

РАЗРАБОТКА МИССИИ, ЦЕЛЕЙ И СТРАТЕГИИ НА ПРИМЕРЕ ФИРМЫ «ПОЛЯРИС»

Выполнили: студенты 1-го
курса экономического
факультета группы М111Б
Петров Н, Подмарькова К



- «Полярис» - это самый большой компьютерный магазин в Нижнем Новгороде. На площади 158 кв. м. удобно расположился широкий ассортимент компьютерной техники – компьютеры NT, мониторы, принтеры, сканеры, а также комплектующие для самостоятельной сборки ПК, аксессуары и т.д.

-
- Направление деятельности фирмы «Полярис» - оптово-розничная торговля компьютерами, оргтехникой, комплектующими, а также высокопрофессиональные консультации по товару.
 - На сегодняшний день персонал фирмы состоит из 17 человек: директор, заместитель директора, главный бухгалтер, 10 менеджеров-продавцов и 4 кассира-продавца.

-
- Одной из главных задач управления является установление целей, ради достижения которых формируется, функционирует и развивается организация как целостная система.
 - Целевая функция начинается с установки миссии предприятия, выражающей философию и смысл его существования. В ней обычно детализируется статус предприятия, декларируются принципы его работы, заявления и действительные намерения руководства, дается определение самых важных характеристик организации.

-
- Центральным моментом миссии является ответ на вопрос: «Какова главная цель организации?» На первом месте должны стоять интересы, ожидания и ценности потребителя (покупателей произведенной продукции), причем не только в настоящее время, но и в перспективе.

МИССИЯ

- Миссия компьютерного центра «Полярис» заключается в предоставлении предприятиям и гражданам г. Нижнего Новгорода и области различных видов компьютерной продукции, оргтехники и комплектующих, а также высокопрофессиональных консультаций по продукции таким образом, в таком объеме и в такие сроки, которые соответствуют высоким профессиональным стандартам и требованиям клиентов, что позволяет обеспечивать постоянную прибыль фирмы и справедливое отношение к своим сотрудникам.

ПРИНЦИПЫ (ПРАВИЛА) ФИРМЫ «ПОЛЯРИС»:

- гарантия высокого качества;
- порядочность персонала;
- командный дух коллектива;
- указанные сроки – это обещания, а обещания надо выполнять;
- фирма «Полярис» верит в компетентных работников на всех уровнях,
 - которые могут самостоятельно предпринять соответствующие действия и
 - принять эффективные решения в ответ на быстро меняющиеся условия;
 - поддержание благоприятной рабочей обстановки, которая способствует
 - самоуважению, личному развитию и успеху.

КРЕДО ФИРМЫ:

- современный стиль управления;
- продвижение по службе и вознаграждение работников в зависимости от их работы и личных вкладов в полученные результаты (повышении квалификации, премии, поощрения и т.п.)
- постоянное завоевание доверия и уважения наших клиентов и работников;
- расширение фирмы и ее ассортимента.

ДЕВИЗ ФИРМЫ:

- Мы относимся к людям так, как бы мы хотели, чтобы они относились к нам!



ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ

- Цели фирмы формируются на основе миссии организации и тех ценностей, на которые ориентируется высшее руководство.



ДОЛГОСРОЧНЫЕ ЦЕЛИ ФИРМЫ «ПОЛЯРИС».

1. Подтвердить звание лидера на рынке и сохранить лидирующие позиции на протяжении длительного времени;
2. Ввести в организационную структуру управления предприятием отдел стратегического управления;
3. Создать дополнительные торговые точки (открыть компьютерные центры в нескольких районах города и в области);
4. Создать отдел маркетинговых исследований;
5. Подобрать и обучить руководящий персонал из местного населения, которым можно будет заменить нынешнее руководство, прибывшее из главного офиса в Москве.

КРАТКОСРОЧНЫЕ ЦЕЛИ.

□ По планово-экономическому отделу:

1. Разработать план реализации на будущий год;

2. Составить бизнес-план по созданию дополнительных торговых точек и магазинов.

□ II. По коммерческому отделу:

1. Сделать конкретные предложения о населенных пунктах, где в первую очередь необходимо создать дополнительные торговые точки и магазины, а в которых ограничиться завозом в существующие магазины;

2. Подготовить информацию для передачи образующемуся подотделу по маркетингу по поставкам, клиентуре, проводившимся исследованиям.

□ III. По отделу труда и заработной платы:

1. Произвести мониторинг рабочей силы на вопрос замещения вакантных должностей в образующихся отделах;
2. Определиться с изменившейся организационной структурой: кто, кому, и на каких основаниях должен подчиняться и с каким отделом сотрудничать;
3. Определить количество и размер оплаты труда персонала в открываемом филиале;
 4. Подобрать персонал для открывающихся дополнительных точек и магазинов.

□ IV. По производственному отделу:

1. Составить программу развития предприятия на ближайшие 5 лет.

□ V. По бухгалтерии:

1. Рассмотреть поступившие из подразделений финансовые сметы расходов и доходов по предложенным мероприятиям и вынести решения о возможности или невозможности реализации мероприятий в заданном объеме и динамике, и если нет, то указать на «белые» пятна, доходы по которым несоизмеримы с расходами на их реализацию даже в долгосрочной перспективе.

□ VI. По продажам:

1. Провести дополнительные маркетинговые исследования рынка для более глубокого изучения предпочтений и потребностей покупателей в условиях стремительного развития данного сегмента рынка;
2. Разработать дополнительные программы и акции по увеличению объема продаж;
3. Захватить большую часть рынка (около 30-40%).

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ СОСТОИТ ИЗ ВЗАИМОСВЯЗАННЫХ ЭЛЕМЕНТОВ:

- анализ среды;
- определение миссии и целей предприятия;
- определение стратегии предприятия;
- обеспечение реализации стратегии;
- оценка и контроль за выполнением стратегии.

АНАЛИЗ СРЕДЫ СОСТОИТ ИЗ ТРЕХ ОСНОВНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ:

1. Анализ макроокружения (анализ внешней среды);
2. Анализ конкурентной среды;
3. Анализ внутренней среды.

АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ.

- Успехи фирмы на рынке компьютеров и оргтехники в прошлом и в настоящем можно объяснить непрерывным растущим спросом на средства, позволяющим идти в ногу со временем, как среди различных организаций города и области, так и среди простых граждан. Современным организациям требуются теперь даже не просто сотрудники, владеющими навыками пользователя ПК (приложение Microsoft Office), но и умеющие работать с всемирной паутиной Internet и оргтехникой. Трудно представить человека, который не умеет пользоваться компьютером. Весь мир поглотила всеобщая компьютеризация, ведь современные технологии позволяют сэкономить большую часть времени, которого и так не хватает у деловых людей, получить массу необходимой для работы информации, вести документацию фирмы... Список можно продолжать до бесконечности. Что и говорить, компьютер - это удобно, это даже не предмет роскоши, это необходимая часть нашей жизни.
- Пик активности продаж приходится на конец осени - зиму - начало весны. Неудачи, которые встречаются у фирмы, можно объяснить некоторой несогласованностью действий со стороны персонала, из-за которой существует потенциальная опасность потери клиентов (например, несвоевременная доставка, периодическое отсутствие товара на складе и т.п.).

АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ

- В нашем регионе функционирует большое число компьютерных фирм. С некими оговорками можно сказать, что нижегородский компьютерный рынок сейчас напоминает рынок совершенной конкуренции. Многие крупные фирмы закрыли свои филиалы в Нижнем Новгороде именно по этой причине. Но с другой стороны это дает реальный шанс фирме "Полярис" завоевать большую долю рынка и выместить часть конкурентов (небольших фирм) с рынка. Поэтому фирма так активно расширяется и проводит массу различных акций и мероприятий не столько с целью повысить продажи, сколько с целью завоевать свои позиции и захватить большую долю покупателей.
- Конкуренция, что и говорить, жесткая. Все фирмы предлагают потребителю практически идентичный товар, поэтому слабые места следует искать в качестве обслуживания, месте расположения конкурентов, уровне цен., предлагаемом выборе, продукции в наличии и т.д. Словом, попытаться превратить их "минусы" в свои "плюсы". Например, самый первый магазин "Полярис", расположенный на Бульваре Мира, имеет самую большую площадь в городе в отличие от остальных компьютерных магазинов. Он просторен и удобен. Что еще немаловажно, то он находится на первом этаже многоэтажного здания, а многие компьютерные фирмы располагаются в подвальных помещениях. Таким образом, уже только своим внешним видом, простором и оформлением магазин сразу же производит благоприятное впечатление на покупателей.
- Можно сказать, что фирме следует обращать особое внимание на следующие направления: качество обслуживания, дополнительные услуги (сервис-центр), наличие товара, престижность.

-
- После анализа внешней среды проводится оценка сильных и слабых сторон организации. Для успешного планирования необходимо не только полное представление о существенных внешних проблемах, но и внутренних потенциальных возможностях и недостатках организации.

Для исследования выделяются пять **внутренних** факторов:

- 1. Маркетинг.
- 2. Производство.
- 3. Финансы.
- 4. Человеческие ресурсы.
- 5. Культура организации.

МАРКЕТИНГ

- Направление деятельности сети фирменных магазинов-центров "Полярис" - оптово-розничная торговля компьютерной техникой, комплектующими и оргтехникой. Пока что фирма занимает ограниченную долю рынка, но чтобы обеспечить прибыльность, фирма большое значение придает качеству продукции, ее ассортименту, уровню обслуживания.
- Ассортимент очень разнообразен: номенклатура товаров насчитывает более 1700 наименований (и это только по результатам изучения прайс-листа, на самом деле товаров еще больше), и ассортимент постоянно расширяется.
- В связи со спецификой товаров и услуг предприятие уделяет огромное внимание предпродажному обслуживанию клиентов за счет предоставления им возможности консультации со специалистами. Поэтому к выбору и обучению персонала фирма подходит со всей ответственностью и постоянно проводит аттестацию и повышение квалификации своих сотрудников. Эффективное и добротное обслуживание помогает продать больше товаров, создает и сохраняет лояльность клиентов и предпочтительное отношение именно к этой фирме.

-
- Среди потребителей фирмы можно выделить две основные группы:
 - фирмы, приобретающие товар для собственного пользования;
 - розничные потребители.
 - Первый опыт рекламной компании для "Поляриса" оказался не очень удачным. Рекламные ролики крутились на радио "Динамит". Компания полагала, что нижегородцы слушают новое радио с большим вниманием, чем остальные волны. Но, оказалось, что данную радиоволну предпочитает в основном студенческая молодежь, которая не может в большинстве своем покупать технику. Поэтому во второй рекламной компании фирма сделала напор на рекламу в газетах и журналах (причем, не специализированных, а общего плана), которые приобретает большое число нижегородцев (т.е. расчет был сделан на семьи со средним уровнем достатка), а также пустили ролики на радиоволнах, изучив предпочтения нижегородских слушателей. От наружной рекламы фирма отказалась, так как по статистике наши покупатели-соотечественники с недоверием относятся к наружным щитам малоизвестных марок и фирм.

ПРОИЗВОДСТВО

- Важным для развития фирмы является непрерывный анализ управления операциями, которые в узком смысле можно назвать производством.
- Анализ данного фактора показывает, что уровень цен по сравнению с конкурентами мало чем отличается. Так как условия данного сектора рынка, в котором работает фирма "Полярис", очень приближены к условиям совершенной конкуренции, то вряд ли изменение цены может изменить прибыльность в целом. Единственный случай, когда фирма может понизить цены - это захват рынка. В этом случае подобные меры помогут выбить более мелкие фирмы и занять лидирующие позиции.
- Система управления и контроля запасов и заказов развивается. Пока еще фирма во многом опирается на поддержку центрального офиса в Москве, но продолжает набирать, отбирать и обучать персонал. И в связи с постоянным расширением сети фирменных магазинов в Нижнем Новгороде потребность в персонале растет.

ФИНАНСОВЫЕ РЕСУРСЫ

- Анализ коммерческой деятельности фирмы "Полярис" с момента ее появления на нижегородском рынке и по сей день показывает непрерывный рост большинства показателей (это внушает уважение и показывает, насколько серьезно фирма настроена на работу в нашем городе).
- Своевременная уплата налогов, возможность использования собственных финансовых ресурсов для открытия новых филиалов говорят о прекрасном финансовом положении фирмы в целом (т.е. имеется в виду вся сеть магазинов).
- Но финансовый анализ выявил и слабые стороны: достаточно крупные транспортные расходы. Что касается складских запасов, то проблема эта легко решается при помощи фирмы NT: она снабжает свою сеть всем необходимым товаром в необходимых количествах таким образом, что проблемы с достаточно большими запасами товаров на складе не случается.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ

- Предприятие имеет достаточно налаженную систему подбора кадров в соответствии с разработанными требованиями к сотрудникам. Существующие кадры полностью отвечают ее требованиям. Требования, следует сказать, весьма высоки, ибо фирме необходимы идеальные высококвалифицированные работники. Поэтому когда фирма находит человека, полностью удовлетворившего всем предъявленным требованиям, то она платит высокую заработную плату и создает все условия, чтобы удержать работника в фирме. "Полярис" трепетно относится к своим работникам: использует систему премирования, составляет график работы, уделяет отдельное внимание питанию, проводит тренинги, семинары, обучение и аттестацию (это позволяет продвигаться по служебной лестнице и повышать квалификацию). Фирма использует также практику неформальных отношений в коллективе: походы в кино, театры, иногда даже в ночные клубы. Словом, создается благоприятный климат для работы, что, несомненно, повышает производительность труда сотрудников.

КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ

- На предприятии сложился созидательный тип организации. Этому способствуют демократизм и гуманизм в управлении. У организации имеется потенциал к дальнейшему развитию. Как и большинство российских компаний, предприятие не имеет специально разработанной системы норм и правил поведения людей в организации. Единственным правилом при работе является соблюдение трудовой дисциплины, своевременное выполнение заданий и доброжелательное отношение к каждому клиенту. За счет чего и создается имидж предприятия. На сегодняшний день предприятие ассоциируется у потребителей с престижной профессиональной компанией, предлагающей качество и умелое консультирование.

SWOT-АНАЛИЗ

- Выявив и оценив свои слабые и сильные стороны по сравнению с конкурентами, определив возможности и угрозы со стороны внешней среды, организация должна провести SWOT-анализ, который объединяет в себе два последних этапа (“S” – strength – сила, “W” – weakness – слабость, “O” – opportunity – возможность, “T” – threat – угроза).
- И на основе информации о внешней и внутренней среде необходимо выделить то самое главное, на чем нужно сосредоточить свое внимание в первую очередь.

ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ВНУТРЕННИЕ СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ.

- Устойчиво и рентабельно работающее производство;
- Четкая система подчинения сотрудников и информация быстро спускается сверху вниз;
- Хорошее впечатление, сложившееся у покупателей о фирме;
- Высокая культура обслуживания;
- Система скидок и постоянные акции;
- Благоприятный климат в коллективе;
- Большая площадь рабочих залов;
- Возможность использовать для расширения собственные финансовые источники.

ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ВНЕШНИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ФИРМЫ

- Способность обслужить дополнительные группы клиентов и увеличить долю рынка;
- Ослабление позиций фирм-конкурентов;
- Возможность быстрого развития в связи с постоянным спросом на рынке;
- Положительные отклики и хорошие отношения с клиентами.

ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ВНУТРЕННИЕ СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

- В связи с постоянным ростом – недостаточность штата , большая нагрузка на каждого сотрудника, эффективность работы в целом снижается»
- Отсутствие отдела маркетинга;
- Отсутствие отдела стратегического развития;
- С связи с отсутствием 2-го и 3-го пунктов постоянная ориентация на главный офис (гораздо эффективнее иметь все на непосредственном месте работы).

ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ВНЕШНИЕ УГРОЗЫ ФИРМЫ

- Неблагоприятное изменение курсов иностранных валют;
- Изменения в таможенной политике государства;
- Выход на рынок более сильных конкурентов.

-
- В соответствии с полученными результатами в своей деятельности фирме "Полярис" стоит придерживаться **агрессивной рыночной стратегии (стратегии роста)**. В этом случае фирма быстрее сможет завоевать нужные позиции на рынке и встать в ряд самых крупных и известных организаций в своем секторе.

-
- Агрессивная рыночная стратегия или стратегия роста, т.е. руководство предпринимает значительные усилия для поиска новых путей развития, разработки плано-экономического прорыва и риска. При этом используются новые достижения в технологиях, подбирается высококвалифицированный персонал и т.д.

РЕКОМЕНДАЦИИ В ОБЛАСТИ СТРАТЕГИИ РОСТА.

I. В области маркетинга:

- - интенсивный анализ рынка;
- - активное изучение потребителей;
- - интенсивная реклама;
- - участия в демонстрациях, ярмарках, презентациях;
- - организация новых филиалов;
- - увеличение числа занятых в службе реализации товаров;
- - усовершенствование системы предоставления прямых и косвенных скидок;
- - усовершенствование условий покупки в кредит;
- - дальнейшее расширения ассортимента.

II. Производство и его обеспечение:

- - совершенствование службы доставки.

III. Кадровая политика:

- - повышение квалификации персонала;
- - привлечение и обучение дополнительного персонала.

IV. Финансовая политика:

- - вложение капитала в продукцию, которая пользуется большим спросом;

ОБЕСПЕЧЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ.

□ Первый этап.

Углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий. Так как выполняемая работа скорее теоретическая, нежели практическая, то можно считать, что изменений среды не произошло. Таким образом выбранная стратегия остается в силе. Необходимо провести разъяснительную работу среди сотрудников фирмы с целью вовлечения их в процесс реализации стратегии. Это необходимо провести в форме отдельных собраний по производственным единицам, а также произвести выпуск печатных изданий, в которых в форме тезисов и постулатов отразить основные моменты стратегического развития предприятия.

□ Второй этап.

Принятие решений руководством по эффективному использованию ресурсов. Анализируются данные, полученные из соответствующих отделов, а также их оценки со стороны бухгалтерии на предмет финансового обоснования.

□ Третий этап.

Изменение организационной структуры. В организационной структуре необходимы изменения: появление отдела стратегического развития и его инфраструктуры, появление отдела по маркетингу.

□ Четвертый этап.

Внесение необходимых изменений в жизнедеятельность предприятия.

□ Пятый этап.

Внесение изменений в генеральную стратегию. Таких изменений необходимо всячески избегать, если только изменения не приведут либо к заметному ухудшению положения предприятия (вплоть до банкротства), либо не принесут заметно больших доходов. При изменении генеральной стратегии необходимо взвесить все "за" и "против" и подходить к данному процессу очень осторожно.

ОЦЕНКА И КОНТРОЛЬ ВЫПОЛНЕНИЯ СТРАТЕГИИ

- 1. Определение показателей проверки:
 - объемы продаж продукции на территориальных рынках и ее соотношение с общим объемом реализации;
 - номенклатура реализуемой продукции.

- 2. Состояние фирмы "Полярис":
 - квалификация работников;
 - стандарты качества продукции (ГОСТы).

- 3. Выяснение причин отклонений, если такие выявлены.

- 4. Корректировка стратегического плана:
 - изменение стратегической линии;
 - корректировка стратегического поведения;
 - изменение целей фирмы;
 - переориентация деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.

- Для сети фирменных магазинов "Полярис" были определены возможности и угрозы внешней среды, сильные и слабые стороны деятельности.
- Была определена миссия предприятия, также цели как на ближайшую, так и на отдаленную во времени перспективу. Основная стратегия была определена как стратегия роста. Была разработан порядок обеспечения реализации данной стратегии и порядок оценки и контроля ее выполнения.
- Таким образом, приведенный в данной работе анализ фирмы позволил определить основные мероприятия, способствующие повышению эффективности функционирования фирмы "Полярис«.