

## Контрольная работа по предмету Стратегический менеджмент

### СКВОЗНАЯ ЗАДАЧА ПО КУРСУ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Задача выполняется одним или группой студентов на протяжении нескольких семинарских занятий. Все результаты работы фиксируются в рамках нижеприведенных таблиц и рисунков. Задача выполняется на базе данных реального предприятия любой сферы деятельности отечественного экономического субъекта.

#### ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

Наименование предприятия:

ООО «Такс-Максим»

---

В каком году было основано ваше предприятие:

(речь идет именно о первой регистрации, а не о перерегистрации, внесении изменений в учредительные документы, в т.ч. в связи со сменой собственника. Если предприятие образовалось в результате отделения или слияния, назовите, год этого события)

Дата государственной регистрации: 15 апреля 2002 года.

К какой сфере (по основному роду деятельности) относится ваше предприятие:

Транспортные услуги по перевозке пассажиров и грузов

Перечислите другие виды деятельности:

1. Трансферы в аэропорту, вокзалах.

2. Перегон автомобилей по городу.
3. Перегон автомобилей по РФ.
4. Обслуживание свадеб, юбилеев, корпоративных вечеринок.

Назовите, приблизительно, списочную численность работающих на вашем предприятии в настоящее время:

32 человека

Как было создано ваше предприятие

1. как абсолютно новое предприятие
2. предприятие создано в результате отделения подразделения (филиала, цеха, отдела и пр.) от другого предприятия (организации)
3. предприятие создано в результате объединения предприятий (подразделений, организаций)
4. другое (как именно?) \_\_\_\_\_

Отобразите организационную структуру предприятия

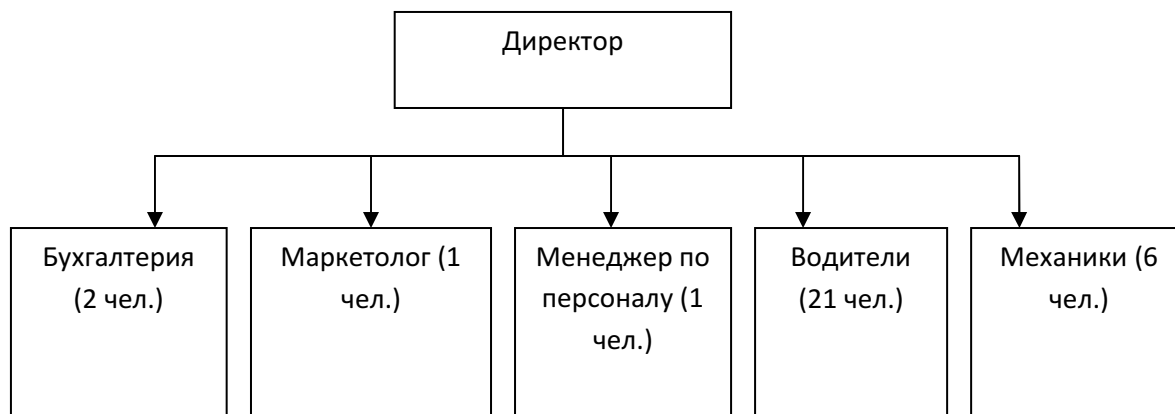


Рисунок 1 - Организационная структура ООО «Такс-Максим».

**«КАКИМ БИЗНЕСОМ ЗАНИМАЕТСЯ ВАША ФИРМА»**

Кто наши потребители	Физические и юридические лица, в том числе администрация города
В чем заключается ценность (полезность), которую они надеются получить от нас?	Возможность перевозить грузы и перемещаться по городу и за его пределами, не владея собственным автотранспортом
В чем состоит наш бизнес?	Быстрый и круглосуточно доступный сервис перевозок по умеренным ценам

## МАКРОФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ФИРМЫ

1. В столбце 1 письменно сформулируйте макрофакторы, влияющие на деятельность фирмы, по соответствующим группам.

2. Оцените степень влияния факторов внешней среды на бизнес фирмы на моменты начала (2 ст.) и окончания (3 ст.) периода планирования. Для этого проставьте ответы по шкале: 1 - не влияет; 2 - слабо влияет; 3 - умеренно влияет; 4 - сильно влияет; 5 - очень сильно влияет.

Макрофакторы для индивидуального заполнения	Влияние на бизнес	
	текущее	прогноз
<b>Политические факторы</b> 1. Прекращение с 2007 г. государственной деятельности по лицензированию перевозок 2. Увеличение государственного бюджета 3. Увеличение зарплат и пенсий 4. Увеличение федерального фонда оплаты труда	3  2  5  4	2  2  5  4
<b>Правовые факторы</b> 1. Существование большого количества нелегальных перевозчиков 2. Несовершенство нормативно-правовой базы в области обеспечения безопасности граждан в сфере перевозок	4  4	2  3
<b>Экономические факторы</b> 1. Стабилизация курса доллара и евро 2. Снижение инфляции 3. Увеличение оттока капитала	3  3  3	1  3  2
<b>Технологические факторы</b> 1. Развитие систем навигации 2. Появление более экологичных видов топлива	3  2	3  2

Макрофакторы	Влияние на бизнес	
	4	5
	3	5
Социальные факторы		
1. Рост безработицы	3	3
2. Улучшение демографической ситуации в стране	3	4
Природные факторы		
1. Глобальное потепление	2	3
2. Повышение уровня шума и загрязнения в городах	4	5
Международные факторы		
1. Тенденция использования мультимодальных грузоперевозок	2	2
2. Развитие международного авиа- и железнодорожного сообщения	3	4

Таким образом, на деятельность предприятия более всего оказывают влияние такие факторы, как рост доходов населения, несовершенство нормативно-правовой базы в области перевозок. Новые требования к экологичности транспортных средств также в будущем очень сильно повлияют на состояние отрасли перевозок в РФ.

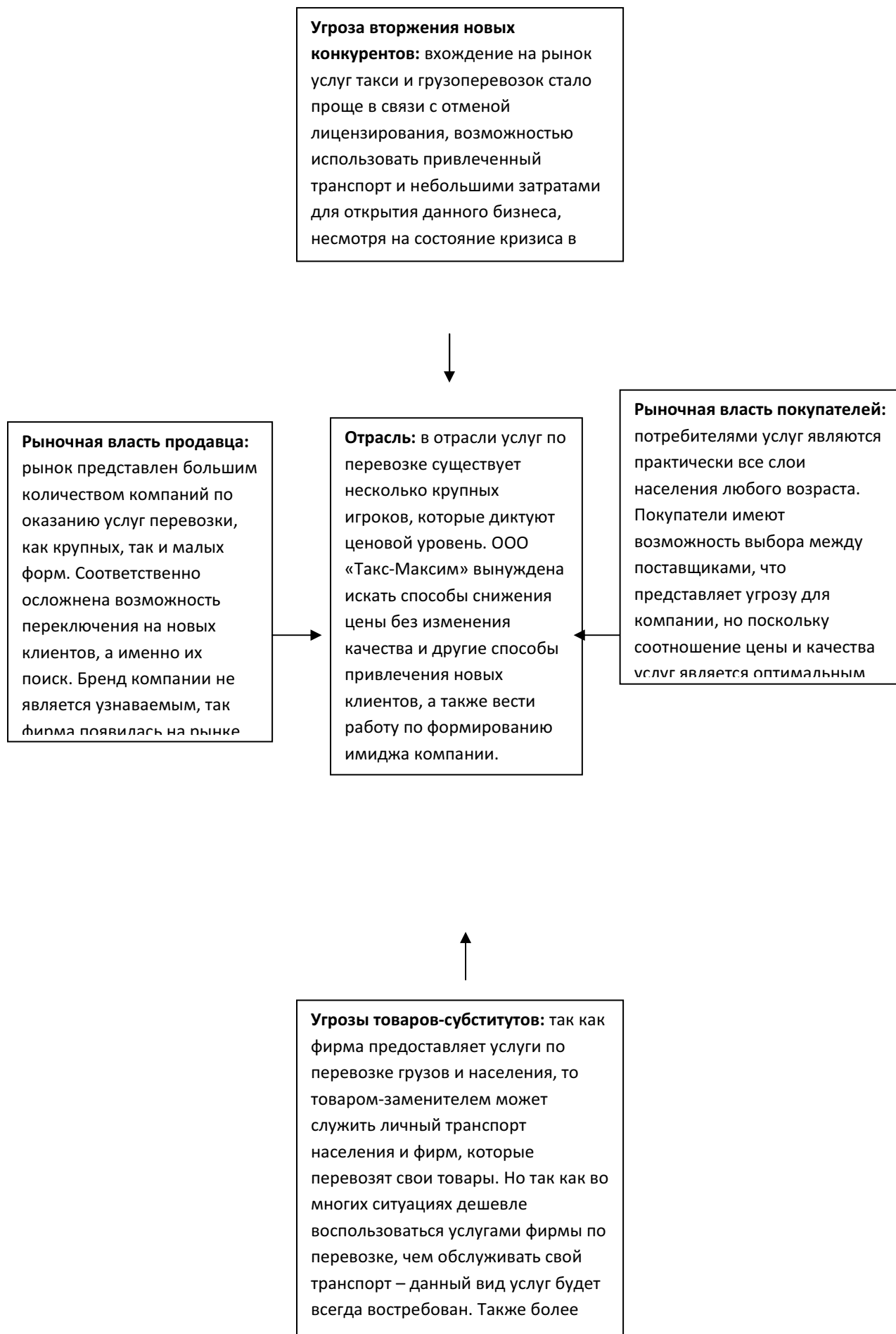
## АНАЛИЗ ЭЛЕМЕНТОВ ДЕЛОВОГО ОКРУЖЕНИЯ



Построим модель «пяти сил» Портера (рисунок 2).

Риск входа потенциальных конкурентов в отрасль создает опасность прибыльности компании. Компания не может повышать цену и увеличивать доходы, так как этот риск велик. Высота барьеров входа (стоимости входа в отрасль) достаточно низкая. Следовательно, компания должна:

- привлечь значительные инвестиции;
- стремиться к более низким издержкам.



## Рисунок 2 - Модель «пяти сил» Портера

Итак, подводя итоги вышеизложенному, необходимо отметить, что специфика услуг по перевозке как отрасли заключается в небольшой капиталоемкости производства, коротких сроках создания конечной продукции, подвижностью объекта производства работ, независимостью от природно-климатических, географических факторов, но состояние дорог, пробки и ДТП играют огромную роль для данной отрасли.

В связи с кризисом снижается уровень доходов населения, растет безработица и количество предприятий-банкротов. Но, несмотря на всю сложность экономической ситуации в стране, появляются новые компании, и грузоперевозки, а также перевозки населения остаются востребованным видом деятельности.

Лучший ориентир для стратегических действий собственной компании – это определение того, что делают и что собираются делать конкуренты, иначе предприятие вынуждено все время находиться в защитной позиции.

Таким образом, отрасль услуг по перевозкам – фрагментарная, поэтому представляет потенциально больше угроз, чем благоприятных возможностей, т. к. вход в такие отрасли сравнительно легок.

### СОСТОЯНИЕ И ПРОГНОЗ ИЗМЕНЕНИЯ ФАКТОРОВ КОНКУРЕНЦИИ НА РЫНКЕ КОМПАНИИ

1. Оцените силу проявления факторов конкуренции на рынке продукта по 4-балльной шкале: 1 - не проявляется; 2 - слабо проявляется; 3 - умеренно проявляется; 4 - четко проявляется.



2. Оцените динамику изменения фактора в краткосрочной перспективе по 3-балльной шкале: 1 - определенно ослабевает; 2 - остается стабильным; 3 - определенно усиливается.

Факторы конкуренции	Признаки проявления фактора на рынке	Оценка силы проявления фактора	Прогноз изменения фактора
1. Число и мощность фирм, конкурирующих на рынке	Имеется группа равных по мощности фирм или одна или более фирм, явно превосходящих нашу по мощности	4	3
2. Изменение платежеспособного спроса	Платежеспособный спрос на товар падает	1	2
3. Степень стандартизации товара, предлагаемого на рынке	Фирмы-конкуренты не специализированы по видам товара.  Наш товар и товары-конкуренты практически взаимозаменяемы	4	2
4. Издержки переключения клиента с одного производителя на другого	Издержки переключения клиента с одного производителя на другого минимальны, т.е. вероятность перехода клиентов к конкурентам (и наоборот) велика	4	3
5. Унифицированность сервисных услуг по товару в отрасли	Набор сервисных услуг фирм-конкурентов нашей отрасли по товару в целом идентичен	4	1
6. Барьеры ухода с рынка (затраты фирмы на репрофилирование)	Издержки ухода фирмы с рынка данного продукта велики (переподготовка персонала, потеря сбытовой сети, ликвидация основных фондов и др.)	2	2
7. Барьеры проникновения на рынок	Начальные затраты для развертывания работ на рынке данного товара невелики.  Товар на рынке стандартизирован	3	2

Факторы конкуренции	Признаки проявления фактора на рынке	Оценка силы проявления фактора	Прогноз изменения фактора
8. Ситуация на смежных товарных рынках (рынки товаров с близкими технологиями и сферами применения)	Уровень конкуренции на смежных товарных рынках высок (например, для рынка мебели смежными являются рынки стройматериалов, домостроения и др.)	4	3
9. Стратегии конкурирующих фирм (поведение)	Отдельные фирмы осуществляют или готовы к осуществлению агрессивной политики укрепления своих позиций за счет других конкурентов	2	2
10. Привлекательность рынка данного продукта	Имеется явно расширяющийся спрос, большие потенциальные возможности	3	3

Перечислите и коротко охарактеризуйте основных конкурентов вашей фирмы

В качестве конкурентов можно рассматривать фирмы, предоставляющие клиентам аналогичный пакет услуг – такой же, который предлагает ООО «Такс-Максим», исходя из своей специализации.

Это ООО «Мегаполис такси» – динамично развивающаяся компания, ведущая агрессивную рыночную политику. Однако, данная организация в несколько раз меньше по численности персонала, следовательно, на данном этапе обладает более слабым кадровым потенциалом для захвата большей доли рынка.

По численности персонала к ООО «Такс-Максим» приближается ООО «Транспортная компания 956», однако у данной компании более узкий спектр предложений услуг.

Также существует несколько более мелких конкурентов, сравнительно недавно появившихся на рынке. Это ООО «Далекс», ООО «Крылатое такси», ООО «Такси Ладья» и т. д.

## ТИПОЛОГИЯ КОНКУРЕНТОВ

		Товары	
		схожие	различные
Потребители	схожие	ООО «Мегаполис такси», ООО «Такси Ладья»	ООО «Крылатое такси»
	различные	ООО «Транспортная компания 956», ООО «Далекс»	

Таким образом, наиболее опасным конкурентом для ООО «Такс-Максим» является ООО «Мегаполис такси», так как действует в том же сегменте рынка и имеет хороший потенциал для развития.

## СОСТОЯНИЕ И ПРОГНОЗ ИЗМЕНЕНИЯ ВНЕШНИХ ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА УРОВЕНЬ КОНКУРЕНЦИИ НА РЫНКЕ

1. Оцените силу проявления факторов конкуренции на рынке продукта по 4-балльной шкале: 1 - не проявляется; 2 - слабо проявляется; 3 - умеренно проявляется; 4 - четко проявляется.

2. Оцените динамику изменения фактора в краткосрочной перспективе по 3-балльной шкале: 1 - определенно ослабевает; 2 - остается стабильным; 3 - определенно усиливается.

Факторы	Признаки проявления фактора на рынке	Оценка	Прогноз
<i>1. Влияние потенциальных конкурентов</i>			
1.1. Трудности входа на отраслевой рынок	Величина требуемого капитала для входа на рынок отрасли невысока. Эффективный масштаб производства может быть достигнут достаточно быстро. Фирмы отрасли не склонны применять агрессивные стратегии против «новичков» и не координируют свою деятельность в рамках отрасли для отражения экспансии в отрасль	3	2
1.2. Доступ к каналам распределения	На рынке отрасли большое число торговых посредников, слабо связанных с производителями. Создание собственной сети распространения или привлечение имеющихся посредников к сотрудничеству не требуют существенных затрат со стороны «новичков»	1	2
1.3. Отраслевые преимущества	Предприятия отрасли не обладают перед новыми конкурентами значительными преимуществами, связанными с доступом к источникам сырья, патентами и «ноу-хау», основным капиталом, удобными местами расположения предприятия и т. д.	3	2
<i>2. Влияние поставщиков</i>			
2.1. Уникальность канала поставок	Степень дифференциации продукции поставщиков настолько высока, что перейти от одного поставщика к другому трудно или дорого	2	2
2.2. Значимость покупателя	Предприятия отрасли не являются важными (основными) клиентами для фирм-поставщиков	1	2
2.3. Доля отдельного поставщика	Доля одного поставщика в основном определяет затраты на поставки при производстве продукта (монопоставщик)	1	2
<i>3. Влияние покупателей</i>			
3.1. Статус покупателей	Покупателей в отрасли немного. В основном это крупные покупатели, покупающие товар большими партиями. Объем их потребления составляет значительный процент от всех продаж в отрасли	1	2

Факторы	Признаки проявления фактора на рынке	Оценка	Прогноз
3.2. Значимость товара у покупателя	Наш товар и аналогичные товары наших конкурентов не являются важной составляющей в номенклатуре закупок покупателя	3	3
3.3. Стандартизация товара	Товар стандартизирован (низкая степень дифференциации).  Стоимость перехода покупателей к новому продавцу незначительна	4	2
<i>4. Влияние товаров-заменителей</i>			
4.1. Цена	Более низкие цены и доступность товаров-заменителей создают потолок цен для продукции предприятий нашей отрасли	3	2
4.2. Стоимость «переключения»	Стоимость «переключения» на товар-заменитель (затраты на переобучение персонала, коррекцию технологических процессов и др. у клиента при переходе от нашего товара к товару-заменителю) низка	3	3
4.3. Качество основного товара	Поддержание требуемого качества нашего товара требует издержек более высоких, чем для товара-заменителя	1	2

ООО «Такс-Максим» пользуется авторитетом среди средних слоев населения, юридических лиц и малого бизнеса из-за низких цен на услуги по сравнению с конкурирующими организациями. Услуги не отличаются по качеству. Из этого можно сделать вывод, что ООО «Такс-Максим» является конкурентоспособным предприятием, что оно выбрало достаточно верную политику и занимает свою достаточно большую нишу в сфере транспортных услуг. Конкурентоспособность определяется только теми свойствами, которые представляют заметный интерес для потребителя, и естественно гарантируют удовлетворение данной потребности.