МИНОБРНАУКИ РФ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение

высшего образования

«Санкт-Петербургский государственный

университет аэрокосмического приборостроения»

Кафедра экономики высокотехнологичных производств

«ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ»

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

«\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2017г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

Студента IV курса Костин

на тему: « Разработка конкурентной стратегии «Северо- Западной Компании»

Научный руководитель: д.э.н., проф. Колесников А.М.

Санкт-Петербург

2017

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

[Введение 3](#_Toc442635544)

[Глава 1. Теоретические основы разработки конкурентной стратегии 6](#_Toc442635545)

[1.1. Сущность и необходимость разработки конкурентной стратегии 6](#_Toc442635546)

[1.2. Сущность процесса разработки конкурентной стратегии и обоснование ее необходимости 22](#_Toc442635547)

[1.3. Процедура разработки конкурентной стратегии 29](#_Toc442635548)

[Глава 2. Организационно-экономическая характеристика и современное состояние деятельности ООО «Северо-Западная компания» 41](#_Toc442635549)

[2.1. Общая характеристика ООО «Северо-Западная компания» 41](#_Toc442635550)

[2.2. Оценка текущего финансово-экономического состояния ООО «Северо-Западная компания» 49](#_Toc442635551)

[2.3. Анализ внешней и внутренней среды ООО «Северо-Западная компания» 51](#_Toc442635552)

[Глава 3. Рекомендации по формированию конкурентной стратегии ООО «Северо-Западная компания» 57](#_Toc442635553)

[3.1. Основные факторы, оказывающие влияние на конкурентоспособность услуг ООО «Северо-Западная компания» 57](#_Toc442635554)

[3.2. Оценка положения на рынке ООО «Северо-Западная компания » 61](#_Toc442635555)

[3.3. Предложения по выбору конкурентной стратегии ООО «Северо-Западная компания» 66](#_Toc442635556)

[Заключение 72](#_Toc442635557)

[Библиографический список 76](#_Toc442635558)

**Введение**

**В современных условиях существует ряд теоретических основополагающих подходов, которые позволяют говорить об общих правилах подготовки стратегии поведения и реализации стратегического управления, нацеленного на результативную работу предприятия.**

**Общее представление о стратегическом управле­нии объединяет его с долговременной работой компании, изучая последнее как целое образование, точно реагирующее на влияния внешней среды и создающее единые целевые установки и стратегии их реализации. В процессе такой деятельности, как правило, воз­никают трудности достижения преимуществ перед конку­рирующими компаниями, то есть построения конкурентной стратегии компании как ключевой для достижения поставленных задач.**

**На сегодняшний день в качестве показателя оценки эффек­тивности экономической деятельности предприятий, используют показатель конкурен­тоспособности.**

**Под конкурентоспособностью компаний подразумевают их способность, как сложной и многогранной экономической системы, планировать свое будущее, оказывать услуги, пользующиеся спросом, обеспечи­вать социальную защиту персонала и получать достаточную экономическую прибыль.**

**Поэтому возникает вопрос об эффективности способов достижения достаточной конкурентоспособности компании, т.е. построения его конкурентной стратегии.**

**Актуальность рассматриваемой темы выпускной квалификационной работы состоит в том, что компания, не имеющая реального плана действий, не может быть оценено инвесторами с позиции бизнеса, учитывая прогнозы предстоящих доходов. Такая компания представляет собой просто набор имущества, отягощенного кредитами. Получается, если иметь корпоративную стратегию, то это обеспечивает формирование рыночной стоимости компании.**

**Цель выпускной квалификационной работы состоит в разработке конкурентной стратегии компании.**

**Для реализации поставленной цели в работе поставлены и решены следующие задачи:**

* **изложены теоретические основы разработки конкурентной стратегии;**
* **дана организационно-экономическая характеристика ООО «Северо-Западная компания»;**
* **проведен анализ внешней и внутренней среды ООО «Северо-Западная компания»;**
* **выявлены основные факторы, оказывающие влияние на конкурентоспособность услуг компании;**
* **дана оценка положения на рынке ООО «Северо-Западная компания» и предложена стратегия конкурентная стратегия.**

**Объектом выпускной квалификационной работы является – ООО «Северо-Западная компания».**

**Предмет работы – процесс разработки конкурентной стратегии компании.**

**Методологической основой написания работы явились работы Фатхутдинова Р. «Конкурентоспособность организации», Моисеева Н.К., Анискин Ю.П. «Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление» и др., а также статьи ведущих экономистов России по вопросам конкурентоспособности организаций, опубликованные в журналах «Маркетинг», «Маркетинг и России и за рубежом» и др.**

**В процессе написания выпускной квалификационной работы использовались следующие методы: сравнение, монографический, группировка, средние и относительные величины, индексы, горизонтальный и вертикальный анализ, корреляционный анализ.**

**Теоретическая значимость исследования заключается в обогащении теоретических знаний о разработке конкурентных стратегий.**

**Практическая значимость исследования выражается в реальной разработке стратегии развития ООО «Северо-Западная компания».**

**Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех основных разделов, заключения, библиографического списка.**

**В первой главе рассмотрены теоретические основы разработки конкурентной стратегии: изучена сущность и необходимость разработки конкурентной стратегии, рассмотрена сущность процесса разработки конкурентной стратегии и обоснование ее необходимости, а также приведена процедура разработки конкурентной стратегии.**

**Во второй главе рассмотрена организационно-экономическая характеристика и современное состояние деятельности ООО «Северо-Западная компания», дана оценка текущего финансово-экономического состояния ООО «Северо-Западная компания», а также анализ внешней и внутренней среды ООО «Северо-Западная компания».**

**В третьей главе даны рекомендации по формированию конкурентной стратегии ООО «Северо-Западная компания».**

# ****Глава 1. Теоретические основы разработки конкурентной стратегии****

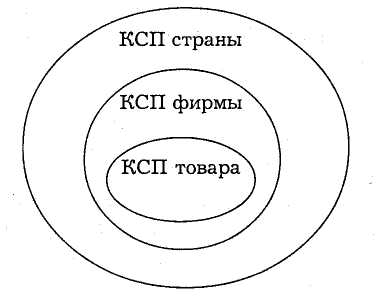
## ****1.1. Сущность и необходимость разработки конкурентной стратегии****

**Конкурентоспособность компании представля­ет собой комплекс экономических характеристик, определяющих положение фирмы на рынке (отраслевом, национальном, ми­ровом). Этот комплекс может включать как характеристики товара, создаваемые в процессе производства, так и факто­ры, влияющие на экономические условия производства и сбыта товаров предприятия. В этой связи вполне правомер­ным может стать вывод, что конкурентоспособность товара и предприятия соотносятся как часть и целое.**

**В свою очередь, конкурентоспособность отдельного предприятия и страны в целом также взаимно связаны. На деятельность предприятия влияют микросреда и макросре­да. Микросреда определяется факторами, имеющими не­посредственное отношение к предприятию и его возмож­ностям по обслуживанию контрагентов (поставщиков, по­средников, конкурентов). Макросреда представлена факто­рами демографического, экономического, технического, по­литического, культурного характера, которые зависят от общей ситуации в стране. Таким образом, конкурентоспо­собность предприятия зависит от конкурентоспособности на­циональной экономики в целом. С другой стороны, степень конкурентоспособности предприятий страны в совокупнос­ти определяет и конкурентоспособность самой страны.**

**Взаимосвязь между тремя типами конкурентоспособ­ности условно можно выразить с помощью рисунка 1.1.**

**Наиболее часто встречающиеся в учебной литературе оценки конкурентоспособности связаны с определением кон­курентоспособности товара, базирующейся на признании его товарной значимости потребителем. А конкурентоспособность производителя товара определяется, как правило, его рен­табельностью.**

****

**Рисунок 1.1 - Взаимосвязь между тремя типами конкурентоспособ­ности**

**При этом на рынках продавца наиболее важным аспек­том конкурентоспособности является рентабельность про­изводителя. На рынках же покупателя на первый план вы­ходят такие важные факторы конкурентоспособности, как новизна товара, его цена, удобство, надежность, соответ­ствие международным стандартам и другие.**

**Для создания конкурентоспособной компании, необходимо не просто совершенствовать производство и менеджмент, но и четко понимать, какие цели должны быть достигнуты. Главнейшим при этом должна быть способность определять, как быстро и максимально продуктивно использо­вать в борьбе свои конкурентные преимущества. Все труды необходимо нацелить на развитие тех позиций, которые благоприятно отличают компанию от возможных или существующих конкурентов. Не зря большинство ведущих компаний формулируют свои конкурентные преиму­щества в виде правил, которым должен следовать весь ее персонал.**

**Нацеливаясь на сравнительные преимущества в конку­ренции, постоянный их поиск и внутри предприятия, и вне его, определяют набор функционала, выполняемых исполнительным аппаратом ведущих фирм, структуру их управленческих и инженерных отделов, подходы к разработке экономической стратегии.**

**Для того, чтобы создать на предприятии производство мирового класса, необходимо стать лучшим в избранной отрасли или на рынке, на кото­ром работает предприятие, как минимум по одному главному аспекту производственно-хозяйственной деятельности. В этом случае нужно определить, какими должны быть сравнительные преимущества компании в конкурентной борьбе, на какие стороны производ­ственно-хозяйственной деятельности необходимо обратить внимание в первую очередь (либо на затраты по оказанию услуг и цену, либо на качество, на надежность, либо на технический уровень, либо на качество обслуживания и т. п.).**

**Конкурентоспособность компании как производственной системы - характеристика ее жизненной устойчивости, демонстрирующая, что та может создавать услуги, превосходя­щие другие, удовлетворять требования потребителей на более высоком, чем у конкурентов, уровне, а также обеспечить себе достойное положение относительно них. В основе конкурентоспособности лежат**

**конку­рентные возможности, позволяющие сохранить и увеличить их в долгосрочном периоде.**

**Всего выделяют 4 базовых уровня или степени кон­курентоспособности компании [5].**

**Управление компании 1-го уровня предусматривает организацию управления как что-то внутренне ней­тральное. Свою роль менеджеры видят в том, чтобы оказывать услуги, не беспокоясь ни о каких сюрпризах для конкурентов и по­требителей. Они очень уверены в совершенстве оказываемых услуг, в очевидных их преимуществах по сравнению с услугами конкурентов. Любые прочие совершенствования услуг считаются излишеством.**

**Несмотря на то, что такой подход, очень наивен, он все же может принести компании успех, если она сможет занять на рынке нишу, которая защитит от немедленной конкуренции. Когда компания начинает расти, увеличивать масштабы оказываемых услуг, мо­жет случиться следующая ситуация: компания перерастает нишу рынка, на ко­торую изначально работала, и вступает в конкурентную борьбу на другом его сегменте или же изначальная ниша перерастет в больший рынок и ста­нет привлекательной для других компаний. В данном случае одним умени­ем просто оказывать услуги не обойтись. Необходимо думать о получении сравнительных преимуществ, о том, чтобы превзойти стан­дарты, которые предлагают конкуренты в области ценовой политики, затрат на оказание услуг, качества, уровня обслуживания и т. д.**

**Компании 2-ой степени конкурентоспо­собности стараются сделать свои управленческие системы достаточно ней­тральными. Получается, что компании должны максимально соответ­ствовать стандартам, которые уже установлены их главными конкурентами. Они стараются по максимуму заимствовать технические приемы и технологии, методики организации услуг у главных компаний отрасли и использовать у себя, приобретать сырье и материалы из тех же самых источников, что и их основные конку­ренты. Они стараются соблюдать те же принципы и подходы в управлении каче­ством и пытаются установить аналогичные по характеру отношения с персоналом в своей компании. Больше того, они стараются пригла­сить к себе на работу, по необходимости, менеджеров и специалистов, чаще всего инженерно-технических работников, из конкурирующих компаний данной отрасли, надеясь только на их квалификацию и профессиональные качества, не учитывая специфики конкретной компании. Чаще всего фирмы неизбежно оказываются в положении, когда аналогичные стереотипы делового поведения, полностью бази­рующиеся на подражании передовому опыту, не только не работают, но и не прибавляют конкурентоспособности компаниям даже при малом усилии внутриотраслевой конкуренции.**

**Перед руководителями таких фирм рано или поздно возникает вопрос: если их компании имеют прочие сравнительные преимущества в конкурен­ции на рынке, чем их главные соперники, то зачем необходимо соблюдать общие стандарты оказания услуг, которые устоялись в отрасли? Те фирмы, которые находят правильный путь, как правило, развиваются до третьей стадии конкурентоспособности, менеджмент начинает положительно воздействовать на управленческие системы, способствует их разви­тию и совершенствованию. Компания становится, скажем так, «поддерживаемой изнутри» всеми другими отделами организации.**

**Бывает, что некоторым фирмам и этого оказывается недостаточно. Результат в конкурентной борьбе становится функцией управления, и в большей части зависима от качества, результативности управления и организа­ции оказания услуг в самом глобальном смысле. К примеру - более экономичный исполнительный аппарат, и значительная оперативность в принятии управленческих решений, более грамотное стимулирование персонала и т. д.**

**Производственный порядок в компаниях четвертого уровня конкурентоспособности становится, как бы «поддерживаемым извне», результативность его определяется не только внутренними условиями, в том числе управленческими (такими как, грамотное производственное прогнозирование или менеджмент каче­ства), а большей степени внешними (качество организации и результативность непосредственной системы управления).**

**Фирмы, которые смогли достичь четвертого уровня конкурентоспособности, двигаются впереди конкурентов долгие годы. Кроме того, что они стремятся перенять опыт других компаний данной отрасли, они хотят преодолеть самые жесткие стандарты, а также могут бросить вызов каждой конкурирующей фирме в разных сферах производства или управления. Такие компании называются фирмами мирового класса.**

**Конечно, на практике достаточно сложно отнести ту или иную компанию к конкретному уровню конкурентоспособнос­ти. Однако само выделение уровней может помочь в опреде­лении и систематизации условий, при которых для компа­нии возможно повышение уровня конкурентоспособности.**

**Правильная стратегия деятельности фирмы на зару­бежном рынке не может быть выработана без учета состо­яния и перспектив конкуренции. Существует мнение, что международный уровень конкурентоспособности нужен предприятию только, если оно решило выходить на вне­шний рынок. Такой подход не соответствует тенденциям и сути развития современной глобализирующейся экономи­ки, механизмы которой начинают пронизывать все отноше­ния национальных экономик, интегрируя их, создавая та­кую ситуацию, когда национальные предприятия, работая на местный рынок, должны ориентироваться на междуна­родный уровень конкурентоспособности предприятий, либо обязательно следовать ему.**

**Международная конкурентоспособность любого экономического субъекта и объекта обладает сложной структурой, отдельные элементы которой тесно взаимодействуют между собой и в результате этого процесса в конечном счете формируется международный уровень конкурентоспособности предприятия, которому должно отвечать каждое предприятие и производимый им товар.**

**Основные взаимодействующие элементы, формирующие тот или иной уровень конкурентоспособности товара и его производи­теля, включают в себя:**

**1) производство (предложение);**

**2) потребление (спрос);**

**3) степень конкуренции на мировом рынке.**

**Многочисленные прогнозные обследования, проведенные западными специалистами, прямо показали, что в необозримом будущем устойчивое положение на динамично изменяющемся и постоянно усложняющемся рынке могут занять только те фирмы, потенциал которых даст возможность им согласованно решать ряд проблем, считавшихся реально взаимоисключающими [6].**

**В основном это относится к непрерывному обновлению ассорти­мента оказываемых услуг, к разработке и скорому изучению новых образцов изделий и параллельно увеличению про­изводительности труда, росту эффектив­ности, сокращению большинства видов затрат. Важную роль играет обеспечение устойчивого роста качества и надежности новых услуг при единовременном снижении цен на новые виды услуг. Направление бе­рется на рост производственной, творческой отдачи и активности кадров при ориентации на снижение доли численности произ­водственного и управленческого персонала. В целом, это свидетельствует о выпуске максимального количества новых, пользующихся устойчивым спросом услуг, цена на которые будет ниже, чем у конку­рирующих фирм, а качественные характеристики и надеж­ность, наоборот, выше.**

**Постоянными составляющими конкурентоспособности, по Попову Е.В., являются [39]:**

* **наличие возможностей и производственных технологий;**
* **владение информацией о возможностях получения и использования конкурентного преимущества, на­правлениях применения ресурсов и умений, имеющихся в распоряжении компании;**
* **совмещение целей высших руководителей, менеджеров, кадров;**
* **наличие возможностей, заставляющих компанию вкладывать инвестиции в ту или иную сферу деятельности.**

**Конкурентоспособность компании определяется такими факторами [8]:**

* **качество оказываемых услуг;**
* **наличие результативной маркетинговой стратегии;**
* **уровень профессионализма кадров и высших менеджеров;**
* **технологический уровень производства;**
* **налоговая среда, в которой функционирует компания;**
* **наличие источников финансирования.**

**Рассмотрим некоторые факторы подробнее.**

**Обычное низкое качество российских услуг это не следствие неспособности местного населения создавать и оказывать качественные услуги. Нет особых веских причин, чтобы не совершенствовать или же не создавать качественно новые продукты, отвечающие требованиям рынка.**

**Многие компании, которые обладают необходимыми технологическими возможностями и которые способны оказывать качественные услуги, не могут эффективно функционировать на рынке. Чаще всего это обусловлено тем, что компания не имеет определенной стратегии, нацеленной на определенные целевые группы клиентов, разработанной с учетом сравнительных преимуществ и существующих возможностей компании, в том числе опыт работы в заданной отрасли, научно-технический потенциал, организационные и финансовые возможности.**

**Компания, не имеющая стратегии и определенного плана действий, не может быть оценена вкладчиками с точки зрения бизнеса, с учетом прогноза возможных доходов. Такая компания представляет собой группу активов, отягощенных кредитами. Иначе говоря, наличие корпоративной стратегии обеспечивает формирование рыночной стоимости компании.**

**Главнейшим фактором, определяющим потенциал отечественных компаний, является степень профессионализма кадров. Высокий уровень базового образования предоставляет специалистам компаний быстро переквалифицироваться, освоить новые направления деятельности и обрести навыки, которые нужны для работы в условиях рынка. Поэтому, наличие квалифицированных кадров является определяющим преимуществом, способствующим обеспечению конкурентоспособности отечественных компаний.**

**Уровень профессионализма управленцев играет существенную роль в обеспечении конкурентоспособности компаний. Указанный вопрос может быть решен двумя путями: 1-ый - повышение профессионализма существующих менеджеров, а 2-ой - замена существующих управленцев новыми, более профессиональными. Замена управленцев, кажется самым простым и эффективным способом. Но практика показывает, что это не совсем так. На сегодняшний день трудно подобрать грамотного управленца, способного работать в существующих условиях, более того, претворять в жизнь изменения, влекущие серьезные знания и опыт управления в условиях рынка.**

**Грамотным путем решения вопросов квалификации менеджеров является переподготовка имеющихся управленцев и создание механизмов естественной замены персонала, невзирая на то, что это более медленный процесс.**

**Особыми условиями для решения трудностей результативного менеджмента и создания механизмов непрерывной замены персонала компаний является наличие, во-первых, системы контроля и ответственности, а во-вторых - системы стимулирования. Контроль результативности менеджмента обычно осуществляют владельцы компаний.**

**Суть стратегического менеджмента компаний заключается в выборе оптимального пути ее рыночного поведения. Конкурентную стратегию – как считает Ансофф И. [4], - «можно наглядно описать при помощи таких характеристик: продуктовая диф­ференциация (по-другому называемая «продуктовая ниша»), которая определяет индивидуальные нюансы услуг данной компании; рыночная дифференциация (так называемая «рыночная ниша»), она опреде­ляет особенности положения компании на рынке» [16].**

**К базовым критериям, которые характеризуют вышеперечис­ленные конкурентные стратегии, относят [26]:**

* **ожидания потребителей о компании, оказывающей услуги;**
* **возможности, обеспечивающие преимущества компании перед конкурентами;**
* **методы обеспечения роста.**

**По 1-ому критерию основными призна­ками выступают: представление о компании («образ»); характеристики услуг.**

**Рейтинг товаропроизводителя определяется следующими критериями: высокое качество и надежность оказываемых услуг, дополнительные свойства товаров и послепродажное обслуживание, низкая цена, минимальный уровень затрат, контроль над ресурсами и работа на заказ.**

**2-ой критерий можно представить с помощью таких классификационных признаков: контроль над рынком; торговая марка, лицензия.**

**По 3-ему критерию основными подстратегиями, обеспечивающими развитие компании: захват определенной доли рынка; рост вместе с рынком; сегментирование рынка; освоение пол­ного ассортимента; расширение рынка; вертикальная интеграция; стимулирова­ние спроса.**

**В зависимости от уровня специализации деятельности компаний, российские авторы в сфере маркетинга выделяют большое количество видов конку­рентных стратегий. Самую упорядочен­ную классификацию, на мой взгляд, предлагают отечественные маркетологи Мешков А.А., Соловьев Б.А. и Н.К. Моисеева [35], по их мнению можно обобщить:**

* **глобальные стратегии, которые используют во многих сферах коммерческой деятельности;**
* **корпоративные стратегии, которые применяют в определенных сферах отраслей;**
* **функциональные стратегии, которые предназначены для реализации в определенных функциональных отделах хозяйствующего субъекта.**

**Невзирая на то, что начинания большинства современных отечественных исследователей по поводу разновидностей глобальных стратегий заслуживают особого внима­ния, они все же в определенной степени повторяют подходы и определения зарубежных маркетологов [2].**

**Стоит отметить, что максимально полный комплект базовых конкурентных стратегий предложен Глуховым А. [12].Традиционные представления, предложенные Ф. Котлером, М. Портером и др. учеными, о недифференцированном, дифференцированном и концентрированном маркетинге экономисты отождествляют со стратегиями уменьшения себестоимости, дифференциации услуги сегментировании рынка соответственно, прибав­ляя к ним стратегии внедрения новинок и моментального реагирования на потребности рынка.**

**Анализ проведенных российскими и зарубежными экономистами исследований позволяет формализовать целую характеристику глобальных конкурентных стра­тегий, рассмотренных в таблице Приложения 1.**

**Рассмотрим более подробно некоторые конкурентные стратегии, приведенные в Приложении 1.**

**Связанная диверсификация бывает вертикаль­ной и обеспечивает:**

* **интеграцию к потребителю, когда компания начинает заниматься внешним видом упаковки товара, доставкой его покупателю собственным автотранспортом и т.д.;**
* **интеграцию к поставщику, когда развивается компания за счет приобретения или же усиления контроля над контрагентами.**

**Во время несвязанной ди­версификации компания осваивает направления деятельности, отличные от ее традиционной специализации как в техническом, так и в экономическом плане. Цель, чаще всего, заключа­ется в обновлении своих услуг.**

**Стратегии диверсификации более тяжелы и опасны, так как выводят компанию в перспективные для нее сферы и для достижения их успеха необходимо привлечь существенные кадровые и материальные ресурсы. «Эффективная стратегия конкуренции в диверси­фицированной компании должна формироваться на основе стратегий конкуренции отдельных подразделений и усили­вать их» [2].**

**Сферой применения функциональной стратегии [22] является подбор правил принятия управленческих ре­шений употребительно к некоторым составляющим внутренней среды компании. Можно отметить, что функциональных стратегий у каждой компании несколько, в том числе такие:**

1. **Производственная стратегия, заключающаяся в выборе производить или по­купать, определяет, что именно компания произво­дит самостоятельно, а что будет приобретает у контрагентов, то есть насколько интенсивно будет проработана производст­венная цепочка.**
2. **Коммерческая стратегия - выбор главного источника материальных средств: расширение за счет собственных источников (амортизационные отчисления, прибыль, выпуск акций и т.д.), или за счет привлекаемых источников (кредиты коммерческих организаций, обли­гации, товарные кредиты поставщиков и т.д.).**
3. **Организационная стратегия - намерения по планированию работы персонала (выбор типа организационной структуры, системы оплаты труда и т.п.).**

**Подразделяют и иные функциональные стратегии, такие как стратегия в области НИОКР, инвестиционная стратегия и т.п.**

**Надо отметить, что «любая из функциональных стратегий мо­жет подразделяться на составляющие. К слову, организаци­онная стратегия содержит такие элементы:**

* **стратегия построения компании - выбор типа структуры управления (дивизиональная, функциональная, проектная и т.д.);**
* **стратегия по работе с кадрами - метод подго­товки персонала (в основном управленцев), обучение кадров (в компании или в образова­тельных учреждениях), планирование карьеры персонала и т.д.;**
* **стратегия оплаты труда (в глобальном смысле - наград и взысканий) - в узком смысле, подход к возна­граждению топ-менеджеров (оклады, премии, участие в прибылях и т.д.)» [25].**

**Понятие конкурентных стратегий, исходя из имеющейся доли рынка, более полно рассмотрена Ф. Котлером [23] (Приложения 2). Доля целе­вого рынка, принадлежащая его лидеру, составляет более сорока процентов; компании, претендующей на лидерство, принадлежит более тридцати процентов рынка, и оно активно сража­ется за рост контролируемого сегмента. «Компании, стремящейся сохранить свою долю принадлежит двадцать процентов рынка, а на обитателей ниш, обслуживающих маленькие секторы, которых не беспокоят лидеры, прихо­дятся оставшиеся десять процентов» [23].**

**Учет в прямой форме положений и деятельности конкурентов включает главный компонент стратегии развития, дает возможность оценить размер конкурентного преимущества компании относительно самых сильных конкурентов, понять цель их действий, а потом на основе реальных оценок имеющихся конкурентных сил спланировать стратегию и определить источники достижения предложенных стратегических целей.**

**Компания «Лидер» занимает лидирующую позицию и представляет собой некую отправную точку для конку­рентов, которые имитируют или избегают его. В разряд лидеров попадают очень известные компании или марки.**

**Самой обычной стратегией для лидирующей на рынке компании, будет стратегия расширения глобального спроса, нацеленная на нахождение новых потребителей услуг, реклама новых применений существующих услуг или на рост потребления товара.**

**Стратегические преимущества, получаемые компанией при росте рынка, сопровождаются потребностью защищать контролируемые сегменты от кон­курентов.**

**Сущность оборонительной стратегии состоит в сохранении своей до­ли рынка, препятствуя самым опасным конкурен­там. Авторы [42] выделяют 6 оборони­тельных стратегий, которые используют лидирующие на рынке компании (рисунок 1.2).**

****

**Рисунок 1.2 - Оборонительные стратегии по Ф. Котлеру**

**Упреждающие оборонительные действия, как правило, имеют психологический характер, когда лидер рынка пре­дупреждает конкурентов от предполагаемых атак. Когда, в случае известных целей конкурентов открыть новую компанию, лидер формирует «утечку» информации о своих намерениях снижения цен на услуги и расширения ассортимента.**

**Контратака состоит в активном противостоянии конкурентам лидирующим на рынке товаропроиз­водителя с помощью снижения цен, совершенствования продукции, стимулирования сбыта. Лидер, владеющий ценными ресур­сами, может финансировать снижение цен на некоторые позиции (обычно, самые доходные для конку­рентов) за счет других услуг.**

**Мобильная оборона определяет, что лидер увеличивающий свое влияние за счет развития и диверси­фикации рынков. По мнению Эванса Дж. и Бермана Б. [49], фирмы, имеющие существенную долю рынка, как правило, превосходят конкурентов в следующих сферах: в разработке но­вых услуг, относительном качестве услуг и марке­тинговых затратах.**

**Стратегический отход обусловлен концентрацией ресурсов на выгодных направлениях, объединении конкурентоспособных производств.**

**Компания, не занимающая лидирующей пози­ции, как правило, выбирает стратегию движения за лидером, действуя в соответствии с его намерениями, или же атаковать лидирующую компанию, то есть бросить ей вызов. Суть агрессивной страте­гии конкурента, бросающего вызов состоит в принятии места ли­дера (рисунок 1.3).**

**В данном случае важными являются 2 трудности: выбор места для атаки на лидера и оценка его реальности реакции и защиты.**

**«При выборе плацдарма принимают во внимание перспективы фронтальной или фланговой атаки. Фронтальная атака состоит в применении против конкурента тех же методов, которые использует он сам, не пытаясь найти его слабые места. Чтобы быть результативной, фронтальная атака требует существенного преимущества сил у ата­кующего (согласно законам военной стратегии это соот­ношение, как правило, составляет 3 : 1)» [49].**

****

**Рисунок 1.3 - Наступательные стратегии по Ф. Котлеру**

**«Фланговая атака предполагает борьбу с лидером на том стратегическом направлении, где он плохо защищен. Эта стратегия обычно нацелена на регион или сбы­товую сеть, где лидирующая компания представлена не очень хорошо, или на сегмент рынка, для которого услуги лидера не совсем адаптирован. Традиционная стратегия фирмы, бросающей вызов, состоит в атаке посредством цены, предло­жении тех же услуг, но по значительно низкой цене. Таким образом поступали многие японские компании на рынках электроники и автомобилей. Понятно, что фланговая атака действеннее, чем фронтальное наступле­ние. Поэтому данная стратегия тем эффективнее, чем большей долей рынка владеет лидер: поскольку для него принятие пониженной цены означает очень большие поте­ри, то компания, бросающая вызов, потеряет существенно меньше, тем более если оно невелико» [49].**

**Непрямые атаки могут принимать разные формы. По сравнению с военной стратегией экономисты [49] определяют стратегии обхода, окружения и партизанской войны (рисунок 1.3).**

**Точная оценка возможностей реакции и защиты со стороны лидирующего конкурента отрицательна для результативности наступательного маневра. Диксон П. предложил применять «для данной оценки такие критерии:**

* **незащищенность - в отношении каких стратегических действий, действий правительства, событий и секторов конкурент наиболее уязвим?**
* **провокация - какие поступки могут существенно угро­жать намерениям конкурента, в случае вынужденного от­пора, если это усугубит его экономические показатели?**
* **эффективность отпора - какие поступки можно реализовать, на которые конкурент будет не в состоянии эф­фективно ответить, даже если он и попытается им проти­востоять или повторить их?» [19].**

**При владении незначительной долей рынка последователи за лидерами чаще всего способны преодолеть препятствия, связанные с их малой величи­ной и в особых случаях достигают более значительных по­казателей, чем лидирующие конкуренты. Существует 4 стратегии, которых придерживаются последо­ватели [2, 6, 24].**

1. **Подражатели повторяют услуги, систему рас­пределения, рекламную кампанию конкурента до изменения торговой марки, «паразитируя» на вложениях лидера.**
2. **Имитаторы отчасти дублируют лидера, сохраняя отличия в ценах, упаковке, рекламе и т.п.**
3. **Приспособленцы изменяют или совершенствуют услуги лидера, стремясь уклониться от явного столкно­вения, при этом выступают на прочих рынках.**
4. **Специалисты заинтересованы не рынком в целом, а одним сегментом, для этого ниша должна удовлетворять следующим условиям [24]:**

* **иметь определенный потенциал прибыли;**
* **обладать потенциалом роста;**
* **быть не очень не привлекательной для конкурирующих фирм;**
* **соответствовать особым возможностям компании;**
* **обладать стабильным барьером входа.**

**Стратегическую конкуренцию также рассматривают как деятельность поиска новых сфер, которые способствуют притоку потребителей, уже имеющихся на рынке, или привлечение на рынок абсолютно новых потребителей.**

**Менеджеры российских компаний се­годня понимают необходимость применения актуальных управленческих технологий, но по определенным обстоятельствам не могут максимально рационально осуществить необходимый индивиду­альный для определенной компании инструментарий современного менеджмента и маркетинга. Поэтому «при помо­щи достижений обогащающегося свежими исследования­ми менеджмента и на основе маркетингового подхода в управлении современная компания сумеет добиться реализации своих стратегических намерений и улучшить не только собственный уровень конкурентоспособности, но и экономики страны в целом. Данная философия управления решает для компании не только моментально реаги­ровать на происходящие конъюнктурные изменения, но и адресно воздействовать на них» [44].**

## ****1.2. Сущность процесса разработки конкурентной стратегии и обоснование ее необходимости****

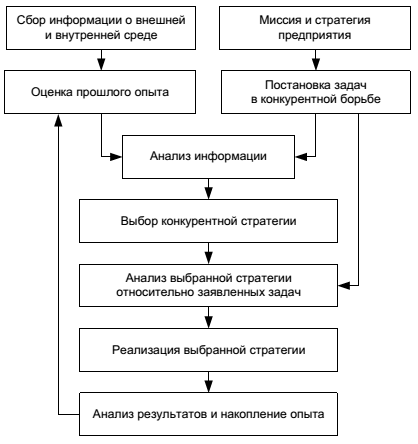
**Конкурентная стратегия — это инструмент в руках менеджеров предприятия, позволяющий достичь намеченной цели. В целях чтобы конкурентная борьба велась грамотно, нужно разработать конкурентную стратегию, подготовить план ее реализации и проанализировать итоги выполнения данного плана. Разработанный план реализации конкурентной стратегии помогает всему персоналу компании четко понять, какую функцию они должны осуществлять при работе с каждым сегментом рынка и как вести себя при тех или иных действиях конкурентов. Иными словами, это формирует условия для согласованной работы управленцев различных уровней для достижения общих корпоративных целей. А на рынке действия компании становятся взаимосвязанными и целенаправленными.**

**В общем виде разработку и внедрение конкурентной стратегии можно представить в виде схемы, изображенной на рисунке 1.4.**

**Приведенная схема демонстрирует, что функция конкурентного стратегического планирования в компании проводится при помощи основных принципов или неких условий формирования и реализации стратегии [3]:**

* **преемственность и накопление;**
* **последовательность реализуемых этапов;**
* **цикличность.**

**Применимость конкурентной стратегии состоит в том, что компания еще до этапа разработки стратегии должна проанализировать имеющийся опыт, определить, какие поступки были полезны в конкурентной борьбе и проверить их применимость на настоящий момент.**

****

**Рисунок 1.4 - Этапы разработки и внедрения конкурентной стратегии [24]**

**Последовательность определена зависимостью следующего этапа от итогов, полученных на предыдущем. Это позволяет устранить рассогласованности конкурентной стратегии и рыночной конъюнктуры, ошибок, которые уже имели место в ретроспективе, оценить итоги, полученные в процессе реализации стратегии.**

**Цикличность конкурентного стратегического планирования заключается в том, что результаты реализации конкурентной стратегии анализируются и обязательно учитываются при следующих разработках стратегий, поскольку конкурентная стратегия непрерывно приспосабливается под конкурентную среду.**

**Конкурентная стратегия является важным инструментом в руках менеджеров, поскольку направлена на разрешение целого круга задач и проблем, с которыми сталкивается фирма.**

**Для начала, имеющиеся в распоряжении компании аналитические документы, полученные и структурированные в процессе формирование стратегии, позволяют как менеджерам, так и исполнителям ясно увидеть ситуацию на рынке, положение фирмы на нем, достижимость целей и пути их реализации.**

**Далее, утвержденная менеджерами фирмы, конкурентная стратегия приобретает вид организационно-распорядительного документа, то есть позволяет концентрировать силы в необходимом направлении.**

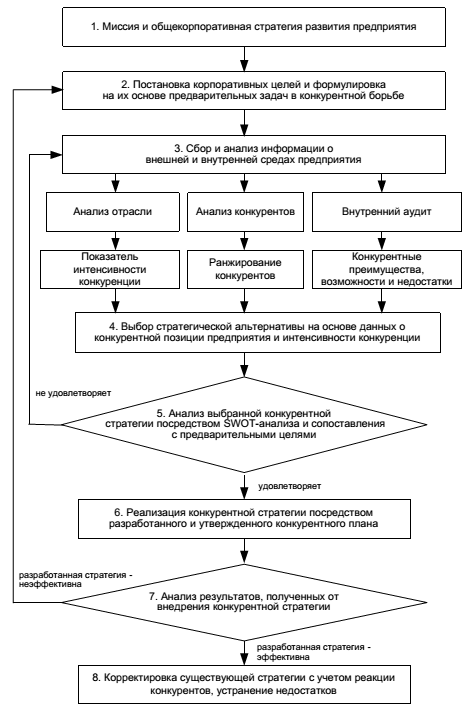
**И в итоге, анализируя свою работу в предыдущих периодах, фирма может регулярно совершенствовать и расширять свою сферу деятельности, адекватно реагировать на конъюнктурные изменения, усиливать свои рыночные позиции и осваивать новые рынки.**

**В настоящее время практикам часто приходится сталкиваться с ситуацией, когда имеет место разрыв между теорией конкурентных стратегий и практикой ее применения на предприятии.**

**Минимизировать данный разрыв может помочь предлагаемый ниже алгоритм разработки и внедрения конкурентной стратегии предприятия (рисунок 1.5).**

**Согласно предлагаемому алгоритму, разработка и дальнейшая реализация конкурентной стратегии достигается посредством методичного выполнения 8 ключевых этапов [26]:**

1. **Миссия и общекорпоративная стратегия развития предприятия.**
2. **Формулировка задач в конкурентной борьбе на рынке.**
3. **Сбор и анализ информации о внешней и внутренней средах предприятия.**
4. **Выбор конкурентной стратегии предприятия на рынке.**
5. **Анализ выбранной стратегии.**
6. **Реализация конкурентной стратегии посредством разработанного плана.**
7. **Анализ результатов реализации стратегии.**
8. **Корректировка существующей стратегии или разработка новой более эффективной стратегии, которая будет способна реализовать задачи, поставленные общекорпоративной стратегией предприятия.**

****

**Рисунок 1.5 - Алгоритм разработки и реализации конкурентной стратегии**

**Стоит заметить, что раз в иерархии стратегического менеджмента конкурентная стратегия находится ниже, чем общекорпоративная стратегия развития предприятия, разработку конкурентной стратегии имеет смысл начинать после окончания работ по общекорпоративной стратегии развития предприятия.**

**В связи с тем, что формирование и реализация конкурентной стратегии касаются различных отделов и структурных подразделений, то целесообразно провести деление алгоритма на фазы. Все 8 этапов группируются по трем фазам:**

1. **Фаза подготовки (этапы I и II).**
2. **Фаза разработки (этапы III, IV, V).**
3. **Фаза реализации (этапы VI, VII, VIII).**

**Первая фаза относится к полномочиям управления по стратегическому планированию и корпоративному развитию, или же структурного подразделения, которое отвечает за эти направления (этап I). Сформированная общекорпоративная стратегия компании выносится на защиту руководителям и собственникам компании, которые уже в целом для фирмы окончательно определяют главнейшие задачи в конкурентной борьбе (этап II). Плановые задачи в конкурентной борьбе на рынке формулируются в соответствии с корпоративными целями и направлениями развития компании.**

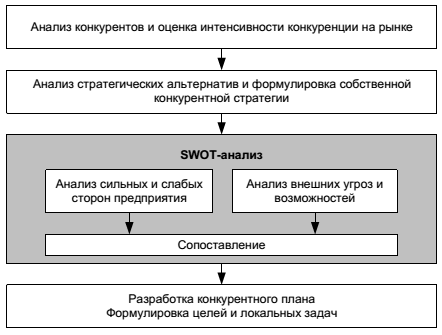
**На этом этапе нужно определить характер проведения конкурентной борьбы (к примеру, наступательный, оборонительный), кого именно нужно потеснить на рынке, на кого (к примеру, конкурента «А») можно заставить отвлечь свои ресурсы от рынка «а», переключив его на данный рынок и ослабив его позиции на стратегически важном рынке «b»). Данный подход разрешает проводить конкурентную борьбу масштабно с помощью локальных столкновений с определенными конкурентами. Но нужно не забывать, что только иерархия стратегического планирования в компании позволяет результативно проводить масштабную конкуренцию. Этот подход именно сейчас стал особенно востребован, поскольку функционирует глобальный рынок, а границы между государствами стали практически условны для капитала, товаров, трудовых ресурсов. Таким образом, динамика ситуации на одном рынке способна влиять на другой рынок, и, как следствие, на его участников.**

**В фазе разработки задачи, которые были сформулированы менеджерами компании, доносятся до функционального подразделения, ответственного за маркетинг и продажи. В дальнейшем аналитиками этого подразделения исследуется рынок, при этом важными критериями анализа являются интенсивность конкуренции на рынке и конкурентная позиция компании (этап III). По результатам анализа осуществляется выбор нужной конкурентной стратегии (этап IV). Потом эта стратегия исследуется с точки зрения соответствия общим корпоративным целям, которые были сформулированы топ-менеджерами, а также с позиции возможностей компании. Маркетинговая конкурентная стратегия, как уже отмечалось выше, определяется исходя из внешних факторов (анализа условий среды) и внутренних факторов (имеющиеся ресурсы фирмы). В целях получения ясной оценки внутренних возможностей компании и сложившейся ситуации на рынке, можно воспользоваться SWOT-анализом.**

**Применение SWOT-анализа необходимо для систематизации имеющейся информации и последующего принятия управленческих решений. Поэтому SWOT-анализ можно назвать промежуточным звеном между формулированием конкурентной стратегии предприятия и разработкой конкурентного плана (этап V). Все происходит в следующей последовательности:**

1. **Определение основной конкурентной стратегии предприятия в планируемом периоде.**
2. **Сопоставление внутренних сил предприятия и рыночной ситуации, чтобы понять, сможет ли предприятие реализовать выбранную конкурентную стратегию, и каким образом это можно сделать (SWOT-анализ).**
3. **Формулирование целей и локальных задач, учитывая реальные возможности предприятия (разработка конкурентного плана). Ниже представлена схема, показывающая место SWOT-анализа в разработке конкурентной стратегии (рисунок 1.6).**

**В качестве другого критерия оценки и корректировки выбранной конкурентной стратегии менеджерам необходимо рассмотреть корпоративные цели предприятия, которые основываются на миссии и общей стратегии развития. Данное согласование необходимо для того, чтобы выбранная конкурентная стратегия на конкретном рынке не оказывала негативного влияния на развитие предприятия в целом.**

****

**Рисунок 1.6.  Место SWOT-анализа в разработке конкурентной стратегии**

**Например, атака на конкурентов (с целью вытеснения с рынка) или же поглощение некоторых из них, может значительно увеличить долю предприятия на рынке, но и одновременно превысить нормативы антимонопольного законодательства или понесенные затраты не смогут окупиться.**

**В случае если конкурентная стратегия удовлетворяет всем требованиям, процесс разработки конкурентной стратегии переходит в фазу реализации. В данной фазе разработанная стратегия воплощается в жизнь - специалисты по маркетингу и продажам компании работают на рынке исходя из утвержденной стратегии (этап VI). Главная трудность на этом этапе заключается в том, что нужно правильно претворить в жизнь разработанную стратегию и потом оценить ее результативность.**

## ****1.3. Процедура разработки конкурентной стратегии****

**Известны два подхода к выработке конкурентной стратегии предприятия: ресурсный и рыночный. Ресурсный подход подразумевает, что стратегия любого предприятия «создается с целью использования того набора ресурсов (компетенций), которым предприятие располагает», что позволит достигнуть требуемое положение для предприятия на рынке. В рамках рыночного подхода к формированию стратегии предполагается обратное действие: потребность в ресурсах устанавливается в зависимости от текущего положения предприятия на рынке.**

**Оба рассматриваемых подхода к формулированию стратегии имеют один общий момент: необходимость определения возможных направлений для развития предприятия, предварительная оценка внешнего окружения предприятия, а также оценка внутренних возможностей предприятия, его преимуществ, недостатков, сильных и слабых сторон.**

**Первичными в рамках обоих подходов будут ресурсы, определяющие потенциал предприятия. Это связано с тем, что целеполагание исходит из наличествующих на предприятии ресурсов и его потенциала, без ресурсов не представляется возможным обеспечить не только какое угодно положение предприятия на рынке, но и существование предприятия в принципе. В процессе реализации обозначенных стратегических целей предприятия, первоочередному решению подлежит проблема дефицита необходимых ресурсов для предприятия (материальных, финансовых, трудовых, информационных).**

**В результате, для выбора стратегии используется информация о ресурсах, потенциале предприятия и имеющейся системе управления ими. Это не приводит к тому, что конкурентоспособность предприятия в условиях долгосрочной перспективы зависит исключительно от правильного выбора ресурсов и способности реализовать этот потенциал эффективнее предприятий-конкурентов. Также, имеются и иные факторы, внутренние и внешние, которые влияют на конкурентоспособность предприятия, но эти факторы не имеют принципиального значения в достижении поставленной цели в условиях острого дефицита ресурсов.**

**Разработке и реализации разработанной конкурентной стратегии на промышленных предприятиях, в связи с их недостаточной исследованностью, уделяется значительное внимание. В научных работах ряда отечественных авторов таких, как: М.А. Голубева, Л.П. Левицкая, Л.В. Овчаренко, Л.В.Глухих и др., придается весьма большое значение теории стратегического управления и теории конкуренции.**

**Л.В. Глухих, например, считает, что процесс разработки стратегии предлагает начинать с мониторинга ситуации на рынке, по его результатам можно определить возможные направления для использования и увеличения конкурентного потенциала фирмы. В принципе, алгоритм для формирования конкурентных стратегий по версии Л.В. Глухих базируется на постоянных и дискретных процедурах мониторинга, на их базе формулируется набор данных, необходимых для формирования конкурентной стратегии предприятия.**

**В качестве дополнения к мониторингу рынка и конкурентной обстановки на нем, Л.В. Глухих предлагает в соответствии с методологией М.И. Максимовой и Н.А. Овчаренко, также проводить комплексные исследования и сбор информации в отношении конкурентов предприятия и конкурентной среды на рынке.  Полученные итоги по результатам мониторинга рынка и условиям конкуренции на нем, такие данные, которые характеризуют объем и иные особенности конкурентного спроса, в соответствии с его позицией, «необходимы предприятию для того, чтобы соотнести цели общей стратегии развития предприятия, конкретно с целями, разработанными для его конкурентной стратегии» [11].**

**Безусловно, данный метод имеет большое научное и практическое значение, но, необходимо отметить, что мониторинг не включает в себя уточнения и сравнения существующей ситуации на предприятии с тем положением дел в перспективе, которое необходимо достичь. Поэтому необходимо сочетать работу по мониторингу с аналитической работой. Необходимо своевременно создать информационную базу, определить возможности рассматриваемого предприятия, которые могут быть использованы для него как конкурентные преимущества. Посредством внутреннего аудита производится перспективный анализ, или, другими словами, проводится анализ событий в будущем, которые могут быть как благоприятными для предприятия, так и губительным образом отразиться на его деятельности, или деятельности отдельных его подразделений.**

**Сформировать базу информации и проанализировать перспективы и возможности исследуемого предприятия возможно, также, с помощью таких методов, как SWOT-анализ и GAP-анализ, используемых силами аналитических отделов соответствующего предприятия. Применение метода GAP-анализа при осуществлении стратегического планирования на предприятии, еще оправдано тем, что данный метод предоставляет возможность оценить адекватность, достижимость и эффективность поставленных целей и задач на том этапе, который предшествует их согласованию, утверждению, и до того, как на них будут выделены материальные ресурсы предприятия.**

**М.А. Голубева представляет процесс формирования и реализации конкурентной стратегии на промышленных предприятиях, разбив его на несколько этапов:**

* **этап анализа внешней среды,**
* **этап выработки корпоративной идеологии,**
* **этап анализа внутренней среды,**
* **этап формирования комплекса конкурентных преимуществ предприятия [13].**

**Оба автора, М.А. Голубева, и Л.В. Глухих в своем алгоритме по разработке стратегии для промышленного предприятия ставят на первое место процесс анализа внешней среды предприятия. Затем, после процесса предварительной работы для определения вектора общего направления для деятельности предприятии, начинается разработка стратегии предприятия. Также, рекомендуется разработку стратегии начинать с анализа внутренней среды предприятия, которая делается с помощью внутреннего аудита, а также таких методов, как SWOT-анализ и GAP-анализ.**

**Стоит отметить, и то, что сейчас активно развиваются и электронные ресурсы, которые позволяют реализовать консалтинговые функции, и оказывающие платные услуги разработки стратегии для предприятия, такие, как, например, сайт Центра маркетинговых компетенций (http://marketolog.biz/). На данном сайте имеется предложение комплекса мероприятий для исследования, анализа и разработки конкурентной стратегии для предприятия, который состоит из трех этапов. Но, на означенном сайте, конкретные методы их проведения не раскрываются, вероятно, для привлечения клиентов платных услуг:**

**I. Этап изучения внешней среды предприятия:**

* **изучение рынка,**
* **изучение конкурентов.**

**II. Этап изучения внутренней среды предприятия:**

* **изучение бизнес-процессов маркетинга,**
* **изучение бизнес-процессов сбыта.**

**III. Этап разработки стратегии маркетинга:**

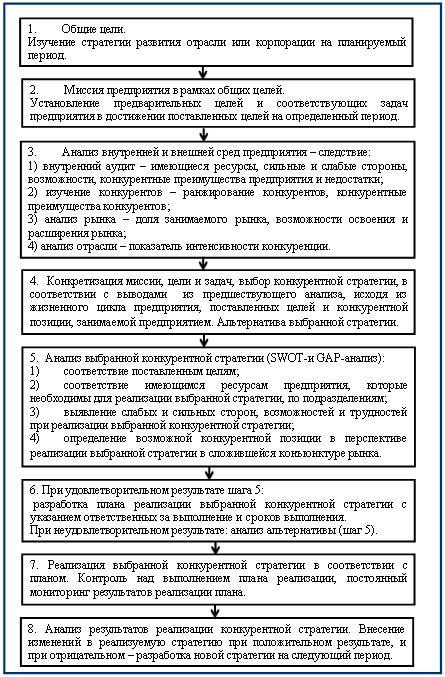
* **разработки в области брендинга,**
* **разработка ценовой политики,**
* **разработка продуктовой политики,**
* **разработка системы дистрибуции,**
* **разработка программы продвижения.**

**В общем виде, без детализации, этапы разработки конкурентной стратегии можно представить в виде схемы, изображенной на рис. 1.7.**

****

**Рисунок 1.7 – Схема разработки конкурентной стратегии**

**Более подробно с процессом разработки конкурентной стратегии можно ознакомиться на рисунке 1.8.**

****

**Рисунок 1.8 - Алгоритм разработки и реализации конкурентной стратегии**

# ****Глава 2. Организационно-экономическая характеристика и современное состояние деятельности ООО «Северо-Западная компания»****

## ****2.1. Общая характеристика ООО «Северо-Западная компания»****

**Интернет-компания ООО «Северо-Западная компания» - молодая, динамично развивающаяся компания, работающая в сфере веб-производства, графического дизайна, хостинга. В состав компании входит** [**дизайн-студия IdeaNext.Com**](http://www.ideanext.com/)**, ориентированная на разработку креативных решений для малых фирм ближнего и дальнего зарубежья.**

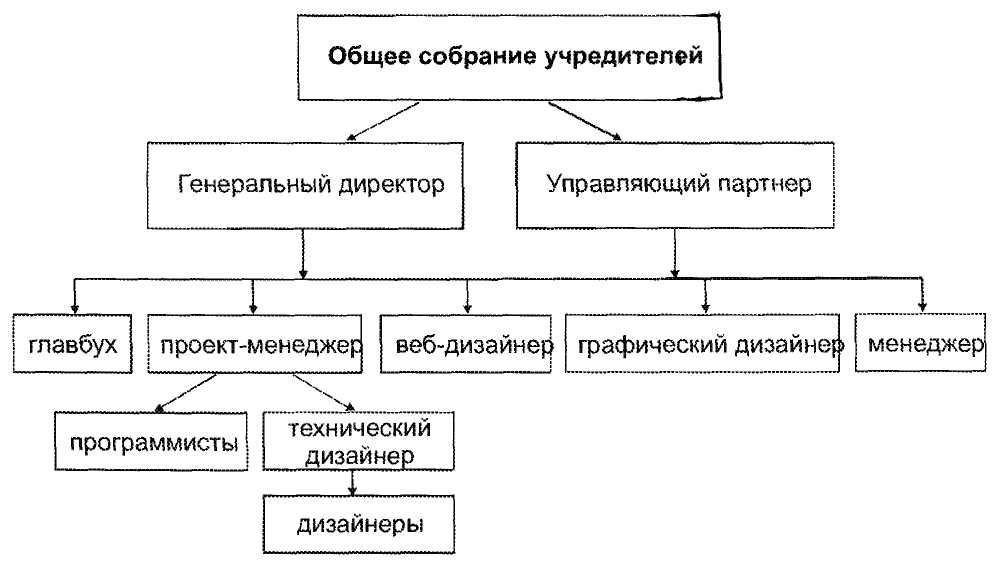
**Компания оказывает всестороннюю помощь компаниям и физическим лицам — собственникам веб-ресурсов, которые готовы использовать сайт, как эффективный рекламный инструмент, позволяющий развивать бизнес, расширить клиентскую базу, повысить объемы продаж и прибыль.**

**Адрес ООО «Северо-Западная компания» в г. Санкт-Петербург, ул. Рубинштейна, 9, к.5. Офис в г. Великий Новгород: ул. Великая, д. 18.**

**Основные направления деятельности ООО «Северо-Западная компания»:**

* **Разработка и техническая поддержка сайтов;**
* **Поисковая оптимизация и продвижение веб-ресурсов;**
* **Повышение конверсии сайтов;**
* **Медийная и контекстная реклама;**
* [**Графический дизайн**](http://www.promogroup.ru/design.php)**;**
* [**Хостинг и регистрация доменов**](http://www.promogroup.ru/hosting.php)**;**
* [**Аудит и консалтинг в сети**](http://www.promogroup.ru/audit.php)**;**
* [**Интернет-маркетинг**](http://www.promogroup.ru/emarketing.php)**.**

**Структура управления компанией представлена на рисунке 2.1.**

****

**Рисунок 2.1 – Структура управления ООО «Северо-Западная компания»**

**К обязанностям и функциям генерального директора относятся:**

* Координирование ключевых проектов; переговоры с ключевыми клиентами – командировки, совещания, презентации и т.д.;
* Общее стратегическое развитие компании;
* Работа с сотрудниками – стимулирование труда и мотивация;
* Решение организационных вопросов;
* Контроль проектов, веб-производства;
* Постановка задач по проектам.

**Обязанности и функции управляющего партнера:**

* Поиск новых клиентов;
* Ведение переговоров, совещания, презентации в **Санкт-Петербурге**.
* Ведение полиграфии по **Санкт-Петербурге** – баннеры, плакаты и другое, т.е. все, что в Москве печатается.

**Организацию маркетинговой службы осуществляют руководители ООО «Северо-Западная компания». По большей части вся работа связана только процессами личных коммуникаций.**

**В настоящее время ведется подготовка нового веб-сайта компании, организуется продвижение его в сети на английском и русском сегменте. Ведется подготовка рекламного каталога вместе с мультимедиа презентацией. Планируется рассылка материалов существующим и потенциальным клиентам.**

**Руководство ООО «Северо-Западная компания» организует проведение семинаров и презентаций клиентуре. В настоящее время ведутся переговоры с немецкими посредниками об открытии офиса в Германии и продвижения услуг под маркой «Северо-Западная компания».**

**Реклама производилась до настоящего времени только в поисковых системах Рунета, в виде контекстных блок. То есть по запросу «разработка веб-сайтов», «разработка фирменного стиля» выдавались рекламные объявления ООО «Северо-Западная компания».**

**Большая часть клиентов идет по рекомендациям от других клиентов. Также приток клиентов идет из-за связей руководства компании. Управляющий партнер в Санкт-Петербурге, является также генеральным директором других компаний, откуда также идут клиенты.**

**Зарубежные проекты идут от наработанных связей совладельцами компаний. Один из совладельцев имеет очень хорошие связи с Заказчиками из Англии, Германии, Катара, Америки. Путем переговоров ООО «Северо-Западная компания» продолжает налаживать отношения с зарубежными партнерами.**

**Основным критерием в работе с клиентами, является ориентация  
на долгосрочное и взаимовыгодное сотрудничество.**

**Миссия компании - разработка целевых интернет-проектов, призванных обеспечить необходимую поддержку интересов заказчика в сети, используя современные информационные технологии.**

**Рисунок 2.2 - Основные направления деятельности ООО «Северо-Западная компания»**

**Веб-сайт не только «лицо» фирмы, но и сама фирма.  
ООО «Северо-Западная компания» предлагает весь спектр услуг в сфере веб-производства - от разработки небольших презентационных сайтов до корпоративных ресурсов и специализированных порталов.**

**После изготовления сайта ООО «Северо-Западная компания» может решить вопросы с регистрацией имени и физическом размещении сайта, а также провести рекламную компанию ресурса в сети. Следует отметить, что разработка сайта является индивидуальной для каждого заказчика.**

**Весь процесс разработки контролируется клиентом, в любое время можно зайти на сервер ООО «Северо-Западная компания», и проследить за ходом работы. Всегда можно связаться с менеджером проекта и выяснить любые интересующие вопросы.**

**Графический дизайн – это еще одно направление, успешно развиваемое компанией ООО «Северо-Западная компания». Основные направления графического дизайна: логотипы и товарные знаки, фирменные стили, буклеты, упаковка, этикетки, плакаты и афиши.**

**ООО «Северо-Западная компания» предлагает экономически выгодное решение веб-хостинга для частных лиц, предприятий и организаций, нуждающихся в сетевом представительстве. Принципиальная позиция компании по хостингу - индивидуальный тарифный план для каждого клиента. Клиент покупает только то, что ему действительно необходимо.**

**В зависимости от целевой аудитории сайт может быть размещен на серверах в Москве и в США. Где бы ни находились физически сервера ООО «Северо-Западная компания», фирма гарантирует их стабильное функционирование, сохранность данных, оперативную и качественную работу службы поддержки.**

**Партнерами ООО «Северо-Западная компания» являются:**

* **Компания Online Ventures, Великобритания (предлагает готовые Интернет-решения в области электронной коммерции).**
* **Компания ИТАН, Россия (Компания ИТАН специализируется на установке и автоматизации управленческого учета и финансового анализа; на рынке автоматизации более 5 лет и имеет статус 1С Франчайзи с февраля 2002 года).**
* **А также компания Ru-Plastick, компания Seo (оптимизаторы), компания Ru-Center (домены), Atlex (хостинг), Gernot, сервисная типография «АС».**

**Принцип работы ООО «Северо-Западная компания» с клиентами можно сформулировать так: клиент должен быть доволен. Доволен собой, фирмой, результатами каждой встречи, каждого телефонного звонка, каждым письмом, доволен логотипом и сайтом, визиткой и фирменным бланком, доволен тем, как работает почта — словом, всем. ООО «Северо-Западная компания» старается соблюдать этот принцип. Подтверждением тому — множество довольных клиентов в разных частях света (таблица 2.1).**

**Таблица 2.1 - Клиенты в России**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Наименование фирмы** | **Услуги, оказанные ООО «Северо-Западная компания»** | **Постоянно, оказываемые услуги ООО «Северо-Западная компания »** |
| **Трикотаж-клуб (Москва) бутик** | **разработка веб-сайт, регистрация доменного имени,** | **консалтинг, хостинг** |
| **ООО «Марилок» (Москва) лидер по РФ в поставке печатного оборудования для типографий** | **разработка веб-сайта, регистрация доменного имени,** | **консалтинг, хостинг** |
| **ЗАО «Шварцкопфф и Хенкель» (Московское представительство)** | **разработка и дизайн полиграфической продукции. Доставка по 18 городам РФ** |  |
| **ООО «Пилот Ай Си»** | **разработка промо-сайта, разработка пакета фирменного стиля компании, подготовка компании к выставке РОСАВИАЭКСПО – 2005 – дизайн выставочного окружения, проработка рекламных слоганов, визуализация салона самолета, печать буклетов, конвертов, визиток – весь дизайн фирмы.** | **В настоящее время идет разработка бренда новой линейки классической мужской одежды – название, проработка стиля, знака, регистрация товарного знака. Проектирование промо-сайта будущей марки.** |
| **ОАО «Терралинк» (представительство в Москве) - крупнейший международный интегратор в сфере автоматизации бизнес процессов** | **разработка для одного из подразделений компаний системы управления веб-сайтом и перенос существующего сайта на новую систему.** | **В случае удачной реализации проекта, все веб-сайты компании будут перенесены на новую систему.** |
| **ООО «Кадровый центр КАНО» - специализация по IT персоналу для зарубежных фирм (Москва)** | **разработка фирменного стиля, и веб-сайта** | **консалтинг, хостинг** |
| **ООО «Корпорейшн СБК» (Москва)** | **разработка фирменного стиля, переработка существующего товарного знака, подготовка к выставке ХИМИНДУСТРИЯ 2005 – разработка и печать каталогов, плакатов, фотосъемка. Разработка веб-сайта** | **консалтинг, хостинг** |
| **ООО «Евромаркетинг» (Москва)** | **разработка веб-сайта** | **сейчас идет работа по подготовке к выставке в июне** |
| **ООО «ЮБС-Трейд» - автоматизация банковских систем – (Москва)** | **разработка фирменного стиля компании, разработка корпоративных футболок и фирменных аксессуаров** |  |

**Продолжение таблицы 2.1**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Наименование фирмы** | **Услуги, оказанные ООО «Северо-Западная компания»** | **Постоянно, оказываемые услуги ООО «Северо-Западная компания»** |
| **ООО «Хостел Трапм» (Москва)** | **разработка фирменного стиля, разработка портала туристического, продвижение в Интернет** |  |
| **ООО «Отдел Эсктремальных Вторников» (Москва) – туристическая фирма. Эсктремальный туризм по всему миру** | **Разработка фирменного стиля компании, и веб-сайта** | **консалтинг, хостинг** |
| **ООО «Лариче» (окна, двери производство)** | **веб-сайт** | **консалтинг, хостинг** |
| **ЗАО «Рошальский завод Эксперементальных машин» (Московская область)** | **разработка товарного знака** |  |
| **Торговый дом «РосВинХол» (Москва)** | **разработка товарного знака, веб-сайта** | **консалтинг, хостинг** |
| **ООО «МонолитИнвестСтрой» (Новгород) – строительная организация, проект жилищного комплекса СТИПЕНКА** | **разработка веб-сайта** | **консалтинг, хостинг** |
| **ОАО «ПАТП-Таксопарк» (НОВГОРОД)** | **разработка веб-сайта** | **Поддержка веб-сайта** |
| **ОАО «Дека»** | **поддержка веб-сайта (Новгород)** | **поддержка веб-сайта** |
| **ООО «ЕвроХимСервис» (Новгород) – реализация удобрения, продажа сельхоз техники** | **разработка корпоративного веб-сайта, разработка презентации, разработка фирменного персонажа** |  |
| **ООО «Учебный центр IQ»** | **- разработка веб-сайта** | **консалтинг, хостинг** |
| **ОАО «СПЛАВ-М» - (Новгород)** | **разработка веб-сайта, разработка фирменного персонажа, разработка интерактивной презентации компании для выставок,** | **поддержка веб-сайта, консалтинг постоянный** |
| **ОАО «НЕФТЕЗАВОДМОНТАЖ» (Новгород)** | **разработка веб-сайта** | **консалтинг, хостинг** |
| **ООО «Полилайн» (Новгород)** | **разработка веб-сайта** | **консалтинг, хостинг** |
| **ООО «Русский купец» (Новгород)** | **разработка товарного знака** |  |

**Как видно из таблицы 2.1 практически все клиенты, один раз обратившиеся в ООО «Северо-Западная компания», становятся его постоянными клиентами. Это свидетельствует о качестве, предоставляемых услуг, и о приемлемости цен на услуги фирмы. Но помимо российских клиентов у ООО «Северо-Западная компания» есть и зарубежные клиенты (таблица 2.2).**

**Таблица 2.2 – Зарубежные клиенты**

|  |  |
| --- | --- |
| **Наименование фирмы** | **Услуги, оказанные ООО «Северо-Западная компания»** |
| **Германия – международная клиника нейрохирургии доктора Клайна** | **разработка товарного знака клиники, разработка веб-сайта** |
| **Германия Jynji** | **разработка Интернет магазина по продаже индийских шарфов, продвижение проекта** |
| **Германия - Prell & Parnter — юридическая фирма, специализирующаяся на коммерческом, корпоративном, банковском праве и на налоговом законодательстве** | **разработка веб-сайта** |
| **Германия Mack & Gerstner - компания занимается продажей овощной продукции** | **разработка веб-сайта** |
| **Великобритания -**  **Online Ventures – софтверная компания – постоянная работа по написанию программных модулей ООО «Северо-Западная компания» для их софт-пакета онлайн аукционов** | **Разработка дизайн-макетов. Пакет распространяется по всему миру** |
| **США – Магазин наручных часов Genaldi** | **разработка Интернет – магазина** |
| **Франция - Компания United Chemical Products** | **разработка фирменного стиля, разработка мультиязычного веб-сайта** |

**Необходимо отметить, что число зарубежных клиентов постоянно увеличивается и это свидетельствует об огромном потенциале фирмы, который надо развивать.**

## ****2.2. Оценка текущего финансово-экономического состояния ООО «Северо-Западная компания»****

**Основные показатели работы ООО «Северо-Западная компания» приведены в приложении 4.**

**Проводя анализ основных показателей работы ООО «Северо-Западная компания» можно отметить, что в 2016 году выручка от реализации услуг увеличилась на 1191 тыс. руб. по сравнению с 2015 годом или на 56,6%. При этом, несмотря на то, что затраты на оказание услуг увеличились на 1094 тыс. руб. (на 189,4%), компания в 2016 году получила прибыль от реализации в размере 976 тыс. руб., а в результате всей финансово-хозяйственной деятельности прибыль в размере 839 тыс. руб..**

**Имущество компании за рассматриваемый период увеличилось на 157 тыс. руб. за счет увеличения внеоборотных активов на 73 тыс. руб. и оборотных активов на 84 тыс. руб. По источникам финансирования можно отметить увеличение собственного капитала на 76 тыс. руб..**

**Численность работающих в компании увеличилась на 4 человека, а среднегодовая выработка на 1 рабочего увеличилась за анализируемый период на 11,7 тыс. руб.**

**Таблица 2.4 - Показатели финансового состояния ООО «Северо-Западная компания»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2015 г.** | **2016 г.** | **Отклонения**  **2016 г. к 2015 г., %** |
| **Коэффициент текущей ликвидности** | **6,1** | **4,2** | **-1,9** |
| **Коэффициент обеспеченности собственными средствами** | **0,83** | **0,76** | **-0,07** |
| **Коэффициент финансовой независимости** | **0,91** | **0,87** | **-0,04** |
| **Рентабельность реализованных услуг, %** | **41,0** | **29,6** | **-11,4** |
| **Затраты на 1 рубль оказанных услуг, руб. коп.** | **0,58** | **0,7** | **+0,12** |
| **Фондоотдача, руб.** | **3,12** | **4,4** | **+1,28** |

**Показатели финансового состояния характеризуют некоторое ухудшение финансового состояния компании. Коэффициент текущей ликвидности сократился на 1,9, но тем не менее он выше нормативного значения (больше двух).**

**Несколько сократились коэффициенты обеспеченности собственными средствами и финансовой независимости, что обусловлено увеличением краткосрочных обязательств.**

**За рассматриваемый период увеличились затраты на рубль оказанных услуг (+0,12 коп.), это объясняется тем, что темпы роста себестоимости превышают темпы роста выручки от реализации.**

**В результате сократилась рентабельность оказанных услуг (-11,4%). Фондоотдача увеличилась на 1,28 руб., что означает, что каждый рубль, вложенный в компанию, приносит теперь на 1,28 руб. больше, чем в 2015 году.**

**Несмотря на ухудшение некоторых финансовых показателей, компания находится в устойчивом финансовом состоянии. Компания имеет собственные средства для финансирования, которые значительно превышают объем заемных средств.**

## ****2.3. Анализ внешней и внутренней среды ООО «Северо-Западная компания»****

**В целях формирования действенной стратегии, руководители должны четко понимать изменения внешней среды (динамика потребностей клиентов, поведение контрагентов, позиция государства) и состояние внутренних ресурсов непосредственно компании (изменения рабочей силы, экономическое положение), так как из влияния друг на друга указанных факторов складывается текущая динамика организационного развития.**

**Самым распространенным и популярным способом анализа внешней среды и внутреннего состояния признан SWOT-анализ компании (Strengths - сильные стороны, Weaknesses - недостатки, Opportunities - возможности, Threats - угрозы). Первые два слова в данной аббревиатуре относятся к организации, вторые два - к внешней среде.**

**SWOT - анализ показывает возможности, которые есть у компании для быстрого и конкурентоспособного развития, а также существующие угрозы способные принести финансовые убытки. SWOT-анализ создает хорошую отправную точку для разработки долговременной стратегии и возможных тактических маневров.**

**Таблица 2.5 - Матрица SWOT-анализа ООО «Северо-Западная компания»**

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные стороны** | **Возможности** |
| **Общий опыт работы компании – более 10 лет на отечественном рынке** | **Массовое развитие интернет-бизнеса в России и мире, что стимулирует повышенный спрос на услуги компании** |
| **Узнаваемость торговой марки** | **Увеличение молодежи среди владельцев интернет-бизнеса** |
| **Отлаженная система обучения и адаптации новых работников** | **Ненасыщенный рынок интернет услуг, дающий шикарные возможности для роста** |
| **Высокое качество обслуживания клиентов** |
| **Отлаженные устойчивые отношения с контрагентами** |
| **Слабые стороны** | **Угрозы** |
| **Недостаточно высокий уровень поддержки баз данных и полное отсутствие их анализа** | **Низкие и условные барьеры входа новых компаний на данный рынок** |
| **Относительно высокая цена на услуги** | **Высокая подверженность влиянию изменения законодательства и регулятивных мер** |
| **Потеря компетентности (велика необходимость в постоянном обучении персонала новым технологиям)** | **Возрастающее конкурентное давление** |

**Если SWOT-анализ изучает положение бизнес-единицы на рынке относительно конкурентов, концепцию продукции или идею, то PEST-анализ изучает рынок.**

**PEST  - акроним для Политических, Экономических, Социальных и Технологических факторов, которые применяются, с целью оценки рынка бизнес-единицы.**

**PEST - анализ - эффективный инструмент для понимания рынка, определения позиции фирмы, потенциала и направления ведения бизнеса. PEST-анализ помогает менеджерам фирм или узкоспециализированным специалистам увидеть полную картину внешнего окружения фирмы, определить самые важные влияющие факторы.**

**Рассмотрим факторы, влияющие на изучаемый рынок.**

**Таблица 2.6 - PEST-анализ рынка веб-компаний**

|  |  |
| --- | --- |
| **Политические факторы** | **Влияние экономики** |
| **Будущие изменения в законодательстве** | **Экономическая ситуация и тенденции** |
| **Европейское/международное законодательство** | **Уровень инфляции** |
| **Государственное регулирование конкуренции** | **Общие проблемы налогообложения** |
| **Усиление государственного контроля за деятельностью компаний и применение штрафных санкций** | **Платежеспособный спрос** |
| **Социокультурные тенденции** | **Технологические инновации** |
| **Тенденции образа жизни** | **Развитие конкурентных технологий** |
| **Бренд, репутация компании, имидж используемой технологии** | **Финансирование исследований** |
| **Мнения и отношение потребителей** | **Информация и коммуникации, влияние интернета** |
| **Реклама и связи с общественностью** | **Разработка законодательных актов по технологиям** |
| **Доступность к технологиям, лицензирование, приобретение патентов** |
| **Проблемы защиты интеллектуальной собственности** |

**Отмечая, довольно высокие цены на услуги и потерю компетенции работников, при возрастающем конкурентном давлении, рассмотрим более подробно конкурентов рынка интернет-услуг.**

**Конкуренты данного рынка весьма многочисленны и разнообразны, но применительно к ООО «Северо-Западная компания» анализ конкурентов целесообразно проводить с привязкой к двум городам: г. В. Новгород и Санкт-Петербург. Поскольку в Великом Новгороде нет конкурентов такого уровня как ООО «Северо-Западная компания» (только мелкие частные предприниматели), поэтому ограничимся московскими конкурентами.**

**Очень серьезные конкуренты для ООО «Северо-Западная компания»:**

* **ЗАО «Артлебедев Групп»;**
* **ЗАО «Сема.Ру»;**
* **«X-project»;**
* **«Defa-групп»;**
* **«Город-инфо».**

**Конкуренты такого же уровня как и ООО «Северо-Западная компания»:**

* **Интернет студия «Web3»;**
* **ООО «WebProfy»;**
* **ООО «Текарт».**

**Приведем краткую характеристику конкурентов.**

**Интернет студия «Web3» была образована в середине 2002 года. «Web3» — это команда молодых профессионалов, объединённая общими целями создания и продвижения качественных проектов.**

**WebProfy - команда профессионалов, специализирующаяся на предоставлении полного спектра** [**Интернет-услуг**](http://webprofy.ru/services.html)**:** [**веб-разработки**](http://webprofy.ru/web-development.html)**,** [**фирменный стиль**](http://webprofy.ru/style.html)**,** [**продвижение сайтов в интернет**](http://webprofy.ru/advert.html)**,** [**хостинг**](http://webprofy.ru/hosting.html)**,** [**поддержка**](http://webprofy.ru/support.html)**. Возможность, в зависимости от целевой аудитории, размещать проекты клиентов как в России, так и в США.**

**ООО «Текарт» осуществляет комплексную поддержку бизнеса клиентов на долгосрочной основе: маркетинговые исследования, консалтинг, брендинговые технологии, дизайнерские решения, разработка и сопровождение интернет-проектов, интернет-маркетинг, планирование и проведение рекламных кампаний. Стратегия работы с компанией «Текарт» основана на долгосрочном сотрудничестве (заключении годового договора). При этом оплата производится помесячно на основе абонемента на обслуживание web-сайта.**

**К сожалению, не имея возможности располагать реальными финансовыми данными о состоянии дел конкурентов (коммерческая тайна), можно построить только довольно приблизительную схему сегментации рынка веб-услуг (рисунок 2.3).**

**Рисунок 2.3 - Сегментация рынка веб-услуг г. Санкт-Петербург**

**Проведенные нами исследования позволили охарактеризовать деятельность фирм-конкурентов по десятибалльной шкале (таблица 2.6).**

**Таблица 2.6 - Характеристика фирм-конкурентов**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Название фирмы-конкурента** | **Цена** | **Скорость разработки проекта** | **Дизайн (индивидуальность, эксклюзивность)** | **Высокое качество** | **Наличие комплексного подхода** | **Итого баллов** |
| **Артлебедев Групп** | **10** | **5** | **9** | **10** | **10** | **44** |
| **ООО «Х-project»** | **6** | **6** | **7** | **8** | **10** | **37** |
| **ООО «Сема.Ру»** | **6** | **6** | **7** | **9** | **9** | **37** |
| **ООО «СЗК»** | **5** | **6** | **7** | **7** | **10** | **35** |
| **Defa-групп** | **8** | **4** | **5** | **4** | **8** | **29** |
| **«Текарт»** | **4** | **7** | **5** | **5** | **8** | **29** |
| **Интернет студия «Web3»** | **6** | **5** | **5** | **6** | **6** | **28** |
| **Город-инфо** | **4** | **6** | **4** | **5** | **7** | **26** |
| **ООО «Веб-профи»** | **4** | **7** | **6** | **6** | **2** | **25** |
| **ООО «Премиум Групп»** | **3** | **4** | **4** | **5** | **1** | **17** |

**Как показывают данные таблицы 2.6 у ООО «Северо-Западная компания» достаточно высокий показатель – 35 баллов. Наивысшие баллы у фирм-гигантов - Артлебедев Групп, ООО «Х-project», ООО «Сема.Ру». Необходимо отметить, что среди конкурентов-аналогов (Интернет студия «Web3», ООО «Веб-профи», ООО «Текарт»). ООО «Северо-Западная компания» имеет самые хорошие характеристики в целом. Таким образом, на данном этапе, можно сказать, что ООО «Северо-Западная компания» - перспективная и конкурентоспособная компания, имеющая свои достоинства и недостатки.**

# ****Глава 3. Рекомендации по формированию конкурентной стратегии ООО «Северо-Западная компания»****

## ****3.1. Основные факторы, оказывающие влияние на конкурентоспособность услуг ООО «Северо-Западная компания»****

**Факторы, обеспечивающие конкурентоспособность, для фирмы разделяют на внешние и внутренние. Внешние факторы условно разделяют на макроэкономические, те что имеют значение для компаний, участвующих в глобальной конкуренции, а также отраслевые и территориальные.**

**Перечислим внешние макроэкономические факторы:**

* **благоприятная социально-политическая ситуация;**
* **передовая структура и динамичное развитие национальной экономики в це­лом, а также отдельных рынков;**
* **активная поддержка бизнеса со стороны государства;**
* **развитая инфраструктура (трудовые ресурсы, транспорт, связь и т.д.) и финансово-кредитная система.**

**Перечисленные макроэкономические факторы положительно влияют на конкурентоспособность всех предприятий, включая ООО «Северо-Западная компания».**

**Производители, пользующиеся благоприятными макроэкономическими возможностями, обладают более высокой конкурентоспособностью на внешнем рынке.**

**Перечислим отраслевые факторы конкурентоспособности:**

* **устойчивые конкурентные позиции на имеющихся рынках;**
* **наличие возможности экономии на масштабах производства;**
* **потенциальная емкость рынка и его значительная приспособляемость к новым товарам и услугам;**
* **отсутствие препятствий по доступу на рынок, незначительный уровень входных барьеров.**

**Применительно к ООО «Северо-Западная компания» можно отметить воздействие всех отраслевых факторов, так как рынок веб-технологий очень молод и в настоящее время стремительно развивается.**

**Перечислим территориальные факторы конкурентоспособности:**

* **комфортные и естественные условия хозяйствования;**
* **удобное местоположение, доступность к базовым коммуникациям;**
* **хорошая обеспеченность трудовыми ресурсами;**
* **оптимистично настроенное отношение местных органов власти и населения и прочие.**

**На ООО «Северо-Западная компания» территориальные факторы практически не воздействуют, хотя надо отметить, что В. Новгород не отличается обеспеченностью трудовыми ресурсами в данной сфере знаний.**

**Базовыми внутренними для фирмы факторами кон­курентоспособности компании можно назвать:**

* **передовой технологический уровень производства товаров / оказания услуг;**
* **достойное качество товаров и услуг при относительно низких затратах;**
* **использование эффективных информаци­онных технологий;**
* **профессионализм кадров;**
* **наличие материальных источников;**
* **отлаженная организация сбыта (например, собственная сеть, эффективная реклама, широкая товарная линейка товаров или услуг, наличие гарантийного обслужи­вания);**
* **владение особенными авторскими правами, патентами, лицензиями, ноу-хау;**
* **наличие достойной организационной культуры, хорошей репутации, имиджа.**

**Всеми перечисленными базовыми внутренними факторами кон­курентоспособности ООО «Северо-Западная компания» обладает.**

**Факторы конкурентоспособности, при взаимодействии друг с другом, усиливаются и играют двоякую роль в жизни компании:**

* **помогают удержаться на плаву и быть не хуже других;**
* **формируют условия, дающие возможность активно вырваться вперед и обогнать конкурентов (для начала самого опасного и приоритетного, который занимает выгодную позицию на рынке), достичь превосходства в определенной сфере.**

**В настоящее время ООО «Северо-Западная компания» достигла уровня «не хуже других» и в ближайшей перспективе планирует создание условий для агрессивного прорыва вперед.**

**Несмотря на то, что ООО «Северо-Западная компания» конкурентоспособная фирма, можно предложить следующие меры по усилению конкурентоспособности фирмы:**

* **постоянное совершенствование услуг;**
* **формирование его превосходства над заменителями;**
* **поиск новых областей его использования, приспособление к нуждам клиентов;**
* **грамотное использование передового опыта конкурентов;**
* **эффективное манипулирование ценой при ведении конкурентной борьбы;**
* **интенсивное применение рекламы и пр.**

**Для общей оценки конкурентоспособности фирмы можно воспользоваться тестом приведенным в Приложении 3. По результатам теста видно, что в целом фирма конкурентоспособна.**

**Рассчитаем коэффициент корреляции между средней ценой за создание веб-сайта (х) и чистой прибылью (у) для определения тесноты связи между ними. За сайт в данном случае принимается, небольшой корпоративный сайт компании, без всяких специфических модулей.**

**Таблица 3.1 - Исходные данные для расчета коэффициента корреляции**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Название компании** | **Средняя цена за создание web-сайта, тыс. долл.** | **Чистая прибыль**  **(с 1 сайта), тыс. долл.** |
| **ООО «Северо-Западная компания»** | **1,6** | **0,8** |
| **ООО «Веб-профи»** | **1,2** | **0,6** |
| **ООО «Х-project»** | **2,5** | **1,0** |
| **ООО «Сема.Ру»** | **3,0** | **1,5** |
| **«Город-инфо»** | **1,2** | **0,7** |
| **Артлебедев Групп** | **10,0** | **5,0** |
| **Интернет студия «Web3»** | **1,7** | **0,8** |
| **«Defa-групп»** | **0,7** | **0,2** |
| **ООО «Текарт»** | **0,9** | **0,4** |

**Для удобства расчета коэффициента корреляции составим таблицу 3.2:**

** (1)**

**Таблица 3.2 - Расчет коэффициента корреляции**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№**  **п/п** | **Средняя цена за создание web-сайта, тыс. долл. (х)** | **Чистая прибыль**  **(с 1 сайта)**  **тыс. долл.**  **(у)** | **Расчетные данные** | | |
| **ху** | **х2** | **у2** |
| **1** | **1,6** | **0,8** | **1,28** | **2,56** | **0,64** |
| **2** | **1,2** | **0,6** | **0,72** | **1,44** | **0,36** |
| **3** | **2,5** | **1,0** | **2,5** | **6,25** | **1,0** |
| **4** | **3,0** | **1,5** | **4,5** | **9,0** | **2,25** |
| **5** | **1,2** | **0,7** | **0,84** | **1,44** | **0,49** |
| **6** | **10,0** | **5,0** | **50,0** | **100** | **25,0** |
| **7** | **1,7** | **0,8** | **1,36** | **2,89** | **0,64** |
| **8** | **0,7** | **0,2** | **0,14** | **0,49** | **0,04** |
| **9** | **0,9** | **0,4** | **0,36** | **0,81** | **0,16** |
| **Сумма** | **22,8** | **11,0** | **61,7** | **124,88** | **30,58** |
| **среднее** | **2,53** | **1,22** | **6,85** | **13,87** | **3,4** |

**r = **

** (2)**

**Критическое значение коэффициента для девяти пар наблюдений при уровне значимости 0,05 составляет 0,6664.**

**В данном случае коэффициент корреляции между средней ценой за создание веб-сайта и чистой прибылью равен 0,99 (больше 0,6664 и почти равно 1), что означает очень сильную связь между факторами. Связь прямая.**

**Таким образом, компании для поддержания своих конкурентных преимуществ необходимо и дальше удерживать цену на данном уровне, тем более, что проведенные исследования показали тесную связь цены за создание сайта и прибылью.**

## ****3.2. Оценка положения на рынке ООО «Северо-Западная компания»****

**Для более успешной деятельности на рынке компания должна иметь четкое представление о положении, занимаемом каждой производимой ассортиментной группой. С этой целью на фирмах рекомендуется проводить ревизию ассортимента – выяснение настоящего положения ассортимента услуг, его будущих возможностей. В ходе ревизии решаются вопросы о том, какие ассортиментные группы являются наиболее перспективными и высокодоходными, какие нуждаются в корректировке и модернизации, а какие ассортиментные группы услуг целесообразней всего снять с производства.**

**С целью определения положения, занимаемого каждой ассортиментной группой, воспользуемся матрицей БКГ.**

**Для построения матрицы необходимо знать объемы реализации услуг за два последних года, долю рынка, занимаемой ассортиментными группами анализируемого предприятия и долю рынка ближайшего конкурента.**

**Строить матрицу БКГ будем по следующим ассортиментным группам:**

* **Разработка и техническая поддержка сайтов;**
* **Поисковая оптимизация и продвижение веб-ресурсов;**
* **Повышение конверсии сайтов;**
* **Медийная и контекстная реклама;**
* [**Графический дизайн**](http://www.promogroup.ru/design.php)**;**
* [**Хостинг, регистрация доменов**](http://www.promogroup.ru/hosting.php)**;**
* [**Аудит и консалтинг в сети**](http://www.promogroup.ru/audit.php)**;**
* [**Интернет-маркетинг**](http://www.promogroup.ru/emarketing.php)**.**

**Таблица 3.3 - Исходные данные для построения матрицы БКГ**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование ассортиментной группы** | **Объем реализации, количество оказанных услуг** | | **Доля рынка, занимаемая**  **ассортиментными группами в 2016 году** | |
| **2015 г.** | **2016 г.** | **ООО «Северо-Западная компания»** | **ООО «Сема.Ру»** |
| Разработка и техническая поддержка сайтов | **68,2** | **89,0** | **20** | **26** |
| Поисковая оптимизация и продвижение веб-ресурсов | **47,7** | **53,4** | **12** | **16** |
| Повышение конверсии сайтов | **29,2** | **35,6** | **8** | **9** |
| Медийная и контекстная реклама | **32,4** | **44,5** | **10** | **12** |
| [Графический дизайн](http://www.promogroup.ru/design.php) | **86,2** | **115,7** | **26** | **10** |
| [Хостинг, регистрация доменов](http://www.promogroup.ru/hosting.php) | **25,4** | **35,6** | **8** | **13** |
| [Аудит и консалтинг в сети](http://www.promogroup.ru/audit.php) | **19,9** | **22,3** | **5** | **6** |
| [**Интернет-маркетинг**](http://www.promogroup.ru/emarketing.php) | **31,6** | **48,9** | **11** | **8** |
| **Итого** | **340,6** | **445** | **100** | **100** |

**При построении матрицы БКГ можно использовать следующие рекомендации: рассчитать темпы роста рынка по каждой ассортиментной группе товаров; рассчитать относительную долю рынка по каждой ассортиментной группе; рассчитать масштаб матрицы БКГ.**

**Темпы роста отрасли по каждой ассортиментной группе услуг определяются как отношение объемов реализации данной группы услуг в 2015 году к аналогичному показателю за 2016 год.**

**Относительная доля рынка по каждой ассортиментной группе определяется путем деления доли рынка данного предприятия по конкретной ассортиментной группе на долю рынка фирмы конкурента по аналогичной ассортиментной группе.**

**Расчет масштаба матрицы включает в себя:**

* **средний индекс темпов роста рынка, который представляет собой среднее арифметическое всех темпов роста по всем ассортиментным группам;**
* **среднюю долю рынка.**

**Таблица 3.4 - Расчетные данные для построения матрицы БКГ**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **1.** Разработка и техническая поддержка сайтов | **2. Поисковая оптимизация и продвижение веб-ресурсов** | **3.** Повышение конверсии сайтов | **4. Медийная и контекстная реклама** | **5.** [**Графический дизайн**](http://www.promogroup.ru/design.php) | **6.** [**Хостинг, регистрация доменов**](http://www.promogroup.ru/hosting.php) | **7.** [**Аудит и консалтинг в сети**](http://www.promogroup.ru/audit.php) | **8.** [**Интернет-маркетинг**](http://www.promogroup.ru/emarketing.php) |
| **Темп роста**  **рынка** | **1,3** | **1,1** | **1,2** | **1,4** | **1,3** | **1,4** | **1,1** | **1,5** |
| **Относительная доля рынка** | **0,77** | **0,75** | **0,89** | **0,83** | **2,6** | **0,61** | **0,83** | **1,37** |
| **Доля товаров в общем объеме реализации** | **0,2** | **0,12** | **0,08** | **0,1** | **0,26** | **0,08** | **0,05** | **0,11** |

**Средний индекс темпов роста рынка =**

**(1,3 + 1,1 + 1,2 + 1,4 + 1,3 + 1,4 + 1,1 + 1,5)8 =1,29**

**Средняя доля рынка = (0,77 + 0,75 + 0,89 + 0,83 + 2,6 + 0,61 + 0,83 + 1,37)  8 = 1,08**

**После осуществления всех необходимых расчетов можно переходить к построению матрицы. Средний индекс темпов роста рынка учитывается по оси y, а средняя доля рынка – по оси х.**

**Доля товаров в общем объеме реализации определяется за последний исследуемый период, в данном случае – за 2016 год. Определяется данный показатель как отношение объемов реализации по конкретной ассортиментной группе товаров к общему объему реализации по представленным ассортиментным группам.**

Темпы роста рынка

Средняя доля рынка

2,16

2,58

Трудные дети

Звезды

Собаки

Дойные коровы

1,29

1,08

1

3

4

5

8

6

5

7

2

**Рисунок 3.1 - Матрица БКГ**

**Матрица БКГ выявила следующее положение исследуемых ассортиментных групп.**

**Самая объемная среди представленных и одна из наиболее распространенных услуг в компании – графический дизайн и Интернет-маркетинг – принадлежат к разделу «Звезды». Это одна из самых перспективных категорий матрицы БКГ. Обе группы товаров только недавно перешли на стадию роста. Объемы реализации данных изделий, нося первоначально пробный характер, постепенно увеличиваются, сбыт стабилизируется. Растет прибыль.**

**Категория «Звезды» в будущем имеет все шансы стать лидером продаж среди других ассортиментных групп ООО «Северо-Западная компания». Однако в настоящий момент и графический дизайн и интернет-маркетинг нуждаются в значительной поддержке.**

**В настоящее время уже заключены 8 договоров по графическому дизайну, со сроком сдачи июнь 2016 года. Кроме того, ведутся интенсивные переговоры о расширении услуг интернет-маркетинга.**

**Товары, принадлежащие к категории «Звезды», следует оберегать и укреплять. Следует отметить, что и графический дизайн и Интернет-маркетинг находятся в нижних эшелонах исследуемой категории, что свидетельствует о намечающейся тенденции перехода изделий в категорию «Дойные коровы».**

Разработка и техническая поддержка сайтов**, хостинг, регистрация доменов, а также медийная и контекстная реклама относятся к категории «Трудные дети». Данная категория характеризуется незначительной долей в общем объеме производства и реализации продукции. Потребители пока не могут по достоинству оценить преимущества ассортиментных групп из этой категории. Тот факт, что разработка веб-сайтов, хостинг, регистрация доменов и медийная и контекстная реклама относятся к категории «Трудные дети», обусловлен насыщенностью рынка веб-технологий услугами данного вида.**

**«Трудные дети» как и «Звезды» нуждаются в поддержке. Однако здесь главной задачей ООО «Северо-Западная компания» является не допустить упадка объемов реализации до минимума, и постараться стабилизировать реализации данных видов услуг. ООО «Северо-Западная компания» активно начало использовать агрессивную стратегию, стараясь привлечь потенциальных и реальных клиентов широким ассортиментом оказываемых услуг.**

**Последняя из исследуемых ассортиментных групп – поисковая оптимизация и продвижение веб-ресурсов, п**овышение конверсии сайтов и **аудит и консалтинг, принадлежат к самой убыточной категории – «Собаки». Данная категория характеризуется нестабильным сбытом и низкими объемами прибыли. От «Собак» по возможности нужно избавляться, если не существует веских причин, по которым их можно было бы оставить. Но если ООО «Северо-Западная компания» удастся вывести «Трудных детей» в категорию «Звезд», то автоматически «Собаки» перейдут в категорию «Трудных детей». Отказываться от данного вида услуг не имеет смысла, т.к. стабильная группа постоянных клиентов пользуется данными услугами. При реализации агрессивной стратегии у ООО «Северо-Западная компания» планируется резкое увеличение разрабатываемых сайтов, и как следствие будут востребованы услуги по поддержке и модернизации сайтов.**

**В целом, ассортимент ООО «Северо-Западная компания» можно отнести к доходному. Из восьми исследуемых ассортиментных групп к категории «Собаки» относится только три, к тому же данная группа находится в верхнем эшелоне категории, что свидетельствует о возможности перехода данных услуг в категорию «Трудные дети».**

**Прочие ассортиментные группы расположены в более перспективных категориях. Два из последних видов услуг ООО «Северо-Западная компания» принадлежат к категории «Звезды», принося компании, регулярно растущие объемы сбыта и прибыли и стремящиеся к переходу к самой прибыльной категории – «Дойные коровы.**

## ****3.3. Предложения по выбору конкурентной стратегии ООО «Северо-Западная компания»****

**Рассматриваемая фирма на сегодняшний день не имеет лидирующего положения, поэтому нами предложено применение стратегии атаковать лидера.**

**ООО «Северо-Западная компания» ведет интенсивную баннерную рекламу, активно покупает рекламные места на раскрученных медиа-площадках. Положительно закончились переговоры с немецкими партнерами по поводу организации филиала в Германии и распространения услуг фирмы под торговой маркой «СЗК». Важнейшая цель агрессивной страте­гии в исследуемой фирме - занять лидирующих позиций. На текущий момент важнейшая цель состоит в раскрутка бренда - «СЗК». Лозунг фирмы: «Северо-Западная компания» – это стабильный и надежный партнер».**

**Поскольку основные лидеры рынка интернет-услуг направлены на московский и зарубежный сегменты, то ООО «Северо-Западная компания» будет использовать фланговую атаку в направлении регионов. Уже в настоящее время идет активное сотрудничество с г. Тулой, г. Липецком, г. Санкт-Петербургом.**

**Оптимальный вариант конкурентной стратегии для ООО «Северо-Западная компания» - использование обходного маневра наступательной стратегии.**

**Агрессивность стратегии заключается в проникновении, куда только возможно – районы, столица, ближайшее и дальнее зарубежье. Поскольку по большей части вся работа связана только процессами личных коммуникаций (в основном рекомендации постоянных клиентов, презентации с цветными каталогами), то география клиентуры весьма разнообразна.**

**Важным преимуществом ООО «Северо-Западная компания» являются средние цены на услуги в сочетании с качеством и эксклюзивностью услуг. Агрессивность в целом направлена будет на отрасль брендов: «У нас лучше и у нас дешевле!».**

**Для реализации агрессивной стратегии в настоящее время заказаны яркие, цветные, глянцевые каталоги фирмы ООО «Северо-Западная компания» (1000 экземпляров = 4000 $). Получить такой каталог, значит, быть достойным. Фирму «просят» придти, а не она навязывается к вам.**

**ООО «Северо-Западная компания» работает над созданием имиджа фирмы, готовой немедленно удовлетворять появившиеся потребности клиентов.**

**В таблице 3.5 представлены показатели работы ООО «Северо-Западная компания» на 2016 и на прогнозный 2017 гг. по сравнению с 2015 годом**

**Таблица 3.5 - Показатели работы ООО «Северо-Западная компания» на 2016 и прогнозный 2017 гг. в сравнении с 2015 годом, тыс. руб.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2015 г.** | **2016 г.** | **2017 г.**  **прогноз** | **Изменения**  **2017 г. к 2015 г.** | | |
| **тыс. руб., +, -** | **Отклонения,**  **%** | |
| **Выручка от оказания услуг, тыс. руб.** | **3294** | **12064** | **19105** | **+15811** | **579,9** | |
| **Затраты на оказание услуг, тыс. руб.** | **2318** | **9280** | **13720** | **+11402** | **591,9** | |
| **Прибыль от реализации, тыс. руб.** | **976** | **2784** | **5385** | **+4409** | **551,7** | |
| **Чистая прибыль, убыток, тыс. руб.** | **839** | **2594** | **4968** | **+4129** | **592,1** |
| **Стоимость внеоборотных активов, тыс. руб.** | **747** | **968** | **1103** | **+356** | **13,8** |
| **Оборотные активы, тыс. руб.** | **891** | **1526** | **1669** | **+778** | **187,3** |
| **Капитал и резервы, тыс. руб.** | **1425** | **2238** | **2474** | **+1049** | **173,6** |
| **Краткосрочные обязательства, тыс. руб.** | **213** | **256** | **298** | **+85** | **139,9** |
| **Численность работающих, чел.** | **12** | **21** | **32** | **+20** | **266,6** |
| **Среднегодовая выработка на 1 работника, тыс. руб.** | **274,5** | **574,4** | **597,1** | **+322,6** | **217,5** |

**В результате реализации агрессивной стратегии планируется увеличение выручки от реализации в 5,8 раз, что приведет к увеличению прибыли от реализации в 5,5 раз. Планируется увеличение имущества ООО «Северо-Западная компания» с 1638 тыс. руб. в 2016 году до 2772 тыс. руб. (за счет увеличения внеоборотных активов на 356 тыс. руб. и оборотных активов на 778 тыс. руб.). По источникам финансирования планируется увеличение собственного капитала 1,73 раза, т.е. на 1049 тыс. руб. Долгосрочные источники финансирования привлекаться не будут. Краткосрочные обязательства состоят только из кредиторской задолженности.**

**Планируется кардинальное увеличение численности работающих в компании с 12 человек в 2016 году до 32 человек в 2018 году.**

**Таблица 3.6 - Показатели финансового состояния ООО «Северо-Западная компания»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2015 г.** | **2016 г.** | **2017 г.**  **прогноз** | **Отклонения**  **2017 г. к 2015 г., %** |
| **Коэффициент текущей ликвидности** | **4,2** | **5,9** | **5,6** | **166,6** |
| **Коэффициент обеспеченности собственными средствами** | **0,76** | **0,83** | **0,82** | **107,9** |
| **Коэффициент финансовой независимости** | **0,87** | **0,89** | **0,89** | **102,2** |
| **Рентабельность оказанных услуг, %** | **29,6** | **23,1** | **28,2** | **95,3** |
| **Затраты на 1 рубль оказанных услуг, руб. коп.** | **0,7** | **0,77** | **0,72** | **102,8** |
| **Фондоотдача, руб.** | **4,4** | **12,4** | **17,3** | **393,2** |

**Практически все прогнозируемые показатели финансового состояния характеризуют некоторое улучшение финансового состояния компании. Коэффициент текущей ликвидности увеличится с 4,2 в 2015 году до 5,6, данный показатель выше нормативного значения (больше двух), поэтому на будущее необходимо будет внимательно рассмотреть какие оборотные активы у ООО «Северо-Западная компания» преобладают. Можно предположить, что это денежные средства на счетах, т.к. запасов и готовой продукции в силу специфики отрасли не имеется, дебиторская задолженность возникает редко. Поэтому на перспективу имеет смысл рассмотреть краткосрочные финансовые вложения, чтобы деньги не просто лежали «мертвым грузом» на счетах, а приносили доход.**

**Коэффициенты обеспеченности собственными средствами и финансовой независимости останутся примерно на том же уровне, что и в 2016 году. Затраты на рубль оказанных услуг несколько увеличатся, это объясняется тем, что темпы роста себестоимости превышают темпы роста выручки от реализации, плюс ко всему немаловажна роль инфляции.**

**Рентабельность оказанных услуг несколько снизится (95,3%), это вероятнее всего результат влияния увеличения предоставляемых услуг.**

**ООО «Северо-Западная компания» по прогнозным показателям будет находиться в устойчивом финансовом состоянии, т.е. выбранная стратегия правильна.**

**Ответственный за реализацию стратегии – генеральный директор ООО «Северо-Западная компания». Сроки реализации стратегии – конец 2017 года. Период осуществления стратегии – 1,5 года (необходимо действовать быстро и решительно).**

**В 2016 году доля сегмента ООО «Северо-Западная компания» составляла 3%, в 2017 году планируется достичь 7%, а в 2018 году -13%. Дополнительное финансирование в проект не закладывается, и хотя возможности имеются – это на данный момент не нужно.**

**Со второй половины 2016 года введена дифференциация между офисами в Санкт-Петербурге и В. Новгороде: в г. Санкт-Петербурге – по большей части будут проект-менеджеры, а в В. Новгороде – техническая поддержка проектов, т.е. непосредственная их реализация.**

**Как уже отмечалось выше, ООО «Северо-Западная компания» планирует существенное увеличение численности персонала (с 12 человек в 2015 году до 32 человек в 2018 году). Поскольку в сфере предоставления интернет-услуг человеческий фактор один из главнейших, то имеет смысл рассмотреть кадровую политику на перспективу.**

**Наем новых сотрудников ООО «Северо-Западная компания» планирует осуществлять, используя открытую кадровую политику. Открытая кадровая политика основана на том, что компания прозрачна для потенциальных работников на любом уровне. Компания может принять на работу абсолютно лю­бого специалиста, в случае если он обладает соответствующим профессионализмом, не смотря на опыт работы.**

**Необходимо также учесть, что подбор кадров решен наполовину: из двадцати человек, планируемых взять в ООО «Северо-Западная компания» в резерве имеется лишь 10 специалистов, т.е. это та сфера, о которой имеет смысл задуматься сейчас, т.к. на 2016 год были дополнительные кадры, а на 2017 год их может и не быть и тогда реализация стратегии может сорваться.**

**Таким образом, возможно рассмотреть организацию прохождения практики студентами новгородских вузов в ООО «Северо-Западная компания» заключается в предоставлении конкурентоспособной заработной платы. В настоящее время заработная плата работников выше средней заработной платы по городу. Можно предложить следующие меры по стабилизации количества кадрового состава ООО «Северо-Западная компания»:**

* **установить различные системы премирования, стимулирующие доплаты и надбавки (разовые премии, ежегодные вознаграждения);**

**» с целью отбора лучших студентов на свободные и освободившиеся должности.**

**Политика оплаты труда ООО «Северо-Западная компания» предоставить бесплатную учебную литературу;**

* **предоставление оплачиваемых отпусков для сдачи сессий (большинство сотрудников учатся в университетах);**
* **организовать посещения специалистами фирмы семинаров, работа по самообразованию.**

**Политика благосостояния фирмы особенно важна для ООО «Северо-Западная компания», т.к. фирма, реализующая агрессивную стратегию должна иметь агрессивно настроенных сотрудников.**

**Поэтому с целью создания командного духа планируется организация спортивной и общественной деятельности (проведение вечеров, предоставление бесплатных абонементов в спортивные клубы города, организация походов и др.).**

# [****Заключение****](#_Toc359624592)

**На сегодняшний день в качестве показателя оценки эффек­тивности экономической деятельности предприятий, используют показатель конкурен­тоспособности. Под конкурентоспособностью компаний подразумевают их способность, как сложной и многогранной экономической системы, планировать свое будущее, оказывать услуги, пользующиеся спросом, обеспечи­вать социальную защиту персонала и получать достаточную экономическую прибыль. Поэтому возникает вопрос об эффективности способов достижения достаточной конкурентоспособности компании, т.е. построения его конкурентной стратегии.**

**Выделяют 4 базовых уровня конкурен­тоспособности фирмы. К 1-ому уровню принадлежат фирмы, на которых производится и реализуется экс­портная продукция без использования сложных маркетинговых механизмов. Успех этих предприятий возможен лишь временно, в определенной нише рынка, либо на новом рынке и т. п. (если это не монопольный товар, связанный с невос­производимыми природными и иными условиями).**

**Предприятия, относящиеся ко второму уровню конку­рентоспособности, стремятся применять маркетинговые подходы, технологии, методы организации производства ведущих фирм отрасли, использовать знания и труд высо­копрофессиональных специалистов в своей сфере.**

**Предприятия третьего уровня конкурентоспособности активно воздейству­ют на свои внутрипроизводственные системы, способствуя их развитию и совершенствованию. Экспортное производ­ство на этих предприятиях становится поддерживаемым изнутри всеми другими подразделениями.**

**Четвертый уровень предприятие достигает тогда, когда его экспортное производство становится поддержива­емым извне, т. е. стратегическим и тактическим планирова­нием, управлением качеством и углубленными маркетинго­выми исследованиями. Успех этих предприятий в конкурен­тной борьбе становится уже не только функцией производ­ства, но и в значительной степени функцией управления.**

**В ходе написания выпускной квалификационной работы был изложен материал, описывающий сущность и необходимость разработки конкурентной стратегии для предприятий, методы оценки конкурентоспособности и проблемы разработки конкурентной стратегии. В практической части работы проведен анализ конкурентоспособности ООО «Северо-Западная компания» и предложена оптимальная конкурентная стратегия.**

**Интернет-компания ООО «Северо-Западная компания» - молодая, динамично развивающаяся компания, работающая в сфере веб-производства, графического дизайна, хостинга. Проведенные исследования позволили охарактеризовать ООО «Северо-Западная компания» как перспективную и конкурентоспособную фирму.**

**Организацию маркетинговой службы осуществляют руководители ООО «Северо-Западная компания». По большей части вся работа связана только процессами личных коммуникаций.**

**В настоящее время ведется подготовка нового веб-сайта компании, организуется продвижение его в сети на английском и русском сегменте. Ведется подготовка рекламного каталога вместе с мультимедиа презентацией. Планируется рассылка материалов существующим и потенциальным клиентам.**

**Руководство ООО «Северо-Западная компания» организует проведение семинаров и презентаций клиентуре. В настоящее время ведутся переговоры с немецкими посредниками об открытии офиса в Германии и продвижения услуг под маркой «Северо-Западная компания».**

**Реклама производилась до настоящего времени только в поисковых системах Рунета, в виде контекстных блок. То есть по запросу «разработка веб-сайтов», «разработка фирменного стиля» выдавались рекламные объявления ООО «Северо-Западная компания».**

**Большая часть клиентов идет по рекомендациям от других клиентов. Также приток клиентов идет из-за связей руководства компании. Основным критерием в работе с клиентами, является ориентация  
на долгосрочное и взаимовыгодное сотрудничество.**

**Миссия компании - разработка целевых интернет-проектов, призванных обеспечить необходимую поддержку интересов заказчика в сети, используя современные информационные технологии.**

**Принцип работы ООО «Северо-Западная компания» с клиентами можно сформулировать так: Клиент должен быть доволен. Доволен собой, фирмой, результатами каждой встречи, каждого телефонного звонка, каждым письмом, доволен логотипом и сайтом, визиткой и фирменным бланком, доволен тем, как работает почта — словом, всем. ООО «Северо-Западная компания» старается соблюдать этот принцип. Подтверждением тому — множество довольных клиентов в разных частях света. Практически все клиенты, один раз обратившиеся в ООО «Северо-Западная компания», становятся его постоянными клиентами. Это свидетельствует о качестве, предоставляемых услуг, и о приемлемости цен на услуги фирмы. Необходимо отметить, что число зарубежных клиентов постоянно увеличивается и это свидетельствует об огромном потенциале фирмы, который надо развивать.**

**В настоящее время ООО «Северо-Западная компания» достигла уровня «не хуже других» и в ближайшей перспективе планирует создание условий для агрессивного прорыва вперед.**

**В настоящее время началась активная баннерная реклама в сети Интернет, скупка рекламных мест на популярных медиа-площадках. Скорее всего успешно завершатся переговоры с немецкими посредниками об организации офиса в Германии и продвижения услуг фирмы под маркой «Северо-Западная компания». Цель агрессивной страте­гии ООО «Северо-Западная компания» - занять одно из лидирующих мест.**

**Оптимальный вариант конкурентной стратегии для ООО «Северо-Западная компания» - использование обходного маневра наступательной стратегии.**

**Ответственный за реализацию стратегии – генеральный директор ООО «Северо-Западная компания». Сроки реализации стратегии – конец 2017 года. Период осуществления стратегии – 1,5 года (необходимо действовать быстро и решительно).**

**В 2016 году доля сегмента ООО «Северо-Западная компания» составляла 3%, в 2017 году планируется достичь 7%, а в 2018 году -13%. Дополнительное финансирование в проект не закладывается, и хотя возможности имеются – это на данный момент не нужно.**

**Со второй половины 2016 года введена дифференциация между офисами в Санкт-Петербурге и В. Новгороде: в г. Санкт-Петербурге – по большей части будут проект-менеджеры, а в В. Новгороде – техническая поддержка проектов, т.е. непосредственная их реализация.**

**Агрессивность стратегии заключается в проникновении куда только возможно – районы, столица, ближайшее и дальнее зарубежье.**

**Важным преимуществом ООО «Северо-Западная компания» являются средние цены на услуги в сочетании с качеством и эксклюзивностью услуг. Агрессивность в целом направлена будет на отрасль брендов.**

**В результате реализации агрессивной стратегии планируется увеличении выручки от реализации в 5,8 раз, что приведет к увеличению прибыли от реализации в 5,5 раз. Планируется кардинальное увеличение численности работающих в организации с 12 человек в 2016 году до 32 человек в 2018 году.**

**Практически все прогнозируемые показатели финансового состояния характеризуют улучшение финансового состояния компании. ООО «Северо-Западная компания» по прогнозным показателям будет находиться в устойчивом финансовом состоянии, т.е. выбранная стратегия правильна.**

# [****Библиографический список****](#_Toc359624593)

1. **Азоев Г.Л., Михайлова Е.А. Маркетинговые исследования. — М.: Финстатинформ, 2002. – 364 с.**
2. **Азоев ГЛ., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. — М.: Финстатинформ, 2001. – 289 с.**
3. **Альтшуллер И. Стратегия и маркетинг: две стороны одной медали, или Просто – о сложном / И. Альтшуллер. – М.: Дело, 2010. – 226 с.**
4. **Ансофф И. Новая корпоративная стратегия // И. Ансофф. - СПб.: Питер, 2000. – 218 с.**
5. **Арутюнова Д.В.** [**Стратегический менеджмент**](http://www.aup.ru/books/m205/) **Учебное пособие / Д.В. Арутюнова. - Таганрог: Изд-во ТИ ЮФУ, 2010. - 122 с.**
6. **Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг. – М.: Экономика, 2001. - 668 с.**
7. **Баранчеев В., Стрижов С. Анализ и оценка маркетингового потенциала предприятий // Маркетинг. – 2001. - №5, с. 6 - 9.**
8. **Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование: Учебник / М. И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 244 с.**
9. **Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник / О. С. Виханский – М.: ИНФРА-М, 2004. – 93 с.**
10. **Глухих Л.В. Разработка и реализация конкурентной стратегии промышленного предприятия // Экономические науки. - № 5(90). – 2012, с. 44.**
11. **Голубева М.А. Стратегическое управление конкурентным поведением промышленных предприятий / М.А. Голубева. – Кострома: ИНТЕР, 2011. – 84 с.**
12. **Гончарук В. Маркетинговое консультирование / В. Гончарук. - М.: Инфра-М, 2004. – 357 с.**
13. **Дэй Дж. Стратегический маркетинг / Дж. Дэй. - М.: Эксмо, 2002. – 640 с.**
14. **Елисеева И.И., Юзбашев М.М. Общая теория статистики. Учебное пособие (4 изд.), перер. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2005. – 267 с.**
15. **Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент / Ф. Котлер. - СПб.: Питер Ком, 2006. – 464 с.**
16. **Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер - М.: Прогресс, 2007. – 656 с.**
17. **Лунев В.Л. Тактика и стратегия управления фирмой / В.Л. Лунев. – М.: Финпресс, 2011. – 319 с.**
18. **Магомедова М.О. Алгоритм разработки конкурентной стратегии предприятия // Теория управления - №8. – 2015.**
19. **Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга / М.Мак-Дональд. - СПб.: Питер, 2000. - 266 с.**
20. **Маслова Т.Д., Божук С.Г., Ковалик Л.Н. Маркетинг. – СПб: Питер, 2007. – 400 с.**
21. **Мур Дж. Вторая космическая. Искусство управления и стратегии будущего. – М.: Манн,Иванов и Фербер, 2012. – 208 с.**
22. **Мерзликин Г.С. Производственные аллокации в кризисном управлении промышленным предприятием // Вестник Астраханского государственного технического университета. - № 3. – 2014. - С. 7-16.**
23. **Мешков А.А., Соловьев Б.А. Модели маркетинговых решений. - М.: АМИР, 2005. - 267 с.**
24. **Мишин Ю. Слагаемые конкурентоспособности: Рекомендации по выработке стратегии развития производственных структур // Маркетинг. – 2000. - №6. – С. 82 – 87.**
25. **Попов Е.В., Попова Л.Н. Искусство маркетинга. - Екатеринбург: Терминал Плюс, 2009 – 341 с.**
26. **Соловьев Б.А. Управление маркетингом: 17-модульная программа для менеджеров «Управ­ление развитием организации» / Б.А. Соловьев - М.: ИНФРА-М, 2000. – 147 с.**
27. **Трофимова Л. Экономические показатели, используемые для оценки эффективности деятельности предприятия // Аудит. - 2000. - №9. - С.22-25.**
28. **Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента / Э.А. Уткин. - М.: ИНФРА–М, 2000. – 352 с.**
29. **Фатхутдинов Р. Конкурентоспособность организации / Р. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 546 с.**
30. **Фатхутдинов Р. Конкурентоспособность России и подготовка кадров - М.: Инфра-М, 2012 – 435 с.**
31. **Феоктистова Е. М., Красюк И. Н. Маркетинг: теория и практика. – М: Высшая школа, 2014. - 423 с.**
32. **Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С., Негашев Е.В. Методика финансового анализа. - М.: ИНФРА-М, 2014 – 208 с.**
33. **Эванс Дж., Берман Б. Маркетинг: Сокр. пeр. с англ. – М.: Экономика, 2006 – 336 с.**

**Ресурсы Интернет**

1. **Левицкая Л.П. Электронная библиотека диссертаций disserCat** [Электронный ресурс] / Официальный сайт. – Электрон. дан. – М., **1998.** – Режим доступа: - **http://www.dissercat.com.**
2. **Эминов Э. Корпоративный менеджмент. Библиотека управления.** [Электронный ресурс] / Официальный сайт. – Электрон. дан. – М., **2007.** – Режим доступа: - **http://www.cfin.ru/press/practical.**