**Институт экономики и финансов**

КУРСОВАЯ РАБОТА

*Тема: сопоставление профилей двух конкурирующих фирм*

*По курсу: стратегическое управление*

©Выполнил: студент очного отделения

311 группы

Павлов П.С.

Проверил: Ерошина Н.Р.

Санкт-Петербург

2004г.**Содержание:**

Введение................................................................................................................3

**Глава I. Теоретические основы сопоставления профилей**

1.Понятие профиля фирмы. Необходимость изучения профиля........................5

2. Комментарий к профилю фирмы по Х. Маккею..............................................9

**Глава II. Характеристика и анализ профилей конкурентов**

1. Общая характеристика исследуемых компаний и ситуация в отрасли........12

2. АВТОВАЗ как исследуемая компания............................................................13

3. ИЖМАШ как конкурирующая компания.......................................................14

4. Сопоставление профилей (по методике Х. Маккея)......................................14

5. Сравнение профилей схематическим методом..............................................24

**Глава III. Выводы и рекомендации**.................................................................25

Заключение..........................................................................................................27

Список использованных источников................................................................28

**Введение**

Если существуют две фирмы, выпускающие аналогичную продукцию (или товары-заменители) в соизмеримых количествах и сбывающие её на одном рынке, то между ними непременно буду преобладать конкуренция. От этого выигрывает потребитель, ведь для него конкуренция – залог умеренной цены и хорошего качества. А сами компании? Их высшее руководство постоянно озадачено проблемой выживания в конкурентной среде, процветания, а заодно и устранения конкурентов. Причём сложность конкурентной борьбы для руководства зависит, в том числе, и от размера компаний. Если для двух и более небольших компаний методами конкурентной борьбы могут быть какие-то отдельные инструменты (ценовая, ассортиментная политика, качество, реклама), то для предприятий-гигантов этого недостаточно. Большие компании обладают б**о**льшим набором возможностей, поэтому не использовать их в своих целях сегодня означает потерпеть крах завтра.

Самым эффективным методом сбора и обработки информации о конкуренте и о самой компании является сопоставление профилей компании и её конкурента (конкурентов). Профиль фирмы – это многофакторная модель (а значит, она максимально соответствует действительности). К тому же факторы для сравнения выбирает сама фирма-исследователь, в зависимости от отраслевых особенностей.

Процесс деятельности компаний динамичен во времени, и поэтому информацию о конкурентах нужно как можно чаще обновлять. То есть сопоставление профилей своей фирмы и конкурента – это не разовый, а постоянный процесс, и в качестве результата постоянно будут назревать новые рекомендации.

Цель данной курсовой работы – на основе теоретического материала сделать сравнение профилей двух конкурирующих фирм и дать рекомендации рассматриваемой фирме о том, какие меры следует предпринять в первую очередь на данной стадии конкурентной борьбы.

Проблема, лежащая в основе темы – как оставаться лидером в конкурентной борьбе, которая является динамичным процессом (то есть происходит во времени) и, следовательно, исход которой может меняться в пользу каждого конкурирующего субъекта. Для этого каждая фирма должна как можно полнее использовать свои возможности, а также постоянно отслеживать появление новых угроз. Отсюда следует вывод, что невозможно раз и навсегда победить в конкурентной борьбе, так как это процесс непрерывный.

Цель данной работы – на основе теоретических знаний и практических исследований дать рекомендации ОАО «АВТОВАЗ», которые направлены на достижение и сохранение лидирующего положения в отрасли на долгосрочную перспективу.

Задачи, которые необходимо решить в данной работе:  
выяснить, каково фактическое положение ОАО «АВТОВАЗ» относительно конкурента;

* найти сильные и слабые стороны как исследуемой фирмы, так и конкурента;
* найти решения, позволяющие исследуемой фирме занять и сохранить лидирующее положение в отрасли;
* при разработке рекомендаций учесть как можно больше факторов, оказывающих влияние на исход событий. **Глава I. Теоретические основы сопоставления профилей.**

**1. Понятие профиля фирмы. Необходимость изучения профиля.**

**〈** Профилем называется сумма характеристик, благодаря которым компания или часть компании известна важной целевой группе [потребителям, поставщикам, конкурентам, государству, общественности]. Корпоративный профиль — это образ компании или ее продукции в глазах целевой группы. **〉[[1]](#footnote-1)**

Изучение профиля чаще всего практиковалось в компаниях, специализирующихся на производстве потребительских товаров, а также в компаниях с несколько абстрактным характером продукции в виде услуг и консультаций.

Потребительскими товарами, применительно к которым проводилось изучение профиля, являлись предметы кратковременного пользования, например зубная паста и шампуни. Что касается потребительских товаров длительного пользования, то такие исследования проводились применительно к автомобилям, телевизорам и домам.

Исследовался корпоративный профиль компаний, функционирующих в сфере услуг, например банков и авиакомпаний, а также дающих консультации в области обработки данных, менеджмента и права.

В последние годы изучение профиля стало применяться и в фирмах, выпускающих средства производства. Эти исследования расширялись по мере того, как бизнес стал сильнее ориентироваться на рынок.

Ориентация на рынок означает, что компания начинает изучать потребности, порождающие спрос, и использует накопленные данные, чтобы лучше удовлетворять нужды потребителей.

Знать своего конкурента не менее важно, чем знать своего клиента. Если только рассматриваемая фирма не занята производством уникальных видов продукции или услуг, не находится в государстве с плановой экономикой, то конкуренция - это непреложный факт жизни фирмы. И её руководство должно считаться с этим. Самый лучший способ - это собрать возможный максимум информации, а затем действовать.

Раньше, когда конкуренция ещё не была столь интенсивной, планирование и прогнозирование было минимальным. В области сбыта продукции этот старый стереотип конкуренции сводился к четырем пунктам:

• Продукция

• Цена

• Местонахождение

• Стимулирование.

Во многих случаях это себя оправдывало, а если не получалось, фирмы переключались на другого возможного клиента.

Сегодня конкуренция выглядит иначе. Приемы ведения «боевых действий» как между государствами, так и между корпорациями становятся все более изощренными, более аналитическими; скорее стратегическими, а не просто тактическими. Руководители корпораций вместе с административным персоналом постоянно пытаются определить:

• Стратегии сбыта

• Основополагающие принципы

• Перспективные планы

• Ниши рынка, задачи, цели,

и получить в итоге больше информации, чем в состоянии обработать.

Сверхупрощения «гладиаторской» эры сменились сверхусложнениями эры технологии. Теперь любая фирма досконально изучает своих конкурентов буквально вплоть до самой их смерти. Стало уже невозможно быть в курсе всего и при этом еще и руководить делом.

Многие менеджеры продолжают запрашивать все новую информацию, хотя они завалены уже имеющейся, и при этом имеющуюся у них информацию они используют по частям или неправильно. ***Знание не является силой, если оно не используется.*** Оно не должно быть совершенным, но оно обязательно должно быть доступным. И необходимы менеджеры, которые умеют успешно использовать эти знания.

Важной особенностью составления профиля является отсутствие строгих теоретических указаний. Это связано с тем, что невозможно составить пример профиля для фирм всех отраслей. Высшее руководство само определяет основные позиции для сравнения исходя из отраслевых, географических и других особенностей. Пример профиля фирмы кратко изложил в своей книге «Как уцелеть среди акул» и впервые воплотил на практике Харви Маккей. Данный вариант профиля и будет рассмотрен в практической части работы.

В концептуальном отношении это был как бы побочный продукт анкеты фирмы, называемой "Профиль клиента", и поэтому создатели озаглавили этот документ "Профиль конкурента". Этот план заполнялся на каждого мало-мальски значительного конкурента. Он выглядит следующим образом:

Дата

Заполнено

Кто заполнил

**1. Родословная**

* Название фирмы
* Местонахождение главного правления
* Если филиал, то чей?
* Находится в государственном или в частном владении?

**2. Физические характеристики**

* Количество предприятий
* Местонахождение предприятий
* Количество сотрудников
* Какие географические районы данная фирма может обслуживать лучше всего?
* Какие географические районы данная фирма может обслуживать удовлетворительно?

**3. Финансовые результаты деятельности**

* Какого числа заканчивается финансовый год?
* Доходы за прошлый год
* Прибыли за прошлый год
* Тенденции в финансовой деятельности за последние два-три года
* Что-либо необычное в финансовых делах (слишком большие товарно-материальные запасы и т.п.)
* Рейтинг, выставленный данной фирме экспертами
* Общее финансовое положение (подчеркнуть нужное):

прочное / удовлетворительное / неустойчивое

**4. Ценообразование**

* Политика цен фирмы (подчеркнуть нужное): цены высокие и устанавливаются произвольно / цены низкие и устанавливаются для нечестной борьбы с конкурентами
* Как фирма реагирует на ценовую конкуренцию?

**5. Кадры**

Состоят ли сотрудники в профсоюзе (если да, то в каком)?

* Укажите двух-трех сотрудников, которые являются наиболее важными фигурами в фирме, и должности, которые они занимают
* Какой репутацией пользуется фирма как работодатель?

**6. Положение на рынке**

* На какой рынок рассчитана продукция фирмы?
* Какую уникальную продукцию (с какими характерными особенностями) предлагает фирма?
* В чем заключается краткосрочная стратегия фирмы?
* В чем заключается долгосрочная стратегия фирмы?

**7. Планы**

* Стремится ли фирма сохранить свои позиции или активно развиваться?
* Не собирается ли данная фирма приобрести какое-либо предприятие или же, по слухам, она сама может быть кем-либо приобретена или поглощена?
* Ходят ли слухи относительно подготовки какой-либо новой продукции или нового вида обслуживания?

**8. Фирма как поставщик**

* Среднее время доставки
* Качество обслуживания
* Сильные места при обслуживании
* Слабые места при обслуживании
* Легко или трудно решаются проблемы клиентов?
* С кем из клиентов у фирмы самые лучшие отношения?
* Потеря каких именно клиентов оказалась бы для фирмы наиболее болезненной?
* Как проводит фирма организацию развлечений, раздачу подарков и т.п.
* Кто самые важные поставщики фирмы?
* Как отзываются о методах, применяемых фирмой в деловых отношениях (подчеркнуть нужное): исключительно честные / далеко не безупречные

**9. Престиж фирмы в деловом мире**

* Охарактеризовать в общем репутацию фирмы
* Возникали ли у фирмы (или у ее руководителей) какие-либо проблемы юридического характера или проблемы, отражающиеся на репутации?
* Выделяет ли фирма (или ее материнская компания) значительные средства каким-либо благотворительным, общественным или муниципальным организациям?
* Что можно сказать о высшем руководстве фирмы? Какого мнения о фирме придерживаются в нашей отрасли? В наших торговых организациях?

**10. Окольные пути получения сведений**

* Имеются ли у нас недавно принятые сотрудники из этой фирмы, которых следует конфиденциально расспросить?
* Кто из наших клиентов пользовался ранее услугами этого конкурента либо пользуется сейчас одновременно с обслуживанием с нашей стороны и кто может явиться надежным источником информации данной фирме?
* Кого еще вы знаете из тех, кто может предоставить информацию о данной фирме?
* Располагаем ли мы сведениями о том, какого о нас мнения данная фирма (считает ли она нас инертными, энергичными, превосходящими в техническом отношении и т.п.)?
* Были ли в последнее время статьи о данной фирме в отраслевой печати, в финансовой прессе или в прессе общего характера (если "да", то обязательно поместите в досье копии этих статей)?

**11. Предстоящий поединок на ринге ... Они и Мы**

* Кого из их клиентов мы бы хотели перехватить?
* Кто является их торговым агентом (агентами) при заключении сделок с этими клиентами?
* В какой сфере нашей отрасли (территории, сегмента рынка и т.п.) они проводят свои операции? Каким образом мы могли бы с выгодой для себя увеличить свою долю?
* Был ли случай, когда мы (или кто-то другой) одержали над ними верх в деловом отношении? Если "да", то каким образом удалось этого достичь?

**12. «Прогноз матча»**

Мы побьем этого конкурента, если хорошо справимся со следующими задачами:

* А
* Б
* В
* Г
* Д
* ...

**2. Комментарий к профилю фирмы по Х. Маккею.**

Посмотрим, как составить этот документ и как им пользоваться. Когда в фирме только приступают к осуществлению данной программы, то можно посвятить этому занятию по полдня каждую неделю. Пусть это не пугает руководителей фирм. Очень много данных может быть собрано персоналом и помощниками. Для заполнения наиболее важных граф целесообразно привлекать следующих должностных лиц: коммерческий директор, начальник соответствующего отдела сбыта, торговый агент и генеральный директор.

Теперь рассмотрим все вопросы по порядку.

1**. *Название и местонахождение*** - вопрос самоочевидный. Мы хотим знать, ведем ли вы борьбу с филиалом или с независимой фирмой, а также какие силы стоят за ними.

2. Данный "Профиль" рассчитан на фирму обрабатывающей промышленности, но его нетрудно модифицировать для предприятий транспортного машиностроения. Для фирмы, производящей автомобили, большое значение имеет стоимость комплектующих и сырья, которая существенно сказывается на стоимости автомобилей.

3. Талантливый руководитель никогда не выведет свою фирму на ринг, не зная предварительно***, здоров ли противник*** или он только что перенес какие-либо неприятности; это оказывает влияние на план действий. Причем об этом должно быть известно не только генеральному директору, но и торговому агенту, и главному бухгалтеру.

4. ***Нужно изучить действия конкурента в области ценообразования*** и бдительно следить за возможными изменениями. Это единственная сфера, в которой фирмы часто «меняют па в своих танцах», особенно в настоящее время.

5. Создание в фирме ***профсоюзной организации*** ведет к утрате гибкости. Необходимо выяснить, кому на самом деле принадлежит последнее слово при принятии решений, и проверить, знает ли это начальник отдела кадров рассматриваемой фирмы. Фирма, у которой существуют проблемы в отношении морального духа персонала, – это обычно самая лучшая мишень для проведения наступательной стратегии конкуренции.

6. ***На кого и на что нацелена деятельность конкурента?*** Нужно прочесть их рекламно-пропагандистские материалы и ежегодные отчеты. Благодаря современным тенденциям к открытости многие стратегии деловой активности можно читать, как открытую книгу. Не лишним будет периодически измерять реальную "температуру воды": "Действительно ли они успешно применяют избранную и заявленную стратегию?"

7. Нужно всё время быть настроенными на волну перемен. Поскольку сегодня ***поглощение и слияние фирм*** стало настоящей манией, с конкурентом может случиться все что угодно. Продажа фирмы может означать не только ее расчленение, но и огромный приток новых ресурсов.

8*.* ***Компания должна знать, как её противники ведут свои дела***. Имеются в виду не только их цены и продукция. Как выглядит их послужной список? Как они относятся к своим клиентам и кто эти клиенты?

Когда клиент отправляется на обед, что он заказывает? Нужно знать их этнические нормы. Нет необходимости унижаться ради последующей победы, но фирма должна знать, с кем имеет дело. (В таких сферах руководитель должен быть твердо уверен, что знает все необходимые ему факты, а досье рассматриваемой фирмы нужно держать под замком.)

9. ***Репутация и финансовое участие в общественных мероприятиях*** имеют существенное значение. Если две фирмы поддерживают друг с другом деловые отношения в основном потому, что президенты обеих этих фирм входят в правление благотворительного фонда, субсидирующего симфонический оркестр, то и президенту данной фирмы лучше всего стать меломаном.

10. ***Некоторые из самых ценных сведений*** могут быть ненадежны: чье-то мнение, сплетни. Нужно тщательно отфильтровывать подобную информацию, но обязательно использовать ее. Сбор разведывательных данных не означает, что надо устраивать новый Уотергейт; это значит лишь, что надо поддерживать связь с доверенными и осведомленными лицами, а также читать отраслевую прессу. А также позаботиться о том, чтобы источники такого рода сведений были зафиксированы в секретных документах для использования в будущем - на случай, если торговый агент данной фирмы или начальник отдела сбыта, нашедший ход к конкуренту, покинет данную фирму в поисках пастбищ позеленее.

11. Задумаемся теперь над тем, ***какие конкретные выгоды мы рассчитываем получить в результате борьбы с этими противниками.*** Для этого нужно «посмотрите видеозапись матчей»: кто и каким образом наносил им поражения раньше?

12*.* ***В чем заключается наш план действий?*** Изложить его нужно коротко и ясно. Необходимо вернуться к этому плану через три месяца или через полгода, чтобы посмотреть, делает ли наша компания то, что намеревалась делать, и не требуются ли какие-либо новые мероприятия.

Ценность данного плана заключается не только в том, что он сообщает нам информацию о нашем конкуренте, но и в том, что он сообщает нам о нашей собственной стратегии.

После того, как у руководителей накопилась кипа этих вопросников, после того, как они их рассортировали, сравнили друг с другом и сгруппировали по категориям, станет видно, как на двенадцатом этапе вырабатывается определенная линия поведения. Действия, которые нам необходимо предпринимать для организации рейдов против конкурента, будут повторяться, а профиль нашего конкурента превращается в стратегический план. На сегодняшний день пока неизвестен более удачный, более простой, более эффективный или более практичный метод для разработки такого плана.[[2]](#footnote-2)

**Глава II. Характеристика и анализ профилей конкурентов**

1. **Общая характеристика исследуемых компаний и ситуация в отрасли.**

В данной главе будут рассматриваться профили двух российских автогигантов – Волжского и Ижевского автомобильных заводов, причём сравнение профилей будет происходить от лица АВТОВАЗа и все рекомендации в третьей главе будут в его пользу. Соответственно, ИЖМАШ выступает в роли конкурента.

На сегодняшний день ситуация в области российского автомобилестроения такова, что легковые автомобили самого распространённого класса (малолитражные) выпускают два вышеназванных автозавода. Причём номенклатура изделий Волжского автозавода значительно шире, оно и понятно – финансовое положение завода гораздо лучше, чем у конкурента. Оставшиеся два автозавода – ГАЗ и УАЗ не являются конкурентами ВАЗа, так как они удовлетворяют потребности совсем других рынков. Так, ГАЗ производит автомобили класса «С», то есть на класс больше, чем у ВАЗа и ИЖа («В»), а также грузопассажирские микроавтобусы и грузовики. УАЗ занят производством полноприводных автомобилей и удовлетворяет, в основном, нужды российской армии на основе госзаказов. Оставшийся завод – ИЖМАШ – и является главным и единственным конкурентом.

После прихода в Россию рыночной экономики понятие конкуренции стало актуальным и для некогда мирно сосуществовавших автозаводов. Причём сегодня у ВАЗа мог бы быть и третий конкурент – ОАО АЗЛК, выпускавшее автомобили того же класса, но оно прекратило своё существование несколько лет назад из-за нерентабельности производства и долгов. А вот ИЖМАШ, наоборот, несмотря на огромные долги (знать бы, какими способами!) сумел поставить на конвейер свой последний проект, который был разработан ещё в 70-х годах (!). Тем не менее, модель пользуется спросом и это представляет опасность для АВТОВАЗа. Ведь если финансовое положение конкурента значительно упрочится, он не только может отвоевать у ВАЗа покупателей заднеприводных автомобилей, но и создать вполне конкурентоспособную переднеприводную модель. Поэтому никто не сомневается, что высшее руководство АВТОВАЗа обеспокоено поиском возможных путей для упрочения положения своей фирмы и обеспечения надёжного положения в будущем.

1. **АВТОВАЗ как исследуемая компания.**



МИССИЯ ОАО «АВТОВАЗ»: упрочить лидирующее положение на российском автомобильном рынке на долгосрочную перспективу, предлагая россиянам качественные автомобили по доступным для них ценам.

ВИДЕНИЕ ОАО «АВТОВАЗ» либо не сформулировано высшим руководством, либо является конфиденциальной информацией.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ УСТАНОВКИ:

* создание внутри ОАО «АВТОВАЗ» корпоративного центра, формирующего единую стратегию и осуществляющего стратегическое управление;
* создание эффективно работающей системы управления собственностью ОАО «АВТОВАЗ» через формирование бизнес-единиц;
* своевременное отражение изменяющихся потребительских приоритетов в разработке новых моделей, уменьшение времени сменности и модернизации модельного ряда;
* активный поиск возможностей формирования стратегических альянсов с крупными инвесторами в различных направлениях нашей деятельности.[[3]](#footnote-3)

АВТОВАЗ на правах собственности владеет акциями и долями 237 обществ, в которых осуществляет корпоративное управление и контроль за деятельностью.

Волжский автомобильный завод на главном конвейере производит переднеприводные автомобили десятого семейства, а также «Жигули» всех моделей; на совместном предприятии «GM-АВТОВАЗ» производятся полноприводные автомобили «Шевроле-Нива»; на заводе в Сызрани производятся автомобили девятого семейства; на Серпуховском заводе и на КамАЗе производятся микролитражные автомобили «Ока»; фирма «ВАЗинтерсервис» производит пикапы на базе автомобилей ВАЗ. Готовится к серийному производству новое семейство автомобилей «Калина».

1. **ИЖМАШ как конкурирующая компания.**



Миссию ИЖМАШа не удалось найти, на официальном сайте о ней не говорится ни слова. Это может означать лишь одно из двух:

* в фирме происходит такой беспорядок, что у высшего руководства нет ни сил, ни времени, чтобы сформулировать миссию;
* высшее руководство вообще не знает, что такое миссия фирмы.

С точки зрения конкурентной борьбы это только плюс для ВАЗа, поскольку, не имея миссии, невозможно эффективно вести дела фирмы.

По данным официального сайта, сейчас ОАО "ИЖМАШ"- крупное многопрофильное машиностроительное предприятие, выпускающее:

* малолитражные автомобили;
* мотоциклы;   
  боевое стрелковое и спортивно-охотничье оружие,
* авиационные пушки, высокоточные управляемые артиллерийские снаряды;   
  контрольно-проверочные машины комплексов управляемого вооружения;   
  станки;
* высококачественный инструмент и точные заготовки.

Также ИЖМАШ имеет собственный металлургический завод.

Финансовое положение ИЖМАШа неустойчивое и характеризуется долгами в огромных размерах; выручка – почти в 1000 (!) раз меньше, чем у ВАЗа; штат сотрудников также несоизмеримо мал. Однако и этого достаточно, чтобы автомобили ИЖ могли занять сегмент рынка, принадлежащий ВАЗу (то есть сегмент недорогих заднеприводных автомобилей).

Посмотрим более подробно, каково положение ВАЗа и дадим рекомендации относительно дальнейшего развития. [[4]](#footnote-4)

**4. Сопоставление профилей (по методике Х. Маккея)**

**1. Родословная**

* Название фирмы

ОАО «АВТОВАЗ»



Концерн «ИЖМАШ»



* Местонахождение главного правления

445633, г. Тольятти, Южное шоссе, д. 36



426006, Удмуртская Республика, г. Ижевск, проезд Дерябина, д. 3.



* Находится в государственном или в частном владении?

Находится полностью в частном владении.



Все предприятия находятся в частном владении, кроме оружейного завода – 25% его акций находятся в государственном владении.



**2. Физические характеристики**

* Количество предприятий

3: АВТОВАЗ, совместное предприятие «GM-АВТОВАЗ» [по выпуску автомобилей «Шевроле-Нива»], дочернее предприятие «ВАЗинтерсервис» [по выпуску пикапов марки «VIS»].



5: «ИЖМАШ-Авто», ОАО «Ижевские мотоциклы» (ранее – ДОАО «ИЖМАШ-Мото»), «ИЖМАШ-Станко», Ижевский оружейный завод (ИОЗ), металлургический завод.



* Местонахождение предприятий

г. Тольятти



г. Ижевск



* Количество сотрудников

118 131 человек.



22 900 человек.



* Какие географические районы данная фирма может обслуживать лучше всего?

,



Все районы внутри России, за исключением Дальнего Востока, а также страны ближнего зарубежья (Белоруссия, Украина).

* Какие географические районы данная фирма может обслуживать удовлетворительно?

,



Европейские страны. (Известно, что АВТОВАЗ поставляет некоторые модели своей продукции в Англию и Францию. ИЖМАШ в настоящее время не осуществляет такую деятельность).

**3. Финансовые результаты деятельности**

* Доходы за прошлый год

64,2 млрд. руб.



65,2 млн. руб., то есть почти в 1000 раз меньше.



– Прибыли за прошлый год

9,8 млрд. руб.



410 млн. 525 тыс. руб. (Конечно, валовая прибыль концерна гораздо больше, но с учётом огромных долгов размер чистой прибыли невелик).



* Тенденции в финансовой деятельности за последние два-три года

Прирост по выручке по сравнению с прошлым годом - 10,1 процента. Произошло это за счет увеличения объема выпуска наиболее рентабельных моделей семейства ВАЗ-2110.



Рост объёма производства – 115%, рост объёма реализации – 228%, рост объёма экспортных поставок- 163%. Кредиторская задолженность увеличилась на 36,8%.



* Что-либо необычное в финансовых делах (слишком большие товарно-материальные запасы и т.п.)

———



большие запасы нереализованной продукции и комплектующих прошлых лет



* Рейтинг, выставленный данной фирме экспертами корпорации

По оценкам агентства «Credit Rating» в 2003 году ОАО «АВТОВАЗ» вошло в первую десятку компаний года.



Пресса умалчивает о рейтинге конкурента. Это может означать, что он занимает далеко не блестящие позиции и в первую десятку, наверняка, не входит.



* Общее финансовое положение (подчеркнуть нужное): прочное / удовлетворительное / неустойчивое

Прочное.



Нечто среднее между неустойчивым и удовлетворительным.



**4. Ценообразование**

* Политика цен фирмы (подчеркнуть нужное): цены высокие и устанавливаются произвольно / цены низкие и устанавливаются для нечестной борьбы с конкурентами

Цены высокие, но устанавливаются на основе технологических изменений



Цены низкие, иногда ниже себестоимости, и устанавливаются на основе покупательной ценности товара.



* Как фирма реагирует на ценовую конкуренцию?

ВАЗ занимает ведущее место в отрасли и продолжает держать цены ниже, чем у импортных аналогов. Таким образом, ценовая конкуренция данной фирме грозит очень и очень слабо.



ИЖ вынужден мириться с конкуренцией ВАЗа, поскольку единственный способ – устанавливать низкую норму прибыльности – используется постоянно.



**5. Кадры**

– Состоят ли сотрудники в профсоюзе (если да, то в каком)?

Сотрудники состоят в профсоюзе «Единство», основными целями которого являются контроль за расчётами по оплате труда с работниками и за пенсионными отчислениями. [[5]](#footnote-5)



Сотрудники состоят в профсоюзе, деятельность которого направлена в основном на борьбу с ростом цен на услуги ЖКХ в Удмуртской Республике и на требование достойной зарплаты от предприятий республики.



* Укажите двух-трех сотрудников, которые являются наиболее важными фигурами в фирме, и должности, которые они занимают

Председатель совета директоров Владимир Каданников;



генеральный директор Вильчик Виталий Андреевич.

Генеральный директор Владимир Гродецкий.



Заместитель генерального директора БезбородовНиколай Александрович.

* Какой репутацией пользуется фирма как работодатель?

Репутация фирмы противоречива: с одной стороны (по данным руководства), завод как градообразующее предприятие обеспечивает полную занятость рабочих, вовремя индексирует зарплату, а с другой (по данным профсоюза) - репутация фирмы не на высоте из-за снижения социальных гарантий работникам и, в первую очередь, пенсионерам; а также из-за длительной процедуры выпуска работников на пенсию.



Репутация фирмы также невысока; в первую очередь, из-за приостановления перечисления платежей в пенсионный фонд, а также из-за необеспеченности работников жильём.



**6. Положение на рынке**

* На какой рынок рассчитана продукция фирмы?

Отечественный и импортный рынок недорогих автомобилей.



Отечественный рынок недорогих автомобилей.



* Какую уникальную продукцию (с какими характерными особенностями) предлагает фирма?

Легковые автомобили улучшенной комплектации («люкс»), полноприводные автомобили различных модификаций на базе «старой» «Нивы».



Полноприводные автомобили ОДА 4\*4, а также мотоциклы, оружие, станки и оборудование.[[6]](#footnote-6)



* В чем заключается краткосрочная стратегия фирмы?



Краткосрочная стратегия ВАЗа на сегодняшний день посвящена, в основном, усовершенствованию системы логистики, так как это является наименее совершенной стороной производственного процесса.

Весь проект по логистике, как и в случае стратегии корпорации,

включает этап диагностики системы логистики, проведение исследований, ряд других подпрограмм:

* реформирование организационной структуры управления логистикой;
* снижение нормативов запасов;
* внедрение оптимальных методов управления запасами;
* комплекс работ по таре, включающий разработку новых типов тары;
* оптимизацию тарооборота, стандартизацию тары;
* внедрение прослеживаемости поставок;
* внедрение информационной логистической системы.



* подготовка к серийному выпуску полноприводного автомобиля «Ода» 4\*4
* модернизация семейства легковых автомобилей
* продвижение на рынок новой модели мотоцикла «ИЖ-Корнет»;
* получение гос. заказа на выпуск военного оружия последнего поколения.
* В чем заключается долгосрочная стратегия фирмы?



* Создание внутри ОАО АВТОВАЗ корпоративного центра, формирующего единую стратегию и осуществляющего стратегическое управление;
* Создание эффективно работающей системы управления собственностью ОАО АВТОВАЗ через формирование бизнес-единиц;
* Своевременное отражение изменяющихся потребительских приоритетов в разработке новых моделей, уменьшение времени сменности и модернизации модельного ряда.
* Активный поиск возможностей формирования стратегических альянсов с крупным инвесторами в различных направлениях деятельности фирмы.



* устойчивое увеличение сбыта автомобилей семейства «Ода»;
* погашение задолженностей перед кредиторами;

**7. Планы**

* Стремится ли фирма сохранить свои позиции или активно развиваться?

ОАО «АВТОВАЗ» стремится активно развиваться. Это прослеживается в краткосрочных и долгосрочных стратегиях фирмы, производственных программах.



Несмотря на заявленное в краткосрочных и долгосрочных стратегиях развитие, а также вложение дивидендов в производство, ОАО «ИЖМАШ» имеет тенденцию лишь упрочить своё финансовое положение.



* Не собирается ли данная фирма приобрести какое-либо предприятие или же, по слухам, она сама может быть кем-либо приобретена или поглощена?

Фирма не собирается приобретать предприятия и не может быть поглощена.



Фирма не собирается приобретать предприятия и не может быть поглощена.



* Ходят ли слухи относительно подготовки какой-либо новой продукции или нового вида обслуживания?

ВАЗ готовит к серийному производству новое семейство малолитражных автомобилей «Калина», а также модернизированную версию «десятки». Об этом знают практически все слои населения России (как потенциальные покупатели, так и инвесторы, партнёры).



ИЖ собирается наладить мелкосерийное производство мотоциклов «ИЖ-Корнет», не требующих водительского удостоверения. Это известно весьма ограниченному кругу потребителей, к тому же сама перспектива производства находится под сомнением.



**8. Фирма как поставщик**

* Потеря каких именно клиентов оказалась бы для фирмы наиболее болезненной?

Потеря массового покупателя заднеприводной «Оды» и пикапов.



Потеря покупателей десятого семейства и новой «Нивы».



**9. Престиж фирмы в деловом мире**

* Как отзываются о методах, применяемых фирмой в деловых отношениях (подчеркнуть нужное): исключительно честные / далеко не безупречные

Фирма использует исключительно честные методы, обо всех изменениях информирует партнёров заранее.



Фирма использует далеко не безупречные методы ведения дел. (В их числе неожиданное изменение организационно-правовых форм дочерних предприятий с целью аннулирования долговых обязательств.)



* Охарактеризовать в общем репутацию фирмы

У юридических лиц фирма пользуется репутацией надёжного, стабильного партнёра, а у покупателей – производителем, поддерживающим качество своей продукции на высоком уровне. Для населения города Тольятти АВТОВАЗ – основной работодатель, так как это градообразующее предприятие. Для налоговых органов фирма является исправным налогоплательщиком, для бюджета города – формирует б**о**льшую часть налогового потенциала.



У юридических лиц фирма пользуется сомнительной репутацией и недоверием в связи с большим количеством непогашенных обязательств, в том числе признанных к погашению по решению суда. У покупателей фирма пользуется нормальной репутацией производителя ничем не выделяющихся автомобилей. У инвесторов – пользуется огромным недоверием и нередко проходит по статье «безнадёжно списанные долги». Для трудового коллектива фирма – не очень надёжный работодатель в плане оплаты труда и пенсионных отчислений. Налоги ИЖМАШ уплачивает далеко не в полном размере и за рамками отведённых для этого сроков.



* Возникали ли у фирмы (или у ее руководителей) какие-либо проблемы юридического характера или проблемы, отражающиеся на репутации?

Таких проблем не было.



Такие проблемы возникали неоднократно и возникают по сей день. Например, игнорирование требований о выплате задолженности (которая на сегодняшний день составляет более 900 млн. рублей); как уже было сказано выше, это и изменение организационно-правовой формы дочерних компаний, и нецелевое использование заёмных средств в массовом порядке.



* Выделяет ли фирма (или ее материнская компания) значительные средства каким-либо благотворительным, общественным или муниципальным организациям?

Значительных средств не выделяет.



Никаких средств не выделяет.



* Что можно сказать о высшем руководстве фирмы? Какого мнения о нём придерживаются в отрасли? В торговых организациях?

Высшее руководство фирмы пользуется заслуженным уважением.



Деятельность высшего руководства часто пользуется неодобрением. К тому же в деловых кругах известно, что Владимир Гродецкий – лишь пешка, настоящие руководители – это предприниматели из Самары, ставшие руководителями из-за неспособности завода погасить долги.



**10. Окольные пути получения сведений**

* Имеются ли у нас недавно принятые сотрудники из этой фирмы, которых следует конфиденциально расспросить?

Таких сотрудников не имеется ввиду сильной географической разобщённости.

* Располагаем ли мы сведениями о том, какого о нас мнения данная фирма (считает ли она нас инертными, энергичными, превосходящими в техническом отношении и т.п.)? Были ли в последнее время статьи о данной фирме в отраслевой печати, в финансовой прессе или в прессе общего характера (если "да", то обязательно поместите в досье копии этих статей)?

Безусловно, АВТОВАЗ располагает такими сведениями. Фирме известно, что её конкурент считает её энергичной, превосходящей в техническом и во многих других отношениях. В прессе постоянно помещаются статьи относительно состояния дел как ВАЗа, так и его конкурента, и касаются практически всех сторон деятельности данных фирм.

**11. Предстоящий поединок на ринге... Они и Мы**

* Кого из их клиентов мы бы хотели перехватить?

ВАЗ заинтересован в привлечении на свою сторону покупателей как легковой «Оды» (они могли бы стать покупателями «Жигулей»), так и покупателей пикапов на базе «Оды» (они могли бы стать покупателями пикапов марки VIS на базе «вазовских» «четвёрок» и «девяток»).



ИЖ, соответственно, хочет, чтобы все было наоборот.



* В какой сфере нашей отрасли (территории, сегмента рынка и т.п.) они проводят свои операции? Каким образом мы могли бы с выгодой для себя увеличить свою долю?

Конкурент проводит свою деятельность лишь в одном из сегментов рынка ВАЗа, а точнее, в сегменте, ориентированном на покупателей заднеприводных автомобилей. ВАЗ мог бы подавить конкуренцию, снизив цену на свои аналогичные автомобили, если бы это представлялось возможным (в настоящее время цены на «вазовские» заднеприводные автомобили включают небольшую долю прибыли, как и у конкурента).

– Был ли случай, когда мы (или кто-то другой) одержали над ними верх в деловом отношении? Если "да", то каким образом удалось этого достичь?

По большому счёту, АВТОВАЗ всегда обыгрывал своего главного конкурента за счёт производства той продукции, по которой нет конкуренции, то есть по более дорогим и современным семействам автомобилей (девятое и десятое семейство). Это было достигнуто, в частности, когда ВАЗ передал часть производства «девяток» в Сызрань. Тогда завод освободил больш**у**ю часть производственных мощностей главного конвейера, и занял её более перспективным, десятым семейством.



Также в последнее время на АВТОВАЗе было принято блестящее стратегическое решение, заключающееся в создании совместного предприятия «GM-АВТОВАЗ» [по выпуску автомобилей «Шевроле-Нива»] с большой долей иностранного капитала. (Проект принципиально нового автомобиля был разработан на ВАЗе, а средства на его подготовку к серийному производству выделили американские инвесторы).

Далее АВТОВАЗ создал дочернее предприятие «ВАЗинтерсервис» и наладил производство пикапов марки «VIS» на базе «четвёрки», «девятки» и «Нивы», не занимая для этого мощностей главного конвейера.

Если вспомнить более давние времена, то можно среди стратегически важных примеров также назвать передачу производства «вазовской» «Оки» на КамАЗ и Серпуховский завод в Подмосковье. ( «Ока», пользуясь спросом преимущественно у инвалидов, приносила немного прибыли, и освободившиеся мощности были заняты более доходными моделями.)

**12. «Прогноз матча»**

– Мы побьем этого конкурента, если хорошо справимся со следующими задачами:

* Постоянно следить за качеством выпускаемой продукции и поддерживать его на высоком уровне (на более высоком, чем у конкурента или на таком же).
* Иметь более широкий, чем у конкурента, модельный ряд, способный удовлетворить запросы всех целевых групп [что и имеет место в настоящее время].
* Следить за тем, чтобы поставщики и тюнинговые ателье предлагали большой выбор оригинальных комплектующих и аксессуаров.
* Контролировать качество автомобилей, производство которых передано на другие заводы.
* Своевременно проводить модернизацию управленческого и производственного процесса.
* Ограничить политику роста цен. Возможно, с небольшим падением нормы прибыли (об этом мы узнаем из следующего раздела).

**5. Сравнение профилей схематическим методом**

**ПАРАМЕТРЫ: СОСТОЯНИЕ:**

капитал: частный |\_\_\_\_\_\_\_\_| государственный

взаимоотношение фирмы с

социальным окружением: 🡸 кооперация |\_\_\_\_\_\_\_\_| конфликты

имидж, престиж, торговая

марка фирмы: 🡺 низкие |\_\_\_\_\_\_\_\_| высокие

удовлетворённость персонала: 🡺 низкая |\_\_\_\_\_\_\_\_| высокая

удовлетворённость социального

окружения: 🡺 низкая |\_\_\_\_\_\_\_\_| высокая

рассредоточенность производства:

рассредоточено |\_\_\_\_\_\_\_\_| сконцентрир.

интеграция производства: монобизнес |\_\_\_\_\_\_\_\_| мультибизнес

Условные обозначения:

– АВТОВАЗ



– ИЖМАШ



Итак, исходя из четырёх характеристик, имеющих сторону нарастания (🡺), мы видим, что АВТОВАЗ проигрывает конкуренту только по одной позиции – «удовлетворённость социального окружения». Фактически это связано с регулярным повышением отпускных цен на продукцию ВАЗа.

*Примечание. Данная схема содержит гораздо больше пунктов для сравнения (более того, они объединяются в подразделы), однако в данном примере приведены только те пункты, по которым удалось собрать информацию.*

**Глава III. Выводы и рекомендации.**

На основе проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

* ОАО «АВТОВАЗ» действительно занимает лидирующее положение относительно своего конкурента;
* число предприятий АВТОВАЗа меньше, зато они производят более совершенную продукцию и в большем количестве;
* финансовые результаты деятельности ОАО «АВТОВАЗ» гораздо лучше, чем у конкурента;
* тенденции в финансовой деятельности положительные у обеих компаний;
* рейтинг ОАО «АВТОВАЗ», по оценкам экспертов, значительно выше, чем у конкурента;
* ценовая политика конкурирующих фирм такова, что доля прибыли в составе цены на конкурирующую продукцию (заднеприводные автомобили) невелика;
* продукция ОАО «АВТОВАЗ» рассчитана на несколько сегментов рынка (самая дешёвая товарная группа – «Жигули», более дорогая – «девятки» и самая дорогая – «десятки» и «Шевроле-Нивы»). Автомобильная продукция ОАО ИЖМАШ рассчитана только на сегмент дешёвых автомобилей;
* положительным моментом для АВТОВАЗа является то, что ИЖМАШ при всём своём желании развиваться в ближайшие годы может лишь немного улучшить своё финансовое положение [при удачном стечении обстоятельств].

**Учитывая все рассмотренные при сопоставлении профилей факторы, можно сделать следующий главный вывод:**

АВТОВАЗ значительно превосходит своего конкурента практически по всем параметрам и имеет гораздо более широкие ***возможности*** для ведения конкурентной борьбы. Единственная ***угроза*** со стороны ИЖМАШа – это переманивание покупателей «Жигулей» за счёт эффекта новизны своей продукции и примерно одинаковой цены. Однако ИЖМАШ не сможет «разбогатеть» только на производстве легковых автомобилей, так как доля прибыли в их цене очень невелика, а при большей цене будет отсутствовать спрос на их автомобили. Производством мотоциклов ИЖМАШ также не сколотит себе состояния – объём выпуска очень мал. ***Сильная*** же ***сторона конкурента*** – в том, что он владеет оружейным заводом и государство делает большие заказы на производство оружия. АВТОВАЗ стал бы монополистом, если бы ИЖМАШ сконцентрировал все усилия только на производстве оружия. Но ИЖМАШ издревле был автомобильным заводом. Поэтому он может, саккумулировав достаточно средств за счёт производства оружия, разработать новую, вполне конкурентоспособную модель легкового автомобиля и наладить серийное производство. А где одна модель, там и семейство.

Таким образом, ***главная задача ВАЗа в конкурентной борьбе*** – сохранять достаточно большую дистанцию между собой и ИЖМАШем, соблюдая явное лидерство. Для этого у ВАЗа есть все необходимые возможности: доверие инвесторов, производственные мощности (собственные и дочерних фирм), достаточное количество персонала. АВТОВАЗ должен выпускать продукцию, ориентированную на наибольшее число сегментов рынка (залог гарантированного объёма сбыта) и своевременно обновлять её.

Также руководство АВТОВАЗа должно следить за всеми нововведениями в конкурирующей компании (число которых увеличилось в последнее время) и просчитывать, как это может отразиться на состоянии их компании.

**Заключение**

Таким образом, в работе рассмотрен теоретический материал относительно понятия профиля фирмы, предпосылки возникновения методики для анализа профиля в том виде, в каком она существует в настоящее время. На основе методики Х. Маккея сопоставлены профили двух российских фирм, проанализированы различные данные и в рекомендательной части даны рекомендации в плане развития той фирме, от чьего лица было сделано сравнение.

В разделе «Выводы» даны рекомендации исследуемой фирме, направленные на сохранение лидирующего положения в отрасли (вопрос о достижении этого положения снят, так как исследования показали, что фирма уже занимает лидирующее положение.). Найдены сильные и слабые стороны исследуемой компании и её конкурента; найдены решения, направленные на сохранение фирмой лидирующего положения. Учтены все особенности отрасли и рассматриваемых фирм, сведения по которым не являются военной или коммерческой тайной.

На основе всего вышесказанного нужно отметить, что профиль – это самая универсальная, самая ёмкая и в большей мере отражающая действительность модель разработки рекомендаций. Она подходит предприятиям всех отраслей, всех организационно-правовых форм и может широко использоваться как средство поддержания конкурентоспособности компаний и принятия решений.

**Список использованных источников:**

1. Карлоф Б. Деловая стратегия, М., «Экономика», 1991 г. Перевод с английского.
2. Маккей Х. Как уцелеть среди акул, М., «Антология», 1996 г. Перевод с английского.
3. официальный сайт ОАО «АВТОВАЗ» – www.vaz.ru
4. официальный сайт концерна ИЖМАШ – www.izhmash.ru
5. сайт концерна ИЖМАШ для потребителей – www.izh-auto.com
6. Сайт информационной системы «Город» – www.town.samara.net
7. Сайт информационно-аналитической группы AUTO-Consulting

– www.autoconsulting.com.

\* \* \*

1. Карлоф Б. Деловая стратегия, М., «Экономика», 1991г. [↑](#footnote-ref-1)
2. Маккей Х. «Как уцелеть среди акул», глава IV. [↑](#footnote-ref-2)
3. Материал взят с официального сайта АВТОВАЗа – www.vaz.ru [↑](#footnote-ref-3)
4. материал взят с официального сайта концерна ИЖМАШ – www.izhmash.ru [↑](#footnote-ref-4)
5. материал взят с сайта информационной системы «Город» – www.town.samara.net [↑](#footnote-ref-5)
6. материал взят с сайта концерна ИЖМАШ – www.izh-auto.com [↑](#footnote-ref-6)