

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Для выбора оптимальной стратегии предприятием должен проводиться комплексный анализ факторов внешней и внутренней среды.

Внешняя среда дает организации ресурсы, необходимые для сохранения и поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. С внешней средой организация поддерживает постоянный информационный и ресурсный обмен, обеспечивая себе возможность выживания на рынке. При этом надо учитывать ограниченность внешних ресурсов и наличие других претендентов на эти же ресурсы. Ограничение получения ресурсов или взаимодействия с внешней средой может ослабить рыночное положение фирмы. В связи с этим, задачей стратегического управления является обеспечение такого взаимодействия организации с внешней средой, которое позволяет поддерживать ее рыночные возможности на уровне, необходимом для достижения поставленных целей, и тем самым дает ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

На этапе анализа внутренней среды определяются возможности организации по реализации той или иной концепции развития, выявляется наличие необходимых резервов для реализации стратегического плана предприятия.

Цель курсовой работы-изучение внешней среды и внутренней среды предприятия на примере конкретной фирмы, для ее достижения ставятся следующие задачи:

- 1.Изучить теоретические аспекты факторов внешней и внутренней среды;
- 2.Провести анализ внешней и внутренней среды на примере предприятия.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Внешняя среда предприятия

Внешняя среда предприятия – это все условия и факторы, которые возникают независимо от деятельности предприятия и оказывают существенное воздействие на него. Внешние факторы: **факторы прямого воздействия** (ближайшее окружение) – оказывают непосредственное влияние на деятельность предприятия: поставщики ресурсов, потребители, конкуренты, трудовые ресурсы, государство, профсоюзы, акционеры (если предприятие является акционерным обществом).

Факторы косвенного воздействия – факторы непрямого воздействия на деятельность предприятия, но учет их необходим для выработки правильной стратегии. Политические (методы реализации государственной политики), экономические (инфляция, занятость, производительность труда и др.), социальные (население, менталитет), технологические (развитие науки и техники).

Разработка стратегии предприятия логически начинается с внешнего анализа, анализа факторов, которые находятся вне сферы постоянного контроля руководства предприятия и которые могут повлиять на его стратегию. Основное предназначение внешнего анализа - определить и понять возможности и угрозы, которые могут возникнуть для предприятия в настоящем и будущем, а также определить стратегические альтернативы. **Возможности** - это положительные тенденции и явления внешней среды, которые могут привести к увеличению объема продаж и прибыли.(З;115) Это, например, снижение налогов, рост доходов населения и предприятий, ослабление позиций конкурентов, развитие интеграции, снижение или, наоборот, повышение таможенных барьеров. Задача анализа заключается в том, чтобы выделить реальные возможности, на основе которых можно обеспечить конкурентное преимущество предприятия.

Угрозы - это отрицательные тенденции и явления, которые могут привести при отсутствии соответствующей реакции предприятия к значительному уменьшению объема продаж и прибыли.(З;116) Это снижение покупательной способности населения и предприятий, усиление конкуренции на рынке, неблагоприятные демографические изменения, ужесточение государственного регулирования и т. д.

Влияние внешней среды на деятельность предприятия зависит от результатов анализа и его последствий: после анализа будут приняты необходимые стратегические решения или предприятие ограничится только наблюдением за этой областью. Конечная цель внешнего анализа - формирование альтернативных стратегических решений, их оценка и окончательный выбор стратегии. В этих

решениях предприятие должно ориентироваться на использование своих возможностей и защиту от угроз, возникающих из-за изменений внешней среды. Более узкие цели анализа связаны с формированием и оценкой инвестиционных решений (где вести конкуренцию?), а также развитием конкурентных преимуществ (как вести конкуренцию?).

Внешняя среда (окружение бизнеса) состоит из двух частей (рис. 1.1):

- макросреда (или отдаленное окружение);
- микросреда (отраслевое или ближнее окружение). Считается, что микросреда содержит все группы, которые прямо влияют или находятся под влиянием основной деятельности предприятия. В эту группу входят покупатели, кредиторы, торговые организации, конкуренты, банки, профсоюзы, акционеры, поставщики.

Макросреда характеризуется факторами, которые не влияют прямо на краткосрочную деятельность фирмы, но могут повлиять на долгосрочные решения. Поскольку число возможных факторов макросреды достаточно велико, то рекомендуется ограничиться теми сферами, которые оказывают весомое влияние на деятельность предприятия. Считается, что полезно рассмотреть четыре узловых направления, анализ которых получил название PEST-анализ [\[1\]](#) (табл. 1.1).



Рис. 1.1 Окружение бизнеса

Изменения макросреды влияют на стратегические позиции предприятия на рынке, воздействуя на элементы микросреды. Поэтому целью анализа макросреды является отслеживание (мониторинг) и анализ тенденций/событий, неподконтрольных предприятию, которые могут повлиять на потенциальную эффективность его стратегии.(7;103) Для анализа и прогноза развития макросреды используются разнообразные методы: прогнозирование, сценарный анализ, имитационное моделирование, факторный анализ, экспертные методы. К сожалению, указанные методы пока не получили в российской практике широкого распространения по разным причинам, в том числе из-за отсутствия надежной информационной базы.

Таблица 1.1

PEST-анализ (5;201)

Политико-правовые факторы:

Стабильность правительства; уровень налогов и законодательство; антимонопольное законодательство; природоохранная деятельность; политика в области занятости; внешнеэкономическое законодательство; позиция государства по отношению к иностранному капиталу; профсоюзы и другие группы давления (политического, экономического и т. п.)

Социокультурные факторы:

демографическая структура населения; стиль жизни, обычаи и привычки; социальная мобильность населения; активность потребителей

Экономические факторы:

Структура и тенденции ВВП; фаза экономического цикла; процентная ставка и курс национальной валюты; количество денег в обращении; уровень инфляции; уровень безработицы; государственный контроль над ценами и заработной платой; цены на энергоресурсы; инвестиционная политика

Технологические факторы:

затраты на исследования и инновации из разных источников; защита интеллектуальной собственности; государственная политика в области НТП; новые продукты (скорость обновления, источники идей)

Целью отраслевого анализа является определение привлекательности отрасли и отдельных товарных рынков внутри отрасли. Кроме того, такой анализ позволяет понять структуру и динамику отрасли, характерные для нее возможности и существующие угрозы, определить ключевые факторы успеха отрасли и с учетом этого разрабатывать стратегию поведения предприятия на рынке.

Предложенная М. Портером модель анализа конкуренции (рис.1.2) описывает всех участников отраслевого рынка и может использоваться для анализа структуры отрасли. Модель показывает, что отраслевая прибыль зависит от ряда факторов:

- от ценности товара для покупателя, которая определяется уровнем потребности и наличием товаров-заменителей;
- уровня отраслевой конкуренции;

- способности фирм, находящихся на различных стадиях производства и распределения, взаимно договариваться.

Основные показатели анализа отрасли:

- реальный и потенциальный размер отрасли;
- перспективы роста отрасли и стадии ее жизненного цикла;
- структура и масштабы конкуренции;
- структура отраслевых издержек;
- система сбыта продукции;
- тенденции развития отрасли.(З;121)

Знание размера отрасли важно для оценки инвестиций, определений доли рынка конкурентов. Анализ возможностей роста облегчает определение рыночного потенциала отрасли (табл. 1.2).



Рис. 1.2 Модель анализа конкуренции М. Портера

Рассмотрим основные показатели анализа отрасли.

Отраслевой рост. Необходимо определить направления роста и стадии жизненного цикла отрасли и отдельных товарных рынков (растущие, зрелые отрасли, отрасли, переживающие спад). В таблице 1.2 показан анализ возможностей роста фирмы.

Таблица 1.2

Анализ возможностей роста (5;223)

| | |
|--------------------------------|--|
| Потенциал отрасли | Стратегический выбор (решения) |
| Устойчивость продаж | Защитить существующие позиции |
| Пробелы конкуренции | Изучить основных конкурентов |
| | Изучить позиции конкурентов |
| Пробелы товарного ассортимента | Добавить отличительные черты товара |
| | Добавить элементы продуктовой линии (модификации товара) |
| Пробелы сбыта | Расширить охват сбыта |
| | Усилить интенсивность сбыта |
| Пробелы использования | Увеличить частоту применения товара |
| | Расширить их существующее применение |
| | Найти новых пользователей |
| | Найти новое применение товара |

Структура и масштабы конкуренции. Совокупность составляющих конкуренции в конечном итоге определяет возможность получения прибыли в отрасли, или дохода на инвестиции.

Чем сильнее воздействие факторов конкуренции (рис. 1.2), тем более ограниченными становятся возможности каждого предприятия для установления высоких цен и получения прибыли. В краткосрочный период факторы конкуренции определяют ограничения деловой активности предприятия, в долгосрочной перспективе, выбирая определенную стратегию, предприятие, возможно, сумеет использовать какие-либо из них для достижения успеха. Поэтому основная задача предприятия заключается в том, чтобы найти такую сферу деятельности, где была бы обеспечена защита от действия этих конкурентных сил и/или появилась бы возможность использовать их в своих целях. Из всех факторов конкуренции в отрасли доминирует, как правило, один фактор, который и становится решающим при разработке стратегии предприятия.

1. Интенсивность конкуренции среди существующих предприятий зависит от множества факторов: числа фирм и их размеров; специфики продукции; характера спроса и перспектив развития отрасли; затрат, связанных с переключением потребителей с одного поставщика на другого; наличия барьеров выхода из отрасли и т. д. Необходимо определить правила конкуренции в отрасли, оценить внутриотраслевую конкуренцию в текущий момент времени и в перспективе.

2. Возможности появления новых конкурентов в отрасли зависят от так называемых барьеров входа в отрасль. **Барьеры входа в отрасль** — это препятствия, которые необходимо преодолеть для организации бизнеса и успешной конкуренции в отрасли. Барьерами входа в отрасль могут быть:

- приверженность покупателей торговой марке;
- контроль над каналами сбыта;
- экономия на масштабе производства;
- переходные затраты (одноразовые затраты, связанные со сменой поставщика);
- трудность доступа к производственному опыту;
- политика правительства, направленная на защиту отрасли через требование лицензирования, введение импортных пошлин, ограничение доступа к источникам сырья и т. д.(6;98)

3. Угроза появления товаров-заменителей зависит от цены производства заменителей и готовности покупателей принять такую замену.

4. Возможности покупателей или поставщиков договориться между собой могут существенно уменьшить прибыль, получаемую отраслью. Покупатели стремятся снизить цену, приобрести товары/услуги более высокого качества, сталкивая конкурентов друг с другом. Влияние покупателей велико в случаях: когда продукция стандартизована, имеются альтернативные поставщики, покупатели хорошо информированы и когда низки переходные затраты и покупатели имеют возможность прямой интеграции и налаживания собственного производства продукции. Перспективная стратегия в этой ситуации — интеграция участников рынка.

Поставщики также могут влиять на отрасль, пользуясь своей возможностью поднимать цены или снижать качество товаров или услуг.

В настоящее время российские производители пытаются улучшить соотношение конкурентных сил, возводя барьеры входа в отрасли в виде высоких пошлин на импортные товары. Но существуют и другие способы защиты позиций фирмы в отрасли: установление контроля над каналами сбыта, продажа фирменных товаров и другие способы привлечения покупателей, профессиональное управление предприятием.

Система сбыта продукции. На данном этапе анализируется, какие каналы сбыта преобладают в отрасли, существуют ли альтернативные каналы сбыта, кто ими владеет. Доступ или контроль над каналами сбыта может быть ключевым фактором успеха в отрасли.

Тенденции развития отрасли. Важно понять, какие факторы определяют изменения отрасли, в каком направлении она развивается, и какие неожиданности могут ее подстергать.

Ключевые факторы успеха. Важный итог отраслевого анализа - определение и последующий прогноз ключевых факторов успеха отрасли. **Ключевые факторы успеха (КФУ)** - это общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции предприятия в отрасли. Они зависят:

- от экономической и технической характеристики отрасли;

- используемых в отрасли средств конкурентной борьбы.

В процессе стратегического анализа необходимо первоначально выделить КФУ данной отрасли, а затем разработать мероприятия по овладению наиболее важными факторами успеха в конкуренции, т. е. определить, что необходимо делать, чтобы добиться успеха в данном виде деятельности.(6;105)

В основе КФУ могут лежать разные сферы деятельности предприятия: НИОКР, маркетинг, производство, финансы, управление и т. п. На практике КФУ могут иметь разнообразные формы: это может быть квалифицированный персонал, низкая себестоимость продукции, высокая доля рынка, эффективная реклама, имидж предприятия и т.д. (6;106)

Ключевые факторы успеха меняются по стадиям жизненного цикла отрасли. Например, на стадии роста для отраслей, производящих промышленные товары, важна технология, инновации, на стадии зрелости - маркетинг, сервис. Для отраслей, выпускающих потребительские товары, на стадии роста важны маркетинг, каналы сбыта, на стадии зрелости преобладают производственные проблемы.

Современный менеджмент характеризуется интересом фирм к структуре потребностей, которые управляют потребительским спросом. Степень удовлетворения потребительского спроса определяет успех фирмы. Анализ потребителей призван дать ответ на три группы стратегических вопросов, связанных с сегментацией рынка, мотивацией потребителей и выявлением их неудовлетворенных нужд и потребностей.

Сегментация рынка (кто?). Здесь перед исследователем рынка встают такие вопросы:

- Кто покупает и использует товары или услуги предприятия? Это основной и важнейший вопрос в определении целей бизнеса. Большинство предприятий ориентировано на несколько категорий покупателей, и каждая из них имеет свои потребности, ожидания и предпочтения.
- Кто самый крупный покупатель? (Правило Парето гласит, что 20% покупателей делают 80% всех покупок.)
- Кто является потенциальным потребителем среди тех, кто в настоящее время не покупает товар?

- Как сегментировать рынок? Каково текущее состояние рынка и перспективы его развития?

Мотивация потребителей (почему?). Обычно выделяют такой круг вопросов:

- каковы мотивы покупки и потребления товара?
- каковы потребительские предпочтения, обычаи, мода?
- каковы вероятные изменения мотивации потребителей? Исследование мотивов покупки предполагает определение ценности продукта для потребителя. С точки зрения маркетинга покупатель приобретает не продукт, а возможность удовлетворения определенной потребности, своеобразную ценность, в качестве которой может выступать престиж и мода, комфорт и безопасность, репутация фирмы и уровень обслуживания и масса других факторов.

Выявление неудовлетворенных нужд и потребностей. Здесь фирмы должны искать ответы на такие вопросы:

- удовлетворены ли потребности покупателей?
- существуют ли проблемы у потребителей?

На основе информации о новых и неудовлетворенных потребностях принимаются стратегические решения относительно товарной и ценовой политики предприятия, способов продвижения продукции на рынок и перспективных каналов сбыта. Основным источником информации о потребителях являются сами потребители. Целесообразно проводить сегментацию рынка, т. е. делить его на отдельные сегменты. Чаще всего рынок делят на группы покупателей со схожими признаками, хотя можно сегментировать сам товар и конкурентов.

Наиболее общими группами критериев сегментации потребителей являются: географические критерии; социально-демографические; поведенческие.

Потребители-предприятия могут быть сегментированы по размеру (крупные, средние, мелкие), форме собственности (частные, акционерные, государственные), по отраслям, месту расположения. Товары можно сегментировать по размеру упаковки (напитки в разных емкостях), уровню цен, по предназначению и другим факторам. Рыночные сегменты не являются раз и навсегда установленными, могут изменяться. Привлекательность сегмента определяется его размером, темпом роста и интенсивностью конкуренции внутри сегмента. Следовательно, при

разработке стратегии необходимо принять решение о том, будут ли рынки сегментированы и выработаны различные стратегии для разных сегментов.

На практике используются различные методы реагирования на изменения факторов внешней среды. Перечислим распространенные подходы:

-«борьба с огнем», или реактивный стиль управления. Меры принимаются после произошедших изменений;

- расширение сфер деятельности, или диверсификация, используется в целях снижения риска при изменении внешней среды;

- совершенствование организационной структуры управления;

- стратегическое управление.(4;433)

При выборе любого метода, предприятие должно организовать сбор стратегической информации о внешней среде. Источниками информации могут быть специальные органы (торгово-промышленная палата, общество потребителей, государственные и муниципальные органы), поставщики и посредники, покупатели, обслуживающие организации (банки, рекламные, аудиторские фирмы). Важным источником информации о внешней среде являются сотрудники предприятия.

На российских промышленных предприятиях такая деятельность должна входить в обязанности службы маркетинга, но малочисленность таких служб (как правило, менее 1% от общей численности персонала предприятия), ограниченность их бюджета, а главное — слабое влияние на управленческие решения не позволяют пока в должной мере организовать мониторинг внешней среды. По-прежнему основной формой такого анализа остается неформализованный обмен мнениями специалистов предприятия в ходе совещаний, планерок и т. д. Хотя, безусловно, определенные сдвиги в этом направлении имеются.

Процесс создания системы региональных представительств российских предприятий будет способствовать сбору разносторонней внешней информации, поскольку перед такими представителями ставится задача анализа действий конкурентов, изучение потребностей существующих и потенциальных потребителей, исследование местной специфики рынка.

В заключение отметим, что наличие систем маркетинговой информации на предприятии, которая обязательно включает процедуры слежения за

конкурентами, внешней средой, является ключевым фактором успеха практически любого предприятия.

1.2 Внутренняя среда предприятия

К основным переменным внутренней среды организации относят структуру, цели, задачи, технологию и людей.

Целями называются конкретные конечные состояния или желаемые результаты, которых хотят достигнуть члены организации в процессе совместной деятельности. Формулирование и сообщение целей представляет собой важное средство координации работы, поделенной между специализированными группами, при условии, что цели подразделений увязаны с общими целями.

Во всех организациях, за исключением самых маленьких, выделяются специализированные функциональные подразделения и уровни управления. Структура организации является логическим соотношением функциональных зон и уровней управления, построенных из расчета достижения целей организации.

Задача- это работа или ее часть, которая должна быть выполнена определенным способом за определенный период. Выделяют задачи, предполагающие работу с людьми, предметами и информацией. (7;276)

Технология есть любое средство, с помощью которого входящие в производство элементы преобразуются в выходящие; она охватывает машины, механизмы и инструменты, навыки и знания.(7;277)

Ключевой внутренней переменной любой организации являются люди. На процесс управления непосредственное влияние оказывает поведение людей как отдельных личностей, поведение людей в группах, а также поведение людей, выступающих в качестве лидеров.

Все внутренние переменные взаимосвязаны. В своей совокупности они формируют целостный объект- организацию. Изменение одной из них в определенной степени влияет на все другие. Совершенствование одной переменной, например технологии, не обязательно ведет к повышению производительности, если эти изменения сказываются отрицательно на другой переменной, например, на людях.

В процессе анализа внутренней среды предприятия решаются следующие задачи:

1. анализ основных стратегических резервов предприятия: производственной мощности персонала и денежных средств предприятия. Повышение эффективности использования производственных мощностей трудовых ресурсов и денежных средств позволяет повысить эффективность деятельности предприятия.
2. анализ деятельности предприятия, оценка его состояния и перспектив развития. В рамках этой задачи исследуются основные технико-экономические показатели производственной деятельности предприятия.

Следовательно, анализ внутренней среды предприятия является важным этапом разработки стратегического плана предприятия. На этом этапе определяются возможности организации по реализации той или иной концепции развития, выявляется наличие необходимых резервов для реализации стратегического плана предприятия.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1 Краткая характеристика предприятия

Московский филиал компании «Инмарко» расположен по адресу-г. Москва, Михайловский проезд д.3 стр.18. Тел.-(495)742-04-10.(8)

ОАО «Инмарко» предприятие №1 по объемам производства и продаж мороженого в России. Основано в 1992 году в г. Новосибирске. Компания занимает лидирующие позиции в центральных и восточных регионах России, а также быстро развивается в прочих регионах Российской Федерации и Республике Казахстан. Компании принадлежит развитая сеть поставок, включая 3 завода, расположенных в Новосибирске, Омске и Туле. В среднем предприятие ежегодно производит 36,5 тыс. тонн мороженого, потенциал составляет 50 тыс. тонн. Штат около 5000 сотрудников.(8)

Предприятие имеет 18 собственных торговых марок (более 100 видов продукции). Осенью 2003 года компания "Инмарко" после сертификационного аудита, проведенного авторитетной международной компанией "Det Norske Veritas", получила сертификат соответствия международным стандартам качества ISO

9001:2000, что стало очередным этапом в развитии компании.

В 2018 году фирму приобрела компания «Юнилевер», что благоприятно скажется на возможностях, технологии и производительности предприятия, т.к. «Юнилевер» является ведущим мировым производителем мороженого и других продуктов питания. Теперь филиал компании Инмарко расположен и в Москве.(8)

2.2 Анализ внешней среды предприятия

Потребителями являются все крупные регионы России, некоторые страны Европы и Азии.

Каналы сбыта: компания использует смешанный тип дистрибуции. «Инмарко» поставляет свое мороженое в известные мировые торговые сети "Метро", "Ашан" и "Рамстор", а также в другие региональные сети и магазины. Фирма имеет собственную сеть реализации-общее число киосков "Инмарко" в России увеличилось почти до 600.(8)

Характеристика и тенденции отрасли

По данным Союза мороженщиков России, мороженое делают более 300 предприятий (хладокомбинаты, заводы молочной промышленности, независимые коммерческие фирмы). В России очень мало производят мороженого «премиум» и «люкс», а на долю импорта приходится не более 5%. Самый крупный производитель - «Инмарко» - контролирует не более 16% рынка, остальные заметные игроки существенно отстают от лидера, имея долю 3-6%. В большинстве стран главными производителями массовых сортов выступают два мировых гиганта - «Нестле» и «Unilever».(9)

Одной из существенных особенностей российского рынка мороженого является сезонность продаж. По данным Союза мороженщиков, летом производится примерно 50% всего годового объема. От времени года зависит и структура продаж.(9)

Сегодня рынок мороженого испытывает острое давление со стороны категории товаров-заменителей (пиво, прохладительные напитки). Поэтому производителям мороженого надо искать целевую группу потребителей, выбрать определенное звено и направить на него все усилия. Как установлено в исследованиях, начиная с 1999 г. в возрастной группе покупателей от 24 до 35 лет наблюдается тенденция

уменьшения доли потребления мороженого. Это связано с тем, что потребители этого возраста, особенно в летнее время, утоляют жажду не мороженым, а слабоалкогольными коктейлями и пивом. Уровень потребления мороженого увеличивается среди детей в возрасте 10-15 лет, а также среди людей старше 54 лет. Эти особенности необходимо учитывать при позиционировании мороженого и проведении рекламной кампании.

В последние годы заметно обновился и расширился ассортимент выпускаемого мороженого, улучшается его качество, меняется внешний вид, усложняется структура. В России всегда были популярны традиционные сорта мороженого – пломбир и сливочное мороженое. Потребители особенно любят мороженое с добавлением шоколада, орехов, изюма и карамели. Немало потребителей отдают свои предпочтения новым современным сортам мороженого: йогуртового, с печеньем, фруктами, джемами и вареньем, с различными наполнителями и ароматизаторами. Завоевать симпатии потребителя, избалованного ассортиментом, становится все сложнее. (9)

Постепенно главным критерием в выборе мороженого становится не сорт, а качество мороженого. Производитель знает, что покупателя сегодня не прельстишь низкой ценой продукта. Качество влияет на выбор современного потребителя больше, чем цена. Поэтому борьба среди производителей идет в основном за качество.

Российский рынок мороженого сильно отличается от европейского по структуре, спросу и культуре потребления. На Западе к мороженому относятся как к повседневному продукту. Очень много мороженого там едят дома, в кафе, барах, ресторанах. У нас свои традиции: мороженое едят прямо на улице. Именно поэтому важным каналом сбыта данного продукта стали киоски, и производители начали активно создавать свои собственные розничные сети.

Степень стабильности рынка настолько высока, что ждать каких-то более или менее крупных производителей, совершенно новых для российского рынка пока не приходится. Более вероятно перераспределение рынка между уже имеющимися игроками. Основной тенденцией развития отечественного рынка является объединение активов в отрасли. По прогнозу экспертов в ближайшие пять лет в РФ останется не более 20 крупных производителей с контролем порядка 80% рынка. Консолидация поможет снизить конкуренцию и остановить стагнацию рынка.(9)

Основные конкуренты предприятия:

Приведем в таблице 2.1 первую десятку лидеров отрасли, девять из них являются основными конкурентами фирмы.

Таблица 2.1

Лидеры отрасли (9)

| № п/п | Наименование фирмы | Среднегодовой объем производства, тонн |
|-------|------------------------|--|
| 1 | Инмарко | 36,5 |
| 2 | Русский Холод | 20 |
| 3 | Талосто | 19 |
| 4 | Нестле | 18,5 |
| 5 | Снежный Городок | 12,8 |
| 6 | Альтервест | 10,5 |
| 7 | Айс-Фили | 10 |
| 8 | Липецкий Хладокомбинат | 10 |
| 9 | Челны-Холод | 10 |
| 10 | Холод Пятигорск | 10 |

Хозяйственный портфель предприятия имеет весомые преимущества перед конкурентами за счет следующих конкурентных преимуществ:

-самая высокая доля рынка;

-максимальный охват регионов;

-инновационное лидерство;

-передовые технологии;

-наличие системы качества;

-развитая система дистрибуции;

-гибкая ценовая политика.

Вместе с этим в маркетинговой стратегии есть существенный недостаток- недостаточное рекламное сопровождение продукции. Производителю необходимо проводить рекламные кампании не только на региональных, но и на общероссийских каналах, где она представлена недостаточно.

2.3 Анализ внутренней среды предприятия

Цели и миссия предприятия

«Инмарко» ставит следующие цели развития в своей деятельности:

-Региональная концентрация - открывать филиалы лишь в тех городах, где можно занять больше 25% рынка (сейчас около семи филиалов в зоне стратегических интересов - от Перми до Читы).

-Рекламная экономия - продвигать мороженое только на местных каналах в освоенных регионах, что повышает эффективность вложений.

-Точная доставка - расставлять в магазинах фирменные лари, чтобы обезопасить товар от ущерба из-за неправильного хранения.(8)

Миссия компании: «Активно развивающаяся компания-лидер по производству и реализации мороженого в России. Лидерство основано на высоких стандартах качества, гарантированном уровне услуг и достигается за счет инноваций и профессиональной командной работы. Мы создаем не просто мороженое, а удовольствие для Вас».(8)

Кадровая стратегия

По состоянию на 1 января 2018 года на ОАО «Инмарко» среднесписочная численность составила – 4538 человек. На 31.12.2017. г. Средняя заработная плата производственного персонала составила 8626 руб., менеджерского персонала- 17200 руб. Рост средней заработной платы в 2017 году составил 14,6 %.(8)

Анализ численности и движения рабочей силы показан в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Анализ численности и движения рабочей силы(8)

| Показатель | Обозначение | 2017г 2018г. | | Абсол. измен. | Темп роста, % |
|-------------------------------------|-------------|--------------|------|---------------|---------------|
| | | 3 | 4 | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| Среднесписочная численность | Чел. | 4544 | 4538 | 6 | -0,13 |
| Число принятых | Чел. | 298 | 213 | 85 | -28,5 |
| Число уволенных | Чел. | 296 | 218 | 78 | -26,3 |
| в т.ч. | | | | | |
| а) по собств. желанию | Чел. | 271 | 187 | 2 | -31 |
| б)з а нарушение трудовой дисциплины | Чел. | 25 | 31 | 6 | 19,3 |

| | | | | | |
|--|--|------|------|-------|-----|
| Обеспеченность предприятия работниками | $K = \text{факт. числ.} / \text{потребность}$ | 1,02 | 1,04 | 0,02 | 50 |
| Движение рабочей силы: | | | | | |
| а) оборот по приёму | $K = \text{число прин.} / \text{среднеспис. числ.}$ | 0,06 | 0,04 | -0,02 | -33 |
| б) оборот по увольнению | $K = \text{число ув.} / \text{среднеспис. числ.}$ | 0,06 | 0,04 | -0,02 | -33 |
| в) текучесть | $K = \text{число ув.} / \text{среднеспис. числ.}$ | 0,06 | 0,04 | -0,02 | -33 |
| г) постоянство кадров | $K = \text{работ. прор. весь год} / \text{средес. числ}$ | 0,96 | 0,97 | 0,01 | 101 |

Предприятие обеспечено кадрами, т.к. коэффициент обеспеченности больше 1. Прием и увольнение работников в основном происходит за счет производственного персонала, занятого изготовлением мороженого. Это объясняется тем, что предприятие объявляет набор кадров в сезон и по его окончанию временные кадры увольняются. На предприятии практически нет текучести кадров, это объясняется особенностями кадровой политики фирмы.

Она заключается в том, чтобы выращивать из рядовых сотрудников, подчас безо всякого опыта, настоящих управленцев. Основная движущая сила компании - это специалисты и менеджеры по продажам. Прийти в компанию можно как с опытом работы, так и с огромным желанием - в «Инмарко» действуют система внутрикорпоративного обучения и тренинги по технологии продаж, командообразованию и мерчандайзингу как для новичков, так и для работающих сотрудников. В компании соблюдаются все положенные по закону социальные гарантии: стабильно, два раза в месяц выплачивается заработная плата, оплачиваются отпуска, больничные, делаются отчисления в пенсионный фонд.

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности:

Согласно Отчету о прибылях и убытках за 2018 год(8):

1.Выручка от реализации продукции составила 5706549 тыс. руб., что выше выручки за 2017 год на 26,5%;

2.Себестоимость продукции за 2018 год составила 3299563 тыс. руб., что превышает показатель 2017 года на 19,5%;

3.Чистая прибыль предприятия составила в 2018 году 157865 тыс. руб., что выше показателя 2017 года на 37,8%.

Данные говорят о рентабельности предприятия и росте финансовых показателей при невысоком росте себестоимости продукции.

Согласно данных бухгалтерского баланса за 2018 год (8):

1.Дебиторская задолженность предприятия в 2018 году составила 747826 тыс. руб., что ниже показателя 2017 года на 32,3%.Показатель говорит об улучшении работы с каналами сбыта и соответственно уменьшении задолженности за поставленную продукцию;

2.Кредиторская задолженность предприятия в 2018 году составила 646940 тыс. руб., что меньше показателя 2017 года на 14,6%.Уменьшение показателя говорит об улучшении системы расчетов по обязательствам.

За первый квартал 2009 года чистая прибыль составила 245366 тыс. руб., что больше аналогичного показателя за 2018 год на 42,2%.Это говорит о высокой устойчивости предприятия в период финансового кризиса.

Технологии. Технологические линии, оборудование и упаковка приобретается у ведущих компаний-Tetra Pack, Gram. APV .Каждые два года Инмарко производит глубокое технологическое обновление ассортимента. Такая политика не поддается легкому копированию, т.к. это не просто изменение упаковки, а появление нового товара.(8)

Для анализа сильных и слабых сторон предприятия воспользуемся SWOT-анализом (табл.2.3)

Таблица 2.3

SWOT-анализ

Сильные стороны (S)

Лидерство на рынке

Развитая система дистрибуции

Качество обслуживания клиентов

Сертификация по системе ИСО 9001

Современные технологии и оборудование

Доступ к финансовому капиталу

Профессиональные кадры

Возможности (O)

Развитие маркетинговых стратегий

Увеличение доли рынка

Развитие качества сервиса

Диверсификация

Слабые стороны (W)

Недостаточное рекламное обеспечение

Сезонность продаж

Угрозы (T)

Появление на рынке других крупных игроков

Снижение спроса из-за товаров-заменителей

Внедрение инноваций

Таким образом, в результате анализа внешней и внутренней среды предприятия можно сказать, что ключевыми факторами успеха компании «Инмарко» на рынке являются:

- лидерство в отрасли;
- наличие сертификации по системе качества ИСО 9001;
- современное оборудование и технологии;
- развитая система сбыта;
- резервные мощности производства;
- регулярное обновление ассортимента, учитывающее тенденции рынка;
- слияние с компанией «Юнилевер», позволяющее получить доступ к финансовым ресурсам, новым технологиям, а значит и повышению конкурентоспособности на рынке.

Предприятие не имеет значимых угроз, которые могут помешать ему удерживать лидирующие позиции на рынке отрасли и увеличивать прибыль. Имеющиеся угрозы можно преодолеть с помощью возможностей, а именно:

- создать эффективную систему продвижения товара;
- регулярно обновлять ассортимент в соответствии с потребностями рынка;
- увеличить представленность товара на существующих сегментах рынка и обеспечить проникновение в неосвоенные регионы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В стратегии фирмы формулируется программа действий фирмы, распределяются приоритеты и ресурсы, определяется набор правил, которыми следует руководствоваться в стандартных ситуациях. В целом, в стратегии отражаются способ достижения целей и используемые при этом ресурсы.

Анализ внешней среды - достаточно трудоемкий и обширный по объему предоставляемой информации процесс. Кроме того, следует помнить, что все факторы внешней среды, находятся во взаимодействии друг с другом и по-разному влияют на деятельность предприятия. Степень влияния каждого отдельного фактора зависит от специфики отрасли, территориального расположения, размеров предприятия.

Основное предназначение внешнего анализа — определить и понять возможности и угрозы, которые могут возникнуть для предприятия в настоящем и будущем, а также определить стратегические альтернативы.

Внешняя среда состоит из макросреды, к факторам которой относят политико-правовые, социокультурные, экономические и технологические факторы и микросреды-отраслевого окружения.

По итогам проведенного анализа, предприятие выбирает для себя методы реагирования на изменение внешней среды. Она может следовать дальше избранному пути, реагировать на изменения после того, как они произошли, выбрать стратегию диверсификации, расширить сферу деятельности или изменить стратегию управления фирмой.

Внутренняя среда предприятия определяет технические и организационные условия работы предприятия и является результатом управленческих решений. Целью анализа внутренней среды предприятия является выявление слабых и сильных сторон его деятельности, так как чтобы воспользоваться внешними возможностями, предприятие должно иметь определенный внутренний потенциал.

Проведенный во второй главе работы анализ внешней и внутренней среды предприятия «Инмарко» выявил его сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы. По итогам анализа определены следующие ключевые факторы успеха на рынке:

- лидерство в отрасли;
- наличие сертификации по системе качества ИСО 9001;
- современное оборудование и технологии;
- развитая система сбыта;
- резервные мощности производства;

-регулярное обновление ассортимента, учитывающее тенденции рынка;

- слияние с компанией «Юнилевер», позволяющее получить доступ к финансовым ресурсам, новым технологиям, а значит и повышению конкурентоспособности на рынке.

Имеющиеся угрозы предприятие может преодолеть с помощью выявленных возможностей:

-создать эффективную систему продвижения товара;

-регулярно обновлять ассортимент в соответствии с потребностями рынка;

-увеличить представленность товара на существующих сегментах рынка и обеспечить проникновение в неосвоенные регионы.

Использование возможностей позволит предприятию сохранять позиции лидера в отрасли и увеличить конкурентные преимущества.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- 1. Виссема Х. Стратегический менеджмент-М.: Финпресс,2000 г.-272 с.
- 2. Виханский О.С.Стратегическое управление. Учебник для ВУЗов, 2-е издание, переработанное и дополненное - М.: Гардарики,2003 г.-292 с.
- 3. Маркова В.Д.,Кузнецова С.А.Стратегический менеджмент. Курс лекций - М.: Инфра-М,2017 г.-288 с.
- 4. Мескон М.,Альберт М.,Хедоури Ф. Основы менеджмента - М.: Дело,2005 г.- 720 с.
- 5. Портер Майкл. Конкурентная стратегия-М.: Альпина Бизнес Букс,2017 г.- 454 с.
- 6. Шевчук Д. Стратегический менеджмент-М.: Феникс,2006 г.-176 с.
- 7. Шкардун В.Д. Маркетинговые основы стратегического управления-М.: Дело,2017 г.-376 с.
- 8. www.inmarco.ru
- 9. www.morojenoe.ru

1. PEST — по первым буквам английских слов *political-legal* (политико-правовые) *economic* (экономические), *sociocultural* (социокультурные), *technological forces*

(технологические факторы). [↑](#)