издержки были значительным преимуществом.

2.1.2 Анализ конкурентных сил по модели М.Портера

*Соперничество основных конкурентов*. В настоящий момент мы являемся на рынке монополистом, конкуренты отсутствуют. Развитие событий на этапе сокращения пошло по второму сценарию: большинство конкурентов просто покинули рынок, предвидя скорое разложение. В 2004 г. ситуация была немного другая. Хотя сокращение рынка шло интенсивными темпами, на рынке находилось помимо нас ещё 5 фирм. Скорее всего они покинули рынок, испугавшись интенсивного сокращения. Заметим, что в 2004 г. на рынке выделялось 4 сегмента, т.е. конкуренция имела место, т.к. интересы разных фирм пересекались на одном сегменте. В 2003 г. рынок был олигополистичным. Именно в этот период начала выделяться наша фирма как лидер. Отношение КК/КС говорит, что конкуренция в 2003 г. слабее, чем в 2004. Конкуренция носит как ценовой, так и неценовой характер. Потребителям очень важно качество, при этом однако учитывается и цена. И в 2003, и в 2004 годах конкуренция носит прямой характер (интересы нескольких конкурентов пересекаются в одном сегменте), но в 2004 г. соперничество интенсивнее. Так как в 2006 г. прогнозируется разложение, вероятность прихода на рынок новых конкурентов сводится к нулю.

*Влияние производителей товаров-заменителей*. Для коттеджей заменителем является элитное жилье, в меньшей степени жилье повышенной комфортности. Рынки жилья повышенной комфортности и элитных квартир, исходя из значения отношения потенциала спроса к прогнозу спроса находятся, скорее всего, на стадии роста и насыщения. Потенциал же рынка коттеджей практически исчерпан. Вероятно, что потребители коттеджей переключатся на элитное жилье или ЖПК. Нашему бизнесу нужно либо переходить на рынок элитного жилья, т.к. этот рынок наиболее похож на рынок коттеджей, и мы, со своим накопленным опытом, сможем составить там конкуренцию, либо предпринимать срочные меры по реабилитации рынка коттеджей.

*Давление со стороны потенциальных конкурентов*.

Таблица 4 - Анализ влияния потенциальных конкурентов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Коттеджи | Эконом. класс | Элитное жилье | ЖПК |
| Потенциал спроса | 1983 | 13415 | 2923 | 14829 |
| Прогноз спроса | 1052 | 1554 | 1542 | 2299 |
| Пс/Прс | 1,88 | 8,63 | 1,89 | 6,45 |

Самое маленькое соотношение потенциала и прогноза спроса на рынке элитного жилья, но даже там стадию активного сокращения можно ожидать только через примерно 4 года, тогда как на рынке коттеджей в 2006 г. уже начинается стадия разложения. Учитывая сложившуюся ситуацию, давления со стороны потенциальных конкурентов можно не опасаться. Скорее мы можем представлять угрозу для других рынков в связи с сокращением нашего рынка коттеджей.

*Влияние поставщиков.* Рынок поставщиков является монопольным (IHH=7589>6300). Так как степень развития вертикальной интеграции равна нулю, мы весьма зависимы от поставщика-монополиста, он имеет возможность диктовать нам условия.

*Влияние потребителей* для рынка строительной продукции не характерно.

2.1.3 Ключевые факторы успеха

Отраслевые ключевые факторы успеха (КФУ) — это те действия по реализации стратегии, конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждая фирма должна обеспечивать (или стремиться к этому), чтобы быть конкурентоспособной и добиться финансового успеха. Т.к фирма является монополистом, ей нет необходимости беспокоиться о конкурентном преимуществе. Если в результате последующего анализа мы придем к выводу, что лучшее – покинуть рынок, то выявление КФУ маловажно. Если же фирма остается, то к КФУ можно отнести:

-высокую квалификацию кадров – это сразу повлияет на производительность, и даже в случае ухода с рынка у нас будет высококвалифицированный, опытный, сплоченный коллектив, способный эффективно работать на другом рынке;

-качество продукции – чтобы не растерять оставшихся потребителей, не подтолкнуть их средним или низким качеством к потреблению продукции рынков элитного жилья или ЖПК;

-солидную репутацию – если удастся продлить срок жизни рынка коттеджей, то на рынок потянутся конкуренты, но покупатели будут доверять тому, кого хорошо знают, с продукцией кого знакомы, чье качество продукции и обслуживания не вызывает сомнений – т.е. нам;

-высокая степень вертикальной интеграции позволит не зависит от поставщиков, однако этот КФУ важен только в случае волнового развития рынка, иначе вертикальная интеграция станет обузой.

2.1.4 Комплексная оценка долгосрочной привлекательности отрасли

Завершающим шагом анализа отрасли и конкурентной ситуации является оценка ситуации в отрасли в целом и выработка мнения об относительной привлекательности или непривлекательности отрасли в перспективе.

Определение комплексной оценки базируется на экспертном методе и включает следующие этапы:

1 Выбор 5-7 факторов (критериев), характеризующих привлекательность отрасли;

2 Оценку каждого из факторов по 5-бальной шкале;

3 Определение веса (степени важности) каждого из факторов, используя метод анализа иерархий Т.Саати (см. табл.6);

4 Расчет комплексной оценки как средней геометрической взвешенной.

5 Расчет комплексной оценки оформляется в табличной форме (см. табл.7).

Значение каждого критериального фактора следует оценить с точки зрения привлекательности отрасли по 5 балльной шкале:

3 балла – фактор отражает средний уровень привлекательности отрасли;

4 балла — уровень «выше среднего»;

5 баллов – высокий уровень;

2 балла – уровень ниже среднего;

1 балл – низкий уровень.

Балльная оценка значений факторов выполняется относительно среднего регионального или рекомендуемого их значения. Оценки определяются с позиций стороннего наблюдателя, а не участника отрасли.

Расчет оценки привлекательности отрасли

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Фактор | Значение | Оценка | Вес | Комплексная оценка |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

Оцененные факторы не являются равнозначными, некоторые из них более важны, в большей степени характеризуют привлекательность отрасли. Для учета различия в степени значимости (важности) факторов необходимо определить их весовые коэффициенты (веса). В данном проекте рекомендуется применить метод анализа иерархий (МАИ), разработанный Т. Саати.

Первым этапом применения МАИ является структурирование проблемы в виде иерархии. На втором этапе элементы иерархии сравниваются экспертом попарно по отношению к их воздействию на общую для них характеристику. Результат парных сравнений эксперт оформляет в виде квадратной матрицы. Элементом матрицы а(i, j) является относительная важность фактора i (т.е. фактора в строке) относительно фактора j (в столбце), оцениваемая по шкале от 1 до 9, где балльные оценки имеют следующий смысл:

1 — равная важность факторов в строке и столбце;

3 — умеренное превосходство важности фактора в строке над фактором в столбце;

5 — существенное или сильное превосходство;

7 — значительное превосходство;

9 — очень сильное превосходство;

2, 4, 6, 8 — промежуточные значения.

Если же, напротив, фактор j оказался более важным по сравнению с фактором i, значения будут обратными – от 1/2 до 1/9.

После заполнения матрицы, необходимо перейти от парных оценок к оценкам важности и весам факторов.

 (4)

где Xi – оценка важности фактора i (вес фактора, не приведенный к единице);

аij – оценка относительной важности фактора i по отношению к j;

n – количество оцениваемых факторов (размерность матрицы).

Веса затем должны быть нормализованы, то есть, приведены к единице:

, (5)

где Pi –нормализованный вес фактора, Σ Pi = 1.

Для выявления ошибок при заполнении матрицы следует рассчитать индекс согласованности (ИС) и отношение согласованности матрицы парных сравнений (ОС):

, , , (6)

где СС – средняя случайная согласованность матрицы.

Таблица 5 - Значения средней случайной согласованности

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Размерность матрицы (n) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Случайная согласованность | 0 | 0 | 0.58 | 0.9 | 1.12 | 1.24 | 1.32 | 1.41 | 1.45 | 1.49 |

Величина ОС должна быть менее 0,1 (10%).

Таблица 6 - Матрица попарного сравнения (определение весовых

коэффициентов факторов)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | темп сокра-щения | Рентаб-ть | уровень конкуренции | потенциал спроса | стабильность | xi | P1 |
| темп сокращения | 1 | 3 |  |  |  |  |  |
| Рентаб-ть |  | 1 |  |  |  |  |  |
| уровень конкуренции |  |  | 1 |  |  |  |  |
| потенциал спроса |  |  |  | 1 |  |  |  |
| стабильность |  |  |  |  | 1 |  |  |
| сумма |  |  |  |  |  |  |  |

*max=*6,463 ИС=0,09262691 ОС= 0,07469912<10%

Таблица 7 - Расчет оценки привлекательности отрасли

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Фактор | Значение | Оценка | Вес | КО |
| темп сокращения |  |  |  |  |
| рентабельность | 34% (27%) | 4 |  |
| уровень конкуренции | практически нет, степень вертикальной интеграции =0, | 3 |  |
| потенциал спроса | Соотношение =1,89 | 1 |  |
| стабильность | средняя | 3 |  |

Итак, после расчета комплексной оценки, которая находится по формуле:

, (7)

где *Оi* – оценка фактора i;

*Pi* – вес фактора i

Мы получили значение КО=3,43, из чего можно сделать вывод, что отрасль обладает средней привлекательностью.

2.2 Анализ внутренней среды бизнеса

Таблица 8 - Анализ показателей бизнеса

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Значение  для бизнеса | Среднеотра-слевое значение | Выводы |
| Доля на рынке  2007 год  2008год  2009 год | 8,4%  48%  48% | 11% | Лидер рынка со значительным приимуществом и усилений позиций .Позиции фирмы укрепляются. |
| Рентабельность продукции фирмы  2007 год  2008год  2009 год | 46,4 | 61  48  34 | Приимущесьво по издержкам над конкурентами.Более эффективное использование мощностей. |
| Доля субподряда | 40,2% | 14% | Слишком большие объёмы работ, фирма своими силами не справляется |
| Вертикальная интеграция | 33,76% | 29% | И отрасль и фирма развивают одинаковое производство |
| Загруженность производствен-ной мощности | 90% | 82% | Оптимальная загруженность нашей фирмы, у конкурентов избыток мощности |
| Число сегментов рынка, на которых присутствует фирма  2005 год  2004 год  2003 год | 1  2  3 | 1  4  7 | Фирма в 2003 и 2004 гг. не присутствовала на всех сегментах, и не стремилась к этому. Стратегия нишевая, т.е. мы сосредотачивали внимание на нескольких отдельных сегментах. В 2005 можно сказать, что мы придерживаемся стратегии оптимальных издержек, т. к. наша продукция отличается отличным качеством, а цены мы держим на 20% ниже средних, наша деятельность охватывает весь рынок, т. к. существует только один сегмент |
| Отличия продукции фирмы от конкурентов:  -площадь  -планировка  -районы  -инфраструктура  -возможности оплаты  -цена | Значительно >  Значительно лучше  Центральные  Высокоразвитая  Исключительно благоприятные  Ниже на 20% средней. | Признаки дифференциации не выявляются | Продукция нашей фирмы обладает рядом качеств, выгодно отличающих её от продукции конкурентов. Это и площадь, и планировка, возможности оплаты. Однако, заметим, что для рынка коттеджей строительство в центральных районах не является большим преимуществом, т. к. многие покупатели покупают коттеджи именно для того, что бы жить вдали от городского шума. Развитая инфраструктура, конечно, тоже большой плюс, но связан он с центральными районами постройки. Так как мы предлагаем покупателям продукцию с качеством выше среднего, и при этом, по низким ценам, наша продуктовая стратегия – стратегия оптимальных издержек. В целом, продуктовую стратегию можно назвать успешной, но средняя рентабельность продукции не позволяет долго поддерживать такие низкие цены. Возможно, следует поднять цены, сменив существующую стратегию на стратегию широкой дифференциации. |

Таблица 9 - Анализ стратегического потенциала

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Составляющая потенциала | Состояние,  абсолютная оценка | Оценка относительно конкурентов | Выводы  (оценка показателей) | Рекомендации |
| 1. Технический потенциал | - обеспеченность строительными механизмами неудовлетворительная, требуется замена большей части  - износ основных средств составляет 69%  - коэффициент использования строительных машин по времени – 59% | Состояние машинного парка значительно хуже, чем у конкурентов. | Износ основных средств более 40 %, требуется обновление. Коэффициент использования строительных машин по времени говорит о том, что имеются свободные ресурсы | Обновлять основные средства не имеет смысла, т. к. рынок уже в 2006 г. перейдет на стадию разложения, без возможности снова выйти на стадию роста. Свободные же ресурсы следует продать, чтобы они не затрудняли выход с рынка |
| 2.Технологичес-кий потенциал | - уровень технологического развития недоста-точный, используются устаревшие, неоправданно дорогие технологии  - отчисления на разработки 7% | Аналогично конкурентам | Уровень технологического развития недостаточен для данного этапа, очевидно наша фирма являлась первопроходцем, закупив оборудование первого поколения, которое, естественно, очень дорогое, но которое к настоящему моменту уже успело устареть. Отчисления на разработки, хотя и находятся на уровне конкурентов, недостаточны для увеличения уровня технологического развития | Учитывая стадию жизненного цикла не следует увеличивать отчисления на технологические разработки – это будет попросту неоправданной тратой денег. Технологии менять в нашей ситуации также уже не следует |
| 3.Оргструктур-ный потенциал | - тип организационной структуры внутренняя сетевая  - доля АУП в общей численности составляет 13% | Структура управления значительно превосходит конкурентов. | При создании компании-сети предприятие разбивается для более гибкого выполнения производственных программ на самостоятельные в хозяйственном, а иногда и в правовом отношении центры (хозяйственные единицы, отделения, производственные сегменты, центры прибыли), такая структура хороша для работы в динамичной среде. Однако имеется и ряд недостатков:  -возникает чрезмерная зависимость от кадрового состава;  -одно из отделений в сети может потерпеть неудачу в своем деле или сорвать необходимые поставки, что вызовет серьезные проблемы у штаб-квартиры;  -у работников не появляется преданность основной компании и командный дух. Количество АУП не избыточно. | Сокращать АУП не надо, т.к. их количество не превышает норму. Структура управления вполне соответствует ситуации. Преимущества такой СУ:  -существенное сокращение издержек, их рациональная структура и повышение доходов;  -исключение дублирования использования квалифицированной рабочей силы;  -привлечение к совместной деятельности в рамках сети самых лучших партнеров. Реструктуризация СУ не требуется |
| 4. Кадровый потенциал | -уровень квалификации сотрудников низкий  - специализация рабочих мест широкая, с совмещением функций | Значительно лучше, чем у конкурентов | Низкая квалификация сотрудников является, безусловно, минусом, но положение конкурентов ещё хуже | Учитывая низкий уровень доли субподряда, широкая специализация оправдана. Дополнительные затраты на обучение сотрудников не целесообразны, т.к. рынок не привлекателен в долгосрочной перспективе |
| 5.Информацион-ный потенциал | -Наличие связей в деловых кругах, репутация – на уровне главных конкурентов | Мы не хуже и не лучше других в этом отношении | Важность для данного рынка минимальна, т.к. мы являемся единственным продавцом, и имей мы какую угодно репутацию, покупать будут только у нас | Направлять средства на укрепление своей репутации (например, затраты на рекламу) на данном этапе не имеет смысла, хотя будь у рынка перспективы, это было бы одной из первостепенных задач |
| Составляющая потенциала | Состояние,  абсолютная оценка | Оценка относительно конкурентов | Выводы  (оценка показателей) | Рекомендации |
| 6. Финансовый потенциал | - Уровень финансовой устойчивости фирмы критический |  | Стратегия оптимальных издержек, конечно, дала свой результат – мы единственные лидеры в отрасли, но сильно подорвала финансовую устойчивость фирмы | Можно без опаски отказываться от стратегии оптимальных издержек – конкуренты на рынок не вернутся в любом случае, и поднять цены, тем самым улучшив свое финансовое состояние |

2.2.3 Сводная оценка конкурентной позиции отделения

Оценка конкурентной позиции (конкурентоспособности) проводится аналогично оценке привлекательности отрасли. Выбираются факторы отражающие конкурентоспособность бизнеса в данной бизнес-области, проводится их экспертная оценка для данного бизнеса по 5-балльной шкале, определяются веса методом анализа иерархий и рассчитывается комплексная оценка.

Таблица 10 - Матрица попарного сравнения (определение весовых

коэффициентов факторов)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Доля на рынке | Качество продукции | Рентаб-ть | Уровень квалификации кадров | Вертик. интеграция | xi | P1 |
| Доля на рынке | 1 | 2 | 3 | 5 | 6 | 2,825235 | 0,420684 |
| Качество продукции | 0,5 | 1 | 2 | 4 | 5 | 1,820564 | 0,271086 |
| Рентаб-ть | 0,33333333 | 0,5 | 1 | 4 | 5 | 1,27226 | 0,189442 |
| Уровень квалификации кадров | 0,2 | 0,25 | 0,25 | 1 | 2 | 0,478176 | 0,071202 |
| Вертикальная интеграция | 0,16666667 | 0,2 | 0,2 | 0,5 | 1 | 0,319577 | 0,047586 |
| Сумма | 2,2 | 3,95 | 6,45 | 14,5 | 19 | 6,715812 | 1 |

*max=*5,155 ИС=0,0387 ОС= 0,0345<10%

Таблица 11 - Расчет оценки привлекательности бизнеса

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Фактор | Значение | Оценка | Вес | КО |
| доля на рынке | 100% | 5 | 0,420684 | 4,36 |
| качество продукции | Хорошее, лучше, чем у конкурентов | 5 | 0,271086 |
| рентабельность | 17,48% | 3 | 0,189442 |
| уровень квалификации кадров | Низкий, но у конкурентов ещё ниже | 4 | 0,071202 |
| вертикальная интеграция | 0%, показатель равен среднеотраслевому | 3 | 0,047586 |

Наше бизнес-отделение обладает высокой привлекательностью. Средняя рентабельность связана со стадией ЖЦ, а не с неэффективной работой бизнеса.

2.3 SWOT- анализ

SWOT – анализ, т.е. оценка сильных (S) и слабых (W) сторон организации; возможностей (O) и угроз (T) со стороны внешней среды является простым инструментом для приблизительного определения возможных вариантов стратегического развития.

После составления таблицы SWOT заполняются внутренние поля SO,ST,WO и WT. Для этого нужно ответить на вопросы:

- можно ли реализовать в стратегии возможности, используя сильные стороны компании (SO);

- есть ли возможность противостоять угрозам (и каким), используя сильные стороны (ST);

- какие возможности компания не может реализовать, и если они существенны, то нет ли возможности мобилизации ресурсов для устранения слабых сторон (WO);

- каких угроз следует опасаться больше всего (WT) и к каким мерам необходимо прибегнуть для защиты от них.

Таким образом, определяется часть стратегических альтернатив на уровне бизнеса.

Таблица 12 - SWOT-анализа

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Внешняя среда  Внутренняя среда | **O Возможности**  1 отсутствие конкурентов  2 низкие барьеры выхода  3 реальная возможность перейти на др. рынок  4 периодическое проведение выставок и конкурсов, касающихся строительства | **T Угрозы**  1 рынок находится на стадии сокращения  2 монопольная власть поставщиков основных материалов  3 нет долгосрочной перспективы существования рынка |
| **S сильные стороны**  1 лидер рынка  2 эффективно работающая СУ  3 высокое качество продукции  4 широкая специализация рабочих  5 исключительно благоприятные для потребителя возможности оплаты | **SO**  Так как мы являемся лидером на рынке, то мы можем воспользоваться нашим положением и поднять цены хотя бы до среднего уровня. Эффективная сетевая СУ позволяет быстро приспосабливаться к изменениям, поэтому мы можем перейти на др. рынок без особых потерь. Используя высокое качество продукции, можно участвовать в выставках и ярмарках, привлекая тем самым к себе новых покупателей. | **ST**  Используя высокое качество продукции и благоприятные возможности оплаты, можно привлечь максимальное количество потребителей, получая даже на стадии сокращения хорошую прибыль. Т. к. мы являемся монополистом на рынке коттеджей, мы можем также в какой-то степени воздействовать на поставщика основных материалов – он тоже нуждается в покупателях, поэтому можно заключить с ним соглашение. |
| **W слабые стороны**  1 сильный износ ОС  2 низкая квалификация сотрудников  3 устаревшие, дорогие технологии  4 отсутствие вертикальной интеграции | **WO**  Сильный износ ОС и низкая квалификация рабочих не позволяет перейти на др. рынок всей фирме целиком.  Устаревшие дорогие технологии не получится выгодно продать, т.к. скорее всего появились более дешевые технологии 2-ого и 3-его поколения | **WT**  Низкая степень вертикальной интеграции заставляет зависеть от поставщиков основных материалов. Из-за дорогих, но уже устаревших технологий и большого износа ОС оставаться на рынке в долгосрочной перспективе невыгодно. |

Далее корректировки оформления работы не делалось. Нужно каждый раздел - 1,2 и т.д. начинать с новой страницы. Внутри разделов пробелов быть не должно. Таблицы переносятся на другую страницу. Рисунки (графики в разделе 3) располагаются по тексту или текст переносится после рисунка.

3 МАТРИЧНЫЙ АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПОРТФЕЛЯ КОРПОРАЦИИ

Матричный анализ проводится на уровне всей корпорации, с его помощью проводится сравнение привлекательности бизнесов (анализ диверсифицированного бизнес-портфеля – т.е. набора бизнесов).

3.1 Матрица GE/McKinsey

**Матрица GE/McKinsey**



**слабая**

**средняя**

**сильная**

**сильная**

**средняя**

**слабая**

*Бизнес 1.*Рекомендации: позиция Победитель 3 занимается компаниями с такими видами бизнеса, у которых рыночная привлекательность держится на среднем уровне, но при этом преимущества компании на таком рынке очевидны и сильны. Для такой компании необходимо, прежде всего: определить наиболее привлекательные рыночные сегменты и инвестировать именно в них; развивать свои способности противостоять воздействию конкурентов; увеличивать объемы производства и через это добиваться увеличения прибыльности своего предприятия.

Для нашего бизнеса такой подход не приемлем из-за сокращения бизнеса, конкурентов у нас нет, и получить дополнительную прибыль можно посредством поднятия цены, а не наращивания объемов производства

*Бизнес 2.* Рекомендации: для позиции Победитель 2 характерны высшая степень привлекательности рынка и средний уровень относительных преимуществ компании. Такая компания явно не является лидером в своей отрасли, но и в то же время не отстает от него слишком далеко. Стратегической задачей такой компании является, прежде всего, определение своих слабых и сильных сторон, а затем осуществление необходимых инвестиций с целью извлечения максимальной выгоды из своих сильных сторон и улучшения слабых.

Рекомендации подходят, необходимо увеличивать долю бизнеса на рынке, инвестировать в него.

*Бизнес 3.* Рекомендации: для позиции Победитель 1 характерны наивысшая степень привлекательности рынка и относительно сильные преимущества компании на нем. Компания, скорее всего, будет являться безусловным лидером или одним из лидеров на данном рынке. Угрожать ей может только возможное усиление позиций отдельных конкурентов. Поэтому стратегия компании, находящейся в такой позиции, должна быть нацелена на защиту своего положения преимущественно с помощью дополнительных инвестиций.

*Бизнес 4.* Рекомендации: этот бизнес относится к сомнительным видам бизнеса, что связано, как правило, с относительно незначительными конкурентными преимуществами компании, вовлеченной в весьма привлекательный и перспективный с точки зрения состояния рынка бизнес. Возможны следующие стратегические решения:

1) развитие компании в направлении усиления тех ее преимуществ, которые обещают превратиться в сильные стороны;

2) выделение компанией своей ниши на рынке и инвестирование в ее развитие;

Очевидно, для четвертого бизнеса самым лучшим вариантом будет концентрация усилий на отдельном сегменте.

*Бизнес 5.* Рекомендации: для Проигравшего 1 характерна средняя привлекательность рынка и низкий уровень относительных преимуществ на рынке.

Для вида бизнеса в данной позиции целесообразно рекомендовать постараться отыскать возможности улучшения положения в областях с низким уровнем риска, развивать те области, в которых данный бизнес имеет явно низкий уровень риска, стремиться по возможности превращать отдельные сильные стороны бизнеса в прибыль, а если ничего этого невозможно, то просто покинуть данную бизнес-область. Скорее всего, нужно выводить данный бизнес из игры.

3.2 Матрица Hoffer/Shendel

**Матрица Hofer/Schendel**



**худшая**

**слабая**

**средняя**

**сильная**

**рождение**

**сокращение, разложение**

**зрелость, насыщение**

**рост, развертыва-**

**ние**

Основное внимание модель Hofer/Schendel сосредотачивает на позиционировании существующих видов бизнеса на матрице развития рынка товаров, определении идеального набора из этих видов бизнеса и разработке путей формирования такого идеального набора. В широком смысле, есть только два оптимальных бизнес-набора на уровне корпорации: покупка нового (и/или усиление существующего) вида бизнеса или продажа (и/или ослабление существующего) вида бизнеса.

Положение каждого вида бизнеса определяется соответственно степенью развития его рынка и его эффективностью относительно конкурентов. В зависимости от стадии развития рынка товаров могут быть выбраны различные стратегии. Модель Хофера—Шенделя предназначена в первую очередь для балансирова­ния корпоративного бизнес-портфеля. Модель применяется для анализа многоотраслевых фирм. Первый этап состоит в установлении желаемого типа портфеля. Следующим этапом должно стать формирование конкретной бизнес-стратегии для отдельного вида бизнеса. После этого любые расхождения между корпоративной стратегией и бизнес-стратегией устраняются посредством консультаций менеджеров двух уровней.

*Бизнес 1.* Анализируя модель Хофера—Шенделя, можно сделать вывод, что для этого бизнеса оптимальной будет стратегия сокращения активов. Используя свое преимущество, можно, не ориентируясь на долгосрочную перспективу максимизировать прибыль

*.* Следует применить стратегии роста. Цель этих стратегий состоит в поддержании конкурентоспособности на быстро растущих рынках. На начальных стадиях рынки растут быстро, и чтобы не отставать от них, требуются значительные ресурсы, более того необходимо укрепить конкурентные позиции данного вида бизнеса до наступления стадии вытеснения, чтобы не оказаться вытесненным.

*Бизнес 3.* Стратегии прибыли

На стадии зрелости и насыщения жизненного цикла, когда конкуренция стабилизируется и темпы роста рынка замедляются, основной целью развития бизнеса должна стать его рентабельность, а не рост. Инвестиции должны сохраняться на уровне, необходимом для поддержания соответствующих объемов, а прибыль должна быть доведена до максимума. Рентабельность может быть достигнута в результате квалифицированной сегментации рынка и эффективного использования имеющихся активов. Чтобы повысить эффективность использования ресурсов, необходимо определить те направления, где расходы могут быть снижены, доходы увеличены и потенциал синергетического эффекта предельно использован. Успешно разработанная и воплощенная стратегия прибыли должна обязательно привести к увеличению положительного потока денежной наличности, которая могла бы быть использована для вложения в растущий бизнес. Прибыль может быть реинвестирована в тот же вид бизнеса только в том случае, если лидер данной отрасли стал пассивным или сама отрасль находится на грани технологического прорыва. Для осуществления таких намерений необходимо пристальное наблюдение за внешними условиями бизнеса.

*Бизнес 4.* Концентрация рынка

Целью этой стратегии является пересмотр размеров и уровня использования активов Необходимо создать нишу, которая не исчезнет полностью и сосредоточиться в ней.

Прежде чем принять решение сконцентрироваться в нише, необходимо дать полную оценку размера оставшегося сегмента и конкурентов.

*Бизнес 5.* Стратегии ликвидации и отделения

Целью является получение как можно больше денежной наличности в процессе ухода (постепенного или стремительного) из бизнеса. Стратегии ликвидации и отделения должны применяться тогда, когда бизнес, о котором идет речь, все еще имеет некоторое значение и так или иначе привлекателен для кого-нибудь. В противном случае, его вряд ли можно будет реализовать.

В целом портфель сбалансирован, есть и развивающийся бизнес (2), и бизнес на стабильных стадиях (3,1)-генераторы наличности. Тип портфеля – портфель прибыли. Продажа бизнеса №5 даст необходимые средства на развитие бизнеса №2 и №3, сокращение доли бизнеса №4 также позволит высвободить средства.

3.3 Расчет финансовых потоков корпорации

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Расчет финансового потока | | | | | | | | | | Таблица 13 | | | |
|  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |
| Показатели | | | | Бизнесы | | | | | | | | | |
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
| Размер рынка (РР2005) | | | | 517728 | | 1274384 | | 137174 | | 504142 | | 2430381 | |
| Доля бизнеса на рынке (Дб2005) | | | | 1 | | 0,2 | | 0,43 | | 0,42 | | 0,11 | |
| Рентабельность продукции (Рпр) | | | | 17,48 | | 27,49 | | 33,4 | | 5,7 | | -8 | |
| Нормы отчисления на технологическое развитие (Нотч) | | | | 7 | | 19,48 | | 4,91 | | 15,84 | | 20,03 | |
| Загруженность производственных мощностей (Зпм) | | | | 0,816 | | 0,63 | | 0,86 | | 0,94 | | 0,6 | |
| Темп роста прогноз на 2006 (ТР2006) | | | | 1,03 | | 1,18 | | 1 | | 1,11 | | 0,92 | |
| Нормы отчислений на развитие технической базы в расчете на 1 руб. увел-ия производственных мощностей (Нпм) | | | | 2,5 | | 2,54 | | 3,87 | | 3,08 | | 2,74 | |
| Доход от реализации имущества в расчете на 1 руб. снижения производственных мощностей (Дим1руб) | | | | 1 | | 1,016 | | 1,548 | | 1,232 | | 1,096 | |
| Оборачиваемость оборотных активов | | | | 3 | | 3 | | 3 | | 3 | | 3 | |
|  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |
| Показатели | | Формулы расчета | | Бизнесы | | | | | | | | | |
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
| Выручка от реализации (Вр2005) | | РР2005\*Дб2005 | | 517728,00 | | 254876,80 | | 58984,82 | | 211739,64 | | 267341,91 | |
| Прибыль от реализации (Пр2005) | | (Рпр/100)/(1+Рпр/ 100)\*Вр2005 | | 180997,71 | | 140131,26 | | 39401,86 | | 24138,32 | | -42774,71 | |
| Отчисления на технологическое развитие (Отр) | | Пр2005\*Нотч | | 12669,84 | | 27297,57 | | 1934,63 | | 3823,51 | | 0 | |
| Текущая производственная мощность (Пм2005) | | Вр2005/Зпм | | 634470,59 | | 404566,35 | | 68587,00 | | 225254,94 | | 445569,85 | |
| Выручка в 2006 (Вр2006) планируется исходя из сохранения текущей доли на рынке | | Зпм\*ТР2006 | | 533259,84 | | 300754,62 | | 58984,82 | | 235031,00 | | 245954,56 | |
| Требуемая производственная мощность в 2006 (Пм2006) | | Вр2006/0,85 | | 627364,52 | | 477388,29 | | 69393,91 | | 276507,06 | | 289358,30 | |
| Прирост производственных мощностей (∆Пм) | | Пм2006-Пм2005 | | -7106,07 | | 72821,94 | | 806,91 | | 51252,12 | | -156211,55 | |
| Прирост производственных мощностей (Ппм), если ∆Пм>0 | | ∆Пм\*Нпм | |  | | 184967,73 | | 3122,73 | | 157856,54 | |  | |
| Доход от реализации призводственных мощностей (Дрим), если ∆Пм<0 | | |∆Пм|\*Дим1руб | | 7106,07 | |  | |  | |  | | 171207,86 | |
| Оборотные акива (Оа), если "+"дополнительная потребность в средствах, если "-" дополнительное высвобождение средств | | Вр2005\*(ТР2006-1)/3 | | 5177,28 | | 15292,61 | | 0 | | 7763,79 | | -7129,12 | |
| Финансовый поток (Фп) | | Пр2005\*0,82-Отр-Оа-Ппм+Дрим | | 137677,07 | | -112650,28 | | 27252,17 | | -149650,41 | | 143261,71 | |
| Общий финансовый поток (Офп) | | ΣФп | | 45890,26468 | | | | | | | | | |
| Расчет финансового потока с учетом корпоративной стратегии | | | | Таблица 14 | | | | | | | | | |
|  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |
| Показатели | | | | Бизнесы | | | | | | | | | |
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
| Размер рынка (РР2005) | | | | 517728 | | 1274384 | | 137174 | | 504142 | | 2430381 | |
| Доля бизнеса на рынке (Дб2005) | | | | 1 | | 0,25 | | 0,43 | | 0,1 | | 0,11 | |
| Рентабельность продукции (Рпр) | | | | 17,48 | | 27,49 | | 33,4 | | 5,7 | | -8 | |
| Нормы отчисления на технологическое развитие (Нотч) | | | | 5 | | 30 | | 4,91 | | 5 | | 20,03 | |
| Загруженность производственных мощностей (Зпм) | | | | 0,816 | | 0,63 | | 0,86 | | 0,94 | | 0,6 | |
| Темп роста прогноз на 2006 (ТР2006) | | | | 1,03 | | 1,18 | | 1 | | 1,11 | | 0,92 | |
| Нормы отчислений на развитие технической базы в расчете на 1 руб. увел-ия производственных мощностей (Нпм) | | | | 2,5 | | 2,54 | | 3,87 | | 3,08 | | 2,74 | |
| Доход от реализации имущества в расчете на 1 руб. снижения производственных мощностей (Дим1руб) | | | | 1 | | 1,016 | | 1,548 | | 1,232 | | 1,096 | |
| Оборачиваемость оборотных активов | | | | 3 | | 3 | | 3 | | 3 | | 3 | |
|  | |  | |  | |  | | Продолжение таблицы 14 | | | | | |
| Показатели | | Формулы расчета | | Бизнесы | | | | | | | | | |
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
| Выручка от реализации (Вр2005) | | РР2005\*Дб2005 | | 517728,00 | | 318596,00 | | 58984,82 | | 50414,20 | | 267341,91 | |
| Прибыль от реализации (Пр2005) | | (Рпр/100)/(1+Рпр/ 100)\*Вр2005 | | 180997,71 | | 175164,08 | | 39401,86 | | 5747,22 | | -42774,71 | |
| Отчисления на технологическое развитие (Отр) | | Пр2005\*Нотч | | 9049,89 | | 52549,22 | | 3940,19 | | 287,36 | | 0 | |
| Текущая производственная мощность (Пм2005) | | Вр2005/Зпм | | 634470,59 | | 505707,94 | | 68587,00 | | 53632,13 | | 445569,85 | |
| Выручка в 2006 (Вр2006) планируется исходя из сохранения текущей доли на рынке | | Вр2005\*ТР2006 | |  | |  | | 58984,82 | |  | | 0 | |
| Выручка в 2006 (Вр2006) для бизнеса 2, исходя из увеличения доли на рынке до 25% | | Вр2005\*ТР2006\*1,25 | |  | | 469929,10 | |  | |  | |  | |
| Выручка в 2006 (Вр2006) для бизнеса 4, исходя из уменьшения доли на рынке до 10% | | Вр2005\*ТР2006\*0,238 | |  | |  | |  | | 13318,42 | |  | |
| Выручка в 2006 (Вр2006) для бизнеса 1, исходя из увеличения цены продукции на 20% | | Вр2005\*ТР2006\*1,15 | | 613248,82 | |  | |  | |  | |  | |
| Требуемая производственная мощность в 2006 (Пм2006) | | Вр2006/0,85 | |  | |  | | 69393,91 | | 15668,73 | | 0 | |
| Требуемая производственная мощность в 2006 (Пм2006) для бизнеса 2 | | Вр2006/0,63 | |  | | 745919,21 | |  | |  | |  | |
| Требуемая производственная мощность в 2006 (Пм2006) для бизнеса 1 | | Вр2006/0,9 | | 681387,57 | |  | |  | |  | |  | |
| Прирост производственных мощностей (∆Пм) | | Пм2006-Пм2005 | | 46916,99 | | 240211,27 | | 806,91 | | -37963,39 | | -445569,85 | |
| Прирост производственных мощностей (Ппм), если ∆Пм>0 | | ∆Пм\*Нпм | | 117292,46 | | 610136,63 | | 3122,73 | |  | |  | |
| Доход от реализации призводственных мощностей (Дрим), если ∆Пм<0 | | |∆Пм|\*Дим1руб | |  | |  | |  | | 46770,90 | | 488344,56 | |
| Оборотные акива (Оа), если "+"дополнительная потребность в средствах, если "-" дополнительное высвобождение средств | | Вр2005\*(ТР2006-1)/3 | | 5177,28 | | 19115,76 | | 0 | | 1848,52 | | -89113,97 | |
| Выплата выходного пособия (Вп) | | 0,06(Вр2005-Пр2005) | |  | |  | |  | | 2680,02 | | 18607,00 | |
| Затраты на маркетинговые исследование рынка (привлечение дополнителных покупателей, выбор наиболее прибыльного сегмента) | | Мис=0,04\*Пр2005 | |  | | 7006,56 | |  | | 287,36 | |  | |
| Затраты на найм дополнительных рабочих (Знр) | | 0,03\*Пр2005 | |  | | 5254,92 | |  | |  | |  | |
| Затраты на проведение рекламных компаний (Зр) | | 0,04\* Пр2005 | |  | | 7006,56 | |  | |  | |  | |
| Финансовый поток (Фп) | | Пр2005\*0,82-Отр-Оа-Ппм+Дрим-ВП-Мис-Знр-Зр | | 16898,49 | | -557435,11 | | 25246,61 | | 46380,36 | | 523776,27 | |
| Общий финансовый поток (Офп) | | ΣФп | | 56872,18 | | | | | | | | | |

4 ОБОСНОВАНИЕ ВЫБОРА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОРПОРАЦИИ

На основании анализа матриц GE/McKinsey и Hoffer/Shendel для корпорации выбираем стратегию прибыли. Исходя из необходимости обеспечения сбалансированности бизнес-портфеля, можно предложить следующие действия. Бизнес №1 представляет собой сильное отделение, находящееся в отрасли на стадии сокращения, переходящею в разложение. Так как потенциал спроса не обеспечивает долгосрочной привлекательности отрасли, то бизнес №1 можно использовать в качестве источника получения быстрых денег, придерживаясь стратегии «сбора урожая». Для осуществления этой стратегии основным шагом будет поднятие цен на 20 %. Заметим, что даже при таком повышении цен, они будут не выше среднеотраслевых, следовательно не последует обвальное уменьшение продаж. Поэтому в целом ожидается увеличение выручки примерно на 15%. Также снижена норма отчислений на технологическое развитие до 5%, т.к. данная стратегия не включает обновления и развития технологических мощностей. Задача – продержаться на имеющихся. Бизнес №2 находится на стадии роста и нуждается в больших капиталовложениях. К тому же комплексная оценка отрасли бизнеса №2 более чем высокая, это подчеркивает важность инвестирования в этот бизнес. В дальнейшем он станет основным генератором наличности нашей корпорации. Средства нужно направлять на увеличение доли бизнеса на рынке. В ближайшем будущем поставлена задача достигнуть 25 %, для этого необходимо провести ряд исследований рынка (будут привлечены высококвалифицированные специалисты со стороны), чтобы четко представлять, чем можно привлечь к себе дополнительных покупателей, также запланирован ряд рекламных акций, которые помогут информировать покупателей о нашем товаре. Также до 30% увеличены нормы отчисления на технологическое развитие, будут наняты дополнительные рабочие. Деньги на развитие бизнеса №2 будут получены от продажи бизнеса №5, а в дальнейшем – за счет стратегии «сбора урожая» на рынке бизнеса №1. Бизнес №3 представляет собой стабильный бизнес на стадии насыщения, имеет самую высокую рентабельность продукции. Основной стратегий для него будет удержание своих позиций на рынке, максимизация прибыли. Бизнес №4 имеет довольно слабые позиции, находится на стадии зрелости. Однако привлекательность отрасли очень высокая, и бизнесу следует укрепиться на рынке, выбрав для себя нишу. Закрепиться в ней, сконцентрировав все свое внимание на удовлетворении потребностей потребителей этой ниши. Выбор наиболее привлекательного сегмента предполагает исследование рынка, анализ потребностей, т.е. необходимы затраты на проведение этих мероприятий. Концентрация на одном сегменте вызовет снижение доли на рынке (запланировано до 10%), для этого бизнеса уменьшена норма отчислений на технологическое развитие, т.к. она была неоправданно высокой для этой стадии ЖЦ и такого слабого бизнеса. В связи с уменьшением объема работ предусмотрены выплаты выходных пособий уволенным работника в размере 6% от себестоимости. Бизнес № 5 подлежит продаже, т.к. является явно отстающим и убыточным. Хотя он имеет долю рынка всего 11%, продать целиком корпорация его не сможет, т.к. бизнес непривлекателен и рынок находится на стадии сокращения.

5 СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА (ОТДЕЛЕНИЯ)

Проанализировав сложившуюся ситуацию, делаем вывод, что оптимальной для бизнеса №1 является вариант стратегии сокращения, а именно «сбор урожая». Полученные деньги можно направить на развитие других бизнесов, а фирме в дальнейшем перейти на другой, более привлекательный рынок, например рынок ЖПК (у него высокое соотношение потенциала и прогноза спроса)

Стратегия "сбора урожая" означает балансирование между сохранением нынешнего статус-кво и скорейшим уходом из отрасли. Это — стратегия завершающей фазы, когда положение на рынке приносится в жертву краткосрочной цели увеличения наличности или прибыльности. Определяющей финансовой целью является получение как можно большего объема наличных для использования их на других направлениях деятельности корпорации.

Шаги, предпринимаемые фирмой в рамках стратегии сбора урожая, четко определены. Компания урезает до предела текущий бюджет и снижает реинвестиции до минимально допустимого уровня. Капитальные вложения в новое оборудование минимальны или вообще равны нулю (если только не требуется срочной замены какого-либо оборудования); все усилия направлены на продление жизни имеющегося оборудования, чтобы существующие мощности можно было использовать как можно дольше. Компания может повысить цены, сократить расходы на продвижение товара, незаметно понизить качество продукции, свернуть второстепенные услуги потребителю и т. д. Хотя стратегия сбора урожая приводит к сокращению объема продаж и доли рынка, но если расходы будут сокращаться быстрее, то объем наличности после уплаты налогов может возрасти (по крайней мере временно), и прибыль компании будет сокращаться скорее медленно, чем быстро.

Стратегия "сбора урожая" является разумным выбором для фирм со слабыми позициями в следующих.обстоятельствах:

1. В случае непривлекательных долгосрочных перспектив отрасли (наша ситуация).

2. Когда развитие деятельности является слишком дорогостоящим и недостаточно прибыльным (наша ситуация).

3. В случае, когда расширение или удержание рыночной доли сопряжено с увеличением издержек.

4. В случае, когда снижение конкурентных усилий не вызовет резкого сокращения объема продаж (наш случай).

5. Если у фирмы есть возможность направить освобожденные средства в более привлекательные области (наш случай).

6.В случае, когда данный вид деятельности не является самым главным в хозяйственном портфеле диверсифицированной компании (сбор урожая в отношении второстепенных направлений деятельности фирмы стратегически предпочтительнее, чем в отношении основных).

5.1 Товарно-рыночная стратегия

В предыдущие периоды наш бизнес придерживался стратегии оптимальных издержек. Она дала свой результат – мы стали лидерами на рынке, однако, это послужило подрывом финансового положения бизнеса. Поскольку для него в процессе анализа была выбрана стратегия «сбора урожая», наиболее подходящей продуктовой стратегией представляется стратегия широкой дифференциации – выпуск широкого ассортимента товаров для различных потребителей, товары отличаются от товаров конкурентов, цены как правило несколько выше. Выбор не был остановлен на нишевой стратегии потому, что мы в скором времени собираемся покинуть рынок и нужно максимально использовать оставшееся время и работать со всеми покупателями. Наша продукция обладает отличными характеристиками, следовательно дополнительные затраты на её улучшение не потребуются, а вот поднятие цен принесет прибыль. Конечно, объем продаж из-за этого снизится, но не намного – мы единственный продавец в отрасли, а ценовая эластичность спроса средняя – для основной массы покупателей повышение цены не сыграет решающей роли.

5.2 Стратегия конкуренции

Стратегию конкуренции наш бизнес не предусматривает, т.к. является безусловным лидером, и появление в отрасли на стадии сокращения и разложения конкурентов чрезвычайно маловероятно.

5.3 Стратегия внутреннего развития

Исходя из выбранной общей и продуктовой стратегий разберемся со стратегически важными направлениями нашего бизнеса. *Техническую и технологическую составляющую потенциала* развивать не имеет смысла, т.к. это требует больших капиталовложений, а на рынке мы задерживаться не собираемся, так что развитие этих направлений не оправдано. *Организационно-структурная составляющая* и так находится на отличном уровне, какие-то кардинальные изменения здесь не нужны. При переходе на другой рынок нам пригодится гибкость и умение сетевой структуры приспосабливаться к изменяющимся условиям. *Уровень квалификации сотрудников* низкий, но с этим, очевидно, придется смериться, т.к. обучение сотрудников или принятие на работу высококлассных специалистов требует больших затрат. *Информационный потенциал* достаточно важен в нашем положении, но репутация лидера у нас уже есть – остается воспользоваться наработанной базой. Есть смысл попробовать наладить связь с монополистом-поставщиком основных материалов, заключив соглашение на взаимовыгодных условиях. Например, поставщик придерживает цены на материалы, а мы обязуемся покупать четко оговоренное количество ресурсов с предварительной оплатой. Финансовая устойчивость фирмы находится в критическом состоянии. Чтобы вывести бизнес из подобного состояния можно поднять цены (что мы и сделаем), убрать из возможностей оплаты рассрочку (т.к. мы не можем откладывать получение прибыли на долгосрочную перспективу). Привлекать заемные средства или средства из других отделений корпорации не следует.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В хозяйственной практике России механизм стратегического менеджмента находится в стадии становления. При этом отечественные и международные аналитики считают, что российский рынок вступил в ту стадию, когда отсутствие разработанной стратегии мешает предприятиям на каждом шагу. Какова же роль стратегического менеджмента для предприятия в условиях рыночной экономики?

В условиях рыночной экономики предприятие должно само определять и прогнозировать параметры внешней среды, ассортимент продукции и услуг, цены, поставщиков, рынки сбыта, а самое главное — свои долгосрочные цели и стратегию их достижения. Эту часть плановой работы и охватывает разработка стратегического плана развития предприятия.

Разработка стратегии должна основываться на глубоком понимании рынка, оценке позиции предприятия на рынке, осознании своих конкурентных преимуществ.

Нами была разработана стратегия развития корпорации с учетом предоставленных данных. Было определено, что корпорация имеет сбалансированный бизнес-портфель с преобладанием бизнесов на стабильных стадиях, были предложены меры по достижению более сбалансированного состояния. В рамках стратегического корпоративного плана была разработана также стратегия развития анализируемого в начале проекта бизнеса, направленная на получение максимальной прибыли в краткосрочной перспективе.

Можно сделать вывод, что цели и задачи данного курсового проекта выполнены успешно, разработка стратегии организационного развития строительного предприятия осуществлена.

ЛИТЕРАТУРА

1 Боумен К. Основы стратегического менеджмента. – М.:1997. – 175 с.

2 Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: «Гардарика», 1998. – 296 с.

3 Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. – М.:изд-во “Финпресс”, 1998. – 192 с.

4 Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. – М.: РДЛ, 1998. – 768 с.

5 Маркова В.Д. и др. Стратегический менеджмент: курс лекций. – М.: “Инфра-М”, 1999. – 488 с.

6 Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. — СПб. «Питер», 2000.

7 Портер М. Конкуренция. СПб.:Питер, 2002.

8 Саати Т. Принятие решений.Метод анализа иерархий . — М.:Радио и связь, 1993

9 Саати Т., Кернс К. Аналитическое планирование. Организация систем. — М.:Радио и связь, 1991

10 Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М.:Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.