

## **Содержание:**

# **Введение**

Организация не может существовать в изоляции от внешней среды, и рассматривать организацию как открытую систему без учета влияния факторов внешней среды не просто бессмысленно, но и губительно для понимания организации, поскольку адаптация организации к внешним условиям - одно из главных условий выживания организации, от которого, в конечном счете, зависят и достижение поставленных целей.

Внешняя среда является источником ресурсов предприятия, необходимых для формирования и поддержания его потенциала на должном уровне.

Каждое предприятие находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания.

Рыночная стратегия, охватывающая все отрасли экономики, предполагает комплексное развитие новых хозяйственных отношений, формирование гибкой адаптивной системы управления и создание условий, необходимых для эффективной предпринимательской деятельности.

Требования рынка оказывают влияние на деятельность всего предприятия в целом. Для того, чтобы адекватно отвечать рыночным требованиям, руководство предприятия должно согласовывать с этими требованиями действия всех своих подразделений. Одним из путей решения этой задачи является совершенствование внутренней организации управления предприятием, ориентированной на требования рынка.

Все вышесказанное актуализирует тему исследования.

Целью работы является исследование внешней и внутренней среды организации на примере АО «Индезит Интернэшнл».

Поставленная цель предполагает решение следующих задач:

- рассмотреть понятие и значение внутренней и внешней среды организации;
- изучить основы управления внутренней и внешней средой организации;

- провести анализ внешней и внутренней среды предприятия АО «Индезит Интернэшнл»;
- осуществить обоснованный выбор стратегии развития предприятия.

Предмет исследования – управленческие отношения, возникающие в процессе анализа внешней и внутренней среды предприятия.

Объект исследования – АО «Индезит Интернэшнл».

Теоретико-методологической основой исследования являются достижения отечественной и зарубежной экономической науки в разработке проблем теории и закономерностей развития предприятия.

В процессе настоящего исследования использовались следующие методы и приемы: анализ, сравнение, синтез, экономико-статистический, метод группировки, графический метод.

Информационную базу данной работы составили практический материал АО «Индезит Интернэшнл», публикации в периодических изданиях.

Результаты и выводы работы ориентированы на применение при формировании стратегии АО «Индезит Интернэшнл». Предложенная методика стратегического анализа представляет собой экономический инструмент для определения стратегических направлений развития предприятия.

## **Глава 1. Внешняя и внутренняя среда организации: понятие, значение, управление**

### **1.1. Понятие внешней организации и ее значение**

Организация - группа людей, деятельность которых координируется для достижения поставленных общих целей.

Группа должна соответствовать требованиям: наличие не менее двух человек, считающих себя частью группы; наличие цели, которая принимается как общая для всех членов организации; наличие членов группы, которые работают вместе для достижения общих целей [13, с. 75].

Среда существования организации делится на две части. Первая часть – «ближнее» окружение - непосредственно влияет на организацию, увеличивает или уменьшает эффективность ее работы, приближает или отдаляет достижение ее целей. Обычно оно включает клиентов, поставщиков, конкурентов, государственное регулирование и требования муниципальных властей, профсоюзы и торговые ассоциации. Организация тесно взаимодействует с этой частью своей среды, а менеджеры пытаются управлять ее параметрами, воздействовать на «ближнее» окружение с целью изменения их в благоприятном для организации направлении [11, с. 1294].

Вторая часть - «дальнее» окружение - включает все те факторы, которые могут оказывать воздействие на организацию, но не прямое, а опосредованное. Это, например, макроэкономические факторы, требования законодательства, изменения в государственной или региональной политике, социальные и культурные особенности. Воздействие этих факторов на организацию труднее выявлять и изучать, но нельзя игнорировать, так как именно они часто определяют тенденции, которые со временем будут влиять на «ближнее» организационное окружение. Менеджеры не могут управлять параметрами «дальнего» окружения, но должны отслеживать тенденции их изменения и учитывать их в своих планах [6, с. 89].

Внешняя среда является источником ресурсов предприятия, необходимых для формирования и поддержания его потенциала на должном уровне.

Каждое предприятие находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания [11, с. 1294].

В управленческой мысли представление о значении внешнего окружения и необходимости учитывать силы, внешние по отношению к организации, появилось в конце 50-х годов. Это стало одним из важнейших вкладов системного подхода в науку управления, поскольку подчеркивалась необходимость для руководителя рассматривать свою организацию как целостность, состоящую из взаимосвязанных частей, в свою очередь опутанных связями с внешним миром.

Внешняя среда организации представляет собой совокупность субъектов и процессов составляющих ее окружение. Значение внешних факторов меняется от организации к организации и от подразделения к подразделению в одной и той же организации. Факторы, оказывающие немедленное влияние на организацию, относятся к среде прямого воздействия (микросреде), а все другие – к среде косвенного воздействия (макросреде) [6, с. 90].

С точки зрения системного подхода, организация как открытая система - это механизм преобразования входной информации или ресурсов в конечную продукцию (в соответствии со своими целями). Основные разновидности ресурсов входа: материалы, оборудование, капитал, рабочая сила. Ситуационный подход позволил расширить теорию систем за счет разработки концепции, согласно которой решение в любой ситуации определяется внешними и внутренними факторами и обстоятельствами. Таким образом, менеджер до принятия решения должен обязательно проанализировать все имеющиеся факторы, воздействующие на данную проблему, для успешного ее решения.

Внешние факторы подразделяются на факторы прямого воздействия и косвенного воздействия [15, с. 190].

Среда прямого воздействия включает факторы, непосредственно влияющие на деятельность организации: а) поставщики. Поставщиками капитала в основном являются банки, акционеры и частные лица. Чем лучше обстоят дела у данной организации, тем больше шансов получить кредит на льготных условиях у поставщиков капитала; б) трудовые ресурсы. Без нужных специалистов должной квалификации нельзя эффективно использовать сложную технику и оборудование; в) законы государства. Организации обязаны выполнять не только федеральные, но и региональные законы. Государственные органы обеспечивают принудительное выполнение законов в сфере своей компетенции; г) потребители. Потребители решают, какие товары и услуги для них желательны, то есть они определяют направления и возможности роста организации; д) конкуренты. Руководство предприятия должно понимать, что неудовлетворенные нужды потребителей создают свободные ниши на рынке для конкурирующих организаций [16, с. 79].

Среда косвенного воздействия состоит из факторов, которые не оказывают прямого и немедленного воздействия на деятельность организации: а) состояние экономики страны. Руководство организации, особенно при выходе на международный рынок, должно учитывать экономическую ситуацию в той стране, в которую поставляет свой товар, или с которой организация имеет деловые отношения; б) научно-технический прогресс. Технические новшества повышают производительность труда, способствуют улучшению качества продукции, а также расширяют возможные области применения товаров; в) социокультурные факторы [17, с. 180]. Это, прежде всего, жизненные ценности и традиции, обычаи, установки, которые оказывают существенное влияние на деятельность организации; г) политические факторы. К ним относятся: экономическая политика

административных органов государства, то есть система налогообложения, льготные торговые пошлины, законодательство о защите потребителей, стандарты на безопасность продукции и стандарты по экологии; д) отношения с местным населением. Характер отношений с местной общиной является очень важным для учета и планирования в любой организации [16, с. 115].

Все уровни внешней среды связаны между собой системой формальных и неформальных коммуникаций: постоянных, с помощью которых осуществляется бесперебойный обмен ресурсами между организацией и внешней средой, и спорадических кратковременных. В этом плане основная задача организации - использовать связи с внешней средой для прямого и косвенного поддержания баланса организации с внешней средой на входе и выходе.

## **1.2. Сущность внутренней организации и ее значение**

Любая организация – это система и как любая система она имеет определенное строение. Попытки определить это внутреннее строение организации привели к выделению большого количества различных составляющих и отсутствию единства в понимании между исследователями [1, с. 205].

Внутренняя среда организации представляет собой следующие элементы:

1. Структура организации – сложившееся в организации выделение отдельных подразделений, коммуникационные связи между ними и объединение в единое целое. Построение структуры организации основывается на проектировании ее работы, которое зависит от многих факторов: какая квалификация требуется для выполнения этой работы; какую часть проекта возглавит данный работник; в какой мере содержание работы воздействует на работника; требуется ли наличие образования связи по конечному результату; предполагает ли работа развитие и обучение работника [2, с. 1231].

2. Внутриорганизационные процессы: координационный, принятие управленческих решений, коммуникационный. Для координации менеджеры должны и могут использовать два типа процедур: непосредственное руководство (действия, распоряжения, приказы, предложения) и координация действий путем создания системы норм и правил, касающихся деятельности организации. Процедуры и нормы принятия решений в различных предприятиях формируются по-разному.

Есть организации, где решения принимают только на верхнем уровне. Существуют предприятия, где широко используется делегирование права принятия решений на нижние уровни [2, с. 1232]. Нормы и формы коммуникации оказывают решающее влияние на психологический климат внутри организации. Есть организации, где в основном практикуется письменная форма организации, а в других – устная. Обычно менеджеры используют комбинацию этих форм. Эффективный менеджер уделяет особое внимание созданию и поддержанию коммуникационных каналов.

3. Технологии и оборудование – включают в себя технические средства и способы для получения конечного продукта, создаваемого организацией. Менеджер решает вопросы и их эффективного использования. Он должен учитывать не только рост производительности от внедрения этих технологий, но и их влияние на микроклимат организации [3, с. 236].

4. Кадровые ресурсы – основа любой организации, так как она функционирует за счет людей. Они создают продукт, формируют организационную культуру и ее социально-психологический климат. Менеджер формирует кадровый состав организации, устанавливает систему взаимоотношений, включает работников в совместную работу, способствует развитию, обучению и карьерному росту. Эффективный менеджер строит свою работу с кадрами так, чтобы способствовать развитию улучшения результатов поведения и деятельности каждого отдельного работника и старается устранить отрицательные последствия его действий [5, с. 112].

5. Организационная культура – складывается из устойчивых норм, представлений, принципов о том, как данная организация должна и может реагировать на внешние воздействия; как следует вести себя сотрудникам организации; каков смысл функционирования данной организации [19, с. 327].

Таким образом, выделяются следующие элементы, составляющие «внутреннюю среду» организации: цель, структура, технология, финансы, управление, персонал.

Цели – есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремиться добиться группа, работая вместе.

Структура организации – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Финансы организаций – основа финансовой системы государства, поскольку предприятия являются основным звеном народнохозяйственного комплекса.

Состояние финансов предприятия оказывает влияние на обеспеченность деньгами общегосударственных и региональных денежных фондов. Зависимость здесь прямая: чем крепче и устойчивее финансовое положение предприятий, тем обеспеченнее общегосударственные и региональные денежные фонды, тем полнее удовлетворяются социально-культурные и другие потребности.

Технология – это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях [16, с. 45].

Важно помнить, что и организация, и руководители, и подчиненные не что иное, как группы людей. Организации почти всегда пытаются воспользоваться различиями в способностях при решении вопроса, какую должность и какую работу будет выполнять конкретный работник. Отбор человека, который лучше других способен выполнять определенную работу, – это логичное средство увеличения выгоды от специализации.

Поэтому при подборе кадров важно учитывать образование и опыт сотрудника. Этот процесс постоянно усложняется и на сегодняшний день найти подходящего кандидата для выполнения ответственной работы довольно длительная процедура [3, с. 237].

Четкая ориентация на свои сравнительные преимущества в конкуренции, постоянный их поиск внутри предприятия определяют весь набор функций, выполняемых аппаратом управления предприятия, состав управленческих подразделений, их подходы к разработке хозяйственной стратегии [3, с. 235].

Задачи управления внутренней средой организации:

- определить приоритеты и сбалансировать цели операционной, инвестиционной, финансовой, маркетинговой стратегий предприятия;
- системно и комплексно решать задачи разработки и оптимизации производственной, инвестиционной и финансовой политики;
- эффективно использовать материальные, финансовые и человеческие ресурсы.

## 1.3. Особенности анализа внутренней и внешней среды организации

Система управления внутренней средой организации представляет собой деятельность, которая направлена на достижение в рыночных условиях хозяйствования поставленных целей посредством наиболее рационального использования материальных, финансовых, трудовых ресурсов на основе применения определенных принципов, функций и способов экономического механизма менеджмента предприятия [9, с. 188].

Управление внутренней средой осуществляется на основе ее анализа и разработки стратегии развития предприятия с учетом действия факторов внешней среды [20, с. 692].

Основными методами, используемыми при анализе внешней и внутренней среды организации и разработке стратегии развития организации выступают метод анализа сильных и слабых сторон (SWOT-анализ), а также PEST-анализ.

Любая работа над стратегией начинается со всестороннего изучения рыночной ситуации, в которой действует компания, и оценки типов возможностей и угроз, с которыми она может столкнуться. Отправной точкой для подобного исследования может послужить SWOT-анализ. Этот метод получил свое название от английских терминов Strengths (Силы), Weaknesses (Слабости), Opportunities (Возможности) и Threats (Угрозы). Такой анализ проводится путем сравнения главных показателей деятельности отдельной фирмы с конкурентами, присутствующими на том же целевом рынке [4, с. 79].

Для проведения SWOT-анализа формируется специальная таблица размерностью два столбца на две строки. В нее записывают преимущества компании, которые она должна развивать и использовать на рынке, и ее слабые стороны, которые следует ликвидировать либо превратить в преимущества. В нижней строке таблицы указывают шансы, предоставляемые рынком, возможности, а порой и угрозы, которые связаны с изменением текущей ситуации на рынке.

PEST (STEP) анализ - стратегический анализ социальных (S - social), технологических (T - technological), экономических (E - economic), политических (P - political) факторов внешней среды организации [10, с. 43].

Анализ выполняется по схеме «фактор - организация». Результаты анализа оформляются в виде матрицы, подлежащим которой являются факторы макросреды, сказуемым - сила их влияния, оцениваемая в баллах, рангах и других единицах измерения [1, с. 245]. Результаты PEST-анализа позволяют оценить внешнюю экономическую ситуацию, складывающуюся в сфере производства и коммерческой деятельности [13, с. 117].

Таким образом, управление внутренней и внешней средой организации – это трудовое воздействие на работников предприятия с целью достижения поставленных предприятием целей. Управление основывается как на многих областях знаний (например, экономика, социология, психология, инженерные дисциплины, статистика), так и на обобщении практического управленческого опыта предприятия.

## **Глава 2. Анализ внутренней и внешней среды и перспективы развития АО «Индезит Интернэшнл»**

### **2.1. Общая характеристика предприятия**

Компания Indesit – самая молодая фирма среди мировых лидеров в сфере бытовой техники. Это одна из торговых марок концерна Merloni Elettrodomestici. В 1945 компания Merloni Elettrodomestici стала производить баллоны для сжиженного газа и электрические водонагреватели под маркой LG («успешный»). Оборудование пользовалось неплохим спросом, и фирма создала достаточную технологическую базу для освоения производства других электроприборов. Через некоторое время Merloni Elettrodomestici занялась выпуском бытовой техники.

Сегодня закрытое акционерное общество «Индезит Интернэшнл» - одно из крупнейших в Европе предприятий с полным циклом производства бытовой техники европейского уровня. Оно входит в состав компании «Indesit Company С.П.А.» (Италия, г. Фабриано) и включает в себя два производства: завод холодильников и завод стиральных машин.

Предмет деятельности - производство и реализация холодильной техники и стиральных машин. Бренды: Indesit, LG, Hotpoint -LG.

Юридический адрес: РФ, 398040, г. Липецк, пл. Metallургов, 2.

В таблице 1 представлены основные показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия в 2016-2018 гг.

Как показывают данные таблицы 1, в 2018 г. предприятие получило выручки от продаж всего на 769001 тыс. руб., или на 4% меньше, чем в 2017 г., в 2017 г. по сравнению с 2016 г. выручка от продаж увеличилась на 20,7%. Основным фактором роста доходов является рост цен на продукцию предприятия в денежном выражении, в том числе с учетом инфляционной составляющей. Одновременно с ростом выручки от продаж в 2017-2018 гг. по сравнению с предшествующими годами наблюдалось увеличение себестоимости продукции на 20,8% и 3,2% соответственно. Причиной роста себестоимости является повышение стоимости сырья, материалов, заработной платы персонала предприятия (с 12041 руб. в 2016 г. до 15838 руб. в 2018 г.).

Таблица 1

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности АО «Индезит Интернэшнл»

Показатели	Годы			Изменение (+,-)		Темп роста, %	
	2016	2017	2018	от 2016	от 2017	2017 к 2016	2018 к 2017
Производство холодильников, шт.	1332489	1441140	1417839	108651	-23301	108,2	98,4
Производство стиральных машин, шт.	697906	925228	833863	227322	-91365	132,6	90,1

Выручка от продажи продукции, работ и услуг, тыс. руб.	16052762	19370177	18601176	3317415	-769001	120,7	96,0
Себестоимость продукции, работ, услуг, тыс. руб.	9449487	11415378	11779813	1965891	364435	120,8	103,2
Затраты на 1 рубль выручки, руб.	0,59	0,59	0,63	0	0,04	100,0	106,8
Чистая прибыль, тыс. руб.	3454821	4387095	3249994	932274	-1137101	127,0	74,1
Численность работающих, чел.	3968	4161	4400	193	239	104,9	105,7
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	1373033	1774632	2549276	401599	774644	129,2	143,7
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	1919545	2186719	1755174	267174	-431545	113,9	80,3
Производительность труда, тыс. руб./чел.	4045,6	4655,2	4227,5	609,6	-427,7	115,1	90,8
Рентабельность продаж, %	21,5	22,6	17,6	1,1	-5,0	105,1	77,9

В 2016-2017 гг. наблюдалось увеличением объемов производства холодильников и стиральных машин. В 2018 г. по сравнению с 2017 г. объемы производства

снизились меньше, чем на 10%. Негативным моментом в деятельности предприятия стало падение величины чистой прибыли с 3454821 тыс. руб. в 2016 г. до 3249994 тыс. руб. в 2018 г. Это связано со значительными темпами роста расходов предприятия на текущую, финансовую и инвестиционную деятельность. Численность работающих в 2018 г. по сравнению с 2017 г. увеличилась на 1898 человек, в 2016 г. она составляла 3968 чел. Рост численности работников при одновременном снижении доходов от продаж вызвали снижение производительности труда в 2018 г. по сравнению с 2017 г. на 427,7 тыс. руб., или на 9,2%. Увеличение краткосрочной дебиторской задолженности на 29,2% и 43,7% в 2017-2018 гг. свидетельствует о том, что на предприятии неэффективно организован контроль своевременности оплаты продукции дебиторами. Кредиторская задолженность также имела тенденцию к возрастанию в 2017 г. по сравнению с 2016 г. Показатель рентабельности продаж в 2018 г. по сравнению с 2017 г. сократился в связи со снижением чистой прибыли в этот период. Данный показатель означает, на 100 руб. выручки от продаж в 2018 г. предприятие получило 17,6 руб. чистой прибыли.

Анализ экономических показателей предприятия по данным таблицы 1 позволяет сделать вывод о стабильной работе предприятия АО «Индезит Интернешэнэл» в исследуемый период с незначительными снижениями отдельных финансовых показателей.

## **2.2. Анализ внешней и внутренней среды предприятия**

Стратегическая диагностика является аналитической основой всех других функций процесса управления предприятием. Осуществление стратегической диагностики создает основу для разработки стратегии развития предприятия. Это выражается в: практическом обосновании реальности целей предприятия; обеспечении соответствия выбранной стратегии целям организации; аналитической поддержке процесса разработки, формулировании и выборе стратегии развития предприятия.

В таблице 2 представлены стратегические аспекты деятельности компании.

В настоящее время АО «Индезит Интернешэнэл» производит холодильную технику брендов «Indesit», «Hotpoint-LG», и стиральные машины «Indesit», «LG» с широким ассортиментом моделей продуктовой линейки. Одним из важнейших приоритетов стратегии предприятия является непрерывная модернизация как самого продукта,

так и производственных мощностей. Ведется работа по совершенствованию конструкций, улучшению качества и дизайна выпускаемой продукции. Конструкторско-технологическая служба оснащена современной графической станцией, позволяющей быстро проектировать новые изделия с одновременным изготовлением опытных моделей на участке прототипов. Производство ведется на современном высокотехнологичном оборудовании, инвестиции на модернизацию составили 450 млн. евро.

## Таблица 2

### Стратегические аспекты деятельности АО «Индезит Интернэшнл»

Аспект	Положение перед началом реализации стратегии (на 31.12.2011)	Текущее стратегическое положение (на 31.12.2018)
Бренды	«Indesit», «LG»	«Indesit», «LG», «Hotpoint-LG», «Sholtès»
Сфера деятельности	Отдельностоящая бытовая техника	Отдельностоящая и встроенная бытовая техника
Продукты	Холодильники, морозильники	Холодильники, морозильники, стиральные машины
Регион	РФ, СНГ, Ближнее Зарубежье	РФ, СНГ, Ближнее Зарубежье, европейские страны
Каналы дистрибуции	Оптовые торговые сети	Оптовые торговые сети, сети магазинов

Политика скидков

Базовая скидка в зависимости от значимости клиента (объемов продаж) и формы оплаты (предоплата, отсрочка платежа)

Базовая скидка в зависимости от значимости клиента (объемов продаж) и формы оплаты (предоплата, отсрочка платежа), дополнительные бонусы по результатам месячных, декадных продаж

Предприятие имеет широкую дилерскую сеть – более 150 клиентов, наиболее крупные из которых Эльдорадо, М-Видео, Техносила, его доля от объемов продаж всей «белой» техники на рынке РФ составляет 32%. Направления продаж компании условно можно разделить на Центральный, Северный, Восточный, Южный регионы РФ и экспорт (рис. 1).

Максимальный удельный вес составляют продажи в Центральном регионе – 36%. Далее следуют Северный (23%), Восточный (20%), Южный (13%) регионы. Доля экспорта – 8%.

Двести пятьдесят сервисных центров на территории РФ и в странах ближнего зарубежья осуществляют гарантийное и послегарантийное обслуживание техники, покупку запчастей для производимых товаров и т.п.

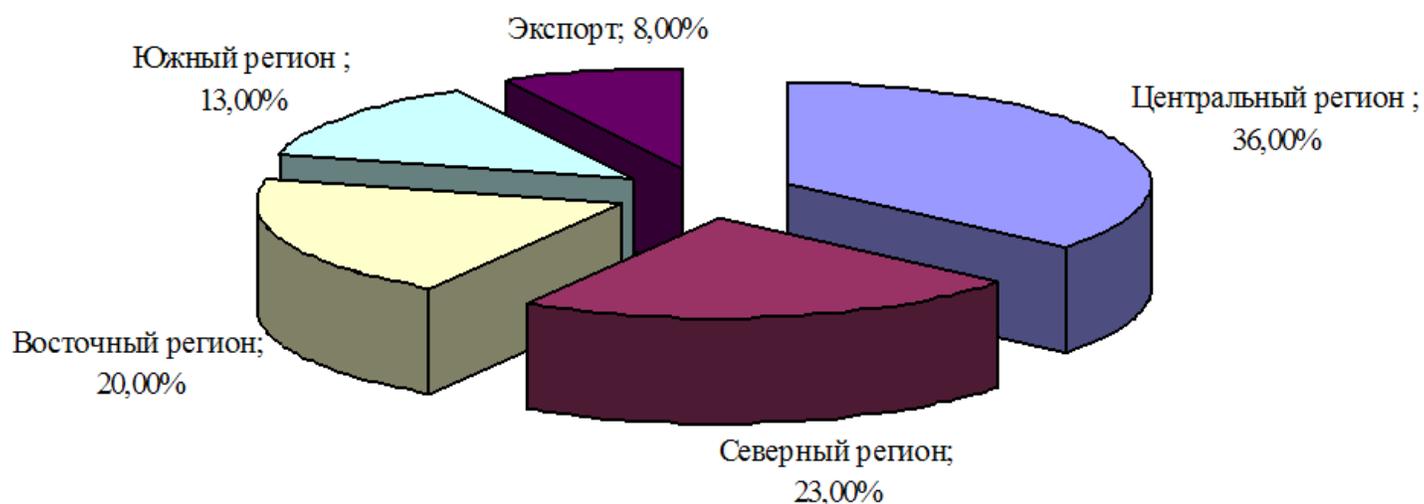


Рис. 1. Структура объемов продаж продукции АО «Индезит Интернэшнл» в 2018 г.

На деятельность АО «Индезит Интернэшнл» оказывают влияние различные факторы. Основными факторами внешней среды, оказывающими влияние на

деятельность предприятия, являются экономика, законы, социальные факторы, политическая стабильность, уровень технологического развития.

Результаты PEST-анализа изобразим в виде матрицы (таблица 3).

Рассмотрим, какова вероятность влияния того или иного фактора на выбор стратегии развития предприятия.

Сценарий развития факторов:

Таблица 3

Матрица PEST-анализа АО «Индезит Интернэшнл»

	Е: Экономические факторы
Р: Политико-правовые факторы	1. Экономический кризис.
1. Уровень регулирования и контроля со стороны государства.	2. Уровень конкуренции на рынке.
2. Таможенная политика государства.	3. Уровень цен на сырье, материалы, ресурсы.
3. Решения Федерального правительства относительно реорганизации системы железнодорожных, электрических и телефонных коммуникаций в стране, что может привести к повышению цен и тарифов.	4. Динамика курсов валют.
4. Политическая стабильность.	5. Отсутствие товара-заменителя.
	6. Рост уровня инфляции.
	7. Освоение новых рынков сбыта

## S: Социокультурные факторы

1. Уровень доходов населения.
2. Режим экономии расходов потребителей в связи с последствиями экономического кризиса.
3. Увеличение спроса на бытовую технику.

## T: Технологические факторы

1. Применение импортных технологий.
2. Сокращение или продление жизненного цикла технологий

изменение уровня регулирования и контроля со стороны государства – вероятность низкая (регулирование и контроль со стороны государства останется на прежнем уровне); изменение таможенной политики государства – вероятность низкая (изменение таможенной политики не прогнозируется); в ближайший год экономический кризис продолжится – вероятность высокая; конкуренция на рынке будет расти – вероятность высокая; уровень цен на сырье, материалы, ресурсы – вероятность высокая; динамика курсов валют – вероятность высокая (возможны значительные колебания курсов валют – как рост, так и снижение); отсутствие товара-заменителя (в прогнозном периоде не предвидится появление товара-заменителя продукции компании) – вероятность высокая; изменение уровня доходов населения – вероятность высокая (уровень доходов населения под влиянием инфляционных процессов и в условиях посткризисного развития экономики может снижаться); освоение новых рынков сбыта – вероятность средняя; изменение спроса на бытовую технику - вероятность средняя (спрос на бытовую технику может увеличиться); режим экономии расходов потребителей в связи с последствиями экономического кризиса – вероятность высокая; появление новых технологических прорывов – вероятность средняя; сокращение или продление жизненного цикла технологий - вероятность средняя (в связи с совершенствованием производственных технологий возможно сокращение их жизненного цикла).

Таким образом, дальнейший рост рынка бытовой техники будет происходить за счет экспансии в регионы, и одним из факторов успеха в этом направлении является наличие у АО «Индезит Интернэшнл» развитой инфраструктуры. Сдерживающими факторами развития рынка будут являться: неудовлетворительное состояние железнодорожных объектов; автодорожной инфраструктуры; энергетических объектов; плохая система коммуникаций. Федеральное правительство ведет активную работу по рассмотрению планов

реорганизации системы железнодорожных, электрических и телефонных коммуникаций страны. Любая такая реорганизация может привести к повышению цен и тарифов на транспортные услуги, электроэнергию и услуги связи. Существенные события и факторы, которые могут улучшить результаты отрасли производства бытовой техники, это рост жизненного уровня населения.

Генеральная стратегия компании разработана на период с 2007 по 2016 г. была ориентирована на достижение следующих целей (табл. 4).

Таблица 4

Главные цели генеральной стратегии АО «Индезит Интернэшнл»

Цель генеральной стратегии	Планируемая дата реализации цели	Фактическая дата реализации цели
Переименование компании из ЗАО «ЗХ Стинол» в АО «Индезит Интернэшнл»	2007 год	2007 год
Строительство завода стиральных машин с производственной мощностью 1,1 млн. единиц в год	2009 год	2009 год
Строительство центра логистики (склад и таможенный терминал)	2010 год	2010 год
Дополнительная эмиссия акций АО «Индезит Интернэшнл»	2012 год	2012 год
Приобретение бренда «Hotpoint- LG»	2013 год	2013 год

Приобретение бренда

«Scholtès»

2014 год

2014 год

Строительство завода кухонных плит с  
производственной мощностью 0,8 млн.  
единиц в год

2016 год

2016 год

Миссия компании - насыщение рынка высококачественными товарами, удовлетворяющими требованиям экологической безопасности, надежности и долговечности, выражена двумя словами: «Просто Лучше / Simply Better» и заключается в постоянном усовершенствовании всех направлений работы для того, чтобы удовлетворить потребности сотрудников, клиентов, поставщиков, инвесторов и других групп людей, имеющих отношение к предприятию. Философия выражена словами основателя компании Аристиде Мерлони: «В экономическом успехе какой-либо производственной инициативы нет никакой ценности, если в ее основе не лежит желание способствовать социальному прогрессу».

Стратегические цели АО «Индезит Интернэшнл» базируются на ценностях, выраженных в пяти основополагающих принципах, определяющих общую направленность деятельности компании:

1. Инновационная - сотрудничество с творческими и инициативными людьми, поиск новых решений и применение самых современных технологий.
2. Уважающая – чуткое и ответственное отношение как к своим потребителям, поставщикам и сотрудникам, так и к окружающей среде.
3. Инициативная - стремление к совершенству и лидерству через укрепление взаимоотношений с клиентами, инвесторами и всеми заинтересованными сторонами.
4. Находящаяся в постоянном контакте – стремление узнать о потребностях людей и предложить правильные решения для достижения наилучших результатов.
5. Настоящая - открытая и «прозрачная», работающая динамично, но в то же время, гибко.

Важным стратегическим шагом стало переименование в 2007 году ЗАО «ЗХ Стинол» в АО «Индезит Интернэшнл». Марка «Indesit» выбрана для нового названия как бренд-лидер, т.к. это международный бренд, который лучше всего выражает «характер» компании: сочетает в себе молодость, прямолинейность, динамичность и в то же время надежность.

Генеральная стратегия предприятия направлена на обеспечение экологической безопасности, европейского качества и гарантии надежности своей продукции, как на важнейшие приоритеты развития. При производстве холодильной техники исключено применение фтора, хлора и углеводородов, разрушающих озоновый слой Земли и создающих парниковый эффект. Безопасность продукции подтверждена сертификатами России, Европейского сообщества, стран Балтии и СНГ.

Удовлетворение запросов потребителей, обеспечение надежности и длительного срока службы – наиболее приоритетные стратегические направления развития, которые реализуются за счет постоянного изучения потребностей различных социальных групп населения и максимально полного воплощения их в конечном продукте.

АО «Индезит Интернэшнл» рассматривает улучшение качества продукции как основополагающий приоритет, так как это – одно из главных условий завоевания доверия потребителей, расширения рынков сбыта, основа получения долговременной прибыли, дальнейшего улучшения финансового положения и стратегического развития предприятия. Система контроля качества представляет собой независимый, непрерывный процесс и охватывает производственные отношения всех подразделений сверху донизу. Ключевыми моментами системы в производственной сфере являются: входной контроль сырья и материалов; операционный контроль на каждом этапе технологической цепочки; автоматизированный контроль готовой продукции. На каждую модель выдан сертификат соответствия, пожарный сертификат, гигиеническое заключение. Система контроля качества компании зарегистрирована в соответствии с международным стандартом ISO 9001:2000; сертификатом соответствия национального органа систем качества Италии CSQ; сертификатом международной сети качества IQNet, признаваемым во всем мире.

Осуществляя стратегическую диагностику предприятия необходимо выделить сильные и слабые стороны предприятия (таблица 5).

Таблица 5

## Определение сильных и слабых сторон АО «Индезит Интернэшнл»

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
1. Организация	Высокий уровень квалификации сотрудников.	Трудность принятия оперативных решений из-за большого размера компании. Высокая текучесть кадров.
2. Производство	Хорошее технологическое оснащение. Близость к сырьевой базе.	Высокая себестоимость продукции. Концентрация производств в одном регионе. Недостаточно высокое качество продукции.
3. Инновации	Инновации регулярно внедряются	Небыстрая окупаемость средств, вложенных в инновации
4. Маркетинг	Наличие устойчивого бренда. Хорошо диверсифицированный и сбалансированный портфель брендов. Высокий уровень послепродажного сервиса.	Высокая диверсифицированность продукции может рассматриваться как недостаток, так как покупатели зачастую теряются в выборе бытовой технике.
5. Финансы	Деятельность компании является прибыльной. Финансовая независимость организации.	Снижение объемов прибыли и рентабельности

Таким образом, среди сильных сторон АО «Индезит Интернэшнл» - хорошо диверсифицированный и сбалансированный портфель брендов, низкая долговая нагрузка компании.

Среди слабых сторон - большая зависимость себестоимости производимой продукции от рыночных цен на сырье, концентрация производства в одном регионе, что увеличивает транспортные издержки.

Компания АО «Индезит Интернэшнл» при разработке товарной политики придерживается стратегии дифференциации. Как отмечалось, у данного предприятия на российском рынке холодильной техники существует два бренда: Indesit и Ariston, которые представлены большим количеством моделей, удовлетворяющих разнообразные запросы потребителей.

Каждый отдельно взятый бренд компании АО «Индезит Интернэшнл» имеет свою политику продвижения на рынок.

Торговая марка Ariston олицетворяет жизнь и будни аристократичных женщин, привыкших к дорогому образу жизни, которые знают толк в хороших вещах, имеют утонченный вкус. Для них важен комфорт и престиж.

Indesit, напротив, демократический бренд. В рекламах данной торговой марки отражается стиль жизни молодых и активных людей. Люди развлекаются – техника работает. В данной рекламе отражены обычные моменты человеческой жизни: отдых с друзьями, прогулки с детьми... Беззаботная и активная жизнь, и никаких проблем.

Все креативные стратегии разрабатываются в Италии. При локальных рекламных компаниях изменения не допустимы: используемые цвета, шрифт, концепция четко прописаны. Ни один дилер не может провести рекламную акцию, не утвердив все детали в главном офисе Мерлони.

АО «Индезит Интернэшнл» неукоснительно следует своему основному принципу – предлагать потребителю качественную и современную бытовую технику по доступным ценам, постоянно совершенствуя ее с учетом требований рынка.

Выделим положительные и отрицательные моменты товарной политики АО «Индезит Интернэшнл». Преимущества заключаются в том, что: фирма имеет преимущество в обслуживании покупателей за счет применения инструментов стимулирования сбыта; фирма предлагает такие признаки дифференциации, которые ценятся покупателями.

Бытовая техника Indesit и Ariston привлекают не только потрясающим дизайном, но и обилием функций, а также надежностью и высоким качеством.

Компания Indesit создает модельный ряд бытовой техники безупречного качества и потрясающей надежности, а многолетний опыт удачных продаж – еще одно яркое тому доказательство.

Недостатками товарной политики компании являются:

1. Возможность копирования используемой товарной политики конкурентами. Любой эффективный вариант товарной политики может породить последователей. Нет никаких гарантий, что дифференциация принесет значительное конкурентное преимущество. Если покупатель не увидит особой ценности в уникальных потребительских свойствах товара, то товарная политика встретит скептическое отношение рынка. Дифференциация не даст ожидаемого результата, если конкуренты смогут быстро воспроизвести отличительные потребительские свойства товара компании. Быстрое копирование удачных отличительных признаков означает, что ни одна компания на рынке не получает преимуществ отданной товарной политики: как только одна компания разрабатывает комбинацию потребительских свойств, способную привлечь внимание потребителя, конкуренты тут же воспроизводят их, и на рынке снова восстанавливается равновесие. Таким образом, если компания желает получить устойчивое конкурентное преимущество, она должна строить товарную политику на таких отличительных признаках товара, которые конкурентам сложно или невозможно воспроизвести.

Компания АО «Индезит Интернэшнл» создает такие отличительные признаки своей продукции, которые легко копируются фирмами-конкурентами (дизайн ручки, внутренний дизайн, создание «секторов свежести» и т.д.). Более того, фирмы, перенявшие данные особенности, могут производить свою продукцию дешевле, так как нет больших затрат на маркетинг.

2. Большие затраты на продвижение продукции, эффективность которых сложно проверить.

3. Неоправданно большой ассортимент продукции (представленных моделей). Одних только холодильников Индезит насчитывается около 85 моделей. Дифференциация происходит по следующим параметрам: ценовая категория; количество камер; количество компрессоров; расположение морозильной камеры: снизу; сверху; сбоку; объем холодильной и морозильной камеры; размораживание холодильной камеры: No Frost; капельное; ручное; ширина, глубина, высота; цвет.

Таким образом, с одной стороны удовлетворяются все возможные запросы потребителей, а с другой стороны, большая часть финансовых средств предприятия идет на разработку, выпуск и хранение на складах всей представленной разновидности продукции.

В условиях стратегии диверсификации продукции предприятие часто сталкивается с необходимостью модификации существующих продуктов и (или) ввода в действия новых. В этих условиях степень неопределенности достаточно высока по определению. Предприятие подвержено большому риску. Относиться к планированию достаточно подробно и осуществлять жесткий контроль выполнения планов вряд ли разумно вообще, так как практически слабо достижимо.

Таким образом, проведенный анализ АО «Индезит Интернэшнл» привел к следующим выводам.

Анализ показывает, что АО «Индезит Интернэшнл» придерживаются стратегии дифференциации продукции. У данного предприятия на российском рынке холодильной техники существует два основных бренда: Indesit и Ariston, которые представлены большим количеством моделей, удовлетворяющих разнообразные запросы потребителей. Конкурентными преимуществами АО «Индезит Интернэшнл» наличие развитой сбытовой инфраструктуры в большинстве регионов страны, что позволяет достигать высокого уровня представленности, и, как следствие, высоких темпов розничных продаж. Еще одно важное конкурентное преимущество продукции АО «Индезит Интернэшнл» - наличие полномасштабной линейки брендов.

Проблемными моментами в деятельности предприятия являются: возрастающее конкурентное давление, высокий уровень затрат, повышение уровня цен на сырье, материалы, ресурсы, рост уровня инфляции, высокая текучесть кадров.

## **Глава 3. Перспективы развития АО «Индезит Интернэшнл»**

Применение SWOT-анализа позволит выбрать оптимальный путь развития бизнеса, избежать опасностей и максимально эффективно использовать имеющиеся ресурсы.

Составление матрицы SWOT-анализа – это этап позволяющий провести совместное изучение внешней и внутренней среды и определить стратегию развития фирмы

(Приложение).

Получаем, что по результатам SWOT – анализа предприятию необходимо принять решение о выборе приоритетов для устранения слабых сторон организации.

Для победы в конкурентной борьбе АО «Индезит Интернэшнл» следует все-таки сохранить стратегию дифференциации, но внести в нее существенные изменения. Важно понимать разницу между просто отличием качества своего изделия от качества изделий конкурентов и собственно преимуществом дифференциации. Как бы высоко ни ценили менеджеры достоинства продукта своей компании, дифференциация достигается только тогда, когда потребитель убежден в превосходных качествах товара настолько, что готов заплатить за него премию по отношению к цене предложения конкурентов.

Проанализировав недостатки применения товарной политики, нужно принять следующие решения о ее корректировке:

1. Устранить чрезмерную дифференциацию, так как это не приносит никакой пользы, а требует вложения больших средств. То есть ассортимент и номенклатура настолько велики, что покупатель не нуждается в таком разнообразии и не видит ценности в таком большом количестве признаков дифференциации, которые предлагает фирма.

Для эффективного проведения дифференциации фирме целесообразно провести маркетинговое исследование потребителей с целью выявления необходимых признаков дифференциации, которые будут цениться ими.

Такое изменение подхода к дифференциации поможет фирме сэкономить средства на производство и продвижение продукции завоевать лояльность к себе.

Покупатель будет точно знать, что, придя в один из магазинов, его глаза не будут разбегаться от огромного количества товара, среди которого с огромным трудом нужно будет найти то, что нужно именно ему, а среди разумного разнообразия можно будет легко выбрать необходимое.

В данном случае необходимо взять за основу дифференциацию по цене. Дешевые модели будут снабжены небольшим количеством функций, вариацией цветов и размеров, в то время как модели, находящиеся в ценовой категории с наибольшим спросом, будут иметь наибольшую градацию моделей.

2. Необходимо создавать такие отличительные признаки своей продукции, которые были бы трудно скопировать конкурентам. То есть делать акцент не на

дизайнерские изменения, а на новые технологии. Данное решение потребует серьезных финансовых вложений в работу конструкторского отдела, но данные вложения окупятся, если продукция АО «Индезит Интернэшнл» будет обладать уникальными свойствами, необходимыми потребителям, но отсутствующими у других производителей.

Таким образом, АО «Индезит Интернэшнл» - динамичная, перспективная, уверенная в своих силах и нацеленная на будущий прогресс во всех сферах социально-экономической деятельности компания, которая в своем стратегическом развитии использует модель концентрированного (ограниченного) роста, что обусловлено, в первую очередь, стабильной конкурентной позицией в условиях относительно слабых колебаний конъюнктуры данного сегмента рынка.

Компания планирует проводить активную рекламную политику в странах Европы, прежде всего в Чехии, Венгрии, Словакии.

Следующим стратегическим направлением развития компании является устранение чрезмерной дифференциации продукции. Для этого специалистами отдела сбыта компании организуется маркетинговое исследование с целью выявления потребительских предпочтений, разработка специалистами конструкторского отдела новой продукции эконом-класса и снятие с производства ряда нерентабельной продукции.

Таким образом, АО «Индезит Интернэшнл» - динамичная, перспективная, уверенная в своих силах и нацеленная на будущий прогресс во всех сферах социально-экономической деятельности компания, которая в своем стратегическом развитии использует модель концентрированного (ограниченного) роста, что обусловлено, в первую очередь, стабильной конкурентной позицией в условиях относительно слабых колебаний конъюнктуры данного сегмента рынка. Основные типы этой базовой стратегии, получившие развитие в организации:

- стратегия усиления конкурентной позиции - фирма стремится занять лидирующее положение на рынке РФ и СНГ;
- стратегия расширения рынка - заключается в поиске новых рынков, в первую очередь, в европейских странах;
- стратегия развития продукта - предполагает решение задачи дальнейшего роста за счет производства новых продуктов - стиральных машин и холодильников новых марок.

# Заключение

Внешняя среда организации представляет собой совокупность субъектов и процессов, составляющих ее окружение. Основными характеристиками внешней среды являются: взаимосвязанность факторов внешней среды – уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы; сложность внешней среды – число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень изменчивости каждого фактора; подвижность среды – скорость, с которой происходят изменения в окружении организации; неопределенность внешней среды – соотношение между количеством информации о среде, которой располагает организация, и уверенностью в точности этой информации. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.

Выделяются следующие элементы, составляющие «внутреннюю среду» организации: цель, структура, технология, финансы, управление, персонал.

Компания АО «Индезит Интернэшнл» – самая молодая фирма среди мировых лидеров в сфере бытовой техники. Под марками Ariston и Indesit компания стала выпускать газовые и электрические плиты, стиральные и посудомоечные машины, холодильники и другую крупную и мелкую бытовую технику.

Компания при разработке товарной политики придерживается стратегии дифференциации. У данного предприятия на российском рынке холодильной техники существует два бренда: Indesit и Ariston которые представлены большим количеством моделей, удовлетворяющих разнообразные запросы потребителей.

Проведенный анализ показал, что на предприятие оказывает воздействие множество факторов: социокультурные, экономические, политические, технологические и другие. Наибольшее влияние на деятельность предприятия оказывает возрастающее конкурентное давление, нестабильность экономической ситуации в стране. Среди сильных сторон компании выделяются: высокая финансовая устойчивость, качество продукции, квалифицированный персонал; слабые стороны: значительный уровень затрат, трудности принятия оперативных решений.

Генеральная стратегия предприятия направлена на обеспечение экологической безопасности, европейского качества и гарантии надежности своей продукции, как на важнейшие приоритеты развития.

Проанализировав и оценив используемую в данное время товарную политику АО «Индезит Интернэшнл», стало очевидно, что конкурентное преимущество, завоеванное с ее помощью, требует изменений.

Для победы в конкурентной борьбе компании следует все-таки сохранить стратегию дифференциации, но внести в нее существенные изменения. Вообще, фирме нужно полностью пересмотреть подход к дифференциации.

Проанализировав недостатки применения товарной политики, нужно принять следующие решения о ее корректировке: устранить чрезмерную дифференциацию: ассортимент и номенклатура настолько велики, что покупатель не нуждается в таком разнообразии и не видит ценности в таком большом количестве признаков дифференциации; необходимо создавать такие отличительные признаки своей продукции, которые были бы трудно скопировать конкурентам. Данное решение потребует серьезных финансовых вложений, которые окупятся, если продукция компании будет обладать уникальными свойствами, необходимыми потребителям, но отсутствующих у других производителей.

Основными направлениями развития АО «Индезит Интернэшнл» будут являться: поиск новых рынков сбыта, прежде всего в странах Европы; устранение чрезмерной дифференциации продукции; повышение качества продукции.

## **Список использованных источников**

1. Батурин, В.К. Общая теория управления: Учебное пособие / В.К. Батурин. - М.: ЮНИТИ, 2017. - 487 с.
2. Веприкова, М. Я. Исследование внутренней среды организации в период нестабильной экономической ситуации / М.Я. Веприкова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». - 2016. - Т. 15. - С. 1231-1235.
3. Вервишко И. С. Роль решения в системе управления предприятием // Молодой ученый. - 2016. - №18. - С. 235-238.
4. Гапоненко, А.Л. Теория управления: Учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Л. Гапоненко, М.В. Савельева. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 336 с.
5. Дудин, М.Н. Теория управления: Учебно-методический комплекс / М.Н. Дудин, К.Д. Бусыгин и др. - М.: Элит, 2016. - 247 с.
6. Жилкина, Е. А. Влияние факторов внешней среды предприятия на эффективность управленческих решений / Е.А, Жилкина, Д.В. Борцова//

- Проблемы современной экономики: материалы V Междунар. науч. конф. (г. Самара, август 2016 г.). - Самара: ООО "Издательство АСГАРД", 2016. - С. 88-91.
7. Кальницкая, И.В. Подходы к оценке эффективности управления организацией / И.В. Кальницкая // Актуальные вопросы экономических наук: Материалы XII Междунар. науч.-прак. конф. Новосибирск: Изд-во «СИБПРИНТ», 2017. С. 163-167.
  8. Келлер, И.Э. Теория управления: Учебник / И.Э. Келлер. - СПб.: Лань, 2018. - 224 с.
  9. Ким, С.А. Теория управления: Учебник для бакалавров / С.А. Ким. - М.: Дашков и К, 2016. - 240 с.
  10. Киселев, В.А. С чего начинается эффективное управление предприятием? / В.А. Киселев // Управление персоналом. - 2015. - №5. - С.42-44.
  11. Ковалева, Т. В. Изучение факторов внешней и внутренней среды организации / Т.В. Ковалева // Молодой ученый. - 2016. - №12. - С. 1293-1296.
  12. Кондратьев Э. О причинах неэффективности современного менеджмента // Проблемы теории и практики управления - 2016. - №3. - С.96-104.
  13. Коробко, В.И. Теория управления: Учебное пособие / В.И. Коробко. - М.: ЮНИТИ, 2018. - 383 с.
  14. Лысенко, Д.В. Концептуальные подходы к управлению эффективностью деятельности и принятию управленческих решений / Д.В. Лысенко // Аудит и финансовый анализ. - 2016. - № 1. - С. 270 - 274.
  15. Мирзалиева, С. С. Совершенствование системы управления организацией в условиях изменений / С.С. Мирзалиева, А.С. Садбекова // Экономика, управление, финансы: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Пермь, апрель 2015 г.). - Пермь: Зебра, 2015. - С. 188-192.
  16. Охорзин, В.А. Теория управления: Учебник / В.А. Охорзин, К.В. Сафонов. - СПб.: Лань, 2018. - 224 с.
  17. Тарасенко В.Ф. Взгляд на развитие менеджмента / В.Ф.Тарасенко, О.В.Козлова, А.В.Тарасенко // Проблемы управления в социальных системах. - 2015. - Т.8, вып.12. - С.172-181.
  18. Ширяев, В.И. Управление предприятием: Моделирование, анализ, управление / В.И. Ширяев, И.А. Баев, Е.В. Ширяев. - М.: КД Либроком, 2018. - 272 с.
  19. Шумский, А. Д. Подходы и методы изучения внутренней среды / А.Д. Шумский // Молодой ученый. - 2017. - №24. - С. 326-329.
  20. Эскиев, М. А. Эффективность системы управления организацией. Основные факторы, влияющие на эффективность / М.А. Эскиев, С.А. Аслаханова// Молодой ученый. - 2015. - №23. - С. 689-692.

Приложение

Матрица SWOT-анализа АО «Индезит Интернэшнл»

## ВОЗМОЖНОСТИ:

- отсутствие товара-заменителя: на данный период времени еще не придумано технологически нового продукта (техники), который выполнял бы функции холодильника, но в то же время качественно от него отличался;
- политическая стабильность: за последнее время в политической жизни страны не произошло никаких кардинальных изменений, которые могли бы пошатнуть политическую стабильность и вызвать неопределенность в «завтрашнем дне» у народа;
- освоение новых рынков сбыта (прежде всего европейского);
- изменение жизненного цикла технологий;
- увеличение спроса на бытовую технику.

## УГРОЗЫ:

- большое количество фирм-конкурентов: основными из них являются: «Атлант», «Snaige», «LG», «Норд», «Sumsung» и т.д. Появление новых конкурентов (Snaige) и их рекламная политика: многие фирмы-конкуренты ведут активную рекламную политику (в основном реклама в СМИ);
- повышение цен на сырье, материалы;
- рост инфляции;
- колебания курсов валют;
- законодательные изменения требования лицензирования основной деятельности;
- нестабильность экономической ситуации в мире.

## СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ:

- наличие устойчивого бренда «Indesit», который завоевал доверие многих потребителей, диверсифицированный и сбалансированный портфель брендов;

- географическое положение в центре европейской части России (высокая концентрация покупателей);

- регулярное внедрение инноваций (применение импортной технологии);

- быстрый доступ к металлургической сырьевой базе (металл НЛМК);

- хорошее технологическое оснащение;

- высокая квалификация сотрудников предприятия (в организации существует строго отработанная политика отбора и подбора персонала); уровень послепродажного сервиса: на всю продукцию компании дается гарантийный срок 3 года, что выше, чем у фирм-конкурентов; финансовая независимость компании.

### Поле «СИБ»

Во внешней среде наблюдается возможное увеличение спроса на продукцию. Используя свои сильные стороны можно увеличить объем продаж (прежде всего за счет поиска новых рынков сбыта), а, следовательно, и прибыль организации.

### Поле «СИУ»

Хорошо построенная рекламная политика товара с расстановкой акцентов на сильных сторонах, таких как устойчивый бренд, высокое гарантийное обслуживание, а также реализация мероприятий по повышению качества продукции позволит донести необходимую информацию до потребителя и обойти конкурентов.

## СЛАБЫЕ СТОРОНЫ:

- высокая степень централизации принятия решений (излишний бюрократизм, инертность в принятии решений): главное управление находится в Италии, среднее звено управления, таких отделов как маркетинг, юридический отдел, бухгалтерия находятся в Москве, а сам завод холодильников расположен в Липецке. Вследствие этого усложняется процесс передачи быстрой и точной информации.

- высокая текучесть кадров;

- концентрация продукции в одном регионе; значительные затраты на производство продукции; невысокое качество продукции; чрезмерная дифференциация продукции, так как это не приносит ощутимой пользы, но требует значительных вложений средств.

### Поле «СЛВ»

Политическая стабильность позволяет сократить коммуникационную цепочку и делегировать часть полномочий по принятию решений на места, с целью скорейшего реагирования на факторы внешней среды.

Устранение чрезмерной дифференциации продукции позволит оптимизировать затраты, и обеспечить рост прибыли.

### Поле «СЛУ»

Для борьбы с большим количеством конкурентов необходимо осуществить рекламную поддержку продукции, а также разработать программу сотрудничества с конечными продавцами продукции.