

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы: Среда организации играет важную роль в существовании и развитии компании. Понимание среды организации – это ключ к правильной бизнес-стратегии, не говоря уже о правильной стратегии качества.

Цель понимания среды организации - выявление факторов, влияющих на работу. Факторы могут быть внешними и внутренними. Чтобы понять, в каких условиях работает организация, необходимо учесть и те и другие. Обязательным требованием анализа среды является рассмотрение всех факторов, которые воздействуют на организацию.

Развертывание НТР, насыщение рынков, глобализация усиливают давление на предприятие со стороны внешней среды: возникают требования со стороны общества, ужесточаются требования к качеству продуктов, которые выдвигают потребители и т.д. Система управления организацией усложняется.

Предсказуемость изменений становится меньше, а рамки внешней среды - намного шире. Высокий интерес к исследованию внешнего окружения обусловлен высоким уровнем воздействия факторов внешней среды. Вовремя полученная информация дает возможность адекватно реагировать на происходящие и предполагаемые изменения, принимать нужные решения, которые направлены на сохранение баланса с внешней средой.

Обобщая вышесказанное, можно дать следующее определение внешней среде как экономической категории: внешняя среда - динамично изменяющаяся совокупность факторов и условий искусственного или объективно-независимого происхождения, которые предприятие не способно контролировать, но которые напрямую или косвенно оказывают на нее отрицательное либо положительное воздействие.

Анализ внешней среды - очень важный для выработки стратегии компании и сложный процесс, который требует влиятельного отслеживания в среде процессов, оценки факторов и установление связей между факторами и теми сильными и слабыми сторонами, а также возможностями и угрозами, заключенными во внешней среде.

Для результативного изучения компанией состояния факторов, нужно организовать специальную систему отслеживания внешней среды. Она должна осуществлять как проведение специальных наблюдений, которые связаны с какими-то особыми событиями, так и проведение регулярных наблюдений за состоянием важных для компании внешних факторов.

Несомненно, что, не зная среды, предприятие не сможет существовать. Но оно не плывёт в окружении, как лодка, которая не имеет руля, вёсел и паруса. Фирма изучает среду, обеспечивая себе успешное продвижение к своим целям.

Вопросы окружения организации затрагивали в своих работах многие отечественные авторы, такие как А. Богданов, Л. фон Берталанфи, Румянцева З. П., Семёнов А., Грант Р., Тищенко А., Гайдаенко Т.А., Данько Т.П., Тюрюханова Е.В., Айвазян С.А., Балкинд О.Я., Левицкий П., Юрлов С., Абалонин С., Коробейников О.П., Колесов В.Ю., Трифилова А.А., Саломатин Н. А., Акбердин Р. З., Виханский О. С., Кредисов А. Т., Фатхутдинов Р. А., Колюжнова Н. Я., Якобсон А. Я., Федько В. П., Яковлев В.Ф., Эриашвили Н.Д., Хруицкий В.Е., Сафарова Е.В., Мурахтанова Н.М., Малых В.В., Власова В.М., Барышев А. Ф., Багиев Г.Л. и другие.

Помимо названных авторов исследованиям внешней среды были посвящены многочисленные работы зарубежных учёных: Котлер Ф., Амстронг Г., Келлер К. Л., Дафт Ричард Л., Мэскон М.Х., Потер М., Томсон А., Тридед А.Альберт М., Жедоури Ф., Нордстрем К. А., Нортон Д., Риддерстрале Й., Абчук В. А. и другие. Несмотря на многообразие взглядов, в основном среду любой организации принято рассматривать, как состоящую из двух сфер: внутреннюю «микросреда» и внешнюю «макросреда».

Такой классификации придерживается большинство учёных.

Объект исследования: Внешняя и внутренняя среда Компании «Spring».

Предмет исследования: Окружение организации и их анализ.

Цель работы: провести анализ внутренней и внешней среды организации.

Задачи работы:

- Рассмотреть сущность и содержание анализа внешней и внутренней среды;
- Изучить элементы анализа внутренней среды;
- Охарактеризовать метод SWOT-анализа;
- Дать краткую характеристику организации;

- Провести анализ внешней и внутренней среды;
- Предложить мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия.

Теоретические аспекты анализа внутренней и внешней среды организации

Сущность и содержание анализа внешней и внутренней среды

При помощи анализа внешней среды организации менеджер может взять под наблюдение те факторы окружения, которые определяют позицию организации на рынке, создают возможности для развития или угрозы существованию фирмы.

Внешняя среда делится на микро и макросреду. Состав микросреды (непосредственное окружение): конкуренты; поставщики; товары-заменители; потребители; новинки рынка [3, с. 144].

Состав макросреды: экономические институты; политические институты; социальная среда; экология и ее нормативы; технология; юридическая среда.

Анализ внешней среды проводится различными методами: конкурентный анализ рынка, сравнение по различным показателям, анкетирование потребителя, метод экспертных оценок, прогнозирование, опросы потребителей, расчет коэффициента удовлетворенности, прочие маркетинговые исследования (выбираются в зависимости от категорий исследования) [8, с. 120].

Анализ микросреды организации представляет собой анализ показателей тех факторов, которые непосредственно и часто входят в контакт с организацией, и влияют на нее сильнее всего.

Анализ конкурентов: изучение тех организаций, которые занимают ту же нишу на рынке, ведут борьбу за потребителей и ресурсы. Конкуренты сильно влияют на поведение организации на рынке, на поведение потребителя [17, с. 117].

Изучение показателей конкурентов проводится с помощью экспертных оценок, маркетинговых исследований, конкурентного анализа. Важно выделить сильные и слабые стороны конкурентов, чтобы скорректировать действия организации с целью получить большую долю рынка. Анализ поставщиков: изучаются те компании, которые снабжают организацию материальными ресурсами для производства товара.

Проводится сравнительный анализ по таким показателям, как: стоимость материалов, гарантия качества, скорость доставки. Анализ проводится не только

по существующим поставщикам, но и по потенциальным с целью найти наилучшее соотношение «цена-качество» для дальнейшей работы. Анализ потребителей: те юридические и физические лица, которые приобретают продукцию с целью конечного использования (а не для перепродажи) [17, с. 122].

С помощью анкетирования, опросов, других маркетинговых исследований проводится мониторинг поведения потребителя, определение основных потребностей, выявление слабых сторон товара, чтобы вовремя разработать меры по их устранению. Также позволяет определить перспективы для дальнейшего существования продукта на рынке и найти новых потребителей (например, из смежных социальных категорий) [3, с. 148].

Товары-заменители (субституты): они могут отобрать потенциального потребителя у организации и повлиять на ценовую политику. Исследование проводится с помощью маркетинговых методов и направлено на изучение тех свойств товаров-заменителей, которые могут определять конечный выбор потребителя.

Потом проводится сравнительный анализ с показателями продукта организации. Это позволяет перенаправить стратегию поведения на рынке, разработать новые маркетинговые шаги по устранению или нейтрализации тех факторов, которые влияют на потребительское решение о покупке заменителя [6, с. 125].

Новинки рынка: так же влияют на ценовую политику в отрасли. Действия организации должны быть направлены на то, чтобы акцентировать свои конкурентные преимущества в борьбе с новинками, а также провести необходимые усовершенствования продукта там, где это возможно [6, с. 127].

Исследования проводятся методом сравнения и экспертных оценок.

Анализ макросреды организации представляет собой исследования того окружения, которое затрагивает всех участников рынка и влияет на них в одинаковой степени. Экономические показатели и институты: позволяют оценить состояние экономики (и повлиять на сокращение или рост бюджета), также дают возможность отследить, откуда появляются и как распределяются ресурсы внутри того сектора экономики, в котором работает организация.

Оценивается ВВП, инфляция, безработица, налогообложение, общий уровень экономического развития страны, величина средней заработной платы [8, с. 140].

Анализ экономических институтов предполагает комплексный подход, а не изучение каждого фактора в отдельности.

Политические институты: анализ их поведения дает представление о действиях органов государственной власти по отношению к рынку, а также о методах, которыми они оперируют.

Позволяет определить перспективы развития организации и отрасли в целом. Здесь чаще всего изучаются законодательные нормативы в данной отрасли экономики, уровень антимонопольной политики, кредитная политика, местные и общегосударственные законодательные акты в области экономики.

Социальная среда: в первую очередь, это демографические факторы, а также уровень образованности, количество людей пенсионного возраста и работоспособного населения, рост или спад роста населения. Влияет на состав сотрудников организации и на отношение потребителя к выпускаемому продукту, на покупательную способность [3, с. 151].

Так же на имидж организации в глазах конкурентов и потребителей, на отношение СМИ к организации. Экология: влияет на процесс производства, а также на ресурсы. Здесь наибольшее влияние оказывают нормативы вредных выбросов, уровень общего загрязнения окружающей среды, отношение общества к экологическим проблемам, истощение сырьевых ресурсов. Технология: позволяет отследить новые возможности для производства новых продуктов, или для сокращения затрат на производство.

Новые материалы или методы производства, улучшение средств связи или доступность Интернета, новые патенты, доступ к конкурентным технологиям, финансирование новых технологических исследований – основные факторы, оказывающие влияние на деятельность организации на рынке [3, с. 154].

Юридическая среда: тесно связана с политической, экологической и экономической обстановкой (все те нормативно-правовые акты, которые касаются этих сфер), но так же и общая законодательная активность в государстве, отношение общества к юридическим нормам и институтам (положительное или отрицательное), процессуальные факторы (судебные издержки и пр.). Насколько действенна и эффективна правовая система в государстве [16, с. 129].

Анализ внешней среды по всем перечисленным факторам позволяет выявить спектр опасностей и возможностей для организации.

Анализ внешней среды - очень важный для выработки стратегии компании и сложный процесс, который требует влиятельного отслеживания в среде процессов, оценки факторов и установление связей между факторами и теми сильными и слабыми сторонами, а также возможностями и угрозами, заключенными во внешней среде [18, с. 107].

Для результативного изучения компанией состояния факторов, нужно организовать специальную систему отслеживания внешней среды. Она должна осуществлять как проведение специальных наблюдений, которые связаны с какими-то особыми событиями, так и проведение регулярных наблюдений за состоянием важных для компании внешних факторов.

Несомненно, что, не зная среды, предприятие не сможет существовать. Но оно не плывёт в окружении, как лодка, которая не имеет руля, вёсел и паруса. Фирма изучает среду, обеспечивая себе успешное продвижение к своим целям.

Элементы анализа внутренней среды

Чтобы стратегическое планирование и реализация стратегий имели успех, мало обладать данными о внешней среде организации. Внутренняя среда оказывает непосредственное воздействие на производство и реализацию продукции, и лучше поддается контролю со стороны руководства [16, с. 133].

Поэтому анализ внутренней среды должен проводиться наравне с анализом внешней среды и должен быть направлен на определение возможностей, потенциала, а также на выявление сильных и слабых сторон организации по сравнению с конкурентами на рынке.

Внутренняя среда состоит из следующих элементов: производство; организационная структура; финансовые ресурсы; маркетинг; кадры; организационная культура [18, с. 110].

Схематически процесс анализа внутренней среды можно представить следующим образом

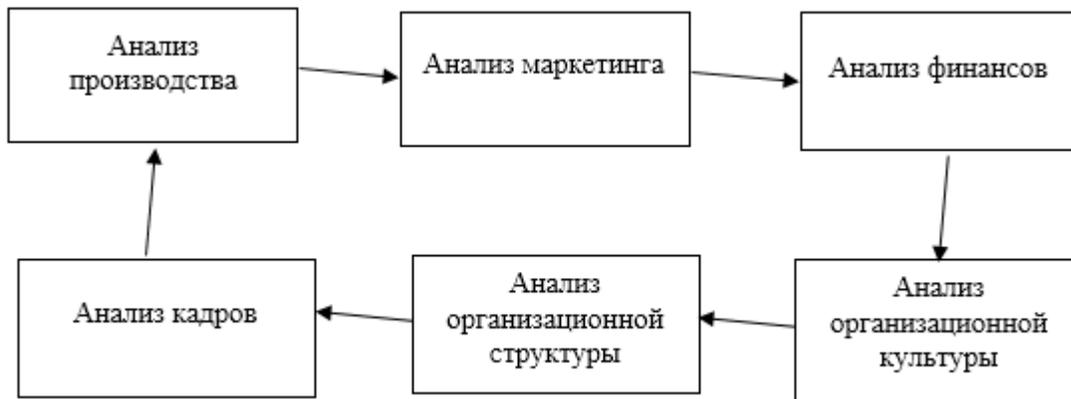


Рис. 1. Процесс анализа внутренней среды [6,с. 138]

Каждый из элементов анализа связан с остальными, последовательность анализа может быть любой (например, после анализа маркетинга не обязательно анализировать финансы, можно провести анализ кадров, и т.д.). Анализ должен охватывать все элементы внутренней среды для того, чтобы получить наиболее полную картину функционирования организации и ее положения на рынке [6, с. 142].

Наиболее популярные методы анализа внутренней среды: матрица БКГ (Бостонской Консультационной Группы), SWOT-анализ (анализ сильных и слабых сторон), матрица Мак-Кинзи, модель PIMS (анализ влияния стратегии на размер прибыли) и др.

Элементы анализа внутренней среды [20. С. 133]

Анализ производства: исследование процесса изготовления продукта, складирования, логистики, техобслуживания производственных цехов, новых разработок и технологий.

Изучаются: доступ к новым материалам; зависимость от поставщиков; уровень обслуживания и современности производственных механизмов; политика закупок ресурсов; система контроля качества продукции; методы защиты коммерческой тайны в организации; использование патентов и новых разработок.

Анализ маркетинга: включает анализ методов реализации продукта, стратегий позиционирования на рынке, ценообразования, продвижения продукта на рынке, системы распределения, рынки сбыта [9, с. 146].

Изучаются: доля рынка и конкурентоспособность продукта; ассортимент и качество продукта; рыночная потребительская статистика (возраст, пол, образование и их влияние на процесс принятия решения о покупке); пред и послепродажное обслуживание; эффективность рекламы и сбытовой политики; уровень прибыли от разных категорий продукции; эффективность каналов получения информации о рынке; возможность расширения ассортимента; каналы распределения и сбыта: количество, охват, контроль; имидж организации и репутация продуктов; ценовая политика; сезонные колебания спроса и их влияние на покупку продукта.

Анализ финансов: включает изучение тех процессов, которые обеспечивают ликвидность организации, ее инвестиционные возможности, поддержание прибыльности [9, с.148].

Включает в себя изучение: выявление неиспользованных финансовых резервов и их перераспределение; возможность получения кредитов (кратко и долгосрочных); возможность применения новых финансовых стратегий; величина капитала организации, структура капитала; налоги, их размер и структура; наличие инвесторов и акционеров, их поведение по отношению к организации; контроль издержек и его эффективность [25, с. 122].

Анализ кадров: изучение взаимодействия между высшим руководством организации и рядовыми сотрудниками, найм рабочей силы, обучение и карьерный рост, характер отношений между сотрудниками [24, с. 152].

Изучает также: компетентность руководства и уровень его подготовки; система стимулирования труда; процесс преемственности в руководящих кадрах; система подготовки и повышения квалификации; текучесть кадров; способы вовлечения работников в управление организацией; уровень понимания миссии и принятия ее сотрудниками.

Анализ организационной структуры и анализ организационной культуры: связаны между собой. Структура рассматривает иерархическую систему кадров, культура – общий характер взаимодействия персонала между собой.

Изучается: коммуникации и их эффективность; уровень бюрократизации организации; нормы, правила, процедуры коммуникации; распределение прав и меры ответственности работников; иерархическая структура; неформальное поведение сотрудников; принятые в организации ритуалы; этика поведения, деловой этикет сотрудников; декларация организационных ценностей (если имеется) [24, с. 157].

После проведения всех аспектов анализа создается сводный документ с имеющимися данными и подводятся итоги. На их основании высшее руководство организации выделяет сильные и слабые стороны и, опираясь на них, разрабатывает стратегию поведения организации на рынке [24, с. 160].

Метод SWOT-анализа

Термин SWOT-анализ впервые появился в 1963 году в Гарварде. Он расшифровывается с английского как аббревиатура из четырех слов: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Силы, Слабости, Возможности, Угрозы). С момента появления SWOT-анализ часто применяется как метод анализа в стратегическом менеджменте [7, с. 384].

Он позволяет привести множество данных к единой схеме и ясно увидеть взаимодействие 4-х параметров и их влияние на положение организации на рынке, а также выявить причины эффективной или малоэффективной работы организации. Анализ позволяет понять, как организация использует свои сильные стороны (и если этого не происходит, то почему).

Если отличительных сторон не выявлено, то можно найти потенциальные сильные стороны.

Можно увидеть, как слабости влияют на конкурентное положение на рынке (и становятся ли они теми ограничениями, которые не позволяют использовать весь потенциал организации). Угрозы, выявленные при анализе, помогают заранее разработать действия по их нейтрализации [25, с. 128].

Задача менеджера – выявить наиболее важные факторы для анализа.

Несмотря на кажущуюся простоту, анализ по такой матрице бывает затруднительным из-за исходных данных. Если менеджер берет только общие показатели, или опирается на устаревшие данные, ненадежные источники (в анализе элементов внешней среды), то анализ будет неэффективным.

Чтобы этого избежать, нужно соблюдать следующие правила: Тщательно определять сферу анализа каждого из элементов. Если анализ охватывает весь бизнес организации, он будет слишком обобщенным, что бесполезно в тех случаях, когда при разработке стратегии нужно опираться на конкретные сегменты бизнеса.

Фокусировка позволяет выявить наиболее важные для каждого сегмента элементы сильных и слабых сторон, возможности и угрозы. Четко определить различия между каждым квадрантом в матрице анализа. Что подразумевается под силой, слабостью, возможностью и угрозой [24, с. 162]?

Сильные и слабые стороны лучше поддаются контролю, так как являются элементами внутренней среды. Возможности и угрозы влиянию не поддаются. Не стоит включать элементы внутренней среды в графы возможностей и угроз, как и элементы внешней среды в сильные и слабые стороны [7, с. 386].

Сильные и слабые стороны нужно анализировать с позиций потребителя и конкурентов. То есть, если для потребителя определенным фактор – преимущество, опираясь на которое он принимает решение приобрести продукцию организации, то это сильная сторона организации. И если в сравнении с конкурентами какие-то продукты и предложения организации больше пользуются спросом – это тоже сильная сторона.

Сила определяется с позиций рынка, а не с точки зрения менеджера-аналитика. Так же, чтобы избежать длинных списков сильных и слабых сторон (которых может быть очень много, как одних, так и других), полезно провести их ранжирование. Также с точки зрения потребителей. Использовать различные источники информации и стремиться к объективности в анализе [9, с. 161].

Обширные маркетинговые исследования – это идеальный вариант исходных данных, но они не всегда могут быть доступны организации. В остальных случаях нужно проводить маркетинговые исследования самим с помощью различных методов (анкетирование, анализ материалов СМИ и пр.).

Не стоит проводить анализ только одному менеджеру, потому что взгляд одного человека сильно ограничивает спектр изучаемых параметров. Лучше проводить анализ группой, обмениваться идеями и опираться на точные, максимально объективные данные [7, с. 387].

Избегать двусмысленных формулировок и пространных предложений. Например, фраза «современное оборудование» может включать в себя что угодно: от новейших средств связи с поставщиками, до новых станков в производственных цехах. Чем формулировка точнее и короче, тем точнее сам анализ.

Плюсы и минусы анализа [7, с. 388]

Основным плюсом данного инструмента является простота. Не нужно обладать специальными знаниями или производить сложные маркетинговые вычисления. Чтобы произвести SWOT-анализ, сделать правильные выводы, запланировать актуальные мероприятия – аналитикам достаточно обладать минимальной осведомленностью о внутреннем и внешнем деловом пространстве фирмы.

Неоспоримая польза метода - широкое применение, перспектива его использования не только в экономической или маркетинговой сфере. Где необходимо произвести оценку ситуации с выводами и решениями – поможет этот инструмент. Это касается всех аспектов жизни и деятельности человека [17. С. 134].

Третьим несомненным плюсом является то, что данный анализ позволяет собрать внушительную информационную базу относительно рассматриваемого вопроса.

Соответственно, чем больше информации – тем разностороннее возможно взглянуть на проблему, рассмотреть её с разных ракурсов, найти больше решений, путей реализации [20, с. 133].

В процессе сбора информации, выявляется разнообразие факторов, которые влияют на предприятие, следовательно, возможно собрать совершенно разный аналитический материал и обобщить по определённым признакам, расширив вариативность способов принятия решений.

К минусам анализа относим актуальность итогов на определенную дату или период времени [20, с. 16].

В результате проведенного анализа показывается расстановка сил по проблеме на момент проведения исследования, а ситуация на рынке меняется зачастую молниеносно. Решения, основывающиеся на итогах проведенного анализа, требуют оперативного внедрения, так как уже завтра они могут стать неактуальными.

С точки зрения количественных показателей и оценочных критериев, метод недостаточно информативен. Он только лишь задаёт вектор, показывая довольно общую картину проблемы (вероятности), не давая, при этом, производить количественную оценку и не позволяя производить какие-либо качественные сопоставления.

И заключительный минус данного анализа: аналитики, наполняющие матрицу SWOT, также могут смотреть на исходные данные с разных углов зрения, в результате чего, может пропасть объективность итоговых данных анализа.

Рекомендуется привлекать не одного аналитика, а работать командой, для всестороннего освещения исходных данных для анализа [7, с. 388].

Практикуется команда 4-8 аналитиков и SWOT-модератор. Присутствуют и лица, принимающие решения, и лица, представляющие все подразделения, участвующие в общехозяйственной деятельности компании. Комплексная аналитика занимает, как правило от 8 до 32 рабочих часов, не считая самой подготовки к мероприятию.

Структура и расшифровка аббревиатуры [24, с.139]

Название является аббревиатурой заглавных букв по названию четырех английских слов:

S - strength (с англ. Сила, мощь) - значительные качества Компании, внутренняя анализируемая среда),

W - weakness (с англ. Слабость) - недостаточные качества Компании, внутренняя анализируемая среда. Оба этих фактора проводятся относительно Потребителя.

O - opportunities (с англ. Перспектива) - перспективы для Компании, внешняя анализируемая среда,

T - threats (с англ. Угроза) - опасности для Компании, внешняя анализируемая среда. Эти факторы рассматриваются относительно представителей конкурентной рыночной среды [24, с. 141].

Обобщая вышесказанное, можно дать следующее определение внешней среде как экономической категории: внешняя среда - динамично изменяющаяся совокупность факторов и условий искусственного или объективно-независимого происхождения, которые предприятие не способно контролировать, но которые напрямую или косвенно оказывают на нее отрицательное либо положительное воздействие.

Информация о факторах внутренней среды организации используется при разработке миссии, постановке целей, определении стратегических направлений деятельности, оценке достижения результатов и пр.

Существует множество методов, позволяющих определить внутренние и внешние факторы среды организации. Крупные компании могут применять методы стратегического анализа и ситуационного моделирования.

Для небольших организаций достаточно простых методов: SWOT анализ, PEST метод, модель «Пять сил» Портера.

На практике SWOT-анализ позволяет достичь нескольких целей: отобразить динамические изменения в положении фирмы на рынке относительно конкурентов; учесть результаты полного анализа фирмы и использовать их для стратегического планирования; разработать несколько моделей поведения с учетом развития различных сценариев будущих ситуаций на рынке.

Особенности анализа внешней и внутренней среды организации на примере Компании «Spring»

Краткая характеристика организации

Наименование предприятия: Компания «Spring».

Адрес. Российская Федерация, Сургут город, Промышленная улица, 16

Компания «Spring» основана в 1994 году для обеспечения российского потребителя высококачественной отечественной продукции. Сегодня мы – огромный производственный комплекс, оснащенный современным высокотехнологичным оборудованием высококвалифицированным персоналом [28].

Основной вид деятельности – это производство продукции: минеральные и артезианские питьевые воды, традиционные безалкогольные газированные напитки, высококачественные натуральные 100% соки, напитки с содержанием сока и напитки основанные на пряно-ароматическом растительном сырье.

В декабре 1995 года на заводе «Spring» стартовал выпуск однолитровых 100%-ых соков торговой марки «Дарио» [28].

На производственных площадях располагался и центральный офис Компании, который занимал всего 12 м², но уже в начале следующего года было арендовано отдельное офисное помещение площадью 40 м².

Штат сотрудников «Spring» состоял из 43 специалистов, 30 из которых были задействованы на производстве, 8 человек входили в управление Компании, 5 сотрудников являлись торговыми представителями.

В «Spring» существуют корпоративные законы, которые описывают нормы поведения с коллегами, партнерами и обществом в целом. Такие стандарты работы позволяют нам быть профессионалами своего дела и позиционировать Компанию

как надежного партнера.

В течение 25 лет компания успешно развивается, благодаря таким важным моментам в истории становления [28]:

В 1994 г.

ООО «Стройреставрация», частная компания из г. Омска, принадлежавшая Цирикидзе О.В., перепрофилируется в производство напитков по «западным» технологиям в ПЭТ-таре с собственной дистрибьюцией, мощностью 400 тыс. далл в год под ТМ «Spring».

1997-2000гг.

Продажа активов ИП Цирикидзе О.О. Реконструкция производства, увеличение мощностей до 4500 тыс. далл в год. Приобретение в собственность скважины по добыче минеральной воды в Прииртышье.

Создание Уральской дистрибьюционной сети [28].

2001-2006гг.

Создание Западно-Сибирской дистрибьюционной сети.

2007-2010гг.

Реконструкция производства с увеличением мощности до 15 млн. далл в год. Вывод на рынок 100% соков и нектаров.

2014 г.

Реконструкция производства с увеличением мощности до 30 млн. далл в год. Это самое крупное производство минеральных и питьевых вод, напитков и соков за Уралом.

Миссия

Наше предназначение в том, чтобы дары Природы были доступными каждому человеку, во благо здоровья, красоты и счастья.

Основа политики компании

Содействие экономическому росту, социальной стабильности, научно-техническому прогрессу, экологической безопасности, охране окружающей среды и

энергосбережению в регионах.

Быть высокорентабельной, лидирующей, надежной в отношении покупателей и поставщиков компанией.

Реализация нашей миссии обеспечивается с помощью выполнения целей:

Увеличение стоимости компании, за счет высокой прибыльности и расширения бизнеса, для обеспечения сотрудников высокими доходами и социальными привилегиями. Эффективная работа на рынке, сокращение затрат, повышение качества производимой продукции и оказываемых услуг, использования прогрессивных технологий и научно-исследовательских достижений.

Стратегия [28]

I 1994—2014 гг.

Становление предприятия. Создание современного высокотехнологического производства в соответствии с мировыми стандартами качества и с запасом мощностей на 5-10 лет развития. Формирование стабильного рынка по сбыту продукции не менее 15% представленности.

II 2015-2020 гг.

Расширение рынка с увеличением доли до 30% присутствия минеральных и питьевых вод, напитков и соков.

III 2020г.

Открытие новых производств в других регионах. Создание мощной дистрибуции и выход на федеральный уровень.

Собственный университет [28]

В нашей компании работает более 800 высокопрофессиональных сотрудников. Действует жесткая внутренняя система контроля качества работы на всех уровнях. Для каждого кандидата предусмотрена комплексная программа обучения, построенные профессиональные тренинги. Для компании очень важен высокий уровень подготовки каждого сотрудника.

Стремительный рост компании позволяет успешным работникам быстро построить вертикальную карьеру, а так же расширить свои профессиональные компетенции с помощью горизонтальных перемещений, с изменением зон ответственности и

освоением смежных специальностей.

Лучшее качество – это не просто слова!

Это гарантия миллионам потребителей продукции компании Spring: натуральность, безопасность и самое высокое качество. Непростой путь – ежедневная и напряжённая работа профессионального коллектива, самоотверженно верящего в своё дело и научившегося сочетать традиции с новейшими современными технологиями.

Производство «Лучшие технологии для лучших продуктов»

Чтобы удовлетворить растущий спрос наших потребителей, в 2014 году мы увеличили мощность производства в два раза. Общая скорость составляет 62000 бут/час.

Технологии [28]

Получить натуральный продукт мирового качества позволяют, установленные линии на производстве, с технологией асептического розлива. Розлив осуществляется на высочайшем технологическом уровне, с предотвращением попадания микроорганизмов в стерильных комнатах. Именно технологии асептического розлива позволяют производить натуральный продукт, не используя консервантов, сохраняя вкус, аромат и полезные свойства.

Сырье и поставщики [28]

Высокое качество продукции в совокупности технологии и сырья.

Наша вода

Для производства продукции используются вода, добываемая из собственного источника ОМ-201, расположенного в экологически чистом районе Западной Сибири.

Свежевыжатый сок или восстановленный?

Для производства соков мы используем сырье от мировых лидеров производящие концентрированные соки и пюре, фирма DOHLER, Wild (Германия). Наши технологии позволяют нам производить соки прямого отжима и восстановленные, которые практически не отличаются от свежевыжатых соков, по содержанию витаминов, минералов, по другим физико-химическим и питательным свойствам

они идентичны. Различие заключается в сроке хранения, свежевыжатый сок – 4 часа, восстановленный сок и сок прямого отжима – 12 месяцев.

Упаковка [28].

Мы честны перед потребителем, выпуская продукт в естественно прозрачных ПЭТ-бутылках. Потребитель должен видеть продукт, который он пьет. Удобная бутылка ПЭТ, благодаря своим качествам, легкости, красивой форме, прозрачности и прочности – прекрасно соответствует представлению о современных, здоровых напитках.

Ключевые партнеры «Вместе к лучшему» [28]

Для создания продукции международного стандарта, наша компания сотрудничает с мировыми лидерами в области производства оборудования, упаковки и сырья.

Непрерывный контроль качества «Из первых рук»

Высокое качество продукта достигается не только за счет сырья и технологий, но и за счет непрерывного контроля на всех этапах производства, от выбора сырья до приобретения продукта потребителем. Микробиологическая безопасность и стабильность продукции – основа успеха нашей компании.

Наши соки, нектары и напитки выпускаются на современном заводе «Spring», оснащенном технологическими линиями Tetra Pak — лидера в производстве оборудования и материалов для асептической упаковки. Такая упаковка гарантирует срок годности продукта в закрытом виде от 9 до 12 месяцев и, что самое главное, позволяет обойтись без добавления консервантов [1. С. 11].

Соковая продукция «Spring» производится по признанной во всем мире технологии, которая сохраняет вкус и аромат свежих плодов. Технологический процесс полностью автоматизирован и проходит в стерильных условиях, что исключает попадание в продукт микроорганизмов.

По словам Алексея Маркова, коммерческого директора компании - импортера премиальных напитков Lenmix, наблюдается спад спроса на импортируемые яблочные и апельсиновые соки, так как эти вкусы широко представлены российскими производителями.

Перспективной нишей на отечественном рынке становятся соки с экзотическими вкусами: черника, киви, ананас, грейпфрут, груша, овощные миксы и другие. Некоторые иностранные производители идут дальше и разрабатывают

эсклюзивные вкусы для российского потребителя, что тоже пользуется спросом [1, с. 12].

По итогам 2017 года объем импорта соков в Россию в стоимостном выражении составил \$ 303 359,6 тысячи, что на 5,8% больше по сравнению с 2016 годом (рис. 3). Экспорт в стоимостном выражении вырос за год более заметно – на 15,3% – и составил \$ 35 046,3 тысячи. При этом в 2017 году объем импорта превышал объем экспорта в 8,7 раза.

Рисунок 3. ДИНАМИКА ИМПОРТА И ЭКСПОРТА СОКОВ в 2014–2018 годах

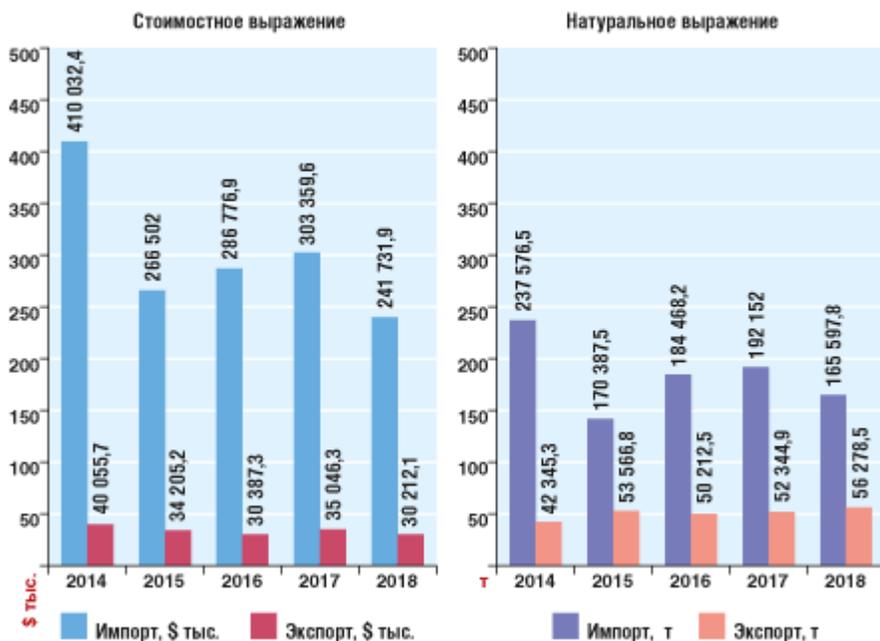


Рис. 2. Динамика экспорта и импорта соков в 2014-2018 гг. [2, с. 17]

В натуральном выражении разрыв был менее существенным: объем импортных поставок превышал импорт в 3,7 раза.

Объем ввоза соков в Россию вырос за год на 4,2%, составив в 2017 году 192 152 тонны, а объем вывоза показал аналогичный прирост, достигнув значения в 52 344,9 тонны.

Основной тренд – это спад импорта в 2015 году и затем дальнейший рост в течение двух лет, с 2016-го по 2017 год.

В стоимостном выражении экспорт достиг минимума в 2016 году (\$ 30 387,3 тысячи), а в натуральном выражении объем оставался примерно на одном уровне в течение 2015–2017 годов [2. С. 18].

В 2018 году прогнозируется небольшое снижение объема ввоза соковой продукции и умеренный рост экспортных поставок. Так, ожидается, что импорт соков из фруктов, овощей и прочих плодов по итогам года составит 165 597,8 тонны, а экспорт – 56 278,5 тонны.

В 2017 году в структуре импорта как в стоимостном, так и в натуральном выражении наибольшие доли занимал яблочный сок – соответственно, 28,7 и 45,8%. Абсолютным лидером по ввозу яблочного сока в Россию является Китай, откуда за год было привезено 52 286 тонн сока данного вида стоимостью \$ 50 402,1 тысячи. В Топ-5 стран по импорту в стоимостном выражении также вошли Польша, Узбекистан, Белоруссия и Иран [4, с. 233].

Другая популярная категория – апельсиновый сок, объем ввоза которого имел долю в 28% по поставкам в долларах и 18% – по поставкам в тоннах.

Значительные доли импорта занимают смеси соков (на долю этой категории приходится 11,7 и 9,5%, соответственно, в стоимостном и натуральном выражении), а также виноградный сок (соответственно, 6,7 и 7,6%) [13, с. 124].

Как и по импортным поставкам, в структуре экспорта в 2017 году в стоимостном и натуральном выражении наибольшие доли занимал яблочный сок – соответственно, 30,3 и 31,3%. При этом больше всего сока данной категории вывозится в Казахстан и Белоруссию. Второй по популярности категорией стали смеси соков. Также среди лидеров – сегмент прочих соков, в который включены продукты, производимые из клюквы, груш, тропических плодов, вишни и другие [4, с. 235].

Заметные доли принадлежат томатному соку – 9 и 12,5%, соответственно, в стоимостном и натуральном выражении. Схожий объем по поставкам имеет апельсиновый сок – 10,5% по поставкам в долларах и 8,9% в тоннах. Меньше всего экспортируются соки, производимые из винограда, грейпфрута и ананаса.

В целом, несмотря на ряд положительных тенденций, негативные факторы (проблемы с сырьевой базой, нестабильность валютного курса, снижение покупательской способности россиян) оказывают существенное влияние на российскую соковую отрасль.

В отличие от данных Росстата, согласно которым производство соков в 2017 году просело почти на треть, Российский союз производителей соков сообщил о менее существенном снижении рынка в целом (-1,95%, до 2287 млн. литров) [5, с. 107].

Сокращение темпов падения произошло во многом благодаря действиям игроков рынка: активному продвижению товаров и торговых марок, расширению ассортиментных линеек [13, с. 125].

При сохранении негативных тенденций эти шаги будут актуальными для развития рынка и в 2018 году.

2.1. Анализ внешней и внутренней среды

На сегодняшний день экономика России претерпевает значительные изменения, зеркально отражающиеся на деятельности всех видов бизнеса. Данные изменения коснулись и рынка по производству и продаже соков [10, с. 88].

К факторам, повышающим интерес к потреблению соковой продукции, относят стремление общества к здоровому образу жизни. Производители акцентируют внимание на натуральные свойства напитков, за счет чего активно развивают категорию органических соков и соков с дополнительными полезными свойствами.

В целом, несмотря на ряд положительных тенденций, негативные факторы оказывают существенное влияние на российскую соковую отрасль. В отличие от данных Росстата, согласно которым производство соков в 2017 году просело почти на треть, Российский союз производителей соков сообщил о менее существенном снижении рынка в целом (-1,95 %, до 2287 млн литров). Сокращение темпов падения произошло во многом благодаря действиям игроков рынка: активному продвижению товаров и торговых марок, расширению ассортиментных линеек [10, с. 90].

При сохранении негативных тенденций эти шаги будут актуальными для развития рынка и в 2018 году.

Приоритетным рынком для компании является внутренний рынок соков.

На рост рынка прохладительных безалкогольных напитков сегодня значительно влияют два фактора — разработки новых инновационных вкусов и ценовая политика компаний-производителей.

Анализируя данные исследований рынка прохладительных безалкогольных напитков, прослеживается один довольно яркий акцент: независимо от того, в какой стране мира действуют компании-производители, выпускающие свои прохладительные напитки, каждая прикладывает сейчас просто огромные усилия по разработке вкусовых гамм.

«Spring» активно развивается на рынке соковой продукции с 2007 года и по данным внешних исследований, занимает 4 место в отрасли [5, с. 110]. Производство 100%-ых соков, нектаров и безалкогольных напитков расположено в центре Урала — городе Перми.

Сладкие безалкогольные напитки, производимые на предприятии, отличаются от продукции других производителей тем, что в их составе обязательно присутствуют натуральные ингредиенты: колер на основе сахарного сиропа, концентрированный сок, настои и др. Это существенно влияет на ценообразование, но делает наши напитки более полезными для организма человека.

Специалистами постоянно ведется работа по расширению ассортимента продукции. В настоящее время выпускается 12 наименований сладкой газированной воды: «Лимонад», «Дюшес», «Буратино», «Крем-сода», «Тархуновый», «Аромат лесных ягод», «Аромат клубники», «Вкус черники со сливками», «Аква лимон», «Аква клюква-малина», «Колокольчик», «Персик-груша» и др. [10, с.89]

Большим спросом у сургутян пользуется разливной (в кегах и бочках) живой квас «Хлебный», производимый из натурального сырья – концентрата квасного сусла, методом сбраживания. Модернизация производства позволяет производить его круглый год. В фирменных магазинах «Надежда», «Каскад», «Саопин», «Меркурий», всегда можно приобрести свежий квас. В ассортименте имеются квасные напитки «Московский» и «Русский» в 1,5 л., 2 л. ПЭТ-бутылках.

Росту показателей способствует программа управления его деятельностью, организационная структура и материально-техническая база, квалифицированный подход к организации производства и сбыта продукции, использование современных технологий и многолетний опыт работы сотрудников нашей фирмы [10, с. 90].

Ассортимент продукции составил: пива – 22 наименования, газированных напитков – 33 наименования, вин – 6 наименований, водки – 5 наименований.

В 2010 году приобретена итальянская линия фасовки пива и безалкогольных напитков, внедрены новые прогрессивные технологии производства. Расширение сети фирменных магазинов (реализация 50% продукции производится обществом самостоятельно), позволило сдерживать рост цен, а покупателю контактировать непосредственно с производителем, что явилось активным стимулом в повышении качества выпускаемой продукции [12, с. 219].

Специалисты завода прошли обучение у европейских технологов в Венгрии.

Особое внимание компания уделяет производству питьевой воды. Питьевая вода выпускается в самой различной упаковке: от 0,5 л., 1л., 2л., 5л., 8,0л. и поликарбонатных бутылках объемом 18,9л. Нами освоены все современные методы очистки воды, посещая международные выставки, специалисты отслеживают появление новых перспективных технологий, что позволяет предлагать покупателям ещё более качественную питьевую воду. Приобретена установка фильтрации воды по принципу обратного осмоса. Питьевая вода выпускается высшей категории качества.

Ассортимент минерально-питьевой воды – 3 наименования[12, с. 220]:

- «Свежесть»;
- «Свежесть йодированная»;
- Минеральная вода «Сургутская».

Разнообразие фруктовых, овощных и ягодных соков позволяет удовлетворить вкусы даже самого взыскательного покупателя. Чтобы изучить, каким именно сокам отдает предпочтение потребитель, было проведено маркетинговое исследование потребителей сока на рынке города Сургута.

Методом проведения маркетингового исследования стал опрос [19, с. 43].

Один из вопросов был направлен на выявление частоты покупки среди жителей города Сургута. Респондентам был задан вопрос «Как часто Вы приобретаете соковую продукцию?», при этом респонденты могли выбрать несколько позиций в ответе на вопрос. Выявленные ответы отражаются на рисунке 3.

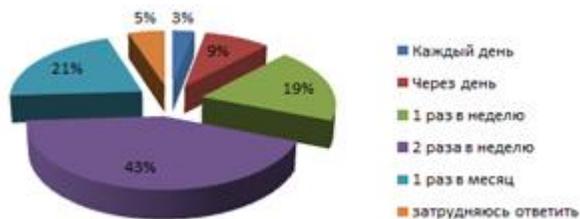


Рис. 3. Частота покупок [19, с. 44]

Большая часть опрошенных – 43 % - приобретают соки два раза в неделю. Ежедневной покупкой довольствуются лишь 3 % респондентов, а по одному раз в месяц и в неделю соответственно 21 % и 19 % сургутян.

После этого респондентам было предложено ответить на вопрос: «Где Вы предпочитаете совершать покупки соков?». На рисунке 4 представлено распределение ответов на заданный вопрос.

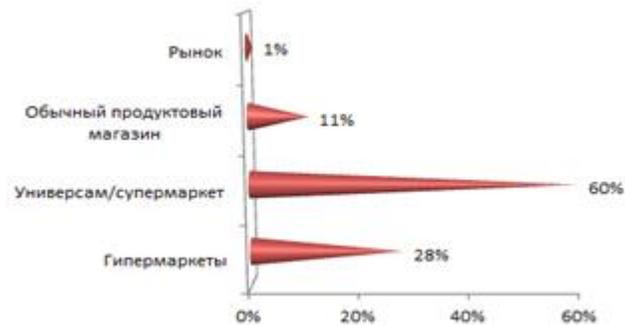


Рис. 4. Места совершения покупок [4,с. 235]

Больше половины опрошенных (60 %) предпочитают приобретать напиток в универсамах или супермаркетах. Обычные продуктовые магазины пользуются популярностью у 11 % респондентов, 28 % покупают товар в гипермаркетах.

В последующем было выявлено, знания марок соков. На рисунке 5 представлены результаты ответов на вопрос: «Какие торговые марки соков Вы знаете и предпочитаете?».

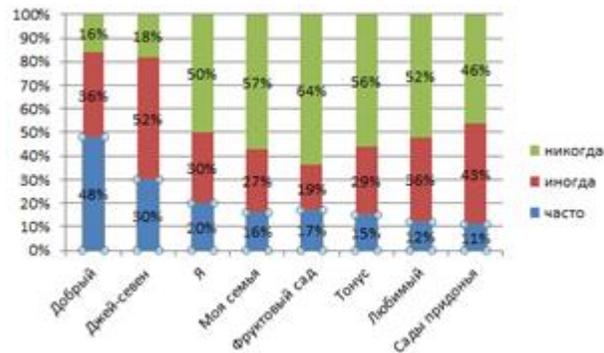


Рис. 5. Торговые марки соков [4, с. 236]

В ходе опросов было выяснено, что наиболее популярной маркой является «Добрый», как более качественный и вкусный сок. выявлены наиболее известные потребителям торговые марки соков (рис. 5). Как видно, в целом среди предпочтений сургутян выявлены самые известные рекламируемые брэнды: J7 (Джей-севен), «Я» и «Добрый» - их выбрали соответственно 30 %, 20 % и 48 % респондентов. Также к приобретаемым торговым маркам можно отнести «Моя

семья», «Фруктовый сад», «Тонус», «Любимый» и «Сады придонья», но данные соки отличаются меньшей частотой их приобретения [22, с. 11].

Следующий вопрос, заданный респондентам, прозвучал так: «Каковы Ваши предпочтения по вкусам соков». На рисунке 6 отражено распределение ответов опрошенных.

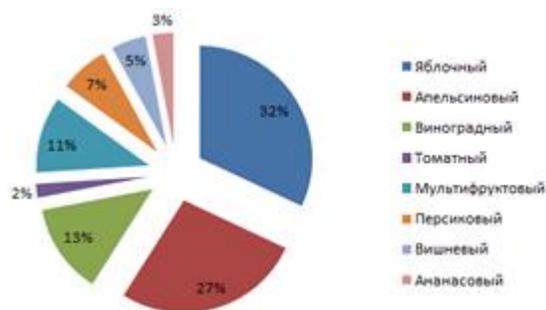


Рис. 6. Предпочтения по вкусам соков [2, с. 17]

Наибольшим спросом отличается яблочный сок – его покупают 32 % респондентов, апельсиновый сок же немного уступает по количеству потребителей – 27 % опрошенных. Третьими по популярности являются виноградный и мультифруктовый соки (13 % и 11 %). А на персиковые и вишневые соки ориентировано примерно 5-7 % сургутян [2, с. 18].

«Spring» в середине мая 2004 года запустил новый цех по розливу соков и сокосодержащих напитков в ПЭТ упаковку.

В цехе установлена асептическая линия розлива французской фирмы Sidel производительностью 20 000 бутылок в час (в мае 2005 линия была модернизирована, куплена новая выдувная машина, производительность возросла до 27 000 бут. в час). Стоимость оборудования составляет около 10 млн. евро.

Одновременно с данной линией смонтирована и запущена линия по производству в стеклянной таре итальянской фирмы Symrak производительностью 6000 бут. в час [21. С. 22].

Стоимость оборудования составила примерно 2 млн. евро. В последнее время также наметилась тенденция к новаторскому подходу производителей соков в области упаковки. «Spring» первым среди крупных российских игроков рынка приступил к розливу сока в стеклянные бутылки.

Для подготовки к весенне-летнему сезону в 2010 году «Spring» расширил существующую линейку продукции и выпустил на рынок варианты брендов «Фруктовый Сад» и «Тонус» в ПЭТ упаковке. Для подготовки к весенне-летнему сезону с 2006 году «Spring» выпускает на рынок соки прямого отжима под брендом «Я» в стеклянной бутылке [21, с. 24].

«Spring» первым среди производителей с июля 2006 года выпускает на рынок соки обогащенные витаминами и минералами под торговой маркой «Тонус Актив +». На данный момент это самое перспективное направление в развитии соковой индустрии.

Основные факторы, оказывающие влияние на состояние отрасли:

На ситуацию в отрасли главным образом влияют следующие факторы [21, с. 25]:

- рост потребления продуктов здорового питания;
- мировой финансовый кризис;
- уровень доходов населения;
- объем рекламных вложений;
- доступность продукции (широкая дистрибуция);
- инновации, ведущие к изменению потребительских предпочтений.

На протяжении последних лет «Spring» работал на опережение рынка, и с 2008 по 2011 год общий объем соковой продукции, производимой «Spring», вырос практически в 3 раза.

С целью укрепления лидирующих позиций в отрасли и увеличения отрыва от конкурентов, Компания постоянно работает над развитием новых продуктов и расширением существующих мощностей [22, с. 14].

В 2006 году «Spring» ввел в эксплуатацию новый производственно-складской комплекс площадью 28 тыс. кв. м., где реализованы самые современные технологические решения организации производственного цикла.

Причинами, обосновывающими лидерское положение «Spring» на рынке являются [22, с. 15]:

- активная маркетинговая и сбытовая политика;

- модернизация производства;
- привлечение менеджеров, имеющих опыт работы в крупных компаниях.

К факторам и условиям внешней и внутренней среды, влияющим на деятельность «Spring» относятся [14, с. 350]:

- уровень потребления соков
- рост потребления продуктов здорового питания
- уровень доходов населения
- экономическая ситуация в стране
- режим экономии расходов потребителей на продукты питания в связи с развитием экономического кризиса

Прогноз в отношении продолжительности действия указанных факторов и условий.

Действие факторов внутренней и внешней среды, будет оказывать влияние на деятельность «Spring» на протяжении ближайших нескольких лет.

Действия, предпринимаемые «Spring», и действия, которые «Spring» планирует предпринять в будущем для эффективного использования данных факторов и условий [14, с. 352]:

- стимулировать объем потребления
- предлагать новые виды продукции
- изучать потребительские предпочтения

Способы, применяемые «Spring», и способы, которые «Spring» планирует использовать в будущем для снижения негативного эффекта факторов и условий, влияющих на деятельность «Spring».

- Развитие системы дистрибьюции [14, с. 355];
- Активная маркетинговая политика;
- Вывод на рынок нишевых высокорентабельных продуктов;

- Усиление финансового контроля и внедрение программы по снижению издержек.
- Разумная ценовая политика.

К существенным событиям, факторам внутренней и внешней среды, которые могут в наибольшей степени негативно повлиять на возможность получения «Spring» в будущем таких же или более высоких результатов, по сравнению с результатами, полученными за последний отчетный период, относятся [12, с. 226]:

- падение уровня жизни населения;
- усиление мирового финансового кризиса;
- резкое падение курса рубля по отношению к доллару США и евро, которое вызовет повышение себестоимости продукции, производимой «Spring», т. к. часть цен на сырье установлена в иностранной валюте, тогда как цены на продукцию — в валюте РФ;
- рост конкуренции;
- рост стоимости сырья и материалов.

По мнению экспертов, дальнейший рост рынка соков будет происходить за счет экспансии в регионы, и одним из факторов успеха в этом направлении является развитая инфраструктура, которая, в свою очередь, требует значительных капиталовложений.

Конкурентными преимуществами «Spring» является близость к сырьевой базе и наличие развитой сбытовой инфраструктуры в большинстве регионов страны, что позволяет достигать высокого уровня представленности, и, как следствие, высоких темпов розничных продаж, значительно опережающих среднерыночные [12, с. 227].

На основании данных SWOT-анализа была составлена матрица возможностей и угроз сильных и слабых сторон предприятия (Приложение 1)

Результаты табличной формы SWOT-анализа показывают, что предприятию необходимо уделять большое внимание таким факторам как: изменения в законодательстве и изменения в нормативных актах, требованиях к помещению и другие, снижение демографического потенциала, угроза товара-заменителей.

При определении путей улучшения конкурентных достижений предприятию необходимо более полно использовать имеющиеся благоприятные условия внешней среды: программа долгосрочного социально-экономического развития России, уровень жизни населения – оплата труда в городе повышается, ввод новых программ бухгалтерского учета, оснащение кухни новыми амортизационными системами, увеличение числа трудоспособного населения [26, с. 328].

Как видно из SWOT-анализа, предприятию нужно стремиться разработать конкурентную стратегию, основанную на сильных сторонах и возникающих возможностях посредством преодоления потенциальных внутренних слабостей.

2.3. Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия

Для достижения высокой эффективности развития предприятиям безалкогольной промышленности необходимо удерживать конкурентные преимущества длительное время, то есть формировать устойчивые преимущества высокого ранга, основными из которых на рынке напитков являются: дифференциация продукции, репутация предприятия, технологии, тесные связи с потребителями [26. С. 329].

В современных условиях, когда рынок безалкогольных напитков близок к насыщению, исследование поведения потребителей и поиск оптимальных способов удовлетворения их потребностей является важнейшей составляющей успеха компании.

В разработке направлений повышения эффективности развития безалкогольным компаниям следует использовать комплексный подход, основанный на базе учета трех основных составляющих: степени удовлетворения потребителей продукцией, степени реализации конкурентного потенциала и эффективности стратегий развития [11, с. 271].

В этой связи организационно-экономические мероприятия развития предприятий безалкогольной отрасли можно подразделить на три группы.

Первое направление развития включает в себя мероприятия по повышению конкурентоспособности продукции, исходя из предпочтений потребителей: диверсификация ассортимента; улучшение вкусовых характеристик; использование натуральных сырьевых компонентов, традиционных и инновационных рецептур; повышение срока годности; совершенствование тары и упаковки; формирование позитивного имиджа; проведение взвешенной ценовой политики; выявление и обеспечение преимуществ продукта и др.

Второе направление содержит мероприятия по усилению конкурентного потенциала предприятий по направлениям:

Третье направление - разработка и реализация стратегий развития: изучение конъюнктуры рынка, выбор целевого рынка и его сегмента, определение условий деятельности на этом рынке; разработку и выбор конкурентных стратегий, осуществление технологических и продуктовых инноваций; разработку механизма продвижения товара, мероприятий по стимулированию сбыта и повышению престижа торговых марок и самой компании, новые рекламные концепции; повышение эффективности рекламы и др. [11, с. 272]

Изучая эластичность спроса и емкость рынка, предприятие должно постоянно корректировать объемы выпуска и цены, добиваясь оптимального соотношения затрат и прибыли.

В настоящее время, когда мировая экономика борется с последствиями глобального кризиса, производители должны разрабатывать и реализовывать стратегии развития, адекватные условиям конкуренции и нестабильности.

Поэтому приспособление предприятия к внешней среде при безусловной важности внутренней среды становится первостепенной и жизненно необходимой задачей [11, с. 273].

Для повышения степени готовности предприятия к неопределенностям, снижения уязвимости, большое значение имеет обеспечение его гибкого развития как комплекса экономических, финансовых, маркетинговых и технических проблем, приведенных к единому вектору.

Основные барьеры входа на рынок производства напитков [11, с. 274]:

- 1) ключевые компетенции конкурентов – это, прежде всего, долгий опыт работы в отрасли.
- 2) торговая марка. Потребители привыкли к устоявшимся торговым маркам и тяжело привыкают к новым.
- 3) установлены система клиентских отношений и сети сбыта.
- 4) определенная доступность ресурсов.
- 5) противодействия конкурентов.

б) опытные менеджеры и маркетологи конкурентов.

Основные барьеры выхода с рынка:

1) потери вложенных инвестиций.

2) снижение репутации и имиджа компании в связи с неудачей в новой отрасли.

Организация, сосредоточившаяся на низких издержках, должна обеспечивать обслуживание, а также приемлемое качество.

Более того её продукция должна быть не настолько дороже продукции конкурентов, чтобы это было не в ущерб фирме [23, с. 25].

Анализируя товарную стратегию компании, можно сказать, что она охватывает весь рынок, продукция направлена на все категории потребителей, удовлетворяя их потребности в цене, месте покупке и дизайне упаковки.

Ценовая стратегия заключается в использовании стабильных цен на протяжении всей деятельности компании. На данном предприятии строго наблюдается за соблюдением равенства цены и качества [23, с. 26].

И выбор поставщика падает на лучшее качество с приемлемой ценой.

Таким образом, ценовая стратегия фирмы обеспечивает ей бесспорное лидерство на рынке напитков и позволяет осуществлять серьезный прессинг на местных производителей.

Для проведения рекламных кампаний и промо-мероприятий, компания использует метод бюджетирования «исходя из целей и задач», согласно которому, бюджет рекламной кампании составляется для достижения поставленных целей маркетинговой стратегии [12, с. 227].

Перед Российской Федерацией стоит задача сокращения отставания в экономическом развитии от ведущих экономик мира и обеспечения высоких устойчивых темпов роста экономики страны. России необходимо усилить свои позиции в международном разделении труда и повысить уровень благосостояния населения.

Для достижения высокой эффективности деятельности в условиях последствий мирового кризиса, усилившего рынков и непредсказуемость условий, предприятию необходимы новые стратегии развития.

Поставленные Правительством РФ цели долгосрочного развития требуют перехода экономики страны на инновационную модель как комплекса решения экономических, финансовых, маркетинговых и технических проблем, приведенных к единому вектору.

Стратегия развития безалкогольной промышленности должна быть направлена на приоритетное решение задачи формирования в России здорового общества и обеспечения устойчивого развития отрасли, основанной на бережном природопользовании и удовлетворении потребностей и вкусовых предпочтений населения [11, с. 275].

Однако пока управление эффективностью развития отраслью реально осуществляется на уровне товаропроизводителей, обладающих необходимыми правами, предпринимательской инициативой, кадрами для решения этой проблемы.

Поэтому повышение эффективности развития предприятия приобретает особую значимость.

Также рекомендуется проводить постоянный мониторинг внешней среды при помощи следующих методов: анализ материалов в СМИ, Интернете, рекламно-информационных изданиях конкурентов; участие и организация форумов, профессиональных выставок, конференций; учет прошлой деятельности организации и выявление просчетов; изучение потребителей; проведение анкетирований, собраний внутри самой организации с целью изучения взглядов сотрудников на положение организации в отрасли или по отношению к конкурентам [11, с. 275].

Таким образом, можно сделать вывод, что рынок соковой продукции достаточно широк. Но совокупностью негативных факторов таких как: повышение цен на данную продукцию, увеличение в их составе красителей и консервантов, объемы продаж региональной соковой продукции снижаются.

Для решения данных проблем можно выдвинуть две основные меры их ликвидации: разнообразить ассортимент соков и регулярно извещать потребителей через СМИ о свойствах продукта; проводить рекламные акции, распродажи и конкурсы, способствующие привлечению интереса к продукту.

Данные меры будут способствовать вовлечению в процесс продаж новых клиентов и поможет удержать нынешних приверженцев товара.

Таким образом, основным в управлении конкурентными преимуществами является их комплексность и целевая ориентация, интеграция всех функциональных подсистем в целостную систему, которая обеспечивает единый процесс расширенного воспроизводства устойчивых конкурентных преимуществ, обладающих синергетическим эффектом, который многократно усиливает конкурентоспособность организации.

Для улучшения его конкурентоспособности были предложены рекомендации, направленные на усовершенствование маркетинговой деятельности предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Факторы внешней среды могут оказывать как прямое, так и косвенное воздействие. Внутренняя среда является составной частью самой организации, поэтому она всегда оказывает прямое воздействие.

Косвенное влияние возникает за счет взаимодействия элементов среды, непосредственно не участвующих в работе организации. Они оказывают более или менее одинаковое воздействие на все организации, находящиеся в одном регионе, работающие в одной отрасли или занимающиеся одним и тем же видом деятельности. На такие факторы организация повлиять не может. Они представляют собой неконтролируемые силы, которые необходимо выявлять и соответствующим образом реагировать на них.

Прямое влияние возникает, если среда организации непосредственно задействована в работе компании. Такое взаимодействие существует при выполнении ежедневных (оперативных) задач. При этом сама организация также может воздействовать на элементы среды.

Факторы среды оказывают как положительное, так и отрицательное влияние на деятельность организации. Положительное влияние способно открыть новые возможности в рамках существующей деятельности или помочь созданию новых направлений в работе. Отрицательные влияния – это потенциальные риски и угрозы, которые могут привести к ухудшению положения организации на рынке или вообще к прекращению ее существования.

Для компаний, которые хотят добиваться успеха, а не просто существовать на рынке, факторы внешней среды становятся упорядоченной совокупностью источников информации для получения представления о происходящих в их

окружении переменам.

Чтобы факторы внешней среды организации действительно стали источником ценной информации для развития компании, их необходимо определенным образом классифицировать. Первым этапом такой классификации является разделение на факторы прямого и косвенного воздействия.

Факторы косвенного воздействия относятся к макросреде организации. Влиять на эти факторы организация не в состоянии, но она должна вовремя адаптироваться к ним. Количество таких факторов не велико.

Внутренняя среда включает в себя совокупность факторов, которые находятся под прямым контролем и управлением организации. Для того чтобы обеспечить стабильную работу компании, факторы должны быть хорошо известны и находить соответствующее отражение в управленческих решениях.

Факторы внутренней среды организации могут оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на положение компании на рынке. Обнаружить возможности или угрозы, связанные с изменениями, происходящими в организации, позволяет анализ внутренних факторов.

К факторам внутренней среды организации относятся:

- фактор корпоративной культуры;
- фактор организационной структуры;
- фактор персонала;
- фактор технологий;
- фактор ресурсов.

SWOT-анализ отличается от других методов анализа тем, что включает в себя как элементы внутренней среды организации, так и элементы внешней среды, что дает наиболее полное представление о текущей ситуации. Анализ проводится при помощи вспомогательных матриц (таблиц), куда заносятся исходные данные.

Основная матрица SWOT-анализа выглядит следующим образом: Сильные стороны – это те факторы и показатели, определенная особенность организации, в которой она преуспела, или которая дает дополнительные преимущества.

Слабые стороны – нехватка важных факторов (например, ресурсов), или плохо получающиеся по сравнению с конкурентами действия (например, не до конца отлаженный производственный процесс).

Возможности – те благоприятные условия, которыми можно воспользоваться в данный момент времени для получения преимущества.

Угрозы – события, которые могут оказать неблагоприятное действие на положение организации, в крайних случаях, могут спровоцировать банкротство.

А показатели возможностей и угроз – это анализ внешней среды (и здесь нужно провести исследование как микросреды, т.е., непосредственного окружения организации, так и макросреды). В итоге, несмотря на кажущуюся простоту, SWOT-анализ может быть подробным и охватывать все характеристики существования фирмы на рынке.

Только проведя анализ и внешней и внутренней среды предприятия, хорошо изучив все факторы и учтя все нюансы, можно выработать правильную конкурентоспособную стратегию с наименьшими рисками.

На основе результатов проведенного исследования для повышения конкурентоспособности данного предприятия нами были предложены ряд мероприятий: Внедрение в производство нового оборудования, например, автоматов по продаже отдельных видов продукции.

Это позволит увеличить ассортимент предлагаемой продукции, и привлечь новых клиентов. Так же это приведет к увеличению товарооборота и повысит конкурентоспособность предприятия.

Совершенствование рекламной деятельности. Увеличение рекламы на ТВ, баннеры и листовки позволят привлечь новых клиентов, и приведет к увеличению проходимости магазина. Так же это приведет к увеличению товарооборота. Внедрение дисконтных карт. Это позволит увеличить объем реализации за счет использовать системы скидок на определенные группы товаров, предоставляемых по дисконтным картам.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абзбаева С.С., Умралиева А.Б., Мельникова Т.Ф. Анализ регионального рынка соков // Студенческий: электрон. научн. журн. - 2018. - № 23(43). – С. 11-15.
2. Андреева, А.С. Состояние и тенденции развития рынка фруктовых соков в России / А.С. Андреева, М.Б. Азарова // Актуальные проблемы развития потребительского рынка – Материалы II Международной научно-практической конференции студентов и учащихся / Пермский институт (филиал) Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова - Пермь, 2017. – С.16-20.

3. Афонин А.М. Производственный менеджмент: учебное пособие/ Афонин А.М., Царегородцев Ю.Н.— М.: Московский гуманитарный университет, 2011.— 184 с.
4. Блинникова, О.М. Спрос и предложение на рынке соковой продукции / О.М. Блинникова, А.О. Федотова // Социально-экономические проблемы продовольственной безопасности: реальность и перспектива – материалы II Международной научно-практической конференции / Мичуринский государственный аграрный университет. – Мичуринск, 2017. – С. 233-236.
5. Булганина, С.В. Рынок сока: выбор потребителя / С.В. Булганина, Т.К. Лебедева // Наука Красноярья. – №3-4. – 2018. – с. 106-110.
6. Вершигора Е.Е. Менеджмент / Е.Е. Вершигора. - М.: ИНФРА-М; Издание 2-е, перераб. и доп., **2017**. - 283 с.
7. Волгина Т. А., Никулочкина Д. А., Сычкова Т. С., Фаттахова Э. Р. Исследование внутренней и внешней среды ОАО «Сусуманзолото» с помощью SWOT-анализа // Молодой ученый. - 2018. - №29. - С. 384-388.
8. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014. - 480 с.
9. Глухов В.В. Менеджмент / В.В. Глухов. - М.: СПб: Питер; Издание 3-е, **2017**. - 608 с.
10. Егорова М. С., Гурова Н. Б. Анализ продукции, как элемента внешней среды предприятия // Молодой ученый. - 2018. - №11.4. - С. 87-92.
11. Исаев А.А., Гарусова Л.Н. Конкурентоспособность продукции как основной фактор конкурентоспособности предпринимательских структур: проблемы теории // Экономика и предпринимательство. – 2018. – №1. – С. 271–275.
12. Киселева, Т.Ф. Маркетинговое исследование потребительских предпочтений на рынке соковой продукции / Т.Ф. Киселева, Е.А. Вечтомова, И.М. Егорова // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологии. - №3. – 2019. – с. 219-227.
13. Колегова, Е.А. Российский рынок соков: состояние и перспективы развития / Е.А. Колегова, Е.А. Драгунова // Актуальные проблемы социально-экономического рынка – Сборник научных трудов материалы Всероссийской научно-практической конференции. – 2018. – С.122-126.
14. Коробова Е. А. Анализ внешней среды организации // Молодой ученый. - 2018. - №14. - С. 349-355.
15. Ладная М. А. Взгляды учёных на внешнее окружение организации сферы услуг [Текст] // Проблемы современной экономики: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Челябинск, октябрь 2012 г.). — Челябинск: Два комсомольца, 2012. — С. 1-5.

16. Лукичева, Л.И. Менеджмент организации: теория и практика: Учебник для бакалавров / Л.И. Лукичева, Е.В. Егорычева; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2015. - 488 с.
17. Менеджмент организации: учебное пособие / Под ред. З.М. Румянцевой. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 432 с.
18. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, **2017**. - 704 с.
19. Пестерников В. В. Анализ внешней и внутренней среды филиала ООО «Нестле Россия» в г. Перми // Молодой ученый. - 2018. - №30. - С. 42-47.
20. Петров Н.А. Основы менеджмента: учебное пособие.- Самара : Самарский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2010. -83 с.
21. Плотичина А.Э., Горбунова Е.И. Анализ внешней и внутренней среды предприятия // Научное сообщество студентов XXI столетия. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ: сб. ст. по мат. IV междунар. студ. науч.-практ. конф. № 4. – С. 20-25.
22. Сидорин А.В. Адаптивная стратегия организации// Интернет-журнал «Науковедение». – 2019. - №2 (15). – с. 11-17.
23. Сидорин А.В., Макарова Н.С. Модель и функции системы менеджмента устойчивого развития предприятия // Современные исследования социальных проблем. – 2018. № 2. – с. 22-26.
24. Тебекин, А.В. Менеджмент организации: Учебник / А.В. Тебекин, Б.С. Касаев. - М.: КноРус, 2016. - 424 с.
25. Тихомирова, О.Г. Менеджмент организации: теория, история, практика: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова, Б.А. Варламов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 256 с.
26. Шумский А. Д. Подходы и методы изучения внутренней среды // Молодой ученый. - 2017. - №24. - С. 326-329.
27. Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям/ Эриашвили Н.Д.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 271 с.
28. <http://www.springtime.ru/history.html>

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Таблица

Матрица SWOT-анализа для компании

Возможности:

1. Программа долгосрочного социально-экономического развития России.
2. Уровень жизни населения – оплата труда в городе повышается
3. Ввод новых программ бухгалтерского учета, оснащение кухни новыми амортизационными системами
4. Увеличение числа трудоспособного населения рынка

Угрозы:

1. Изменения в законодательстве и изменения в нормативных актах, требованиях к помещению и другие
2. Снижение демографического потенциала
3. Угроза товаро-заменителей

Силы и возможности

Сильные стороны:	Увеличение сегмента на рынке общепита, при помощи расширения ассортимента предоставляемой продукции и квалифицированного персонала безналичного расчета.	Силы и угрозы
1. Высококвалифицированный персонал		Угроза товараозаменителей
2. Наличие возможности обучения и развития кадров		может уменьшить интерес потенциальных клиентов.
3. Оплата труда не ниже средней и выдается в установленный срок		Повышение законодательных норм,
4. Карьерный рост	Удачное место	может сократить
5. Безналичный расчет	расположения в центре города так же можно использовать как средство	возможности
6. Высокий уровень обслуживания	дополнительного привлечения клиентов.	предоставления услуг

Слабости и угрозы

Слабые стороны:	Слабости и возможности	Угроза товаро-заменителей и кадровая текучесть могут уменьшить прибыль организации.
1. Нестабильные объемы реализации	Незнание некоторым сегментом рынка о нахождении данной организации из-за слабой маркетинговой активности, и как следствие уменьшение прибыли	Необходимо разработать меры по мотивации сотрудников для предотвращения текучести.
2. Слабая организация маркетинга		