Государственный университет управления

Институт заочного обучения

Специальность – менеджмент

Кафедра управления организацией в машиностроении

Выполнил студент 2-го курса

Группа №

Студенческий билет №

контрольное задание

по дисциплине: «Стратегический менеджмент»

Вариант №1

Содержание.

1. Определение миссии и стратегических целей организации 3

1.1. Характеристика организации 3

1.2. Миссия организации 4

2. SWOT-анализ организации 7

2.1. Анализ внешней среды 7

2.1.1. Макросреда 8

2.1.2. Ближайшее окружение 9

2.1.3. Количественный анализ 14

2.2. Анализ внутренней среды 18

2.3. Выбор стратегии 21

3. Портфельный анализ деятельности организации 24

4. Список литературы 30

# Определение миссии и стратегических целей организации

## Характеристика организации

Закрытое акционерное общество «Мебель-Дизайн» было основано в начале 1996 г.

Учредителями предприятия являются одно физическое лицо, имеющее итальянское гражданство, которому принадлежит основная часть уставного капитала, и одно физическое лицо, имеющее российское гражданство.[[1]](#footnote-1) Данная организационно-правовая форма выбрана в силу простоты ведения дел на территории России.

Основной деятельностью ЗАО «Мебель-Дизайн» является торговля мебелью: кухонными гарнитурами, детскими наборами и мягкой мебелью.

В начале своей деятельности упор делался на торговлю только офисной мебелью. Товар приобретался по договорам поставок с условиями отсрочки оплаты преимущественно у московских фирм-посредников. Анализируя положение дел и тенденции развития организации, можно сказать, что торговые точки не давали достаточного уровня рентабельности и отдачи на вложенный капитал. Рентабельность была порядка 15-20%, а накладные расходы высокими. Исходя из этого, весной 1997 г. руководство фирмы приняло решение о расширении ассортимента и изменении сбытовой политики.

Несмотря на вышеперечисленные факторы, один год работы позволил усилить маркетинговый отдел и направить усилия на изменения условий работы с поставщиками, появились свободные активы. Это дало возможность приобретать продукцию напрямую у производителей, минуя посреднические организации и повысить рентабельность продаж до 30-35%.

Деятельность организации построена следующим образом: продукция продается конечному потребителю через сеть торговых точек, принадлежащих нашим партнерам, доставляется собственным автотранспортом до торговой точки, там разгружается и выставляется на продажу в течение срока реализации.

На цели увеличения объема реализации работают два подразделения фирмы:

* + - отдел маркетинга;
		- отдел розничных продаж.

Отдел маркетинга отвечает за плодотворное проведение рекламных кампаний, наличие на торговом месте привлекательных раздаточных материалов, проведение исследований покупательских предпочтений и прочих свойственных маркетинговому подразделению мероприятий.

Реализация через розничную сеть осуществляется частично через собственные магазины, расположенные на территории Всероссийского выставочного центра, а также путем заключения договоров комиссии или консигнации (тип договора выбирается в зависимости от магазина, его проходимости, нацеленности на сотрудничество именно с нашей фирмой и т.д.) с мебельными магазинами.

Доставка товара, согласно договорам с поставщиками-производителями, может осуществляться как самим покупателем (ЗАО «Мебель-Дизайн»), так и транспортом фирмы-продавца на различных условиях. Для обеспечения бесперебойности данного направления фирма имеет парк автомобилей.

Ценовая политика формируется исходя из анализа покупательского спроса и сезонности.

Соответствующим образом осуществляется рекламная компания. В техническом плане она представлена установкой на территории города рекламных щитов м и м.

## Миссия организации

Разработка миссии фирмы является первым этапом стратегического планирования деятельности организации.

Организация существует для того, чтобы добиться чего-то в рамках окружающей ее среды. Конкретная цель или миссия организации ясна обычно с самого начала. Однако с течением времени по мере роста организации, программа может потерять свою четкость.

Многие фирмы разрабатывают миссию своей деятельности. Хорошо проработанная миссия позволяет сотрудникам фирмы почувствовать себя участниками общего дела в освоении открывающихся возможностей, дает им цель, подчеркивает их значимость, нацеливает на достижения.

Рисунок 1. Дерево целей.

В миссии организации должна быть четко указана сфера деятельности фирмы. Определителями границ сфер деятельности могут служить товары, технологии, группы клиентов, их нужды или сочетание нескольких факторов.

Миссия организации с позиций рыночной ориентации определяет предприятия с точки зрения его деятельности по обслуживанию конкретных групп потребителей и/или удовлетворению конкретных нужд и запросов.

При разработке миссии организации рыночной ориентации руководство должно стремиться, чтобы миссия не получилась слишком широким или слишком узким. Каждый этап расширительного представления предполагает открытие новых возможностей, но может также толкнуть фирму на оторванные от реальности рискованные шаги, не подкрепленные ее возможностями.

Рассматриваемая фирма декларирует следующую философию: наша фирма призвана удовлетворять постоянно растущие потребности в мебели на московском рынке. В дальнейшем ЗАО «Мебель-Дизайн» планирует расширить свою сферу деятельности на прилегающие регионы с целью лучшего удовлетворения потребностей населения, обеспечения людей дополнительными сопутствующими товарами, при этом создавая дополнительные рабочие места, как на самом предприятии, так и на предприятиях-изготовителях мебели, достигая тем самым, в конечном итоге, получение большей прибыли.

Таким образом, миссию компании ЗАО «Мебель-Дизайн» можно сформулировать в виде девиза: «Мы поможем создать уют в каждом доме».

В рамках данной миссии можно сформулировать цели, стоящие перед организацией и представить их графически в виде дерева целей на рисунке 1.

# SWOT-анализ организации

## Анализ внешней среды

Любая фирма функционирует, имея связи с рынком: поставляя на него изделия, услуги и обеспечивая покупателей соответствующей информации. С рынка фирма получает деньги и снова информацию – об объемах и темпах продажи, мнения покупателей, данные о товарах конкурентов и т.д. Таким образом, возникает замкнутая система, функционирующая как единое целое.

Кроме того, имеется еще одна замкнутая система, в которой компания является как бы принимающим звеном по отношению к поставщикам товаров. В ответ на этот материальный поток, фирма направляет информацию и деньги.

В итоге фирма оказывается тесно связанной с тем, что в теории маркетинга принято называть внешней средой. К внешней среде обычно относят:

* покупателей с их демографическими характеристиками, определяющими сбыт товаров;
* конкурентов;
* посредников – транспортные фирмы, торговые агенты и т.п.;
* финансовые учреждения;
* рекламные агентства;
* таможенные и другие правительственные органы;
* готовящиеся законы;
* экономическую ситуацию в стране;
* политический климат;
* развитие и достижения НТР;
* культурные традиции.[[2]](#footnote-2)

Таким образом, понятие внешней среды складывается из двух составляющих:

* факторы макросреды;
* факторы непосредственного окружения фирмы.

### Макросреда

К факторам макросреды обычно относят:

* экономическое состояние страны;
* политико-правовой аспект;
* социальное и культурное окружение;
* научно-техническое и технологическое развитие общества.

Изучение экономического состояния позволяет понять действующие законы – темпы инфляции, соотношения валют, нормы налогообложения и их тенденции, уровень безработицы; и увидеть возможности использования природных и человеческих ресурсов.

Для компании ЗАО «Мебель-Дизайн» особое значение имеют уровень налогов в стране, таможенные сборы и пошлины; уровень безработицы оказывает косвенное влияние через изменение покупательной способности населения.

Анализ политического окружения и правовых аспектов позволит фирме установить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими аспектами правовой системы.

Политико-правовая составляющая для данной компании заключена в законах и нормативных актах, регулирующих торговую деятельность в г. Москве, ввоз товаров из-за рубежа, выезд специалистов для работы на предприятиях поставщиков.

Изучение социальной компоненты макроокружения позволяет выяснить уровень жизни населения, его отношение к качеству жизни, разделяемые ими ценности, тенденции и направленности в моде и т.п.

Анализ научно-технического и технологического развития общества позволяет вовремя заметить и начать применять в практике достижения современной науки и техники в области рекламы, управления, доставки, продажи, а также в области информационного обеспечения, что может стать значительным конкурентным преимуществом.

Непосредственно на коммерческую деятельность фирмы развитие научно-технического прогресса в области производства влияние не оказывает; этот фактор значим только для фирм, производящих продукцию, которую реализует компания.

### Ближайшее окружение

Основу анализа ближайшего окружения фирмы составляет конкурентный анализ среды, который обычно строят на использовании так называемой модели пяти сил М. Портера. Согласно этой теории на деятельность фирмы оказывают влияние пять сил:

* конкурентная борьба внутри отрасли;
* угроза появления товаров и услуг-субститутов;
* способность поставщиков диктовать свои условия;
* угроза появления новых конкурентов;
* способность покупателей диктовать свои условия.

В настоящее время на территории г. Москвы и всей России в целом, действует огромное число организаций, занимающихся аналогичной торговлей мебелью. Среди них можно выделить:

* конкурентов-гигантов (таких как мебельный салон «Гранд»), занимающихся продажей различных видов мебели, как импортной, так и отечественной;
* фирмы, занимающиеся реализацией только одного вида продукции (например, фирма «Корина», занимающаяся продажей только кухонной мебели);
* магазины, реализующие продукцию только одного производителя (например, магазин АО «Сходня-мебель»), часто они подотчетны фирме-производителю, либо мебельной фабрике принадлежит часть акций или уставного капитала таких фирм;
* средние фирмы, как ЗАО «Мебель-Дизайн», имеющие разносторонние интересы на рынке;
* выставочные организации;
* фирмы, которые сами занимаются производством мебели, и сами ее реализуют; для таких фирм характерна работа на заказ и под размеры клиента с выездом мастеров на дом для замерки помещений и в последующем установки мебели.

Таким образом, мебельных производителей можно подразделить:

* по принципу географического местоположения на:
* отечественных (чаще всего Москва, Московская область и Санкт-Петербург);
* стран СНГ (Белоруссия);
* зарубежных (Италия, Испания, Польша, Чехия);
* в зависимости от используемого сырья:
* производящие мебель из натурального дерева;
* использующие ДСП, МДФ и искусственные материалы.
* в зависимости от производимой продукции:
* узко специализированные на одном виде продукции;
* производители большого разнообразного ассортимента.

Структуру потребительского рынка мебели в России составляют все семьи, имеющие собственное жилье и стремящиеся приобрести добротную и надежную мебель. Их предпочтения представлены на рисунке 2, при этом:

* 1/3 часть покупателей мебели – предпочитают продукцию импортного производства;
* 2/3 покупателей мебели – приобретают мебель отечественного производства, ориентируясь на ее относительную дешевизну.

Рисунок 2. Пирамидальное представление рынка мебели.

При этом более половины всех покупателей мебели предпочитают приобретать не гарнитуры целиком, а комплектовать набор по своему вкусу и в соответствии с площадью помещений. Объемы покупок таких комплектуемых наборов представлены на рисунке 3.

Рисунок 3. Объемные соотношения рынка наборной мебели в 1999 г.

80 % от группы потребителей мебели (см. рисунок 4), составляют семьи высоко­опла­чиваемых специалистов:

* предпринимателей;
* банковских служащих;
* чиновников.

Рисунок 4. Стоимостные соотношения рынка мебели в 1999 г.

Существенно, что мебельный сегмент рынка в России постоянно растет, особенно доля мебели средней стоимости, что обусловлено:

* стабильным качеством мебели;
* особенностями структуры потребительского рынка;
* доступной ценой.

Рассматриваемая компания ЗАО «Мебель-Дизайн» занимает на рынке серединное положение, т.е. она реализует продукцию по средним ценам и имеет не самый большой и не самый маленький объем реализации продукции. Основной упор в работе фирмы делается на реализацию только качественной продукции, для этого разработана система контроля качества непосредственно на предприятиях-изготовителях представителями компании.

В целом, мебельная отрасль находится в стадии зрелости. Это влечет за собой необходимость совершенствовать методы менеджмента. Все фирмы поддерживают средний уровень цен и конкурируют по таким параметрам как реклама, обслуживание, качество продукции, дополнительные услуги и т.п. В мебельной отрасли конкуренцию нельзя назвать жесткой, т.к. спрос на мебельную продукцию растет быстрыми темпами. Вместе с тем методы дополнительно стимулирования покупателей быстро копируются конкурентами, и приходится прилагать немало усилий для сохранения положения в отрасли.

Количество фирм, стремящихся в отрасль, до сих пор растет, т.к. отрасль привлекает большим уровнем прибыли, и растущим спросом на продукцию. Вновь пришедшие в отрасль фирмы предлагают продукцию по более низким ценам. Такая тенденция может привести к непропорциональности роста потребительского спроса и предложения в целом по отрасли, что нежелательно для компании ЗАО «Мебель-Дизайн».

Для преодоления такой негативной ситуации, крупные «фирмы-лидеры» отрасли стремятся к объединению в концерны и им подобные организации с целью не допускать в отрасль дополнительных конкурентов. К преимуществам объединения можно отнести:

* экономию средств при крупномасштабных поставках;
* создание единой торговой марки и предпочтений покупателей к ней;
* объединение капиталов для расширения в качественно новых направлениях.

Такой фактор внешней среды как возможность создания товаров-субститутов определяется в первую очередь предпочтениями моды в обществе. Это влечет за собой необходимость проявления гибкости в работе организации: быстрой смены ассортимента, дополнительной закупки сопутствующих товаров, переквалификации специалистов и т. д. Уровень конкуренции с товаром-субститутом определяется степенью готовности, с которой покупатели способны предпочесть его данному товару. Здесь решающим является такой показатель, как «стоимость переключения покупателя».

Способность покупателей диктовать свои условия в компании ЗАО «Мебель-Дизайн» выражается как:

* продажа продукции отдельными частями, (а не целыми комплектами) по желанию заказчика;
* осуществление доставки и монтажа;
* предоставление товарного кредита.

Для улучшенного понимания запросов покупателей; выявления направленности моды; покупательной способности населения; интереса, проявляемого к продукции нашей фирмы, в деятельности фирмы используется такой инструмент, как анкета покупателя. Данная анкета распространяется среди посетителей мебельного салона компании, информация обрабатывается, систематизируется и в дальнейшем используется в процессе принятия различных управленческих решений и выработке стратегии фирмы.

Влияние поставщиков обусловлено их сравнительно небольшим числом и невысоким уровнем конкуренции между ними.

Любая фирма в данной отрасли стремится к снижению действия рассмотренных сил для того, чтобы иметь возможность повысить уровень цен и достичь уровня прибыли выше среднего по отрасли. На каждую из этих сил фирма может воздействовать только посредством своей стратегии.

### Количественный анализ

Для проведения подобного анализа можно построить матрицы вероятностей/воздействий, в одной из которых необходимо спозиционировать выявленные факторы внешней среды, оказывающие положительное влияние на организацию (возможности), в другой – факторы внешней среды, оказывающие негативное воздействие на организацию (угрозы).

Такие матрицы приведены в виде таблицы 1 и таблицы 2, которые позволяют получить три оценки степени значимости факторов для организации: высокое, среднее, низкое.

Таблица 1. Матрица «вероятность/воздействие» для позиционирования возможностей внешней среды.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вероят­­ностьВоз­действие | Высокая | Средняя | Слабая |
| Сильное | Улучшение уровня жизни населения; Изменение рекламных технологий | Появление новых поставщиков | Снижение налогов и пошлин |
| Умеренное | Разорение и уход фирм-продавцов;Развитие информационной отрасли | Снижение цен на сырье и готовую продукцию;Совершенствование менеджмента | Уменьшение императивных норм законодательства;Снижение безработицы |
| Слабое | Неудачное поведение конкурентов;Изменения моды | Совершенствование технологии производства | Предложения о сотрудничестве со стороны отечественных предпринимателей |

Однако для получения более дифференцированной оценки значимости факторов внешней среды, применяется метод взвешенной оценки воздействия факторов, результаты которого представлены в таблице 3, где в первую колонку вписаны отдельные факторы среды; во вторую – вес данного фактора, в виде относительной важности, определяемой экспертным путем; в третью – оценка в баллах степени влияния фактора на организацию, которая присваивается экспертом в соответствии с выбранной шкалой.

Таблица 2. Матрица «вероятность/воздействие» для позиционирования угроз внешней среды.

| Вероят­ностьВоз­действие | Высокая | Средняя | Низкая |
| --- | --- | --- | --- |
| Сильное | Изменение правил ввоза продукции | Сбои в поставках продукции;Рост темпов инфляции;Появление товаров-субститутов | Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов;Скачки курсов валют |
| Умеренное | Снижение уровня жизни населения;Рост налогов и пошлин | Изменение покупательских предпочтений;Ужесточение законодательства | Появление принципиально нового товара;Появление новых концернов |
| Слабое | Изменение уровня цен;Рост безработицы | Появление новых фирм на рынке;Усиление конкуренции | Национализация бизнеса;Ухудшение политической обстановки |

Взвешенная оценка воздействия фактора на организацию определяется как произведение веса фактора на его бальную оценку:

Таблица 3. Результаты взвешенной оценки степени влияния факторов среды.

| Факторы среды | Вес | Оценка\* | Взвешен­ная оценка |
| --- | --- | --- | --- |
| Макроэкономические | 4 |  | 3,47 |
| Экономические | 1 |  | -2,16 |
| Рост темпов инфляции | 0,25 | -8 | -2 |
| Скачки курсов валют | 0,17 | -7 | -1,19 |
| Рост налогов и пошлин | 0,12 | -7 | -0,84 |
| Снижение налогов и пошлин | 0,17 | 7 | 1,19 |
| Рост безработицы | 0,06 | -4 | -0,24 |
| Снижение безработицы | 0,23 | 4 | 0,92 |
| Политико-правовые | 1 |  | -4,12 |
| Изменение правил ввоза продукции | 0,33 | -10 | -3,3 |
| Ужесточение законодательства | 0,20 | -6 | -1,2 |
| Ухудшение политической обстановки | 0,15 | -1 | -0,15 |
| Уменьшение императивных норм законодательства | 0,17 | 4 | 0,68 |
| Национализация бизнеса | 0,15 | -1 | -0,15 |
| Социально-культурные | 1 |  | 2,69 |
| Снижение уровня жизни населения | 0,33 | -7 | -2,31 |
| Улучшение уровня жизни населения | 0,33 | 10 | 3,3 |
| Изменения моды | 0,34 | 5 | 1,7 |
| Научно-технические | 1 |  | 7,06 |
| Совершенствование технологии производства | 0,18 | 3 | 0,54 |
| Изменение рекламных технологий | 0,32 | 9 | 2,88 |
| Развитие информационной отрасли | 0,32 | 8 | 2,56 |
| Совершенствование менеджмента | 0,18 | 6 | 1,08 |
| Ближайшее окружение | 4 |  | -14,28 |
| Отрасль | 1 |  | -1,45 |
| Снижение цен на сырье и готовую продукцию | 0,25 | 6 | 1,5 |
| Усиление конкуренции | 0,25 | -3 | -0,75 |
| Изменение уровня цен | 0,30 | -4 | -1,2 |
| Появление новых концернов | 0,20 | -5 | -1 |
| Товары | 1 |  | -7,2 |
| Появление товаров-субститутов | 0,6 | -8 | -4,8 |
| Появление принципиально нового товара | 0,4 | -6 | -2,4 |
| Поставщики | 1 |  | -0,88 |
| Сбои в поставках продукции | 0,35 | -9 | -3,15 |
| Появление новых поставщиков | 0,24 | 9 | 2,16 |
| Появление новых фирм на рынке | 0,06 | -2 | -0,12 |
| Разорение и уход фирм-продавцов | 0,12 | 7 | 0,84 |
| Неудачное поведение конкурентов | 0,07 | 5 | 0,35 |
| Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов | 0,16 | -6 | -0,96 |
| Покупатели | 1 |  | -4,75 |
| Предложения о сотрудничестве со стороны отечественных предпринимателей | 0,25 | 2 | 0,5 |
| Изменение покупательских предпочтений | 0,75 | -7 | -5,25 |
| Итого: | 8 |  | -10,81 |
| \*Оценка экспертов дана по шкале от −10 до +10 |

По итогам данной таблицы видно, что на компанию ЗАО «Мебель-Дизайн» факторы ближайшего окружения оказывают сильное негативное воздействие, т.е. представляют сильнейшую угрозу. Положительное влияние на данную организацию оказывают в основном только факторы макросреды.

Для получения более полного представления, необходимо полученные данные ранжировать в порядке убывания их степени воздействия в таблице 4.

Таблица 4. Внешние возможности и угрозы.

| № п/п | Возможности | Угрозы |
| --- | --- | --- |
| 1 | Улучшение уровня жизни населения | Изменение покупательских предпочтений |
| 2 | Изменение рекламных технологий | Появление товаров-субститутов |
| 3 | Развитие информационной отрасли | Изменение правил ввоза продукции |
| 4 | Появление новых поставщиков | Сбои в поставках продукции |
| 5 | Изменения моды | Появление принципиально нового товара |
| 6 | Снижение цен на сырье и готовую продукцию | Снижение уровня жизни населения |
| 7 | Снижение налогов и пошлин | Рост темпов инфляции |
| 8 | Совершенствование менеджмента | Ужесточение законодательства |
| 9 | Снижение безработицы | Изменение уровня цен |
| 10 | Разорение и уход фирм-продавцов | Скачки курсов валют |
| 11 | Уменьшение императивных норм законодательства | Появление новых концернов |
| 12 | Совершенствование технологии производства | Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов |
| 13 | Предложения о сотрудничестве со стороны отечественных предпринимателей | Рост налогов и пошлин |
| 14 | Неудачное поведение конкурентов | Усиление конкуренции |
| 15 |  | Рост безработицы |
| 16 |  | Ухудшение политической обстановки |
| 17 |  | Национализация бизнеса |
| 18 |  | Появление новых фирм на рынке |

Таким образом становится очевидно, какие из определенных внешних факторов имеют наибольшее положительное или отрицательное влияние на компанию.

## Анализ внутренней среды

Внутреннюю структуру организации называют еще внутренней средой. К ней относятся функциональные структуры фирмы, обеспечивающие управление, разработку и тестирование новых товаров, продвижение товаров до покупателей, сбыт, обслуживание, взаимоотношения с поставщиками и иными внешними органами. В понятие внутренней среды так же входят квалификация персонала, система передачи информации и т.д.

Таким образом, анализ внутренней среды представляет собой управленческое обследование функциональных зон организации с целью определения сильных и слабых сторон организации, представленных в таблице 5.

Изучая внутреннюю среду фирмы необходимо уделить особое внимание организационной культуре организации, т.е. наличию таких норм и правил, как, например, материальное вознаграждение, льготы при покупке собственной продукции, другие социальные гарантии.

Для полного анализа внутренней среды компании ЗАО «Мебель-Дизайн» необходимо исследовать пять функциональных зон:

* маркетинг;
* производство;
* финансы;
* управление персоналом;
* общее управление.

Анализируя организацию общего управления, было замечено, что организационная структура фирмы соответствует настоящему положению и существующим целям, в дальнейшем, при изменении стратегии, организационную структуру придется видоизменить.

Права и обязанности возложены на сотрудников, несущих ответственность за конкретную работу. Однако наблюдается нарушение информационных потоков, проявляющиеся в нечеткости взаимодействия между подразделениями. В этом направлении ведется работа, ведется изучение способов использования систематизированных процедур и техники в процессе принятия решений.

В организации отсутствует процедуры участия персонала в принятии какого-либо управленческого решения.

В компании ЗАО «Мебель-Дизайн» особое внимание уделено найму работников. Найм персонала происходит с помощью специализированного кадрового агентства, с которым заключен договор о долгосрочном сотрудничестве. По условиям данного договора кадровое агентство производит отбор, обучение и переквалификацию персонала компании.

На предприятии существуют хорошие возможности для карьерного роста; уровень зарплат выше, чем средний по отрасли. Ежегодно все работники компании проходят аттестационную комиссию, с целью выяснения их профессиональной пригодности.

Компания имеет высокую деловую активность и постоянно расширяется. Анализ финансовой отчетности компании показал, что на предприятии наблюдается стабильный рост. За неполный текущий 2000 год он составляет 32% от итогов 1999 года. Объем оборотных средств вырос на 60%.

Особое внимание при изучении коммерческой деятельности фирмы привлекли данные по закупочной стоимости продукции, ее динамика, организация складского хозяйства и методы формирования оптимального запаса на складах фирмы.

Так введение контроля издержек значительно сократило стоимость накладных расходов, что благоприятно отразилось на себестоимости продукции, а введение два года назад принципа «торговля с колес» позволило, одновременно с увеличением объема оборотных средств, сократить объемы товарных запасов на складах. Однако имеющиеся производственные мощности используются не полностью, что влечет перерасход средств на их содержание, но создает благоприятную ситуацию для роста компании.

Проблема качества продукции решается силами двух отделов следующим образом: поиск и отбор нового товара осуществляется специализированным подразделением компании, работники которого непосредственно присутствуют при отгрузке первой партии товара на предприятии-изготовителе. А дальнейшая работа по данному товару с данным предприятием-изготовителем ведется другим отделом по каждой группе товаров отдельно. Однако все это приводит к некоторым задержкам в поставках продукции.

Предприятие не ставит своей целью концентрацию своей деятельности на конкретном товаре или на определенной группе покупателей. Фирма имеет широкий ассортимент продукции, в который входят пять основных групп.

Маркетинговое подразделение фирмы прилагает максимальные усилия для сбора информации о рынке, о предпочтениях покупателей, создания имиджа фирмы, разработки возможных новых направлений в сфере оказания дополнительных услуг. Действующая рекламная политика не всегда успешна, т.к. ориентирована большей частью на привлечение большего числа потенциальных покупателей в магазины фирмы, а не на создание предпочтений у потребителей или не на пропаганду собственных индивидуальных конкурентных преимуществ.

Таблица 5. Сильные и слабые стороны организации.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №п/п | Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1 | Достоверный мониторинг рынка | Сбои в снабжении |
| 2 | Отлаженная сбытовая сеть | Недостатки в рекламной политике |
| 3 | Широкий ассортимент продукции | Средний уровень цен |
| 4 | Высокий контроль качества | Низкий уровень сервиса (дополнительные услуги) |
| 5 | Высокая рентабельность | Не полная загруженность производственных мощностей |
| 6 | Рост оборотных средств | Неучастие персонала в принятии управленческих решений |
| 7 | Высокая квалификация персонала | Недостаточный контроль исполнения приказов и распоряжений |
| 8 | Хорошая мотивация персонала |  |
| 9 | Достаточная известность |  |

## Выбор стратегии

Во всем многообразии факторов внешней и внутренней среды, можно заметить их разделение на две группы: те, которые поддаются управлению со стороны руководства фирмы, и те, которые такому управлению не поддаются. Это разделение важно с точки зрения прогнозирования, конъюнктурных исследований, стратегического и иного планирования, выдвижения целей.

В стратегическом управлении наиболее часто используется метод анализа среды организации, получивший название SWOT-анализ. Применяя этот метод, удается установить линии связи между силой и слабостью и внешними угрозами и возможностями. Такие связи в дальнейшем используются для разработки стратегии.[[3]](#footnote-3)

В процессе выработки стратегии необходимо учитывать, что возможности и угрозы могут переходить в свои противоположности. Для успешного применения SWOT-анализа окружения организации важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, сколь важным для организации является учет в стратегии своего поведения каждой из выявленных угроз и возможностей.

Для такой оценки чаще всего применяют метод позиционирования на матрицах возможностей и угроз (см. таблицу 6).

Для компании ЗАО «Мебель-Дизайн» после проведенного анализа наиболее значимыми и вероятными оказались возможности расширения доли рынка, расширение ассортимента и разработка нового направления по продаже сопутствующих товаров.

После позиционирования угроз было выявлено, что:

* к критическому состоянию фирму могут привести либо выход в отрасль большого числа конкурентов и коренное изменение вкусов потребителей;
* к разрушению компании или ее выходу из отрасли может привести ограничительная политика государственных органов, например, увеличение таможенных сборов и пошлин, увеличение транспортных тарифов, изменение правил торговли.

Таблица 6. Матрица SWOT-анализа.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности: | Угрозы: |
|  | 1. Улучшение уровня жизни насе­ления
2. Изменение рекламных техноло­гий
3. Развитие информационной от­расли
4. Появление новых поставщиков
5. Изменения моды
6. Снижение цен на сырье и гото­вую продукцию
7. Снижение налогов и пошлин
8. Совершенствование менедж­мента
9. Снижение безработицы
10. Разорение и уход фирм-продав­цов
11. Уменьшение императивных норм законодательства
12. Совершенствование технологии производства
13. Предложения о сотрудничестве со стороны отечественных предпри­ни­мателей
14. Неудачное поведение конкурен­тов
 | 1. Изменение покупательских предпоч­те­ний
2. Появление товаров-субститу­тов
3. Изменение правил ввоза продукции
4. Сбои в поставках продукции
5. Появление принципиально нового товара
6. Снижение уровня жизни населения
7. Рост темпов инфляции
8. Ужесточение законодатель­ства
9. Изменение уровня цен
10. Скачки курсов валют
11. Появление новых концернов
12. Увеличение конкурентных преиму­ществ со стороны конку­рентов
13. Рост налогов и пошлин
14. Усиление конкуренции
15. Рост безработицы
16. Ухудшение политической обста­новки
17. Национализация бизнеса
18. Появление новых фирм на рынке
 |
| Сильные стороны: | «Сила и возможности» | «Сила и угрозы» |
| 1. Достоверный мониторинг рынка
2. Отлаженная сбытовая сеть
3. Широкий ассортимент продукции
4. Высокий контроль качества
5. Высокая рентабельность
6. Рост оборотных средств
7. Высокая квалификация персонала
8. Хорошая мотивация персонала
9. Достаточная известность
 | * выход на новые рынки, увеличение ассортимента, добавление сопутст­вующих товаров и услуг позволит наличие финансовых средств;
* достаточная известность будет спо­собствовать выходу на новые рынки;
* квалификация персонала, контроль качества, неудачное поведение кон­курентов и развитие рекламных тех­нологий да­дут воз­можность успеть за ростом рынка;
* четкая стратегия позволит использо­вать все возможности.
 | * усиление конкуренции, политика госу­дарства, инфляция и рост налогов, из­менение вкусов потребителей по­влияют на проведение стратегии;
* появление конкурентов вызовет допол­нительные расходы финансовых ресурсов;
* известность защитит от товаров-суб­ститутов и добавит преиму­ществ в конкуренции;
* достоверный мониторинг уловит изме­нения вкусов потребителей.
 |
| Слабые стороны: | «Слабость и возможность» | «Слабость и угрозы» |
| 1. Сбои в снабжении
2. Недостатки в рекламной политике
3. Средний уровень цен
4. Низкий уровень сервиса (дополни­тельные услуги)
5. Не полная загруженность произ­водственных мощностей
6. Неучастие персонала в принятии управленческих решений
7. Недостаточный контроль исполне­ния приказов и распоряжений
 | * плохая рекламная политика создаст затруднения при выходе на новые рынки, увеличении ассортимента добавлении дополнительных сопут­ствующих продуктов и услуг;
* неучастие персонала в принятии решений и недостаточный контроль исполнения распоряжений при снижении безработицы может привести к саботажу;
* снижение уровня цен, размеров налогов и пошлин при сохранении среднего уровня цен позволит получать сверхдоходы.
 | * появление новых конкурентов, низкий уровень сервиса и средний уровень цен ухудшит конкурентную позицию;
* неблагоприятная политика государ­ства может привести к выходу из от­расли;
* непродуманная рекламная политика не удержит покупателей при измене­нии их вкусов;
* неполная загруженность производст­венных мощностей при росте темпов инфляции и скачков в курсах валют может привести к банкротству компа­нии.
 |

Разрабатываемая стратегия должна быть направлена на максимальное использование предоставляемых возможностей и максимально возможную защиту от угроз.

Таки образом, рассмотрев возможности компании ЗАО «Мебель-Дизайн», ее слабые и сильные стороны, проведя анализ угроз, исходящих из внешней среды, и ознакомившись с основными принципами выработки стратегии, можно определить стратегию фирмы, при этом опираясь на цели организации.

Так как компания работает на развивающемся рынке с сильной конкуренцией, то для нее наилучшей будет комбинированная стратегия, нацеленная на решение своих конкурентных преимуществ и предусматривающая более глубокое проникновение и географическое развитие рынка, с последующей вертикальной интеграцией вверх. Это можно сформулировать следующим образом:

Сначала минимизировать издержки и тем самым укрепить свою конкурентную позицию, при этом освоить продажу в уже имеющихся магазинах сопутствующих товаров (картины, осветительные приборы, покрывала, зеркала и другие предметы дизайна и интерьера), затем выйти на новые рынки, заключив договора в регионах, затем закрепиться в них, путем покупки существующих торговых мебельных предприятий, а в дальнейшем стремиться к приобретению доли акций производящих предприятий.

# Портфельный анализ деятельности организации

При использовании портфельного метода анализа организация рассматривается как совокупность стратегических хозяйственных подразделений (СХП). Задачей данного анализа является оценка фактического состояния портфеля организации и разработка дифференцированных стратегий для различных СХП, исходя из общей цели развития организации. Инструментом данного анализа являются матрицы – двухмерные модели, сравнивающие стратегическое положение каждого СХП организации. Для проведения портфельного анализа необходимо:

1. построить матрицу Бостонской консалтинговой группы (БКГ) и матрицу Мак-Кинси;
2. оценить фактическое состояние портфеля хозяйственной деятельности организации, на основе анализа положения отдельных СХП в построенных матрицах и соотношения различных СХП в портфеле;
3. классифицировать СХП по принципу приоритетов инвестирования и разработать рекомендуемые стратегии для каждого СХП с целью улучшения общего положения организации;
4. Сделать выводы о стратегической привлекательности портфеля в целом.

Для построения матрицы БКГ необходимо на основании исходных данных рассчитать относительную долю ранка СХП:



а также, для представления доли СХП на окружности, диаметр которой пропорционален емкости рынка, необходимо рассчитать долю рынка СХП:



Исходные данные первого варианта и результаты вычислений представлены в таблице **7**:

Таблица 7. Исходные данные и расчеты для построения матрицы БКГ.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Номер СХП | Объем продаж организации, тыс.ед. | Объем продаж ведущего конкурента, тыс.ед. | Емкость (размер) рынка, тыс.ед. | Темп роста рынка, % | Относительная доля рынка СХП  | Доля рынка СХП, % |
| 1 | 280 | 785 | 5000 | 113,2 | 0,36 |  5,60 |
| 2 | 740 | 2590 | 5800 | 101,8 | 0,29 |  12,76 |
| 3 | 760 | 1180 | 7500 | 97,5 | 0,64 |  10,13 |
| 4 | 370 | 375 | 7400 | 108,6 | 0,99 |  5,00 |
| 5 | 210 | 175 | 2600 | 109,8 |  1,20 |  8,08 |
| 6 | 1128 | 1280 | 4900 | 105,2 | 0,88 |  23,02 |
| 7 | 2410 | 1045 | 10500 | 108,2 | 2,31 |  22,95 |
| 8 | 1593 | 595 | 6100 | 105,0 | 2,68 |  26,11 |
| 9 | 2275 | 1083 | 7600 | 100,7 |  2,10 |  29,93 |
| 10 | 3116 | 2722 | 9800 | 98,6 | 1,14 |  31,80 |

На основании полученных данных можно построить матрицы БКГ для каждого СХП. Позиционирование СХП на матрице БКГ приведено на рисунке 5.

Рисунок 5. Позиционирование СХП на матрице БКГ.

На основании анализа положения СХП в рамках матрицы БКГ можно заключить, что:

СХП 1, 4, 6 – не имеют хороших конкурентных позиций, но находится на перспективных быстроразвивающихся рынках, и требуют больших инвестиций. Для них возможна стратегия роста и увеличения доли рынка. Наиболее перспективным является СХП 4, т.к. он работает на крупном, быстроразвивающимся рынке и имеет хорошие конкурентные преимущества.

СХП 1 находится в стадии зарождения и работает на бурно развивающемся рынке. Однако, если стадия «зарождения» для СХП 1 длиться уже достаточно долго, то наилучшим будет его продажа или превращение в отдельно работающую фирму.

СХП 7 и 5 – наиболее перспективные виды деятельности, занимающие лидирующее положение в быстроразвивающейся отрасли. Они приносят значительные прибыли, но одновременно требуют значительной доли финансовых ресурсов для продолжающегося роста. Для них наилучшей стратегией является рост и увеличение доли рынка. СПХ 7 является наиболее привлекательной для финансовых вложений.

Для СХП 8 подойдет и стратегия сохранения доли рынка и стратегия роста и увеличения доли рынка. Здесь нет острой необходимости дополнительного финансировании этого направления.

СХП 9 и 10 – занимают лидирующее положение на зрелых, насыщенных, подверженных застою рынках. За счет высокой доли рынка они, также как и СХП 8, имеют значительную экономию в затратах и приносят большую прибыль, чем требуется для поддержания их доли на рынке. Для них наилучшей является стратегия сохранения доли рынка.

СХП 3 и 2 – наиболее бесперспективные виды деятельности. Они имеют слабые конкурентные позиции в сложившейся или сокращающейся отрасли. Для них наилучшей будет являться стратегия получения краткосрочной прибыли в максимально возможных размерах, даже за счет сокращения доли рынка или продажа или отделение их в отдельно работающую фирму.

Матрица БКГ дает неполную картину из-за использования ограниченных и однобоких характеристик. Поэтому в портфельном анализе применяют еще и многофакторную матрицу Мак-Кинси, характеристиками которой являются привлекательность рынка и позиции в конкуренции, оцениваемые на базе большого числа показателей. Исходные данные и расчет итоговых величин по каждому СХП даны в таблице 8:

Таблица 8. Экспертные оценки.

|  |
| --- |
| Привлекательность рынков |
| Характеристики | Вес |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Размер и темп роста рынка | 0,3 | 9 | 5 | 2 | 7 | 8 | 6 | 8 | 7 | 4 | 3 |
| Качество рынка | 0,2 | 9 | 3 | 3 | 9 | 8 | 4 | 7 | 6 | 3 | 2 |
| Конкурентная ситуация | 0,3 | 8 | 4 | 2 | 6 | 9 | 7 | 6 | 5 | 2 | 1 |
| Влияние внешней среды | 0,2 | 10 | 6 | 4 | 8 | 7 | 5 | 7 | 4 | 8 | 6 |
| Итог: |  | 8,9 | 4,5 | 2,6 | 7,3 | 8,1 | 5,7 | 7 | 5,6 | 4 | 2,8 |
| Конкурентные позиции |
| Относительная позиция на рынке | 0,35 | 2 | 2 | 4 | 5 | 6 | 5 | 8 | 9 | 8 | 5 |
| Относительный потенциал производства | 0,3 | 2 | 2 | 3 | 5 | 4 | 6 | 8 | 10 | 9 | 6 |
| Относительный потенциал НИКОР | 0,2 | 3 | 1 | 2 | 4 | 6 | 2 | 9 | 8 | 6 | 6 |
| Относительный потенциал персонала | 0,15 | 6 | 5 | 8 | 9 | 10 | 7 | 10 | 9 | 8 | 8 |
| Итог: |  | 2,8 | 2,25 | 3,9 | 5,4 | 6 | 5 | 8,5 | 9,1 | 7,9 | 5,95 |

По данным таблицы 7 и результатам вычислений таблицы 8 можно построить матрицу Мак-Кинси, где каждое СХП представлено в виде окружности, диаметр которой пропорционален емкости рынка, а сектор внутри окружности отражает долю рынка данного СХП. Данная матрица представлена на рисунке 6.

Матрица Мак-Кинси дополняет матрицу БКГ, позволяя оценить положение каждого СХП в портфеле организации с точки зрения привлекательности рынка и занимаемой на нем позиции и предлагая возможные стратегические решения в сфере инвестиций.

Все СХП в соответствии с их положением можно объединить в три группы по принципу приоритетности инвестиций:

* СХП имеющие высокий приоритет инвестиций;
* СХП имеющие средний приоритет инвестиций;
* СХП имеющие низкий приоритет инвестиций.

Полученные данные можно разделить на три группы:

Рисунок 6. Матрица Мак-Кинси.

СХП 4, 5, 7, 8, 9 – являются наиболее привлекательными для привлечения инвестиций, из которых наиболее ярко выделяется СХП 7. Для этой группы СХП лучшей будет стратегия роста и привлечения инвестиций.

СХП 1 и 6 – имеют средний приоритет инвестиций. При относительно невысокой емкости рынка для них предпочтительна стратегия продолжения деятельности на прежнем уровне. Однако необходимо следить за ситуацией в СХП 1, т.к. в нем присутствует такой ограничительный фактор, как низкая доля рынка. При снижении опорных параметров, СХП 1 придется ликвидировать.

В целом, для каждого элемента этой группы, стратегическое решение принимается в зависимости от характера ситуации. Выбор может осуществляться из достаточно широкого спектра стратегий. Такими могут являться: стратегия роста и инвестирования; сохранение доли рыка (защита достигнутых позиций); сокращение и ликвидация; дезинвестирование – перемещение получаемых средств на другое направление.

СХП 2, 3, 10 – обладают низким приоритетом инвестиций. Для данной группы оптимальным будет стратегия сокращения. Однако ситуация с СХП 10 не однозначна. Данное СХП занимают лидирующее положение на зрелом и насыщенном крупном рынке, имеет хорошую финансовую устойчивость, поэтому дополнительные финансовые вложения не требуются, однако сам рынок, по оценкам экспертов является непривлекательным для инвестиций. Поэтому СХП 10 можно воспользоваться стратегией разворота с целью диверсификации производства и выхода на новые сегменты рынка.

Для оценки стратегической привлекательности портфеля организации необходимо объединить и проанализировать все полученные данные:

* На очень привлекательных рынках работают СХП 1, СХП 4, СХП 5, СХП 7;
* Слабую конкурентную позицию занимают СХП 3, СХП 2, СХП 1;
* В стадии зарождения и роста находятся СХП 6, СХП 4, СХП 1, СХП 5, СХП 7 в стадии зрелости и спада находятся СХП 8, СХП 9, СХП 10, СХП 3, СХП 2;
* Генераторами основных средств являются СХП 8, СХП 9, СХП 10, однако к ним можно отнести СХП 7 и СХП 3. Основными потребителями средств являются СХП 1, СХП 4, СХП 6, а также СХП 2 и СХП 5;
* Предприятие имеет в своем портфеле большее число СХП на стадии роста и развития, чем на стадии спада, поэтому необходимо соблюдать равенство доходов финансовых средств и расходов на инвестиции.

Таким образом, по всем основным характеристикам суммарный стратегический портфель является достаточно сбалансированным и его можно считать привлекательным для инвестиций, однако для увеличения доходности он требует некоторой диверсификации.

# Список литературы

1. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М., 1995.
2. Завьялов П.С., Демидов В.Е. Формула успеха: маркетинг. – М., 1991.
3. Ковалев В.В. Финансовый анализ. – М., 1997.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М., 1992.
5. Кричевский Р.Л. Если Вы руководитель... – М., 1993.
6. Маркетинг. Под/ред. Э.А. Уткина – М., 1998.
7. Основы коммерции. Аванесов Ю.А. Клочко А.Н. – М., 1995.
8. Основы предпринимательского дела. Осипов Ю.М. и группа авторов – М., 1992.
9. Основы стратегического менеджмента. К. Боумэн. – М., 1997.
10. Основы стратегического управления. П.В. Забелин, Н.К. Моисеева. /Учебное пособие. – М., 1998.
11. Панкратов Ф.Г, Серегина Т.С. Коммерческая деятельность. – М., 1996.
12. Романов А.Н. и группа авторов. Маркетинг. – М., 1996.
13. Ромат Е. Реклама в системе маркетинга. – Харьков, 1997.
14. Румянцева З.П., Саломатина Н.А. Менеджмент организации. – М., 1995.
15. Рыночная экономика: возникновение, эволюция, сущность. Валовой Д. – М., 1997.
16. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом? – М., 1995.
17. Теория экономического анализа. Баканов М.И., Шеремет А.Д. – М., 1993.
18. Тимошина Т.М. Экономическая история России. – М., 1998.
19. Хойер В. Как делать бизнес в Европе. – М., 1992.
20. Шапиро В.Д. и группа авторов. Управление проектами. – С-Пб, 1996.
1. Устав ЗАО «Мебель-Дизайн» [↑](#footnote-ref-1)
2. Э.А. Уткин «Управление фирмой» – М, 1996г. [↑](#footnote-ref-2)
3. П.В. Забелин, Н.К. Моисеева «Основы стратегического управления» – М, 1998 г. [↑](#footnote-ref-3)