# Содержание.

# Введение. …………………………………………………………….....

# 1. Теоретический раздел. ……………………………………………...

* 1. Характеристика частного предпринимательства в России…...
  2. Процесс выбора рыночной стратегии фирмы. ……………......
  3. Использование матриц при выборе рыночной стратегии. …..

1. Аналитический раздел. ……………………………………………..
   1. Анализ бизнес идеи. …………………………………………..
   2. Содержание стратегического планирования фирмы. ………
   3. Анализ конкурентоспособности и выявление конкурентных преимуществ фирмы. (Конкретная сфера деятельности либо конкретный вид продукции). …………………………………
   4. Определение действий по реализации стратегии (политика, тактика, бюджет, правило, закон). …………………………...
2. Расчетный раздел. …………………………………………………..
   1. Расчет показателей для построения платежной матрицы с целью определения оптимального варианта сбыта товара.
3. Организационный раздел.
   1. Аспекты управления сбытом. …………………………...
4. Графический раздел. ………………………………………………

5.1Матрица БКГ................................................................................

5.2 Матрица Продукт - Рынок. ........................................................

5.3 Расход на содержание персонала. .............................................

5.4 Расходы на оборудование. .........................................................

5.5 Финансовый план. .......................................................................

5.6 План транспортных расходов. ...................................................

5.7 Оценка конкурентоспособности. ..............................................

5.8 Платежная матрица. ....................................................................

5.9 График динамики прибыли за первый год деятельности. .....

Выводы. ………………………………………………………………...

Используемая литература. ………………………………………….....

**1. Теоретический раздел**

**1.1 Характеристика частного предпринимательства в России.**

Индивидуальное (частное) предпринимательство - это осуществляемая от своего имени и на свой риск деятельность, предприниматель несет неограниченную ответственность за результат своей деятельности. Каковы же его роли?

Во-первых, как уже отмечалось, он обеспечивает необходимую мобильность в условиях рынка, создает глубокую специализацию и кооперацию, без которых немыслима его высокая эффективность. Во-вторых, он способен не только быстро заполнять ниши, образующиеся в потребительской сфере, но и сравнительно быстро окупаться. В-третьих, - создавать атмосферу конкуренции. В-четвертых (и это, пожалуй, самое главное), он создает ту среду и дух предпринимательства, без которых рыночная экономика невозможна.

Мелкие и средние предприятия играют заметную роль в занятости, производстве отдельных товаров, исследовательских и научно-производственных разработках. Значительна их роль в создании рабочих мест,

в этом заключается социальная роль предприятий мелкого предпринимательства.

Несмотря на то, что большая часть научного потенциала сосредоточена на крупных компаниях, малые и средние фирмы по широкому кругу продукции чаще начинают коммерциализацию новых товаров.

Успех малого бизнеса в этой области можно объяснить следующими причинами. Углубление специализации в научных разработках привело к тому, что во многих случаях небольшие фирмы идут по более простому или рискованному пути, работают в неперспективных отраслях. Мелкие фирмы также охотно берутся за освоение оригинальных нововведений, поскольку при выпуске принципиально нового изделия снижается значение крупных лабораторий с устоявшимися направлениями исследований. К тому же малые фирмы стремятся как можно скорее наладить массовое производство. Тем самым, значение разработок, проводимых мелкими предприятиями достаточно важно, прежде всего с точки зрения расширения рынка предлагаемых товаров и услуг, что в свою очередь активно стимулирует процесс производства с целью наиболее быстрого удовлетворения (вновь рожденного) спроса, мотивируемого разработками, проводимыми фирмами малого и среднего предпринимательства. Обобщая все вышесказанное, хотелось бы обратить внимание на то, что мелкое предпринимательство воздействует на структуру рынка и расширение рыночных отношений прежде всего в результате изменения количества субъектов рынка, повышения квалификации и степени приобщенности все более и более широких слоев населения к системе предпринимательства и делового администрирования.

Развитие специализации и кооперации вовлекает мелких и средних предпринимателей в сферу влияния крупных объединений.

Фактически они теряют свою независимость и превращаются в отдельные звенья более крупных монополий, хотя официальная статистика учитывает их как самостоятельные единицы. Крупные предприятия привлекают узкоспециализированные мелкие фирмы, производящие для них отдельные детали и узлы. Вокруг монополий, особенно в отраслях машиностроения, электронной промышленности, группируются обычно по несколько десятков тысяч мелких предприятий, которые пользуются финансовой и технической помощью монополий. Для хозяев монополистических объединений также мелкие субподрядчики удобны и выгодны: они поставляют свою продукцию по достаточно низким ценам. Их производственные, социальные и другие проблемы мало заботят руководителей монополий. В периоды неблагоприятной конъюнктуры и других осложнений, монополии (хозяева) рвут связи со своими мелкими поставщиками, бросая их на произвол судьбы. В последнее десятилетие во многих странах усилилась тенденция к объединению мелких предприятий на основе специализации и кооперации производства, в крупные отраслевые структуры, которые сейчас производят большие объемы разнообразной продукции, в том числе высокого технического и технологического уровня, и довольно успешно конкурируют на рынках с крупными компаниями и монополиями.

Важность малых предприятий еще и в том, что ведя ожесточенную конкурентную борьбу за выживание, они вынуждены постоянно развиваться и адаптироваться к текущим условиям рынка, ведь чтобы существовать надо получать средства к существованию, а значит быть лучше других, чтобы прибыль доставалась именно им.

В то же время, на мелких предприятиях отмечается более высокая эффективность труда, малые фирмы с меньшими затратами удовлетворяют потребности в дефицитных видах товаров и услуг на основе разработки местных источников (сырья) и обеспечивает при этом большую занятость.

## Правовые основы деятельности малых предприятий.

По мере развития мелкого предпринимательства образуются различные формы организации частных фирм. На данный момент известны три основные правовые формы: единоличные, партнерства и корпорации.

Фирма, находящаяся в единоличном владении наиболее простая форма для мелкого бизнеса. Обычно для открытия такого предприятия достаточно лишь получить лицензию от местных властей и зарегистрировать торговое имя. Деловые партнерства представляют собой организацию из двух и более лиц, между которыми заключается контракт на совместное владение предприятием. Партнерства могут быть полными и ограниченными. Третий тип - корпорации. Это организационная форма наиболее характерна для крупного и среднего бизнеса, хотя из общего числа всех корпораций, например в США, 98% - небольшие семейные фирмы. И хотя формально управление корпорацией должно быть отделено от ее владения, нередко бывают случаи, когда корпорацией владеет и руководит один собственник при помощи подставных лиц, которые реально не вкладывают в нее средства и не принимают участия в управление ею.

В условиях инфляции, налоговой нестабильности, отсутствия рынка сырья и материалов начинающие предприниматели, почувствовав вкус "легких денег", быстро перекочевали в сферу улично-палаточной торговли, спекуляции, ушли в другие коммерческие структуры. Источниками товаров для торговли стали импортные закупки, челночные рейсы в развивающиеся страны, а также товары из государственной торговли, включая продукты питания. Уходя от налогообложения, не вкладывая каких-либо средств в помещения, оборудование, культуру торговли, многие бизнесмены получили благоприятные возможности для обогащения.

Поэтому и не изживается в массовом сознании представление о предпринимательстве как о чем-то плохом, неприязненном, а о предпринимателе - как о спекулянте.

Потеря административного управления, экономический хаос и законодательная неразбериха привели к тому, что законопослушные предприниматели, организующие бизнес в производственной сфере, оказались в чрезвычайно трудном положении, неся большие затраты, выплачивая высокие налоги и подвергаясь государственному и негосударственному рэкету. Отсутствие четкого механизма реализации государственных мер по поддержке малого бизнеса, затруднения в получении кредитов, производственных помещений и материальных ресурсов поставили малые предприятия в неравное положение с крупными. Это привело к сокращению их роста и к ориентации преимущественно на торгово-закупочную и посредническую деятельность.

Высокие налоги, всевозрастающая арендная плата за помещение и оборудование, отсутствие фондового рискового капитала - все это затрудняет продолжение эффективной деятельности и вынуждает направлять основные усилия не на расширение производства, а на борьбу за выживание.

Но главная причина сокращения числа малых предприятий - низкий уровень финансовой обеспеченности большинства малых предприятий вследствие трудностей с первоначальным накоплением капитала, невозможность получения кредитов на приемлемых условиях, неэффективность налоговой системы. Негативное воздействие на развитие малого бизнеса в сфере материального производства оказывают неразвитость производственной инфраструктуры, нехватка специализированного оборудования, слабость информационной базы.

Еще один очень важный фактор негативного воздействия на малый бизнес - непрекращающийся глубокий спад производства.

Все это приводит к тому, что только часть зарегистрированных предприятий малого бизнеса оказывается в не состоянии приступить к реальному производству продукции.

Весьма остра проблема формирования финансовой базы становления и развития малого бизнеса. Для этого ему должны быть предоставлены определенные льготы. Это могут быть льготы по налогообложению. Но проводимая в нашей стране налоговая политика не только не эффективна, но экономически опасна. Она идет вразрез с установленной в мире практикой и современными мировыми тенденциями развития экономики. Неоправданно высокое налогообложение "убивает" в России малое предпринимательство (многочисленные налоги и поборы нередко оставляют предприятию лишь 5-10% полученной прибыли). Общее направление совершенствования налоговой системы - усиление стимулирующей роли налогов в развитии производства. Надо освободить малые предприятия от налогов на инвестиции, ввозимые технологии. И, конечно, нужны налоговые льготы на период становления малого предприятия. Совершенно очевидна необходимость дифференцированного налогового подхода к предприятиям разного профиля деятельности. Более низкие ставки налогов должны применяться для наиболее важных, приоритетных отраслей.

Еще одной проблемой, не столько экономической, сколько административной является бюрократия нашего государственного аппарата. Эта проблема не обсуждается ни на каком уровне и ни одна программа не предусматривает мер по борьбе с чиновничьим беспределом в Российской Федерации. На уровне центрального правительства принимается огромное количество решений в поддержку предпринимательства, но никто не борется с тем, что любой человек, желающий заняться бизнесом должен потратить уйму времени и денег лишь на то, чтобы получить всевозможные справки и разрешения в системе местного самоуправления. Многих людей пугает именно это, когда те предпринимают первые шаги на пути к становлению своего предприятия. И много хороших идей гибнет именно в «коридорах власти», так и не получив «добро» на дальнейшее развитие. Естественно бюрократия тесно связана со взяточничеством. Поэтому государственные деятели в центре должны бороться с произволом в субъектах РФ, так как сами субъекты будут продолжать такую политику. Им выгодно это, потому что это способ губить на корню людей не угодных власти и, конечно, большой кусок в карман государственным чиновникам.

К настоящему времени сделаны только самые первые шаги в правовом и организационном обеспечении формирования малого предпринимательства в качестве особого сектора экономики России. Действенной системы стимулирования образования малых предприятий не существует, как нет и хозяйственного механизма их поддержки. Не разработана государственная программа развития малых предприятий.

**1.2 Процесс выбора рыночной стратегии.**

Для выбора рыночной стратегии предприятия, необходима прежде выполнить выполнить следующую последовательность шагов:

1. - Оценка и анализ внешней среды.
2. - Управление обследование сильных и слабых сторон.
3. - Анализ стратегических альтернатив.
4. - Выбор стратегии.

Первым шагом является изучение внешней среды, а именно, ее рыночных факторов. Основное предназначение анализа внешней среды - определить и понять возможности и угрозы, которые могут возникать ля предприятия в настоящем и будущем, а также определить стратегические альтернативы.

К этим факторам относятся:

1. - поведенческие факторам (образ жизни покупателей, занятость покупателей, мотивы покупок и д.р.).
2. - Социально - демографические факторам (пол, возраст, образование, уровень дохода, семейное положение, социальный статус и д.р.).
3. - Интенсивность конкуренции в отрасли, которая зависит от: числа фирм и их размеров, специфики продукции, характера спроса и перспектив развития отрасли, наличия барьеров выхода из отрасли.
4. Кто является потребителем по форме собственности (частные лица, юридические лица, государство, посредники).

Необходимо также определить правила конкуренции в отрасли, в некоторых отраслях компании «толкают» друг друга, в других существуют «джентльменские» отношения, в - третьих имеется компания - лидер. Еще один фактор - легкость проникновения на рынок, которая ограничивается следующими барьерами:

1. приверженность покупателей торговой марке
2. контроль над каналами сбыта
3. доступность к производственному опыту
4. политика правительства направленная на защиту отрасли

Еще одним конкурентным фактором является угроза появления товаров - заменителей, которая зависит от:

1. цены производства заменителей
2. готовности покупателей принять такой заменитель

Стратегическое планирование осуществляется относительно товарных групп и сопутствующих им услуг. На начальном этапе выбора стратегии можно использовать методику Бостонской консультационной группы (БКГ). Применение матрицы (БКГ) позволяет выполнить две основные функции стратегического планирования: принятие решение о позициях на рынке и распределить средства в будущем.

Оценка баланса потребностей и интересов потребителей товара и торговых фирм, прелагающих и реализующих определенный товар, осуществляется на следующем этапе разработки стратегии с помощью матрицы «Продукт - рынок» (стр.\_\_\_\_)

Анализ стратегических альтернатив.

На этом этапе руководство уже ответило на вопрос «Куда мы направимся?» и «Как мы попадем туда?». Имеется множество вариантов каждой из альтернатив стратегии, остановимся на четырех основных:

1. Ограниченный рост: применяется в отраслях со статичной технологией, когда организация удовлетворила своим положением.
2. Рост - применяется в динамично развивающихся отраслях с быстроменяющимися технологиями. Ее могут придерживаться руководителями, стремящимися к разработке новой продукции.
3. Сокращение - при этой стратегии уровень целей ставится ниже уровня предыду3щих целей. Применяется при переориентации фирмы.
4. Сочетание - обычно придерживаются крупные фирмы. Эта стратегия представляет собой объединение любых из трех вышеперечисленных стратегий. Целью является выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит эффективность организации.

Рыночная стратегия определяется исходя из выбранного товара и рынка, для которого он предназначен, с учетом имеющихся у предприятия возможностей. Стратегия включает определение основных целей предприятия и основные пути реализации выбранных целей.

Рыночная стратегия фирмы основывается на нескольких основных принципах:

1. Наиболее полное изучение и учет существующего рынка.
2. Определение оптимального ассортимента продукции с учетом, как ее качественных характеристик, так и экономической целесообразности выпуска.
3. Разработка наиболее эффективной сбытовой политики, важным составляющим элементом которой выступает ценовая стратегия фирмы, включающая методы и формы расчета с потребителями, условия платежей и т. д.

На стратегический выбор, осуществляемый руководителем, влияют разнообразные факторы:

1. Риск.
2. Знание прошлых стратегий.

3. Реакция на владельцев.

4. Фактор времени.

**1.3 Использование матриц при выборе рыночной стратегии.**

Матрица БКГ (BCG) (схема 1) состоит из четырех квадрантов. По осям фиксируются темпы роста отрасли относительная доля роста рынка. Базовый уровень темпов роста - темп роста ВНП, барьер - 2\* темп роста ВНП. Относительной долей рынка считается отношение доли рынка данной хозяйственной единицы к доле рынка контролируемой основным конкурентом, выраженное в относительных единицах.

Например, если бизнес А занимает 15% от общей емкости рынка, а доля крупнейшего конкурента 30%, то относительная доля рынка для А составит 0,5.

В этой матрице пузырьками отмечены товары, причем размер пузырька соответствует его доле.

1. Трудные дети - товары, попадающие в правую верхнюю клетку матрицы. Высокие темпы роста делают их привлекательными с отраслевой точки зрения. Однако низкая относительная доля рынка поднимают вопрос о том, смогут ли эти товары успешно конкурировать с крупными, более эффективно действующими соперниками. Потребности данного товара в финансировании высоки, а размер прибыли от него низок. Для него существует два варианта стратегии:

1 - агрессивная стратегия инвестиций.

2 - свертывание.

1. Звезды - товары с высокой относительной долей рынка, в быстрорастущих отраслях. Они обещают наибольшие прибыли и перспективы роста. Заняв доминирующие позиции на быстрорастущих рынках, эти товары требуют значительных инвестиций для увеличения производственных мощностей.
2. Дойные коровы - товары, имеющие высокую относительную долю рынка в медленно растущих отраслях. Товары - дойные коровы зарабатывают средства в объемах, превышающих их потребности в инвестировании. Многие дойные коровы это вчерашние звезды, но при этом они очень ценны. Все усилия компании должны быть направлены на поддержание дойных коров в производстве, чтобы как можно дольше использовать их возможности.
3. Собаки - товары с низкой относительной долей рынка и в медленно растущих отраслях, перспективы их роста слабы. За исключением особых случаев, к ним должна быть применена стратегия сокращения.

Схеме БКГ включает 2 случая с трагическим исходом:

1. Звезда - Проблема - Собака.
2. Дойная корова - Собака.

Следует отметить, что вместо товаров по этой матрице возможно и исследование компаний.

Матрица Продукт - Рынок (таблица 1)

На осях матрицы отложены 2 класса продуктов - традиционные и новые и 2 класса рынков - освоенные и новые. Их комбинация образует четыре поля, каждое из которых представляет собой один из четырех возможных вариантов стратегий.

Поле 1 - существующие товары на существующих рынках. Вы рискуете столкнуться с конкурентами, быстро ощутить падение спроса на товар, Здесь нельзя рассчитывать на долговременный приток прибыли.

Поле 2 - расширение рынка при сохранении существующих товаров. Эта стратегия сопряжена со значительными расходами на рекламу. Она целесообразна лишь на четырех стадиях цикла спроса и жизненного цикла товара (проблемные дети) когда могут быть гарантии возмещения затрат на рекламу и продвижения товара на рынок.

Поле 3 - стратегия разработки нового товара на уже существующих рынках.

Поле 4 - новые продукты на новых рынках. Это наиболее эффективная стратетегия на долговременную перспективу.

Поля матрицы заполняются описанием будущих возможностей.

**2. Аналитический раздел.**

**2.1 Анализ бизнес - идеи.**

Предприятие ЗАО «Москва - Сити» - торговая фирма работающая с товарами известных на мировом уровне фирм. Она продает предметы одежды, парфюмерию, часы и др.

«Москва - Сити» является закрытым акционерным обществом, т.е. объединением граждан, юридических лиц, для совместной хозяйственной деятельности, где уставной фонд образуется только за счет вкладов в акции. Участники отвечают по обязательствам только в пределах своих акций. Общество является юридическим лицом, а лица входящие в общество сохраняют свою юридическую самостоятельность.

Магазин фирмы расположен по адресу: Москва, ул. Краснопресненская набережная д. 77. Это новейший микрорайон Москвы, через который проходит третье окружное кольцо, здесь сосредоточен элитный жилищный массив, офисы и многие культурно - развлекательные комплексы.

1. Покупатель пришедший в магазин выбирает товар при этом ему активно помогают продавцы - консультанты. Покупатель может оплатить услуги курьера и тогда товар будет доставлен на дом. Для этого у фирмы заключен договор с фирмой оказывающей курьерские услуги.
2. Рынок .
3. Наш товар могут покупать как частные лица, так и фирмы. Как правило это люди относящиеся к среднему классу или богатые. Ежемесячный уровень дохода нашего покупателя превышает 400$. Наши товары удовлетворяют спрос как мужчин так и женщин, как детей, так и подростков; мы продаем товары как ля бизнесменов, так и для ультрамодной молодежи. Благодаря удобному расположению около бизнес - центра Москвы нашими покупателями являются как жители Москвы так и любого региона России и даже иностранцы.

Среди наших конкурентов выделяются:

«Садко - Аркада» - магазин расположенный по адресу: Краснопресненская набережная д. 37.

«Смоленский пассаж» - ул. Садовая - каретная д. 86.

И сеть магазинов «007» один из которых расположен недалеко от нашего магазина по адресу: ул. Мукомольная д. 12.

1. Реклама.

Реклама нашего магазина регулярно печатается в журнале «Карьера», в газете «Московский комсомолец» и «Moscow Times». А также на «Авторадио» и «Лав радио». И еще 14 рекламных щитов установленных вдоль дороги, которые расположены:

5 щитов - на Садовом кольце

1 щит - на Краснопресненской набережной

1 щит - на Университетском проспекте

4 щита - на МКАД

1 щит - на Дмитровском шоссе

1 щит - на Щелковском шоссе

1 щит - в Шереметьево 2

Также в целях рекламы мы широко используем упаковочные материалы.

1. Сильные стороны:

Нашей сильной стороной является огромный перечень наилучших товаров, расположенных в магазине так, чтоб покупателю было максимально удобно и комфортно. Высокий уровень сервиса по обслуживанию клиента для чего у нас имеется должность

6. Слабые стороны:

Быстро меняет вкусы «ультрамодная молодежь».

1. Разрешения и требования:

Мы имеем лицензию на занятие торговым бизнесом. Прошли проверку пожарной инспекции.

1. Юридический адрес фирмы:

Б. Дмитрова д. 21 корп.2

Тел: 432 - 18 - 01

Факс: 433 - 18- 18

T - email: M-sity@newmail.ru

Телефон магазина: 222 - 12 - 21

Помещение арендовано сроком на 10 лет, с возможностью дальнейшей аренды. Стоимость 1 кв.М. аренды - 10 у.е.

Общая площадь аренды - 1020 кв.м.

Т. е. стоимость аренды составляет 10200 у.е. в месяц (1 у.е.= 1$).

Экономическое обоснование.

1. Расчет налогов:

1. НДС = (10% / 100%) \* ((выручка от реализации) - (стоимость закупок))

НДС = (1200000000 р. - 6000000 р.)\*0,1 = 119400000 р.

1. Налог с прибыли = (35% / 100%)\* ((выручка от реализации) - НДС - себестоимость)

Себестоимость = стоимость закупок + з/п персонала + транспортные расходы

Себестоимость = 6000000 р. + 5355600 р. + 380000 р. = 16645400 р.

Налог с прибыли = (35% / 100% )\*(1200000000 р. - 1194000000 р. - 16645400 р.) = 374102540 р.

1. Прибыль после уплаты налогов = прибыль от реализации - НДС - Налог с прибыли.

Прибыль после уплаты налогов = 1200000000 р. -119400000 р. - 374102540 р. =706497460 р.

**2.2 Содержание стратегического планирования фирмы.**

Стратегия компании представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижения ее целей. Она состоит из множества ответов на вопрос "Как": как развито дело? как удовлетворить своих клиентов? как обогнать своих конкурентов?, как ответить на изменяющиеся рыночные условия? как управлять отдельным функциональным звеном предприятия? как достичь стратегических и финансовых целей? Вопрос "Как" в стратегии специфичен для различных компаний и связан исключительно с ситуацией в компании и целями ее деятельности.

Стратегическое планирование является инструментом, помогающем в принятии управленческих решений. Его задача - обеспечить нововведения и изменения в компании в достаточной степени. Можно выделить четыре основных вида управленческой деятельности, которые вмещает стратегия:

распределение ресурсов,

адаптация к внешней среде,

внутренняя координация,

организационное стратегическое предвидение.

Определяющим элементом стратегии является решение о размещении ресурсов, т.е. это выбор товаров и рынков, предлагающих наилучшие возможности для инвестирования. Считается, что в данном случае у фирмы есть четыре основных направления к деятельности:

Проникновение на рынок, в данном случае компания не преследует цели разработки новых товаров или освоения перспективных рынков, а стремится расширить долю рынка;

разработка товара - фирма остается на освоенном рынке, но стремится внедрить новые товары;

развитие рынка, компания "проталкивает" выпускаемые товары на новые рынки.

Следующим элементом стратегии фирмы является адаптация к внешней среде. Сюда входят все действия стратегического характера, которые улучшают отношение компании с ее окружением. Компаниям н6еобходимо адаптироваться к благоприятным внешним возможностям и угрозам и обеспечить эффективное приспособление стратегии к окружающим условиям. Здесь также важно создавать новые благоприятные возможности посредством разработки более совершенных производственных систем, путем взаимодействием с правительством и обществом в целом.

Внутренняя координация включает координацию стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон фирмы с целью достижения эффективных интеграцией внутренних операций.

Осознание организационной стратегии очень важно потому, что нельзя принимать решения по поводу будущего, не имея четкого представления по поводу того, в каком состоянии находится фирма и какие стратегии она реализует.

**2.3 Анализ конкурентоспособности и выявление конкурентных преимуществ фирмы.**

Наиболее многообещающий способ определения того, насколько крепко фирма удерживает свою конкурентную позицию, - это количественная оценка по сравнению с соперниками каждого из ключевых факторов успеха и каждого существенного индикатора конкурентной силы.

Первым шагом является составление списка ключевых факторов успеха в данной отрасли и важнейших показателей их конкурентных преимуществ или недостатков. Для анализа фирмы «Moscow – City” в области продажи обуви определим следующие факторы: репутация фирмы (0,1), сбытовая сеть (0,15), рекламма (0,15), финансовое положение (0,05), издержки в сравнении с конкурентами (0,11), облуживание клиентов (0,09), колличество предоставляемых товаров (0,2), удобное местоположение (0,15).

На втором шаге производится оценка фирмы и ее конкурентов по каждому показателю. При этом мы будем использовать шкалу от 1 до 10 баллов, где 10 – очень хорошо, а 1 – очень плохо. Здесь же произведем их умножение на вес.

Третий шаг представляет собой суммирование средневзвешенной оценки. Сравнение общих взвешенных оценок показателей, у каких конкурентов наиболее сильное или слабое положение и насколько велико конкурентное преимущество одних компаний над другими.

Из таблицы \_\_ видно, что наша фирма имеет конкурентное преимущество по сравнению с другими конкурентами, «опережая» своего основного конкурента по основным показателям на 29%.

**2.4 Определение действий по реализации стратегии**

Пробным камнем для плана будет желание руководства предоставить ресурсы для его выполнения.

Питер Друкер.

Важным свойством реализации стратегии является то, что оно не только может в силу плохого осуществления реализации плохой стратегии создать для организации трудности, но и то, что при условии хорошего осуществления оно может дать организации шанс на успех, даже если и были допущены ошибки при выработке стратегии (хорошее выполнение стратегии обладает способностью компенсации негативных последствий). Для этого руководство должно разработать дополнительные планы и конкретные указания по обеспечению целей и наладить процесс реализации стратегического плана. Основными компонентами формального планирования будут тактика, политика, процедуры и правила.

Тактикой называются краткосрочные планы, которые должно разрабатывать руководство. Тактика должна согласовываться с общей стратегией фирмы и служит для ее реализации. Она часто разрабатывается на уровне руководства среднего звена, и ее результаты, как правило, проявляются очень быстро и можно легко соотносятся с конкретными действиями.

Политика. После составления долгосрочных и тактических планов руководство должно приступить к разработке дополнительных ориентиров, чтобы избежать неправильного толкования этих планов. Таким этапом в процессе реализации является выработка политики. Политика представляет собой общее руководство к действиям и принятия решений, которое облегчает достижение целей. Обычно политика формулируется высшим руководством на длительный период времени, и разъясняет каким образом должны быть достигнуты цели.

Процедуры. Когда ситуация при принятии решений имеет тенденцию часто повторяться, руководство зачастую считает правильным заново применить испытанный временем способ действий и вырабатывает стандартизованные указания, эти указания носят название «процедура». Процедура описывает действия, которые необходимо предпринять в конкретной ситуации. По существу, процедура представляет собой запрограммированное решение.

Правила. Они точно определяют, что должно быть сделано в спе5цифической единичной ситуации. Правило отличается от процедуры тем, что они рассчитаны на конкретный ограниченный вопрос.

Бюджет. Одной из основных задач планирования является возможно более эффективное распределение ресурсов. Для того чтобы решить этот вопрос руководители используют бюджеты. Бюджет представляет собой метод распределения ресурсов, охарактеризованных в количественной форме, для достижения целей, также представленных количественно. Многие организации никогда не формулируют цели и стратегии в письменном виде, но большинство организаций составляет бюджеты в виде отдельных документов.

**3. Расчетный раздел.**

**3.1 Расчет показателе для построения платежной матрицы с целью определения оптимального варианта сбыта товара.**

Рядом с нашим магазином собираются открыть магазин аудио - видео техники. Это может повлиять на наш отдел бытовой электроники, поэтому перед нами стоит задача оптимизации сбыта товара. Для определения наилучшего варианта из трех предложенных воспользуемся платежной матрицей. Она представляет собой метод статистической теории помогающей руководителю с принятием управленческого решения.

Мы имеем три стратегии сбыта аудио плееров:

1 стратегия - установить скидку для всех клиентов.

2 стратегия - усилить рекламу аудио - плееров в СМИ

3 стратегия - каждому сотому клиенту, покупающему такой плеер дарить еще один такой же.

Также мы имеем два неизвестных фактора, т.е. мы не знаем, какое из событий наступит:

Вариант 1 - конкурент будет продавать продукцию такого же качества.

Вариант 2 - конкурент будет продавать продукцию более низкого качества.

Построим платежную матрицу (таблица \_\_)

Объем продаж = Количество \* Цена

Объем продаж (С1;В1) =200 (шт./нед.) \* 1000 р. = 200000 р.

Объем продаж (С2;В1) =250 (шт./нед.) \* 1500 р. = 375000 р.

Объем продаж (С3;В1) =180 (шт./нед.) \* 1500 р. = 270000 р.

Объем продаж (С1;В2) =350 (шт./нед.) \* 1000 р. = 350000 р.

Объем продаж (С2;В2) =400 (шт./нед.) \* 1500 р. = 600000 р.

Объем продаж (С3;В2) =320 (шт./нед.) \* 1500 р. = 480000 р.

Ожидаемое значение для 1 стратегии = Объем продаж (С1;В1) \* 0,25 + Объем продаж (С1;В2) \* 0,75 = 50000 р. + 262500 р. = 312500 р.

Ожидаемое значение для 2 стратегии = Объем продаж (С2;В1) \* 0,25 + Объем продаж (С2;В2) \* 0,75 = 93750р. + 450000 р. =5437500 р.

Ожидаемое значение для 1 стратегии = Объем продаж (С3;В1) \* 0,25 + Объем продаж (С3;В2) \* 0,75 = 67500 р. + 360000 р. =427500 р.

Из платежной матрицы видно, что наиболее предпочтительным будет усиление рекламы аудио - плееров в СМИ, т.е. 2 стратегия.

**4. Организационный раздел.**

**4.1 Аспекты управления сбытом.**

Найм торгового персонала.

Успех продаж определяется квалификацией торгового персонала компании. Около 80 % продаж осуществляется лучшей половиной торговых представителей компании. При этом набор требуемых характеристик продавца зависит от особенности товара, с которым он будет работать.

"Новоиспеченный" торговый персонал нуждается не только в закрепляемой за каждым и них территории, системе вознаграждений и предварительной подготовке — им необходимо также руководство их деятельностью. С помощью системы руководства своей службой сбыта компания непосредственно направляет и мотивирует всю ее текущую деятельность.

Направление деятельности торгового персонала. Руководство службой сбыта обычно поддерживает своих торговых агентов в их непо­средственной деятельности на новой для них территории. Какой должна быть эта поддержка — мелочной или более свободной? Это зависит от всего, начиная с размеров компании и заканчивая, скажем, ее торговым персоналом. Конкретизация предпочтительного потребителя и нормирование уровня обслуживания клиентов. Наша компания помогает своим продавцам в определении целевой ауди­тории и установлении норм обслуживания. Большинство компаний классифицируют своих потребителей по объему продаж, уровню прибыли, возможностям увеличения товаро­оборота и в соответствии с этим устанавливают нормы обслуживания.

Часто компании регламентируют время, которое их продавцы должны по­свящать каждому отдельному клиенту и клиенту пришедшему впервые. Более того, в то время как новые контакты могут не принести никаких заказов, работа с уже известными покупателями оказывает самое непосредственное влияние на результаты деятельности продавцов. Следовательно, если продавцов специально не стимулировать для поиска новых клиентов, они могут избегать поиска новых клиентов.Мотивация торгового персонала.

Часть торгового персонала старается выполнять свои служебные обязанности как можно лучше. Для них торговля является самой привлекательной профессией в мире. Однако торговля может иногда и разочаровывать. Они могут сталкиваться с агрессивно конкурирующими коммивояжера­ми и трудными клиентами. Поэтому для того, чтобы деятельность торгового персонала приносила пользу, они нуждаются во внимании и поощрении. Для улучшения мо­рального климата и повышения профессиональных показателей деятельности службы сбыта руководство компании может устанавливать квоты продаж и использовать мате­риальные стимулы.

Климат организации. Климат организации отражает ощущения, которые складыва­ются у торгового персонала в связи с их возможностями, признанием заслуг, оценкой важности их деятельности и уровнем поощрения за хорошо выполненную работу. Если деятельность торгового персонала оценивается низко, то среди них наблюдается по­вышенная текучесть кадров, а реальные достижения невысоки. Если же их деятель­ность получает достойное признание, то заметно снижается текучесть кадров и растут показатели результативности.

Оценка деятельности торгового персонала со стороны их непосредственного руково­дства особенно важна. Хороший менеджер по торговле постоянно поддерживает кон­такт со своими подчиненными посещает их "в поле" и проводит "разбор полетов" в штаб-квартире. В разные момен­ты менеджер по торговле должен вести себя как начальник, компаньон, инструктор или исповедник. И самое важное — торговый менеджер должен обладать способно­стью убеждать торговый персонал в том, что они могут продавать больше, если будут усердней работать, и побуждать их к самообразованию, чтобы работа была эффектив­нее. А вознаграждение — будь оно в денежной форме или в форме поощрения за дос­тижения в труде в виде разного рода почестей, уважения, признания и чувства выпол­ненного долга — стоит дополнительных усилий. Торговые квоты. Многие компании устанавливают Торговые квоты для своих работников

**5. Графический раздел.**

Схема 1

5.1 Матрица БКГ

Темпы

роста

рынка:

2\*ВНП

Рост ВНП

Низкая (>1) 1 Высокая (<1)

Сравнительная доля рынка:

Таблица 1

**5.2 Матрица Продукт - Рынок.**

Продукт

Рынок Традиционный товар Новый товар

Освоенные рынки

Неосвоенные рынки

Таблица 2

**5.3 Расход на содержание персонала**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Должность | З/п в месяц. (руб.) | Кол-во штат. ед. (чел.) | Всего З/п в мес. (руб.) | Всего З/п за год (руб.) |
| 1 | Директор | 22000 | 1 | 22000 | 264000 |
| 2 | Зам. директора по финансам | 17000 | 1 | 17000 | 204000 |
| 3 | Зам. директора по маркетингу | 20000 | 1 | 20000 | 240000 |
| 4 | Зам. директора по хоз. работе. | 11500 | 1 | 11500 | 138000 |
| 5 | Администратор | 10000 | 1 | 10000 | 120000 |
| 6 | Менеджер отдела | 8500 | 4 | 34000 | 408000 |
| 7 | Старший продавец | 5400 | 4 | 21600 | 259200 |
| 8 | Продавец | 4400 | 36 | 158400 | 1900800 |
| 9 | Менеджер по рекламе | 9600 | 1 | 9600 | 115200 |
| 10 | Менеджер транспортного отдела | 6700 | 1 | 6700 | 80400 |
| 11 | Хостас | 3800 | 6 | 22800 | 273600 |
| 12 | Водители | 3100 | 8 | 24800 | 297600 |
| 13 | Главный бухгалтер | 9000 | 1 | 9000 | 108000 |
| 14 | Бухгалтер | 6000 | 2 | 12000 | 144000 |
| 15 | Начальник кадрового отдела | 5000 | 1 | 5000 | 60000 |
| 16 | Инспектор | 5100 | 2 | 10200 | 122400 |
| 17 | Архивный служащий | 3500 | 1 | 3500 | 42000 |
| 18 | Строители | 3000 | 2 | 6000 | 72000 |
| 19 | Технички | 2700 | 12 | 32400 | 388800 |
| 20 | Электрик | 3100 | 2 | 6200 | 74400 |
| 21 | Начальник тех. отдела | 3600 | 1 | 3600 | 43200 |
|  |  |  |  |  |  |
|  | Итого: |  | 89 | 446300 | 5355600 |

Таблица 3

**5.4 Расходы на оборудование.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование оборудования | Колличество единиц | Всего затрат (руб.). |
| 1 | Кассовый аппарат | 11 | 7000 |
| 2 | Компьютер | 15 | 6000 |
| 3 | Калькулятор | 20 | 250 |
| 4 | Телевизор | 30 | 8000 |
| 5 | Видеомагнитофон | 20 | 4000 |
| 6 | Осветители внутренние | 120 | 800 |
| 7 | Осветители внутренние | 10 | 1200 |
| 8 | Шкафы | 30 | 8000 |
| 9 | Стулья | 60 | 800 |
| 10 | Столы | 20 | 2000 |
|  | Итого: |  | 38050 |

Таблица 4

**5.5 Финансовый план**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Виды поступлений и выплат | Первый год деятельн.: | | |  | |
|  |  | I | II | III | | IV |
| 1 | Доходы: |  |  |  | |  |
|  | Наличные продажи | 6 | 17 | 110 | | 575,432 |
|  | Начальный капитал | 15 | 6 | 7,9 | | 15 |
|  | Внереализационные доходы | 0,1 | 0,4 | 0,2 | | 0,4 |
|  | Итого доходов: | 21,1 | 23,4 | 118,1 | | 590,832 |
| 2 | Расходы: |  |  |  | | П |
|  | Платежи | 0,05 | 0,06 | 0,06 | | 0,005 |
|  | Закупка оборудования | 0,9172 | 0,002 | 0,003 | | 0,004 |
|  | Ремонт и содержание | 0,01 | 0,001 | 0,02 | | 0,1 |
|  | Реклама | 1 | 0,08 | 0,5 | | 0,55 |
|  | Транспорт | 0,05 | 0,09 | 0,08 | | 0,08 |
|  | Закупка товара | 6 | 2 | 4 | | 1 |
|  | Зар. Плата | 1,338 | 1,338 | 1,338 | | 1,338 |
|  | Аренда | 0,86 | 0,86 | 0,86 | | 0,86 |
|  | Услуги | 0,03 | 0,09 | 0,06 | | 0,05 |
|  | Плата за телефон | 0,03 | 0,04 | 0,03 | | 0,03 |
|  | Страховые платежи | 0,005 | 0,006 | 0,005 | | 0,006 |
|  | Итого расходов: | 10,2902 | 4,567 | 6,956 | | 4,023 |
| 3 | Прибыль | 10,8098 | 18,833 | 111,144 | | 586,809 |

Таблица 5

**5.6 План транспортных расходов**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование  деятельности | | Первый год | |  | |
|  | I | II | III | | IV |
| Расходы: |  |  |  | |  |
| Доставка товара со склада поставщика | 30 | 69 | 50 | | 51 |
| Расходы на нужды управленческого аппарата | 15 | 11 | 9 | | 8 |
| Специальные расходы | 5 | 10 | 21 | | 21 |
| Итого расходов: | 50 | 90 | 80 | | 80 |

# Таблица 6

**5.7 Оценка конкурентоспособности**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вес |  | Фирмы (магазины) | |  |  |
|  | Ключевые факторы успеха | Москва - Сити | Садко - Аркада | Смоленский пассаж | 0,07 |
| 0,15 | Сбытовая сеть | 0,3 | 0,75 | 0,3 | 1,2 |
| 0,1 | Репутация | 0,6 | 0,7 | 0,7 | 0,5 |
| 0,15 | Рекламма | 1,2 | 0,45 | 0,9 | 0,45 |
| 0,05 | Финансовое положение | 0,3 | 0,2 | 0,35 | 0,2 |
| 0,11 | Издержки в сравнении с конкурентами | 0,99 | 0,33 | 0,55 | 0,55 |
| 0,09 | Обслуживание клиентов | 0,9 | 0,36 | 0,36 | 0,54 |
| 0,2 | Кол - во предоставляемых товаров | 2 | 0,6 | 1,2 | 0,8 |
| 0,15 | Удобное местоположение | 1,35 | 0,6 | 1,05 | 1,2 |
| 1 | Общевзвешенная оценка | 7,64 | 3,99 | 5,41 | 5,44 |

Таблица 7

**5.8 Платежная матрица**

"Определение оптимального варианта сбыта товата"

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вероятность | 0,25 | 0,75 | Ожидаемое значение |
| Стратегия | Вариант 1 | Вариант 2 |  |
| Скидки | 200000 | 350000 | 312500 |
| Реклама | 375000 | 600000 | 543750 |
| Подарки | 270000 | 480000 | 427500 |

**5.9 График динамики прибыли за первый год деятельности**



Рис 1

**Выводы.**

Малый бизнес существует давно. Многие страны развитого капитализма давно ощутили эффективность малых предприятий в экономике и научились решать многие проблемы связанные с фирмами, которые занимаются деятельностью в небольших масштабах. К настоящему времени сделаны только самые первые шаги в правовом и организационном обеспечении формирования малого предпринимательства в качестве особого сектора экономики России. По моему мнению, комплекс первоочередных мер по развитию малого предпринимательства в РФ, должен осуществляться в следующих направлениях: нормативно-правовое; финансово-кредитное; обеспечение безопасности; информационно-техническое; организационное; кадровое и консультационное обеспечение; внешнеэкономическая деятельность.

Рыночная стратегия определяется исходя из выбранного товара и рынка для которого этот товар предназначен, с учетом имеющихся у предприятия возможностей. Она включает определение основных целей предприятия и основные пути реализации этих целей. При оценке рыночных факторов необходимо обратить внимание на:

* потребителя данного товара (услуги);
* интенсивность конкуренции в отрасли;
* легкость проникновения на рынок.

ЗАО "Москва - Сити" - это торговая фирма, расположенная в элитном районе Москвы, обеспеченном удобной инфраструктурой. Покупатели - люди с ежемесячным заработком более 400$. Ассортимент магазина рассчитан на разнообразные запросы покупателей. У магазина есть три основные конкурента, но для сохранения своей позиции на рынке фирма проводит активную рекламную деятельность. Как видно из финансового плана, за первый год деятельности ежеквартальная прибыль увеличивалась более чем в два раза (рис.1).

Стратегическое планирование является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Процесс планирования охватывает четыре этапа: анализ (компания должна проанализировать среду, в которой она функционирует, для выявления благоприятных возможностей и во избежание угроз; планирование (на этом этапе стратегического планирования компания решает, какие действия ей предпринять по отношению к каждой бизнес единице); реализация (на этом этапе претворяются в жизнь, в результате чего достигаются цели компании); контроль (включает в себя анализ и оценку результатов выполнения плана и связанной с этим деятельности).

Конкурентоспособность - это сравнительная характеристика потребительских и стоимостных параметров данного товара по отношению к товару - конкуренту. При анализе конкурентоспособности можно использовать количественную оценку каждого из ключевых фактора успеха по сравнению с соперниками.

От того как осуществляется стратегия зависит то создаст ли она трудности или сделает успешной организацию. Основными компонентами стратегического планирования будут:

1. Тактика - краткосрочные планы.
2. Политика - дополнительные ориентиры к стратегии.
3. Процедуры - стандартизированные указания к часто повторяющимся действиям.
4. Правила - определяют, что должно быть сделано в единичной ситуации.
5. Бюджет - метд распределения ресурсов, охарактеризованных в количественной форме.

В задачи управления сбытом входит: найм торгового персонала, обучение персонала, направление деятельности торгового персонала, т.е. конкретизация предпочтительного потребителя и нормирование уровня обслуживания, эффективное распределение времени торгового персонала. Мотивация персонала, осуществляется через:

создание благоприятного климата,

посредством торговых квот,

а также через дополнительные стимулы.

Список литературы.

1. Шулятьева Н .А. Малый бизнес в условиях рынка. Ж. "Деньги и кредит", 1992, N 1

2. Афанасьев В. Малый бизнес: проблемы становления. " Российский экономический журнал", 1993

3. Мягков П., Фесенко Е. Малое предпринимательство: государственная поддержка обязательна.

4. "Российский экономический журнал", 1993

5. Шахмалов Ф. Малое предпринимательство в системе рыночных реформ: проблемы роста или выживания. Ж. "Вопросы экономики", 1993

6. Разумнова И. Мелкие предприятия в промышленности США. Ж. "Проблемы теории и практики управления", 1990

7. Оноприенко В.И. "Малые предприятия: Опыт, проблемы" М.: Профиздат, 1991

8. Певзнер А.Г. "Новое о малых предприятиях" М.: АО "Факт", выпуск 2, 1990

9. Серегин А.С. "Эффективность малого бизнеса". М.: Экономика, 1990

10. Новости Малого Бизнеса. Электронный журнал. Выпуск №44 от 02.11.98

11. Лапуста М. Г., Старостин Ю. Л. Малое предпринимательство М. ИНФРА-М, 1998