**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

Глава1. Теоретические основы разработки стратегии организации

1.1. Понятие стратегии

1.2. Формулирование стратегий и выбор альтернатив

1.3. Правила и процедура разработки стратегии

## 1.4. Выстраивание стратегической пирамиды

1.5. От разработки стратегии к ее внедрению

Глава2. Выявление сильных и слабых сторон существующей стратегии, анализ внешней и внутренней среды организации

2.1. Краткая характеристика предприятия как объекта управления

2.2. Цели и критерии развития организации

2.3. Матрица STEP- анализа внешней среды

2.4. Анализ ближней внешней среды

2.5. SWOT- анализ

2.6. Анализ внутренней среды и ресурсов организации

Глава3. Основные направления и рекомендации по выбору новой стратегии развития предприятия

3.1. Конкурентная стратегия и рынок

3.2. Рекомендации по стратегическому развитию предприятия

3.3. Выбор базовой стратегии

3.4. Оценка экономической эффективности предложенных направлений по выбору стратегии развития предприятия

Заключение

Список используемых источников

Приложения:

Приложение 1. Организационная структура предприятия

Приложение 2. Прайс-лист предприятия

Приложение 3. Перечень конкурентов-производителей

Приложение 4. Перечень нерентабельных изделий

Приложение 5. Положение о работе с дилерами

Приложение 6. Положение о скидках клиентам

Приложение 7. Финансовый результат планируемый

**ВВЕДЕНИЕ**

Долгосрочная эффективная работа любого предприятия, его экономический рост и развитие определяются правильным выбором стратегических ориентиров, позволяющих наилучшим образом реализовать потенциальный человеческий капитал и другие ресурсы.

Актуальность выбора темы дипломной работы определяется тем, что на сегодняшний день стратегия – это основополагающий стержень в управлении предприятием, который должна обеспечивать устойчивый экономический рост и развитие предприятия, повышение конкурентоспособности производимой им продукции и оказываемых услуг.

В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации фирмы должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении.

В прошлом многие фирмы могли успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную работу, на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности.

Сейчас же, хотя и не снимается задача рационального использования потенциала в текущей деятельности, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию фирмы к быстро меняющимся условиям ведения бизнеса.

Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация бизнеса, появление новых неожиданных возможностей для бизнеса, открываемых достижениями науки и техники, развитие информационных сетей, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического управления.

Не существует стратегии единой для всех компаний, так же, как и не существует единого универсального стратегического управления.

Каждая фирма уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого товара или оказываемых услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многих факторов.

В то же время есть некоторые основополагающие моменты, которые позволяют говорить о некоторых обобщенных принципах выбора и реализации стратегии развития и осуществления стратегического управления.

Целью дипломной работы является выбор стратегии развития предприятия.

Объектом исследования является ОАО "Досчатинский завод медицинского оборудования".

Цель позволила сформулировать задачи, которые решались в данной работе:

1. 1. Изучить сущность и виды стратегий развития предприятия. Алгоритм выбора стратегии развития;
2. 2. Охарактеризовать предприятие как объект управления;
3. 3. Сделать анализ внешней и внутренней среды предприятия;
4. 4. Выявить цели предприятия при выборе новой стратегии развития;
5. 5. Разработать рекомендации по стратегическому развитию предприятия;
6. 6. Рассчитать экономическую эффективность предложенных направлений по выбору стратегии развития предприятия.

Предмет исследования - особенности функционирования, цели и пути развития предприятия на данном этапе существования.

Информационной базой исследования послужили научная литература, освещающая вопросы стратегического развития предприятия; отчетность предприятия ОАО "Досчатинский завод медицинского оборудования".

Научная новизна заключается в том, что в настоящее время внешняя среда меняется на столько быстро, что одних только оперативных мер высшего менеджмента по адаптации к новым реалиям уже не достаточно. Для того чтобы не только выжить, но и усилить свои конкурентные позиции на рынке, необходимо на профессиональном уровне заниматься стратегическим планированием – выработкой стратегии с помощью комплекса формализованных процедур.

Практическая значимостьвыпускной квалификационной работы состоит в том, чтостратегия развития, предложенная в данной работе, выведет предприятие на новый уровень развития, повысит конкурентоспособность выпускаемой продукции, улучшит экономические показатели. Данная разработка также может быть использована на аналогичных предприятиях.

Экономический эффект от предложенных мероприятий заключается в том, что при выполнении мероприятий, изложенных в предлагаемом проекте, можно с высокой степенью вероятности сделать прогноз об улучшении финансового состояния предприятия ориентировочно через 6 месяцев.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие стратегии

Этапы составления стратегического плана

А. Чандлер, автор одной из пионерских работ в области стратегического планирования, считает, что стратегия - “это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей. Определение стратегии Чандлера дополняется требованием экономичности для принимаемых курсов действий “Стратегическая альтернатива определяется путём сопоставления возможностей и ресурсов корпорации с учётом приемлемого уровня риска”. В конечном итоге формирование стратегии предприятия должно дать ответы на три вопроса: Какие направления хозяйственной деятельности необходимо развивать? Каковы потребности в капиталовложениях и наличных ресурсах? Какова возможная отдача по выбранным направлениям?

И. Ансофф выделяет несколько отличительных особенностей стратегии:

Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы.

Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов, методов поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, во-первых, сосредоточить внимание на определённых участках или возможностях, во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.

Необходимость в данной стратегии отпадает, как только реальный ход событий выведет организацию на желаемое развитие.

В ходе формулирования стратегий нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться сильно обобщённой, неполной и неточной информацией о различных альтернативах.

При появлении более точной информации может быть поставлена под сомнение обоснованность первоначальной стратегии. Поэтому необходима обратная связь, позволяющая обеспечить своевременное переформулирование стратегии.

Процесс реализации стратегии может быть разделён на два больших этапа:

а) процесс стратегического планирования - выработка набора стратегий, начиная от базовой стратегии предприятия и заканчивая функциональными стратегиями и отдельными проектами;

б) процесс стратегического управления - реализация определённой стратегии во времени, переформулирование стратегии в свете новых обстоятельств.

Стратегическое планирование есть систематизированный и логический процесс, основанный на рациональном мышлении. В то же время оно есть искусство прогнозирования, исследования, расчёта и выбора альтернатив.

Стратегии предприятий должны быть построены по иерархическому принципу. При этом уровни стратегий, комплексность, их интеграция очень различны в зависимости от типа и размера предприятия. Так, простая организация может иметь одну стратегию, а сложная - несколько на различных уровнях действия.

Концептуальная модель стратегического плана позволяет определить следующие этапы составления стратегического плана предприятия:

Анализ окружающей среды:

а) внешняя среда,

б) внутренние возможности.

Определение политики предприятия (целеполагание).

Формулирование стратегии и выбор альтернатив:

а) стратегия маркетинга,

б) финансовая стратегия,

в) стратегия НИОКР

г) стратегия производства,

д) социальная стратегия,

е) стратегия организационных изменений,

ж) экологическая стратегия.

Результатом деятельности по предложенной выше схеме составления стратегического плана предприятия является документ, называемый “Стратегический план предприятия” и имеющий обычно следующие разделы:

Цели и задачи предприятия

Текущая деятельность предприятия и долгосрочные задачи.

Стратегия предприятия (базовая стратегия, основные стратегические альтернативы).

Функциональные стратегии.

Наиболее значимые проекты.

Описание внешних операций.

Капиталовложения и ресурсное распределение.

Планирование неожиданностей.

Приложения: Расчёты, справки, другая деловая документация, в том числе:

а) Объём годовых продаж по группам продуктов,

б) Годовая прибыль и убытки по подразделениям,

в) Годовой экспорт и его отношение к объёму продаж по

подразделениям.

г) Изменения в наборе продуктов и доля рынка.

д) Программа ежегодных капитальных затрат.

е) Годовые денежные потоки.

ж) Баланс на конец последнего года плана.

з) Политика поглощений и приобретений.

Анализ литературы по стратегическому планированию в западных фирмах показал, что и количество и содержание этапов составления стратегического плана, а также сама его форма могут существенно варьироваться и зависят от многих факторов, среди которых основными являются:

Форма собственности предприятия.

Тип предприятия (специализированное или диверсифицированное)

Отраслевая принадлежность предприятия.

Размер предприятия (большое, среднее или малое).

Точно так же не существует единого горизонта стратегического планирования. В Европе часто встречаются долгосрочные, 10-летние планы, американцы используют 5-летние планы, а японцы вообще 3-летние.

1.2 Формулирование стратегий и выбор альтернатив

Процедура формулирования стратегии и выбора альтернатив состоит из следующих этапов:

а) оценка существующей стратегии;

б) собственно фаза формулирования;

в) планирование риска;

г) выбор стратегических альтернатив.

Рассмотрим подробнее эти пункты.

А. Оценка существующей (действующей) стратегии.

Первичная оценка действующей стратегии осуществляется уже на предыдущем этапе - оценка внутренних возможностей.

Однако, оценивая имеющиеся резервы на предприятии, позволяющие повысить эффективность его функционирования, мы ранее не оценивали жизненность действующей стратегии и сформулированных правил поведения.

Б. Собственно фаза формулирования.

Стратегия, будучи объединённой основой для организационных усилий, требует разработки серии стратегических планов как на уровне предприятия в целом, так и на уровне подразделений. Естественно, что каждый стратегический план является частью общего, и стратегия предприятия объединяет их все вместе. Стержнем любого стратегического плана предприятия является его базовая стратегия. Выбор базовой стратегии есть прерогатива руководства предприятия. Руководство, оценивая и анализируя информацию, полученную на предыдущих шагах, принимает окончательное решение.

В. Планирование риска.

Планирование риска является одной из важных составляющих стратегического плана. Основной целью является поддержание высокого уровня противодействия возмущениям внешней среды и уменьшение потерь от данных возмущений.

В последнее время в западных фирмах становится всё более популярной не разработка резервных стратегий, а создание систем кризисных ситуаций, характеризующихся очень высокой степенью централизма принимаемых решений и быстрой реакцией на изменения в среде. Это вытекает из того, что сам набор возможных возмущений становится таким многообразным, что фирма не в состоянии предусмотреть все возможные ситуации.

Г. Выбор стратегических альтернатив.

В рамках выбранной базовой стратегии возможно несколько курсов действий, которые принято называть стратегическими альтернативами.

Разработка стратегии должна затрагивать все уровни управления предприятия, так как решения, вырабатываемые при стратегическом планировании, имеют отношение ко всем сотрудникам организации. Поэтому необходимо согласование интересов при выработке стратегии. Групповое обсуждение, кроме того, позволяет рассмотреть большое число альтернатив. Но и сходимость при групповом выборе существенно ниже, чем при единоначалии. Поэтому обычно имеет место групповое обсуждение и единоличное принятие окончательного решения.

Стратегия роста.

Стратегия роста впервые подробно была разработана Игорем Ансоффом. Им же была построена модель роста фирмы. Она состоит из пяти этапов:

Стадия планирования. Компания находится в состоянии готовности к формулированию стратегии роста, то есть существует некоторое совмещение внешних условий и внутренних возможностей.

Начальная стадия. Обычно фирма проходит этот этап очень быстро. В течение этого этапа возникают и ликвидируются узкие места в процессах и структуре реализации конкретных проектов, которые не были предусмотрены в плане. Также растёт объём продаж, хотя дохода фирма практически не получает.

Стадия проникновения.

Ускоренный рост.

Переходная стадия.

Начальная стратегия

Целью начальной стратегии является умеренный рост для того, чтобы обеспечить предприятию выход на оптимальную эффективность. Руководство занимает бдительную позицию по отношению к ускорению темпов развития, стараясь обеспечить выявление узких мест и их ликвидацию, чтобы в дальнейшем занять настойчивую наступательную позицию на рынке. Как уже отмечалось, руководство должно быть готово к тому, что на первом этапе могут возникнуть сложности в производстве, административные трения, напряжённое финансовое состояние, связанное с большими затратами и отсутствием доходности. Однако одной из целей начальной стратегии является быстрота данного этапа и переход к следующей стратегии.

Стратегия проникновения.

Данная стратегия направляет усилия предприятия на более глубокое проникновение на рынок и дополнительные усилия по увеличению темпов роста объёма продаж. Если для этого требуются приобретения и поглощения, то они производятся в рамках данной стратегии. Долговременные программы предусматривают укрепляющие и развивающие действия по всем направлениям функционирования предприятия, особенно обращая внимание на усиление финансовых позиций, модернизацию основных фондов, НИОКР.

После достижения этих целей и проведя все необходимые внутренние перестроения, предприятие может перейти к следующей стратегии.

Стратегия ускоренного роста.

Целью этой стратегии является полное использование внутренних и внешних возможностей. Данный этап цикла роста должен производиться как можно дольше, так как именно на нём происходит полное использование ресурсов, рост доходов начинает превосходить рост продаж, доля рынка приближается к запланированной. Но на этапе ускоренного роста начинают возникать и накапливаться негативные тенденции в деятельности предприятия, поэтому одной из целей данной стратегии является как можно более раннее их выявление и попыток разрешения. Если решить возникшие проблемы не представляется возможным, то руководство предприятия в рамках данной стратегии начинает плавный переход к реализации следующей стратегии.

Стратегия переходного периода.

Целью этой стратегии является обеспечение после периода ускоренного роста период перегруппировки и перестройки деятельности предприятия для вхождения в новый цикл роста как можно быстрее, то есть, не допуская длительной стагнации.

Стратегия предусматривает экономию, отказ от новых производств. Происходит глубокий анализ существующего положения дел на предприятии с целью уменьшения затрат, повышения доходности изделий, перестройки системы управления.

Сама по себе стратегия роста может применяться в различных ситуациях:

начало предпринимательской деятельности;

молодая компания, борющаяся за своё выживание;

однопродуктовое специализированное предприятие;

диверсифицированное предприятие, где стратегия роста организации в целом может поддерживаться стратегией роста по отдельному виду продукта.

Именно поэтому стратегических альтернатив роста в хозяйственной практике может быть предложено очень много. Перечислю лишь некоторые, являющиеся базовыми, стратегические альтернативы: интенсификация рынка, диверсификация, межфирменное сотрудничество и кооперация, внешнеэкономическая деятельность.

Стратегия стабилизации и выживания.

В условиях расстроенной экономики в соответствии с циклами деловой активности и циклами развития предприятия последние могут испытывать болезненный период нестабильности, когда начинают падать объёмы продаж и прибыли. Возникает необходимость разработки специальных процедур анализа, позволяющих уловить период перехода предприятия от стадии роста к стадии падения, то есть переориентации из наступательной в наступательно-оборонительную стратегию - стратегию стабилизации.

Стратегия стабилизации.

Стратегия стабилизации направлена на достижение раннего выравнивания объёма продаж и прибылей с последующим их повышением, то есть с переходом на следующий этап роста. В зависимости от скорости падения, предприятие может использовать один из трёх наиболее вероятных подходов:

экономия с чётким намерением быстрого оживления;

сдвиги в продолжительном спаде с меньшими надеждами на быстрое оживление;

стабилизация, когда необходимы долговременные программы для достижения сбалансированного состояния предприятия на рынке.

Стратегия выживания.

Стратегия выживания - чисто оборонительная стратегия и применяется в случаях полного расстройства экономической деятельности предприятия, в состоянии, близком к банкротству. Целью стратегии является стабилизация обстановки, то есть переход к стратегии стабилизации и, в дальнейшем, к стратегии роста. Понятно, что данная стратегия не может быть долгосрочной. Она требует, с одной стороны, быстрых, решительных, полностью скоординированных действий, с другой - осмотрительности и реалистичности в принятии решений. Именно поэтому в условиях реализации стратегии выживания происходит жесткая централизация управления, создаётся “антикризисный комитет”, который наряду с принятием быстрых по реакции ответных мер на возмущения внешней среды разрабатывает и жестко приводит в жизнь следующие программы:

перестройка управления

финансовая перестройка

перестройка маркетинга

## 1.3 Правила и процедура разработки стратегии

В стратегическом управлении организацией большую роль играют правила, которые, также как и стратегии, определяют функционирование компании, но в отличие от стратегии в явном виде не имеют целевого начала. Они носят преимущественно ограничительный или предписывающий характер, создавая атмосферу, в которой осуществляется деятельность организации. Некоторые правила могут иметь очень широкий смысл, другие - достаточно узкий, касающейся отдельной стороны жизни компании либо отдельной функции. Общим для всех правил является то, что они устанавливают границы деятельности и поведения в организации, направляя тем самым её функционирование по пути реализации её стратегий. Многие правила имеют достаточно долгую жизнь. В то же время существуют правила, которые вводятся для реализации какой - то определенной стратегии, или же для обеспечения достижения какой - то определенной цели. Правила сами могут быть объектом стратегического управления в том случае, если стратегической задачей организации является изменение её внутренней жизни, организационной культуры и т.д.

Процедура в отличие от правила описывает действия, которые следует предпринимать в конкретной ситуации. В известной степени правила и процедуры снижают степень свободы действий сотрудников организации, заставляя их действовать заданным маршрутом. На самом деле камнем преткновения являются не сами правила и процедуры, а то, как они доведены до сведения персонала. Хорошо продуманная последовательность действий при решении проблемных ситуаций не снижает творческий потенциал сотрудников, а способствует более успешному решению проблемы.

## 1.4 Выстраивание стратегической пирамиды

## Стратегия организации - это указание о том, как перевести компанию оттуда, где она находится сейчас, туда, где она хочет находиться. Это средство, достижения желаемых результатов.

## Выстраивание стратегической пирамиды - это не только задача высшего руководства. На крупных предприятиях решения по вопросам методов управления новыми направлениями развития принимается корпоративным руководством, руководителями хозяйственных подразделений, главами крупных финансовых отделов корпорации в целом или её подразделений (производство, маркетинг и продажи, финансы, трудовые ресурсы и т. д.), менеджерами заводов, региональными торговыми представителями и менеджерами среднего звена управления.

**Факторы формирования стратегии**

На формирование стратегии организации оказывают влияние многие факторы. Взаимодействие этих факторов носит специфический характер для каждой отрасли и компании и всегда изменяется во времени. Никогда выбор одинаковых стратегий не происходил в схожих ситуациях. Факторы, определяющие стратегию всегда отличались один от другого, и, как правило, очень сильно. Поэтому менеджеру необходимо оценивать всю совокупность внешних и внутренних факторов, прежде чем принимать решение о выборе той или иной стратегии. К основным факторам, формирующим стратегии, можно отнести следующие:

Социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы;

Привлекательность отрасли и условия конкуренции;

Специфические рыночные возможности и угрозы;

Сильные и слабые стороны организации, ее конкурентные возможности;

Личные амбиции, философия бизнеса и этические воззрения менеджеров;

Ценности и культура компании.

Следовательно, стратегия – это:

1. Собирательное понятие, объединяющие различные аспекты деятельности компании и находящие свое выражение во всем, что определяет жизнедеятельность организации;

2. Комплекс мероприятий по достижению намеченных целей, уточненных через правила и процедуры.

**Классификация стратегии по уровням иерархии управления**

В диверсифицированной компании стратегии разрабатываются на четырех различных организационных уровнях. С точки зрения иерархии управления стратегии можно подразделить на:

Корпоративную стратегию (стратегия для компании и сфер её деятельности в целом).

Деловую стратегию (для каждого отдельного вида деятельности компании).

Функциональную стратегию (для каждого функционального направления определенной сферы деятельности). Каждая сфера деятельности имеет производственную стратегию, стратегии маркетинга, финансов и т. д.

Операционную или линейную стратегию (более узкая стратегия для основных структурных единиц: заводов, торговых региональных представителей и отделов)

На одноотраслевом предприятии существуют только три уровня (отсутствует корпоративный курс). Это продолжается до тех пор, пока во внимание не принимаются попытки диверсифицировать свою деятельность в другие сферы. В таблице №1 содержатся виды стратегических действий, которые соответствуют каждому из четырех уровней разработки стратегии.

Таблица 1.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Уровень стратегии | Ответственные лица | Мероприятия, характерные для каждого уровня. |
| Корпоративная стратегия | Управляющие высшего ранга, другие ключевые менеджеры (решения обычно принимаются советом директоров) | · Создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности не соответствующей управленческим планам).  · Достижение синергизма среди родственных структурных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество.  · Установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности. |
| Деловая стратегия | Генеральные директора, руководители подразделений (решения обычно принимаются корпоративным руководством или советом директоров) | · Разработка мер, направленных на усиление конкурентоспособности и сохранение конкурентных преимуществ.  · Формирование механизма реагирования на внешние изменения.  · Объединение стратегических действий основных функциональных подразделений.  · Усилия по решению специфических вопросов и проблем компании. |
| Функциональная стратегия | Руководители среднего звена (решения принимаются главой подразделений) | · Действия по поддержке деловой стратегии и достижению целей подразделения.  · Обзор, пересмотр и объединение предложений менеджеров на местах. |
| Операционная стратегия | Руководители на местах (решения принимаются руководителями функциональных служб) | · Действия по решению узкоспециальных вопросов и проблем, связанных с достижением целей подразделения. |

**1.5 От разработки стратегии к ее внедрению**

Разработка стратегии - это длительный и трудоемкий процесс. Но сама по себе стратегия - это только верхушка айсберга. Очень много времени отводится непосредственно на комплекс работ, связанных с внедрением стратегии. Сегодня объективно назрела необходимость в расширении горизонта планирования, в увязке кратко-, средне- и долгосрочных целей развития, в создании своего рода «мостика» между перспективными целями развития предприятия и текущим планированием на год.

На среднесрочном уровне планирования (3-5 лет) качественные долгосрочные стратегические ориентиры трансформируются в укрупненные финансовые (индикативные), а на оперативном (годовом) уровне - в детализированные показатели развития. Наиболее часто для этих целей используется технология, имеющая на западе название Balanced Score Cards.

Рассмотрев основные этапы комплекса работ, связанного с разработкой и внедрением стратегии развития предприятия раскрывается содержание основного методического инструментария, используемого в ходе проведения стратегических исследований. Резюмируя итоги, следует отметить следующее:

* Одним из основных результатов проектов по стратегическому планированию является разработка стратегии развития предприятия. Стержнем разрабатываемой стратегии является комплекс мер (программ), ориентированных на максимальное использование ключевых конкурентных преимуществ компании, выявленных на этапе стратегической диагностики.
* Составной частью стратегии являются кратко-, средне- и долгосрочные цели и задачи компании, а также обоснование объемов, структуры и источников финансовых ресурсов, требуемых для их реализации. Формированию стратегии предшествует финансовая оценка стратегических альтернатив.
* На основе долгосрочной стратегии разрабатываются предложения по оптимизации системы управления портфелем выпускаемой продукции как на внутреннем, так и на внешнем рынках. Делаются выводы о том, какие направления бизнеса компании должны войти в число приоритетных, какие направления лучше придержать или даже заморозить? На что должны быть направлены имеющиеся ресурсы: на приобретение новых активов или на модернизацию старых? Что важнее - ориентация на экспансию (увеличение размера) компании или концентрацию на создании стоимости?
* Качественные и количественные ориентиры корпоративной стратегии являются основой для разработки маркетинговой, инвестиционной, технологической и организационной функциональных стратегий развития предприятия.
* Реализация стратегии обусловливает необходимость проведения соответствующих организационных преобразований. При этом организационная структура выступает в качестве основного механизма распределения ресурсов и управления компанией для достижения стратегических целей задач.

**ГЛАВА2. ВЫЯВЛЕНИЕ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН СУЩЕСТВУЮЩЕЙ СТРАТЕГИИ, АНАЛИЗ ВНЕШНЕИ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

**2.1 Краткая характеристика предприятия как объекта управления**

ОАО «Досчатинский завод медицинского оборудования» имеет репутацию одного из авторитетных и старейших предприятий-производителей медицинского оборудования в России и странах СНГ.

Досчатинский завод медицинского оборудования - крупный завод, основанный в 1934 по указанию НаркомЗдрава СССР с целью производства медицинских изделий для лечебно-профилактических учреждений страны.

Завод расположен на живописном берегу реки Оки в поселке Досчатое Выксунского района Нижегородской области.

Общая заводская производственная площадь ОАО «ДЗМО» составляет 9,87 га.

Общая численность работающих на предприятии 500 человек.

Согласно распоряжению главы администрации г. Выксы Нижегородской области № 117 от 12 февраля 1993г зарегистрировано акционерное общество открытого типа (ОАО «ДЗМО») регистрационный № 14 (ОГРН 1025201635205).

Наименование предприятия: **Досчатинский завод медицинского оборудования**.

Сокращенное название **«ОАО «ДЗМО».**

Вид деятельности: **производство медицинского оборудования**.

Организационно-правовая форма / форма собственности: **открытое акционерное общество.**

ОАО «ДЗМО» занимает лидирующие позиции по производству медицинского оборудования на Российском рынке и рынке СНГ по таким позициям, как стерилизационное оборудование и оборудование для гинекологии и акушерства.

Предприятие состоит из действующего производства, строящейся площадки, а так же имеет объекты гражданского строительства: клуб и база отдыха.

Действующее производство состоит из:

* Механо-сварочного производства
* Производства стерилизационного оборудования
* Сборочного производства
* Участка малых серий
* Вспомогательного производства

В целях производственной необходимости из сборочного производства выделен в отдельное структурное подразделение гальванический цех, предназначенный для производства гальванических покрытий изделий собственного производства и оказание услуг гальванопокрытий сторонним организациям.

Выделен в отдельную структуру опытно-конструкторский отдел, работа которого направлена на быстрейшее внедрение идей по расширению ассортимента медицинской продукции, создание опытных образцов новых видов изделий и внедрение их в серийное производство.

Структура управления предприятием относится к классической функциональной организационной структуре (приложение1). Данная структура имеет ряд недостатков:

* В подразделениях больше заинтересованы в решении вопросов своих подразделений и потому требуется мудрость руководителей предприятия каждый вопрос и проблему рассмотреть в комплексе, в том числе со всеми возможными побочными эффектами и последствиями.
* Несмотря на кажущуюся стройность структуры, она не гарантирует покрытия всех функций требуемых для нормального функционирования предприятия.
* Несоответствие функций предложенных для решения, согласно структуры, фактической подготовке специалистов и вообще наличие должностей по выполнению закрепленных функций в штатном расписании.

Одной из важнейших сторон производственно-хозяйственной деятельности предприятия является сохранение и развитие своего производственно-экономического потенциала.

ОАО «ДЗМО» одной из своих приоритетных задач считает постоянное повышение качества выпускаемой продукции, удовлетворение требований и запросов потребителей.

В настоящее время ОАО «ДЗМО» является монополистом в России по выпуску коробок стерилизационных прямоугольных с фильтром, кресел гинекологических, кроватей акушерских и др.

Важнейшим фактором, определяющим уровень и рентабельность продаж, является соответствие ассортимента и номенклатуры продукции запросам потребителей. Под номенклатурой понимается укрупненный перечень выпускаемой продукции или оказываемых им услуг. Ассортимент служит для детализации продукции на виды, типы, сорта, фасоны, рисунки. Полный перечень продукции ОАО «ДЗМО» представлен в приложении №2 (прайс-лист предприятия).

ОАО «ДЗМО» имеет широкую номенклатуру производимой им продукции:

* Стерилизационные коробки
* Дезинфекционные кипятильники
* Оборудование для гинекологии и акушерства
* Кровати функциональные
* Столики инструментальные
* Кушетки
* Тележки универсальные
* Тележки для перевозки больных
* Прочее оборудование: ширмы, штативы, шкафы и др.

Наибольшую часть в номенклатуре продукции ОАО «ДЗМО» занимают кровати функциональные для больных разных возрастов с различными заболеваниями:

Кровати функциональные для взрослых больных

* Трехсекционная для больных с заболеваниями нервно-мышечной и сердечно-сосудистой систем КФ 3-4,
* Трехсекционная (с регулировкой панелей при помощи пневмопружин) для больных с заболеваниями нервно-мышечной и сердечно-сосудистой систем

КФ 4 -3 М

* Трехсекционная для больных с травмами и ортопедическими заболеваниями

КТ 4-2

* Трехсекционная для больных костно-суставным туберкулезом КК 4-2
* Трехсекционная внутрипалатная с боковыми ограждениями и приспособлением для подтягивания КФВ-01
* Двухсекционная внутрипалатная на колесах / без колес с боковыми ограждениями и приспособлением для подтягивания КФВП

Кровати функциональные для детей от 5 до 14 лет

* Трехсекционная для больных с заболеваниями нервно-мышечной и сердечно-сосудистой систем КФД 3-2
* Трехсекционная для больных с травмами и ортопедическими заболеваниями КТ 3-2
* Двухсекционная для больных костно-суставным туберкулезом КК 3-2
* Двухсекционная внутрипалаьтная с боковыми ограждениями и приспособлением для подтягивания КФД – 01

Кровати для детей от 1 года до 5 лет

* Функциональная для больных детей с заболеваниями нервно-мышечной и сердечно-сосудистой систем КФД 2-2
* Функциональная для больных детей с травмами и ортопедическими заболеваниями КТ 2-2
* Функциональная для детей больных костно-суставным туберкулезом КК 2-2

А также:

* Кровать акушерская для родовспоможения КА-2
* Кроватка для новорожденных КН-1

Ключевым этапом для всего процесса разработки стратегии развития организации является постановка маркетинговых целей. Маркетинговые цели, по сути, касаются только двух аспектов товаров и рынков: какие товары мы хотим продать и на каких рынках. Основная цель ОАО «ДЗМО» – продажа медицинского оборудования на российском рынке. Наряду с этой целью решаются и параллельные задачи: освоение новых рынков и выпуск новых товаров как медицинского, так и немедицинского направления.

На текущий момент предприятие переживает не лучшие свои времена. Динамика объемов продаж и размеров прибыли за последние несколько лет отрицательна. Все жестче становится конкуренция. Имеются проблемы на организационном и управленческом уровнях. Однако у предприятия есть резервы для преодоления негативных тенденций и улучшения своего финансового положения.

Деятельность всех служб направлена на выполнение общих целей предприятия ОАО «Досчатинский завод медицинского оборудования»: дальнейшее развитие предприятия на базе обеспечения его стабильного финансового положения путем осуществления эффективной производственно-сбытовой деятельности, приводящих к получению предприятием высокой прибыли.

Исходя из общих целей предприятия ОАО «ДЗМО» целью отдела маркетинга является выработка рекомендаций по формированию и проведению производственно-сбытовой политики предприятия, а также координация деятельности в этой области всех подразделений предприятия. Его рекомендации по рыночной ориентации производственно-хозяйственной и сбытовой деятельности предприятия после утверждения руководством предприятия обязательны для соответствующих служб, занятых указанными видами деятельности.

Решение, влияющее на рыночную ориентацию предприятия, все подразделения предприятия принимают на основе рекомендаций и по согласованию со службой маркетинга.

Главные задачи маркетинга заключаются в следующем:

* оценка конъюнктуры рынка, постоянный анализ результатов коммерческой деятельности предприятия и факторов на них влияющих: разработка прогнозов продаж и рыночной доли предприятия, проведение ситуационного рыночного анализа;
* совместно с другими подразделениями предприятия и руководством предприятия выработка целей и стратегии рыночной деятельности предприятия на внутреннем и внешнем рынках в целом и в отношении отдельных видов товарной продукции, относительно товарной и ценовой политики, выбора рациональных каналов товародвижения и методов продвижения продукции;
* разработка для предприятия в целом и отдельных товарных групп долгосрочных и текущих планов маркетинга и координация в данной области деятельности подразделений предприятия;
* оперативное информационное обеспечение о маркетинговой деятельности всего предприятия и его подразделений;
* выработка, исходя из ориентации на рыночную деятельность, рекомендаций по совершенствованию организационной структуры управления предприятием, его производственно- сбытовой деятельности, изменению номенклатуры выпускаемой продукции, по повышению эффективности работы предприятия, улучшению качества продукции, видоизменению в конструкциях изделий и т.д.
* выработка рекомендаций по установлению контактов с внешнеторговыми организациями стран СНГ и дальнего зарубежья, а в ряде случаев представление предприятия в его отношениях с другими предприятиями, организациями, ведомственными структурами. Порядок и уровень подобных контактов определяется руководством предприятия.
* создание для ОАО «ДЗМО» имиджа преуспевающей и надежной фирмы.

**2.2 Цели и критерии развития организации**

В зависимости от масштаба поставленных задач формулируют следующие цели:

- краткосрочную цель - на 1 год;

- среднесрочную цель - на 2- 3 года;

- долгосрочную цель - на 3,5 -5 лет

Краткосрочные цели.

1. Увеличение годового объема продаж продукции медицинского назначения на рынке РФ на 10%, а среднемесячного объема до конца 2009г. – 10,5 млн. руб.

2. Расширение рынка сбыта продукции медицинского назначения с увеличением объема продаж на освоенных рынках стран СНГ на 10% и выхода на неосвоенные рынки стран СНГ (Беларусь, Украина) и Латвии.

3. Освоить рынок продукции немедицинского назначения и довести объем продаж к концу года до уровня 10% от существующих объемов продаж товаров медицинского ассортимента.

**Задачи**

1. Увеличить за год долю продукции ОАО «ДЗМО» на рынке медицинского оборудования РФ на 5 % за счет расширения существующей дилерской сети, создания дилерских компаний в Северо-Западном, Дальневосточном, Уральском и Южном регионах.

2. Увеличить на 10% долю на рынке медицинской продукции Республики Казахстан за счет создания дилерской компании на базе ЗАО «Медтехника» г.Алматы.

3. Провести в течение года маркетинговые исследования в регионах Беларуси, Украины, Латвии, выполнить сегментацию рынка, определить потребности клиентов и конечных потребителей.

4. Провести маркетинговые исследования рынка продукции немедицинского назначения, определить потребности клиентов, определить рынки, с учетом результатов исследований разработать ассортимент товаров народного потребления для их производства на предприятии.

5. Увеличить в течение года на 15%-20% объем продаж отдельных видов продукции – кресел гинекологических, коробок стерилизационных, тележек для уборки помещений, тележек для перевозки пищи за счет обеспечения устойчивого конкурентного преимущества в цене и целенаправленной рекламной деятельности.

6. Провести поиск партнеров и заказов на услуги по гальванопокрытию изделий.

Среднесрочные цели.

1. Обеспечение устойчивой долгосрочной конкурентной позиции на рынке изделий медицинского оборудования РФ.
2. Стабильное увеличение прибыли в среднем на 5-7% в год за счет увеличения рыночной доли ОАО «ДЗМО» и объема продаж продукции предприятия на рынках РФ и стран СНГ.
3. Расширение рынка сбыта путем продвижением продукции на рынки стран СНГ.
4. Значительное улучшение потребительских свойств продукции через внедрение на предприятии международного стандарта качества ISO-9001.
5. Закрепление своих позиций на рынке немедицинской продукции и расширение ассортимента через производство продукции промышленного назначения.

**Задачи**

1. Провести маркетинговые исследования по определению дефицита продукции медицинского назначения, с учетом результатов исследований разработать и внедрить на предприятии ассортимент новых медицинских изделий.
2. Разработать более эффективную рекламную концепцию, направленную на конкретные группы потребителей.
3. Провести маркетинговые исследования рынков Латвии, Эстонии, Киргизии и Молдавии, стран дальнего зарубежья: Монголии, стран Африки, выявить потребности в медицинском оборудовании данных рынков, найти оптимальные варианты каналов товародвижения.
4. Изучить потребности рынка в товарах немедицинского назначения промышленного назначения, проработать возможность их поточного производства на предприятии.

Долгосрочные цели.

1. Выйти в лидеры отечественных заводов-производителей медицинского оборудования
2. Добиться устойчивых конкурентных преимуществ на рынках товаров медицинского и немедицинского назначения.
3. Обеспечить ОАО «ДЗМО» устойчивый ежегодный рост прибыли.

**Глобальная цель организации**

Кадровая политика

Модернизация производства

Инвестиционные проекты

Стратегия качества

- повышение престижности рабочих профессий

- уменьшение управленческого состава

- программа подготовки кадров совместно с ПТУ и ВУЗами г.Выксы и г.Нижний Новгород

- модернизация окрасочного производства

- реорганизация участка резки металла и гибки труб

- обновление станочного парка

- подготовка производства к переходу на международный стандарт системы качества

- переход к международному стандарту качества ISO-9001

- замена станочного парка

- переход на новые технологии и новые материалы в производстве

- программа подготовки квалифицированных кадров

- планомерная подготовка производственной базы к переходу на международный стандарт качества

- разъяснительные и обучающие мероприятия с рабочими для донесения правильного понимания новых стандартов

- подготовка управленческого состава к применению системы менеджмента качества

Рис. 1. Цели и критерии развития организации

**2.3 Практическое использование STEP-анализа в планировании деятельности предприятия**

Миссия предприятия может быть достижима, и реализована за счет учета факторов внешней и внутренней среды при планировании его хозяйственной деятельности. Поэтому проводится оценка и анализ внешней и внутренней среды предприятия, выявляются сильные и слабые стороны функционирования, и миссия вырабатывается с учетом этих сторон.

Для оценки среды предприятия может быть применен SТЕР-анализ, который рассматривает деятельность фирмы в четырех секторах: политическом, экономическом, социальном, технологическом.

В процессе обследования среды предприятия исследуют различные функции:

− маркетинг: система мероприятий по изучению рынка, управлению и регулированию производства,

активному воздействию на потребительский спрос с целью расширения сбыта производимых товаров;

− финансы: определяется прибыльность, состояние использования собственных и заемных средств,

финансовая устойчивость и ликвидность;

− производство: уделяют внимание вопросам уменьшения себестоимости продукции, доступа к новым материалам, состоянию оборудования, системе качества и планирования процесса производства;

− персонал: анализируют численность, состав, движение и использование работников, а также систему вознаграждения;

− культура и имидж предприятия: рассматриваются этические стандарты, существующие в организации, отношения между сотрудниками и руководителями, атмосферу и климат организации, образ организации в глазах потребителей.

К проведению SТЕР-анализа привлекают экспертов, которые дают бальную оценку состоянию факторов внутренней среды. На предприятии ОАО «ДЗМО» в качестве экспертов были привлечены: генеральный директор предприятия, исполнительный директор, главный бухгалтер, инспектор отдела кадров, начальник производства, программист. При анализе среды экспертам было предложено использовать следующую бальную шкалу:

1 – очень слабое влияние;

3 – слабое влияние;

5 – существенное влияние;

7 – значительное влияние;

9 – сильное влияние.

Промежуточные значения 2,4,6,8 соответствуют градациям между уровнями. SТЕР - анализ факторов среды предприятия приведен в таблице 1.

Таблица 2.

STEP-анализ. Анализ сильных и слабых сторон ОАО «ДЗМО»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Составляющие внутренней среды | Качественная оценка влияния в баллах, bj | | | | | | Ранг  R(Si) | Важность критерия  P(Si) | Оценка  bj P(Si) |
| Очень сильная | Сильная | Нейтральная | | Слабая | Очень слабая |
| Маркетинг | | | | | | | | | |
| 1. Репутация организации |  |  | | 5 |  |  | 2 | 0,2143 | 1,0715 |
| 2. Рыночная доля |  |  | | 5 |  |  | 1 | 0,25 | 1,25 |
| 3. Качество продукции |  |  | | 5 |  |  | 4 | 0,1429 | 0,7145 |
| 4. Уровень сервиса |  |  | |  | 3 |  | 7 | 0,035 | 0,105 |
| 5.Производственные издержки |  |  | | 5 |  |  | 3 | 0,1786 | 0,893 |
| 6. Эффективность продвижения |  |  | | 5 |  |  | 5 | 0,1071 | 0,5355 |
| 7. Эффективность работы сбытовиков |  |  | | 5 |  |  | 6 | 0,0714 | 0,357 |
| ∑bj∙P(Si) | | | | | | | | | 4,9265 |
| Финансы | | | | | | | | | |
| 1. Уровень прибыльности |  |  | | 5 |  |  | 2 | 0,3 | 1,5 |
| 2. Финансовая стабильность |  |  | |  | 2 |  | 1 | 0,4 | 0,8 |
| 3. Стоимость продукции |  | 7 | |  |  |  | 4 | 0,1 | 0,7 |
| 4. Рентабельность инвестиций |  | 7 | |  |  |  | 3 | 0,2 | 1,4 |
| ∑bj∙P(Si) | | | | | | | | | 4,5 |
| Производство | | | | | | | | | |
| 1. Оборудование |  |  | | 5 |  |  | 4 | 0,1 | 0,5 |
| 2. Уровень НИОКР |  |  | |  | 3 |  | 3 | 0,2 | 0,6 |
| 3. Использование современных технологий |  |  | | 5 |  |  | 1 | 0,4 | 2,0 |
| 4. Резервы мощностей |  |  | | 5 |  |  | 2 | 0,3 | 1,5 |
| ∑bj∙P(Si) | | | | | | | | | 4,6 |
| Организация и кадры | | | | | | | | | |
| 1. Предпринимательская ориентация |  |  | | 5 |  |  | 3 | 0,2 | 1,0 |
| 2. Квалификация руководства |  | 7 | |  |  |  | 1 | 0,333 | 2,331 |
| 3. Квалификация персонала |  |  | | 5 |  |  | 2 | 0,267 | 1,335 |
| 4. Распределение прав и обязанностей |  |  | | 5 |  |  | 4 | 0,133 | 0,665 |
| 5. Количество персонала |  | 7 | |  |  |  | 5 | 0,067 | 0,469 |
| ∑bj∙P(Si) | | | | | | | | | 5,8 |

Для расчета важности критерия используется критерий Фишберна.

Расчет P(Si) для функции «маркетинг»:



Расчет P(Si) для функции «финансы»:



Расчет P(Si) для функции «производство»:



Расчет P(Si) для функции «организация и кадры»:



Таким образом, рассчитав оценки важности факторов с помощью STEP – анализа можно сделать следующие выводы:

- наибольшую значимость для предприятия ОАО «ДЗМО» имеют такие составляющие внутренней среды как организация и кадры (5,8), маркетинг (4,9265) на третьем месте производство (4,6), и финансы (4,5);



- в подсистеме организация и кадры самыми значимыми являются квалификация руководства и квалификация персонала; в подсистеме маркетинг наибольшую значимость имеют рыночная доля и репутация; в подсистеме производства самыми значимыми являются резервы использования мощностей и использование современных технологий; в подсистеме финансы наиболее значимы уровень прибыльности и рентабельность инвестиций.

**2.4 Ближняя внешняя среда**

Охватывает рынок труда, рынок капитала, рынок технологий, рынок поставщиков комплектующих**.**

Большинство современных рынков характеризуется как конкурентные. Отсюда вытекает настоятельная необходимость в изучении конкуренции, ее уровня и интенсивности, в знании сил и рыночных факторов, оказывающих наибольшее влияние на конкуренцию и ее перспективы.

Основным рынком сбыта производимой продукции нашего предприятия является вся территория России. Спецификой рынка медицинского оборудования является сотрудничество с посредническими и дилерскими фирмами в регионах, которые покупают медицинское оборудование у производителей и уже они поставляют товар конечным потребителям, которыми являются лечебные учреждения. При этом посреднические фирмы, как правило, берут на себя гарантийное обслуживание, что невозможно было бы осуществлять предприятию - изготовителю на огромной территории России.

Все посреднические фирмы можно разделить на две группы, которые различаются как по объемам закупок, так и по условиям работы с предприятиями:

* Крупные оптовые фирмы, такие, как «КИЛЬ-М» (Москва), «Владмедпоставка» (Москва), «ВЦМИ» (Ворсма), «Медкомплекс А.В.К.» (Москва). Доля этих фирм в объеме продаж предприятия занимает 40%. Некоторые из них имеют филиалы в регионах.
* Прочие региональные оптовые фирмы. Несмотря на относительно небольшие среднемесячные объемы продаж этим клиентам, некоторые участвуют и выигрывают в региональных тендерах с продукцией ОАО «ДЗМО». Доля этой группы клиентов в общем объеме продаж составляет 59%.

ОАО «ДЗМО» является производителем медицинского оборудования по следующим направлениям:

* + Стерилизация;
  + Неонатология
  + Акушерство и гинекология;
  + Медицинская мебель;

Основной рынок сбыта производимой продукции – Россия. Также продукция продается в страны СНГ.

На основном рынке сбыта существует сильная конкуренция и предприятие испытывает трудности с реализацией всей производимой продукции. Рынок медицинского оборудования подразделяется на первичный и вторичный. Первичный рынок – это конечные потребители нашей продукции, к которым относятся лечебные учреждения. Вторичный рынок – это оптовые фирмы-покупатели. Предприятие в основном работает на вторичном рынке.

Спрос на первичном рынке неэластичен, на вторичном - эластичен по цене.

Эластичность спроса по цене – это чувствительность, реагирование спроса на изменение уровня цен.

Клиенты предприятия делятся на три группы по способу взаимодействия и объему закупок: 1) дилеры, 2) прочие оптовые клиенты и 3) лечебные учреждения. Доля последних очень мала в общем объеме продаж и они отличаются неэластичностью спроса.

Среди конкурентов в качестве основных выделяются 6 фирм

Таблица 3.

Значение доли, занимаемой ОАО «ДЗМО» и его конкурентами на рынке сбыта.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование | Страна | Доля на рынке | | | | |
| 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
| 1 | ОАО «ДЗМО» | Россия | 28% | 24% | 20% | 18% | 5% |
| 2 | «Гродненский завод торгового машиностроения», г.Гродно | Беларусь | 15% | 14% | 11% | 10% | 10% |
| 3 | Завод металлической и медицинской мебели, г.Москва | Россия | 30% | 27% | 23% | 20% | 15% |
| 4 | Открытое акционерное общество производителей медицинской техники и инструмента «ПроМеТеИ», г.Елец | Россия |  | 5% | 5% | 5% | 5% |
| 5 | ООО «Айболит-2000», г.Н.Новгород | Россия | 8% | 10% | 10% | 12% | 13% |
| 6 | «Группа предприятий Меги», г. Уфа | Россия |  |  | 5% | 8% | 15% |

Наиболее сильную конкуренцию предприятию они создают по простым изделиям, таким, как ширмы, штативы и т.п.

Подавляющее большинство в ассортименте товаров стандартизировано, поэтому переход покупателя к другому поставщику происходит практически без каких-либо потерь для покупателя.

На текущий момент на российском рынке медицинского оборудования накапливается неудовлетворенный спрос по причинам недостаточного финансирования здравоохранения, связанным с реорганизацией министерств и ведомств, с проектом перехода на амбулаторный метод лечения.

Однако, одновременно это же обстоятельство позволяет характеризовать рынок медицинского оборудования как перспективный.

**2.5 SWOT–АНАЛИЗ**

Среди множества инструментов анализа рыночной позиции предприятия одним из наиболее наглядных является разработка SWOT-матрицы. Сущность такого анализа заключается в оценке перспектив финансово-хозяйственной деятельности предприятия в двух аспектах. Говоря о сегодняшнем положении предприятия, определяют его достоинства и недостатки, а взгляд на перспективу выявляет возможности продолжения дальнейшей деятельности и угрозы успешному выполнению планов. Результаты сводятся в таблицу, которая дает наглядный материал для планирования дальнейшей деятельности по преодолению недостатков и реализации рыночных преимуществ предприятия с учетом выявленных возможностей и угроз.

SWOT-метод был разработан американскими экономистами и называется так по первым буквам английских слов, составляющих основное содержание анализа (Strength – достоинство, Weakness- недостаток, Opportunities –возможность, Threat- угроза).

SWOT - анализ включает в себя: исследование инфраструктуры предприятия (клиентура, поставщики, посредники, конкуренты) и исследование внутренней среды предприятия.

Томпсон и Стрикланд предложили следующий примерный набор характеристик, заключение по которым должно позволить составить список слабых и сильных сторон организации, а также список угроз и возможностей для нее, заключенных во внешней среде.

SWOT – анализ направлен на изучение стратегического потенциала предприятия с учётом реалий внешней и внутренней среды. Цель метода заключается в изучении сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз, исходящих из внешней и внутренней среды, а также их влияния на результативность деятельности предприятия. Он предполагает следующую последовательность действий: выявление сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз и установление связей между ними, которые могут быть использованы в дальнейшем при выборе стратегии развития предприятия, разработке стратегического плана и его реализации.

По итогам проведённого анализа внешней, внутренней среды, а также среды непосредственного окружения сделаем таблицу, в которой отражены угрозы и возможности, слабые и сильные стороны предприятия.

## Угрозы и возможности, слабые и сильные стороны ОАО «ДЗМО»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | ВОЗМОЖНОСТИ  1. Возможность расширения ассортимента продукции  2. Качество продукции на уровне международных стандартов (ISO-9001)  3. Получение стабильно высокой прибыли  4. Конкурентное преимущество на внутреннем рынке  5. Внедрение передовых технологий | УГРОЗЫ  1. Спад производства  2. Уменьшение рыночной доли  3. Снижение спроса на продукцию из-за роста цен  4. Высокие цены на сырье  5. Снижение стабильности в обществе |
| СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ  1.Известность торговой марки предприятия  3. Стабильные деловые связи на внутреннем рынке  4. Защита интеллектуальной собственности предприятии  5. Грамотная сбытовая политика  6. Монополия в производстве отдельных видов продукции | 1.Увеличение объёма производства продукции  2.Возможность выхода на новые рынки в России и за рубежом  3.Расширение дилерской сети  4. Возникновение новых деловых связей на внешнем рынке | 1.Снижение издержек производства  2.Снижение цен на продукцию  3.Повышение конкурентоспособности продукции |
| СЛАБЫЕ СТОРОНЫ  1.Большие транспортные расходы (отгрузка продукции железной дорогой)  2. Устаревший парк производственного оборудования  3. Отсутствие высокопрофессиональных специалистов для проведения НИОКР  4. Низкая заработная плата рабочих, текучесть кадров  5.Высокая конкуренция на рынке | 1.Работа с автотранспортными компаниями  2. Замена устаревшего оборудования  3.Подбор высококвалифицированных специалистов  4. Повышение заработной платы | 1. Повышение конкурентоспособности  2. Выход на новые рынки сбыта  3. Усовершенствование выпускаемой продукции |

**2.6 Анализ внутренней среды и ресурсов организации**

Внутренняя среда организации – эта та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

Срезы внутренней среды

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как:

* взаимодействие менеджеров и рабочих;
* наем, обучение и продвижение кадров;
* оценка результатов труда и стимулирование;
* создание и поддержание отношений между рабочими и т.п.

Организационный срез включает:

* коммуникационные процессы;
* организационные структуры;
* нормы, правила, процедуры;
* распределение прав и ответственности;
* иерархию подчинения.

В производственный срез входят:

* изготовление продукта;
* снабжение и ведение складского хозяйства;
* обслуживание технического парка;
* осуществление исследований и разработок.

Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает следующие стороны, которые связаны с реализацией продукции:

* стратегия продукта, стратегия ценообразования;
* стратегия продвижения продукта на рынке;
* выбор рынков сбыта и систем распределения.

Финансовый срез включает:

* процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации:
* поддержание должного уровня ликвидности и обеспечение прибыльности;
* создание инвестиционных возможностей и т.п.

Внутренняя среда как бы полностью пронизывается организационной культурой, которая также должна подвергаться самому серьезному изучению.

###### Сильные и слабые стороны организации

Изучение внутренней среды направлено на уяснение того, какими сильными и слабыми сторонами обладает организация. Сильные стороны служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую она должна стремиться расширять и укреплять. Слабые стороны – это предмет пристального внимания со стороны руководства, которое должно делать все возможное, чтобы избавиться от них.

Внутренняя среда исследуемого предприятия характеризуется следующими моментами:

Кадры

На предприятии существует командно-административный стиль управления. Непонятно, что является доминантой в системе ценностей высшего руководства.

С февраля 2008 года на предприятии работает команда нижегородских управленцев из холдинга в составе председателя Совета директоров, коммерческого директора, директора по продажам и начальника отдела маркетинга. Надо отметить, что они уже успели сделать много хорошего для развития предприятия.

Квалификация менеджеров среднего уровня имеет средний уровень, что позволяет им справляться с вопросами планирования и контроля. Недостаток предприятия состоит в том, что данных специалистов на предприятии не хватает.

Квалификация персонала соответствует текущим и будущим задачам предприятия. Однако руководство не задумывается о будущем предприятия, не обучает специалистов.

Руководство мотивирует рабочих только финансово, другие методы мотивации на предприятии не используются.

Уровень зарплаты на предприятии выше, чем в среднем по району.

Организация общего управления

На предприятии четко распределены права и обязанности работников.

Надо отметить, что в целом данная структура достаточно эффективна.

На предприятии существует практика снижения управленческих издержек. На данный момент в компьютерной сети предприятия внедрена компьютерная программа «1-С Бухгалтерия», что позволяет во-первых, уменьшить количество работников, а во-вторых, делает более эффективным контроль за отпускаемой продукцией.

Высшее руководство имеет достаточно высокую квалификацию.

Производство

Технология предприятия отвечают конкурентным требованиям сегодняшнего дня.

Контроль качества продукции осуществляется силами собственной лаборатории. Контроль за процессом производства продукции осуществляется регулярно.

Вместе с тем качество продукции нашего завода оставляет желать лучшего. В менеджменте существует высказывание: «качество продукции не надо повышать, им надо управлять». Однако качество продукции ОАО «ДЗМО» как раз надо повышать.

Издержки предприятия средние по отрасли, но выше, чем у основного конкурента – Завод металлической и медицинской мебели, г.Москва.

Предприятие имеет сложности в техпроцессе с точки зрения зависимости от имеющегося оборудования, при поломке какого-либо оборудования может остановиться весь техпроцесс предприятия.

Маркетинг

На предприятии имеется отдел маркетинга во главе с начальником отдела маркетинга. Отдел маркетинга занимается изучением рынка, маркетинговыми исследованиями.

Финансы и учет

Предприятие имеет возможности привлечение долгосрочного и краткосрочного капитала. Оно осуществляет разумную налоговую политику – задолженности по налогам практически не имеет.

Предприятие использует две системы оплаты за продукцию. В основном это предоплата. Но для постоянных клиентов существует отсрочка платежа.

Слабым местом финансового состояния предприятия является то, что кредиторская задолженность превышает дебиторскую.

Организационная культура

Наряду с изучением различных аспектов внутренней среды организации очень большое значение имеет также анализ организационной культуры. Она пронизывает любую организацию насквозь, проявляясь в том, как осуществляют свою работу сотрудники организации, как они относятся друг к другу и к организации в целом. Организационная культура может способствовать тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой. Но может быть и так, что организационная культура ослабевает организацию, не давая ей успешно развиваться даже в том случае, если она имеет высокий технико-технологический и финансовый потенциал. Особая важность анализа организационной культуры состоит в том, что она определяет не только отношения между людьми в организации, но также оказывает сильное влияние на то, как организация строит свое взаимодействие с внешним окружением, как относится к своим клиентам и какие методы выбирает для ведения конкурентной борьбы.

Так как организационная культура не имеет явного проявления, то ее сложно изучать. Однако, тем не менее, есть несколько устойчивых признаков, которые помогают оценить те слабые и сильные стороны, которые организационная культура порождает в организации. Информацию об организационной культуре можно получить из различных публикаций, в которых организация представляет себя. Организации с сильной организационной культурой стремятся подчеркнуть важность людей, работающих в ней, уделяют большое внимание разъяснению своей философии, пропаганде своих ценностей. В то же время для организаций со слабой организационной культурой характерно стремление в публикациях говорить о формальных организационных и количественных аспектах своей деятельности.

Представление об организационной культуре дает и то, как сотрудники трудятся на своих рабочих местах, как они взаимодействуют друг с другом, чему отдают предпочтение в разговорах. Для понимания организационной культуры важно знать, как построена система карьеры в организации, и какие критерии служат для продвижения работников. В случае если в организации работников продвигают быстро и по результатам индивидуальных достижений, то можно предположить, что существует слабая организационная культура. Если же карьера сотрудников имеет долгосрочный характер и предпочтение при продвижении отдается умению хорошо трудиться в коллективе, то такая организация имеет явные признаки сильной организационной культуры.

Пониманию организационной культуры способствует изучение того, существует ли в организации устойчивые заповеди, неписаные нормы поведения, ритуальные мероприятия, предания, герои и т.п. и насколько об этом осведомлены все сотрудники организации, насколько серьезно они относятся ко всему этому. Если сотрудники хорошо осведомлены об истории организации, серьезно и с уважением относятся к правилам, ритуалам и организационным символам, то можно уверенно предположить, что организация обладает сильной организационной культурой.

На исследуемом предприятии оргкультура является слабым местом. Для руководства работники – это не ценность, а ресурс организации, это исполнители отдельных работ. Из этого видно, что на предприятии преобладает оперативное управление, а не стратегическое.

Это одно из самых слабых мест организации.

**ГЛАВА3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫБОРУ НОВОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**3.1 Конкурентная стратегия и рынок**

1. Общие положения.

Предварительным, но обязательным этапом исследований конкуренции на рынке является сбор и анализ информации, необходимой, в конечном итоге, для выбора конкурентной стратегии предприятия. Выполнение этой задачи возлагается на службу маркетинга и продаж ОАО «ДЗМО». Полнота и качество собранной информации во многом определяют эффективность дальнейшего анализа.

Основным этапом анализа конкуренции на рынке является оценка степени подверженности рынка процессам конкуренции на базе анализа основных факторов, обуславливающих интенсивность конкуренции.

Поскольку конкурентная среда формируется не только под влиянием борьбы внутриотраслевых конкурентов, для анализа конкуренции на рынке в соответствии с моделью М.Портера учитываются следующие группы факторов:

* соперничество среди конкурирующих на данном рынке продавцов ("центральный ринг") - ситуация в отрасли;
* конкуренция со стороны товаров, являющихся заменителями - влияние товаров-заменителей;
* угроза появления новых конкурентов - влияние потенциальных конкурентов;
* позиции поставщиков, их экономические возможности - влияние поставщиков;
* позиции потребителей, их экономические возможности - влияние покупателей.

Каждая из рассматриваемых сил конкуренции может оказывать различное как по направлению, так и по значимости воздействие на ситуацию в отрасли, а их суммарное воздействие в итоге определяет характеристики конкурентной борьбы в отрасли, прибыльность отрасли, место фирмы на рынке и ее успешность.

2. Факторы, определяющие уровень конкуренции.

Основные факторы, определяющие уровень конкуренции на сегодняшнем рынке медицинского оборудования, объединенные в группы, а также признаки их проявления представлены в таблице 4.

Таблица 4.

Факторы конкуренции на рынке медицинских изделий

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы конкуренции | Признаки проявления факторов на рынке |
| 1. Ситуация в отрасли | |
| 1.1 Число и мощность фирм, конкурирующих на рынке | На рынке медицинского оборудования работают свыше 100 конкурирующих фирм. Основными конкурентами, равными по мощности нашему предприятию, являются порядка 6 компаний (Приложение 3). |
| 1.2 Изменение платежеспособного спроса | Платежеспособный спрос на медицинское оборудование остается низким, подвержен падениям в период проведения различных избирательных компаний и постоянной реорганизацией министерств и ведомств, прогноз неблагоприятен в связи с обсуждением в Думе вопроса о переходе на амбулаторный вид лечения пациентов. |
| 1.3Степень стандартизации товара, предлагаемого на рынке | Фирмы-конкуренты не специализированы по видам товара. Медицинские изделия завода и товары-конкуренты практически взаимозаменяемы, за исключением кровати акушерской, кресла КВ-2 и гинекологического кресла КГ-3М. |
| 1.4 Издержки переключения клиента с одного производителя на другого | Издержки переключения клиента с одного производителя на другого минимальны, т.е. вероятность ухода клиентов завода к конкурентам и наоборот велика. |
| 1.5 Унифицированность сервисных услуг по товару в отрасли | Набор сервисных услуг фирм-конкурентов отрасли завода по товару в целом идентичен. |
| 1.6 Барьеры ухода с рынка (затраты завода на перепрофилирование) | Издержки ухода предприятия с рынка данного продукта велики (переподготовка персонала, потеря сбытовой сети, ликвидация основных фондов и др.). |
| 1.7Барьеры проникновения на рынок | Начальные затраты для развертывания работ на рынке данного товара невелики. Товар на рынке стандартизирован. |
| 1.8 Ситуация на смежных товарных рынках (рынки товаров с близкими технологиями и сферами применения) | Уровень конкуренции на смежных товарных рынках высок (для рынка медицинской мебели смежными являются рынки мебели на основе металлических конструкций, рынок гостиничных услуг и общественного питания в части использования ТУПов и ТПП и др.). |
| 1.9 Стратегии конкурирующих фирм (их поведение на рынке) | Отдельные фирмы осуществляют или готовы к осуществлению агрессивной политики укрепления своих позиций за счет других конкурентов путем расширения номенклатуры выпускаемых изделий («Айболит», «Биомашприбор»), снижения цен до уровня демпинговых («ГродноТоргМаш»), предоставления гибкой системы скидок и улучшения качества изделий и их надежной и привлекательной упаковки. |
| 1.10 Привлекательность рынка данного продукта | Наблюдается явно выраженный неудовлетворенный спрос на медицинские изделия, который остается крайне неудовлетворенным на протяжении последних 15 лет по причине хронического недофинансирования всей системы здравоохранения, большие потенциальные возможности, благоприятный долгосрочный прогноз |
| 2. Влияние потенциальных  конкурентов | |
| 2.1 Трудности входа на отраслевой рынок | Величина требуемого капитала для входа на рынок медицинского оборудования не высока. Эффективный масштаб производства может быть достигнут достаточно быстро. Фирмы отрасли не склонны применять агрессивные стратегии против "новичков", «гаражников» и ЧП и не координируют свою деятельность в рамках отрасли для отражения экспансии в отрасль. Очень немногие компании имеют защиту своей продукции в виде изобретений и патентов на полезные модели или промышленные образцы. |
| 2.2 Доступ к каналам распределения | На рынке медицинского оборудования работает большое число торговых посредников, слабо связанных с конкретными производителями. Создание собственной сети распространения или привлечение имеющихся посредников к сотрудничеству не требует существенных затрат со стороны "новичков" |
| 2.3Отраслевые преимущества | Предприятия отрасли не обладают перед новыми конкурентами значительными преимуществами, связанными с доступом к источникам сырья, патентами и "ноу-хау", основным капиталом, удобными местами расположения предприятия и т.д., за исключением временного преимущества по обладанию регистрационными документами Минздрава РФ, освобождающими завод от уплаты НДС. |
| 3. Влияние поставщиков сырья и материалов | |
| 3.1 Уникальность канала поставок | Степень дифференциации продукции поставщиков не настолько высока, и чтобы перейти от одного поставщика к другому не требуется ни много времени, ни усилий, ни финансовых затрат, за исключением поставщиков труб определенного стандарта и качества (Борский трубный завод), а также сложившихся партнерских отношений, которые позволяют осуществлять бесперебойную поставку материалов без требования немедленной оплаты. |
| 3.2Значимость покупателя | Предприятия отрасли не являются важными (основными) клиентами для фирм-поставщиков. |
| 3.3 Доля отдельного поставщика | Доля одного поставщика не определяет затраты на поставки при производстве медицинских изделий (монопоставщик отсутствует). |
| 4. Влияние покупателей | |
| 4.1 Статус покупателей | Покупателей в отрасли очень много: от посредников - до ЛПУ и частных клиник. В основном - это посреднические оптовые фирмы, которые покупают товар большими и малыми партиями со значительными скидками. Объем их потребления составляет приблизительно 90% от всех продаж в отрасли. |
| 4.2 Значимость товара у покупателя | Наш товар и аналогичные товары наших конкурентов не являются главной составляющей в номенклатуре закупок оптовых покупателей. |
| 4.3Стандартизация товара | Товар стандартизирован (низкая степень дифференцирования). Стоимость перехода покупателей к новому продавцу незначительна. |
| 5. Влияние товаров-заменителей | |
| 5.1 Цена | Более низкие цены и доступность товаров-заменителей создают потолок цен для продукции предприятий нашей отрасли (пример – стерилизационные коробки). |
| 5.2 Стоимость "переключения" | Стоимость "переключения" на товар-заменитель (затраты на переобучение персонала, коррекцию технологических процессов и др. у клиента при переходе от нашего товара к товару-заменителю) низка. |
| 5.3 Качество основного товара | Поддержание требуемого качества нашего товара требует издержек более высоких, чем для товара-заменителя |

3. Оценка состояния рынка.

Таким образом, уровень конкуренции на рынке медицинского оборудования очень высок и в прогнозируемом периоде не изменится. Медицинские изделия и сервисные услуги на рынке стандартизированы, ценовая конкуренция среди производителей – главная составляющая, мало возможностей дифференциации (покупателей мало волнует различие торговых марок, а товар практически идентичен по своим функциональным качествам), покупателям практически ничего не стоит переключиться с одного производителя на другого, отсутствуют барьеры входа на данный рынок, отсутствует система защиты от проникновения на рынок «новичков». В целом рынок весьма привлекателен и перспективен в плане потенциальных возможностей, так как накапливается неудовлетворенный спрос, который может быть реализован при изменении экономической ситуации в системе финансирования здравоохранения РФ из госбюджетов различных уровней.

На основании вышеизложенного, а также принимая во внимание немногочисленные конкурентные преимущества ОАО «ДЗМО» относительно соперников в конкурентной борьбе (длительное время работы на рынке под определенной торговой маркой, сложившаяся постоянная клиентура оптовых покупателей и дилерская сеть, своя конструкторская, технологическая и производственная база, уникальность изделий КВ-2, КА-2, КГ-3-М и модельного ряда КФ), необходимо выбрать такую стратегию конкуренции, которая бы обеспечила предприятию завоевание устойчивого преимущества над конкурентами в области издержек производства и использования его в качестве основы для получения более высокой нормы прибыли при продаже изделий по уже сложившимся рыночным ценам.

Матрица БКГ – анализа конкурентной позиции организации

Таблица 5.

Исходные данные для построения матрицы БКГ.

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование продукции | Доля в общем объеме продаж % 2007-2008г |
| Группа А - Стерилизационное оборудование   * Коробки стерилизационные круглые с фильтром * Коробки стерилизационные прямоугольные с фильтром * Кипятильники дезинфекционные | 35% |
| Группа В – Акушерство, гинекология, педиатрия   * Кровать акушерская * Кресла гинекологические * Стол для санитарной обработки новорожденных | 45% |
| Группа С – Кровати функциональные   * Кровати детские * Кровати подростковые * Кровати для взрослых | 12% |
| Группа D – Прочее оборудование   * Ширмы * Тележки для уборки помещений * Тележки для перевозки больных * Тележки универсальные * Столики инструментальные | 8% |

На основании полученных данных можно построить матрицу БКГ для каждой группы продукции. Позиционирование оборудования на матрице

БКГ приведено на рисунке

%

Большая (>1) 1,0 Малая (<1)

«Звезды» «Трудные дети»

**Группа А**

**Группа С**

«Дойные коровы»

**Группа В** «Собаки» **Группа D**

Рост рынка

Относительная доля рынка

Рис.2.

**Матрица БКГ** основана на динамике (темп роста рынка) и эффекте кривой опыта (относительная доля рынка). **Матрица БКГ** определяет роль каждой единицы бизнес-портфеля как области стратегической деятельности предприятия по отношению к двум переменным факторам: темпу роста рынка и относительной доле предприятия на данном рынке. Область стратегической деятельности, или стратегический сектор, соответствует сектору, в котором предприятие принимает участие с одной или несколькими парами «товар - рынок».

Каждая единица бизнес-портфеля определяется кругом в координатах, причем площадь круга соответствует объему продаж данной единицы или относительной доле в продажах всей фирмы.

Мы видим, что при помощи **матрицы БКГ** весь бизнес-портфель фирмы группируются в четыре зоны.

Рассмотрим каждую из них.

«Звезды» Высокий рост рынка и высокая доля рынка. Долю рынка необходимо сохранять или увеличивать. «Звезды» приносят большую прибыль.

«Дойные коровы» Высокая доля на рынке, но низкий рост рынка. «Дойных коров» необходимо беречь и максимально контролировать. Находясь в данной позиции необходимо производить инвестиции в звезд и трудных детей.

«Собаки» Низкий рост и низкая доля на рынке. От «собак» нужно избавляться.

«Трудные дети». «Трудных детей» необходимо изучать. В перспективе они могут стать как звездами, так и собаками. Если существует возможность перевода в звезды то необходимо в них инвестировать, иначе избавляться.

**Матрица БКГ** дает наглядное представление о бизнес-портфеле фирмы, позволяет сформулировать основные направления ее стратегий, направление развития каждой единицы бизнес-портфеля, представить потоки инвестиций в фирме, их приоритеты.

**3.2 Рекомендации по стратегическому развитию предприятия**

1.Товарная политика.

1.1. Общие положения.

Проведение товарной политики предприятия призвано решать следующие крупные проблемы:

* Рациональная организация работы в рамках имеющейся номенклатуры товаров;
* Осуществление разработок новых товаров для замены товаров, подлежащих снятию с производства и выводу с рынка.

Любой товар проходит определенные жизненные стадии (этапы) и решение о принадлежности его к определенной стадии принимается на основе анализа уровня и темпов роста объемов реализации и прибыли. В связи с этим, задача службы маркетинга на каждой стадии жизненного цикла товара должна быть направлена на приспособление своей деятельности к изменениям рыночной ситуации.

**Новый товар** – это товар, нацеленный на абсолютно новые потребности, новая модификация, новая модель. Это и так называемые квазиинновации, то есть незначительные изменения физических свойств, дизайна, сервиса и имиджа товара, которые позволяют воспринимать его как новый.

1.2. Необходимость разработки нового товара.

В товарной политике предприятия – это должно быть основным направлением.

Предприятие должно вести разработки по новым изделиям как медицинского, так и немедицинского направления.

Основаниями для разработки новых товаров являются следующие объективные данные:

* Рынок медицинского оборудования является насыщенным;
* Не существует каких-либо уникальных отличий наших товаров от аналогов (за исключением нескольких изделий).

При этом существует ряд косвенных признаков, которые дают основания для принятия решения о необходимости разработки новых товаров:

* Объем реализации выпускаемой номенклатуры товаров снижается и уменьшается рыночная доля предприятия. В первую очередь это относится к стерилизационным коробкам.
* Информация от дилеров свидетельствует об ухудшении положения продукции предприятия на рынке. Это относится в первую очередь к медицинской мебели, столикам и тележкам.
* Основные конкуренты успешно и быстро модифицируют свою продукцию.

Решение вышеперечисленных проблем возможно как за счет разработки нового товара, так и за счет освоения рынков немедицинских товаров. При определении способов поиска путей развития предприятия и определения стратегических альтернатив предлагается использовать «сетку развития товаров и рынков», называемую матрицей Ансоффа:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Старый рынок | Новый рынок |
| Старый товар | 1. Более глубокое проникновение на рынок | 2. Расширение рыночных границ |
| Новый товар | 3. Разработка нового товара | 4. Диверсификация |

Где под старым товаром и рынком понимаются существующие товары и рынки.

1.3. Стратегия товарной политики предприятия.

1.3.1. С помощью существующих товаров добиться большей доли рынка за счет снижения себестоимости и переманивания покупателей у конкурентов не вступая в ценовую конкуренцию. Мероприятия в этом направлении заключаются в пересмотре норм расхода материалов, замене материалов более дешевыми аналогичными материалами, совершенствовании технологии др.

1.3.2. Предприятие ведет поиск новых рынков. Осуществляются поставки продукции в Казахстан. Имеется партнер в Юго-Восточной Африке. Ведется работа по регистрации продукции предприятия в Узбекистане.

1.3.3. Разработка новых видов товаров и усовершенствование выпускаемых изделий для существующего рынка и своих клиентов.

1.3.4. Предприятие ищет новый привлекательный рынок сбыта товаров в ассортименте немедицинских изделий. Диверсификация – это одновременное развитие нескольких не взаимосвязанных технологически видов товаров. Для развития этого направления в отделе маркетинга работает менеджер по немедицинским товарам.

1.3.5. По новым товарам обязательно должны прорабатываться такие вопросы, как упаковка, послепродажное обслуживание, гарантийные обязательства. Все товары выпускаются под товарным знаком ДЗМО.

1.3.6. Перед выводом нового товара на рынок разрабатывается система его продвижения. На текущий момент продвижение новых немедицинских товаров осуществляется посредством договоренностей с крупными оптовыми продавцами. Выявляются наиболее ходовые товары, уровень цен. Осуществляется оценка технических и технологических возможностей предприятия по изготовлению изделия с требуемым качеством. Выясняется возможный объем реализации, обговариваются условия поставки и оплаты. Рассчитывается отпускная цена, прибыль. На основании оценки вышеперечисленного принимается решение о выпуске или отказе от выпуска конкретного нового изделия.

1.4. Рентабельность выпускаемых товаров.

В ассортименте выпускаемых изделий предприятия имеется ряд позиций, выпуск которых при существующем объеме продаж оказывается нерентабельным (приложение 4). В этой связи перед техническими службами предприятия должна быть поставлена задача по изысканию возможностей снижения норм расхода материалов и использованию более дешевых материалов. В противном случае нерентабельные изделия будут сняты с производства, а складские остатки подлежат продаже по среднерыночной цене.

2. Ценовая политика и ценовая стратегия

2.1. Общие положения.

**Политика** ценообразования – это общие принципы, которых предприятие собирается придерживаться в сфере установления цен на товары.

**Стратегия** ценообразования – это набор методов, с помощью которых эти принципы можно реализовать на практике.

Ключевыми вопросами при разработке ценовой политики и ценовой стратегии являются следующие: 1) какие затраты предприятие может себе позволить, чтобы заработать прибыль при существующих ценах на российском рынке медицинского оборудования?; 2) какую ценность представляет наша продукция для наших покупателей?; 3) как нам убедить покупателя в том, что наша цена соответствует этой ценности? и 4) какой объем продаж может быть наиболее прибыльным?.

Предприятие выбирает «ценностный» подход к ценообразованию. **Ценностное** **ценообразование** – это установление цен таким образом, чтобы это обеспечивало предприятию наибольшую прибыльность за счет достижения выгодного для него соотношения **«ценность/затраты».**

Стратегические цели предприятия являются основой для выбора направлений деятельности на протяжении длительного времени и устанавливаются без временных ограничений. Перед предприятием стоит задача **увеличения своей доли продаж на рынке** **медицинского оборудования.** Однако, на текущий момент мы столкнулись с конкурентами, у которых маржинальные затраты ниже (маржинальные, они же предельные затраты – это затраты предприятия на производство одной дополнительной единицы продукции), т.е. увеличение выпуска продукции обходится им дешевле. А именно, это белорусские фирмы, выпускающие стерилизационные коробки и гинекологические кресла, производители медицинской мебели («Меги», «Айболит» и др.). Конкурировать с такими фирмами путем понижения цен с целью завоевания рынка этих товаров нельзя, поскольку это однозначно приведет к проигрышу.

В этой ситуации стратегия направлена на то, чтобы договариваться о рыночной цене на такие товары с крупными «игроками» - «КИЛЬ-М», «Владмедпоставка», «Медкомплекс АВК».

**Тактика** ценообразования – это набор конкретных практических мер по управлению ценами предприятия.

Как изложено выше, предприятие работает в основном с двумя категориями клиентов: крупные дилеры и прочие клиенты. Стратегия взаимодействия с крупными дилерами и прочими клиентами принимается на основе анализа рыночной ситуации. Тактика ценообразования состоит в следующем:

1. предприятие устанавливает отпускные цены на свои товары исходя из основного принципа ценностного подхода к ценообразованию;

2) в прайс-листе публикуются цены на определенный процент выше расчетных;

3) дилерам предоставляется торговая скидка от отпускной цены в размере упомянутого процента за обеспечение оговоренного объема продаж в натуральном или денежном выражении; (приложение 5)

4) всем дилерам предоставляется одинаковая скидка за определенный объем закупок в месяц, ценовая дискриминация исключается;

5) прочие клиенты также получают скидки от отпускной цены в зависимости от объемов заказов, но не выше скидок дилерам; (приложение6)

6) при работе с прочими клиентами допускается ценовая дискриминация в форме предоставления скидок «по договоренности», что возможно ввиду специфики рынка (территориальная разобщенность клиентуры, региональные особенности и др.);

7) в случаях участия предприятия или кого-либо из клиентов в крупных тендерах с нашей продукцией размер скидки или установление цены осуществляется индивидуально.

**Ценовая дискриминация –** продажа товара разным покупателям по неодинаковым ценам или в нашем случае предоставление неодинаковых скидок прочим клиентам.

Когда определена цена и имеется прогноз продаж каждого изделия в количественном выражении, то в обязательном порядке должен выполняться анализ условий безубыточности изменения уровня цен. Этот анализ должен осуществляться финансовым отделом.

На рынке медицинского оборудования существует сильная конкуренция и учет этого фактора в большой степени влияет на уровень цены. Поэтому принятие решения об установлении цены на каждое изделие зависит от возможных ответных действий конкурентов. При этом основным правилом поведения на рынке наше предприятие считает уклонение от ценовой конкуренции, поскольку ценовая конкуренция приносит успех лишь при существовании следующих двух обязательных условий:

* спрос на конкретный товар очень высоко эластичен и снижение цен ведет к резкому его увеличению;
* увеличение спроса ведет к такому росту продаж, что обеспечивающее его увеличение производства дает эффект масштаба в размерах, позволяющих компенсировать снижение прибыльности из-за снижения цены.

Ни одно из этих условий не может быть выполнено, а во всех остальных ситуациях конкурентной борьбы снижение цен следует рассматривать как неудачное решение.

Ценовая стратегия предприятия разработана как элемент общего плана. Данный план развития разработан на основе двухмерного подхода, что означает учет желаний и планов конкурентов и покупателей, а также и государственных органов управления.

Отдел маркетинга осуществляет постоянный мониторинг рынка и на его основе прогнозирует конкурентную борьбу в области цен, установление уровня отпускных цен с учетом прогноза возможных ответных действий конкурентов.

Ценовая политика предприятия разрабатывается в тесной связи с позиционированием каждого товара на рынке.

**Позиционирование товара** – это создание у покупателей средствами маркетинга представления о том, как товар нашего предприятия соотносится с товарами других фирм по своим свойствам. Другими словами, мы хотим продать покупателям «ценность» своих товаров.

Одной из важнейших задач для нашего предприятия (а именно – службы маркетинга и продаж) является создание системы сбора и обработки информации о ценах и условиях продаж. Сбор информации должен происходить **ежедневно,** что позволит отреагировать на ценовые манипуляции конкурентов раньше, чем большинство покупателей их осознают. Сбор информации о ценах конкурентов вменяется в обязанности всех менеджеров отдела продаж. В сущности, менеджер по определению вынужден постоянно заниматься оценкой информации о действиях конкурентов и прогнозировать каковы эти действия могут быть в дальнейшем. Отсюда следует очень важный вывод по выбору мер реализации коммерческой стратегии предприятия в плане их правильной информационной подачи, так как значение, которое конкуренты склонны придать определенным шагам нашего предприятия нередко оказывается куда важнее самих этих шагов.

2.2. Формирование ценовой стратегии.

2.2.1. Оценка затрат.

Выполняется финансовым отделом при любых изменениях: на стадии производства, при изменении объемов продаж, при изменении цен. В существующей ситуации на предприятии в ассортименте выпускаемой продукции имеются изделия, себестоимость которых выше установленной отпускной цены. При этом изделия востребованы именно по установленной цене и нет возможностей увеличить ее без резкого падения объема продаж, а значит, требуется срочное принятие решения по таким позициям. Либо удастся изыскать пути снижения себестоимости, например, пересмотром норм расхода материалов, применением более дешевых материалов и т.п., либо придется прекратить выпуск такого товара, приносящего убытки.

Перечень изделий, «не вписывающихся» в рыночные цены, приведен в приложении 4.

Взаимодействие: зам. генерального директора по финансам – зам. генерального директора по маркетингу – технический директор.

2.2.2. Уточнение финансовых целей.

Связано с интересами владельцев предприятия. Ориентировано ли в данный момент предприятие на: а) максимизацию прибыли, б) получение прибыли как можно скорее с целью погашения задолженностей по ранее привлеченным заемным средствам.

На данный момент финансовой целью предприятия является максимизация прибыли. Ближайший ориентир – это достижение прибыли 1,3 млн. руб. в месяц.

2.2.3. Определение потенциальных покупателей (систематизация клиентской базы).

Составление полного и подробного перечня клиентов. Цель – анализ продаж по регионам, «портрет» регионального покупателя, выявление особенностей и предпочтений, чувствительности к ценам. Перечень клиентов постоянно меняется.

2.2.4. Уточнение маркетинговой стратегии предприятия.

Поскольку ценовая стратегия направлена на решение задач маркетинга в целом, то возникают следующие вопросы:

* могут ли цены решить задачу проникновения на новый рынок сбыта;
* могут ли цены способствовать развитию существующего рынка путем привлечения новых категорий клиентов;
* можно ли манипулированием ценами ускорить продвижение нового товара или следует просто вписаться в сложившийся ценовой ряд рынка нового товара.

Реализация данного пункта осуществляется отделом маркетинга. При этом новыми рынками считаются страны СНГ, Юго-Восточной Африки, а новыми товарами, в том числе и изделия немедицинского назначения. В последнем случае ситуация очень сложна тем, что новыми являются и товары и рынки.

В регионах возможно привлечение новых клиентов путем манипулирования ценами, а именно, предоставлением скидок клиентам, которые «не работают» с нашим предприятием из-за отсутствия скидок.

Для проникновения на новый рынок и в развитии существующего рынка в нашем случае цена не является решающим фактором.

А вот при продвижении нового товара манипулирование ценой может ускорить этот процесс. При любых изменениях ситуации на рынке маркетинговая стратегия корректируется.

2.2.5. Определение потенциальных конкурентов.

При решении этой задачи, прежде всего определяются существующие конкуренты (они известны), деятельность которых наиболее существенно сказывается на прибыльности предприятия. Определяются прейскурантные цены конкурентов и по мере возможности реальные цены сделок, которые могут сильно различаться. На основе имеющейся информации о фирме-конкуренте составляется «портрет» конкурента, его стратегия в сфере ценообразования, его слабости и сильные стороны по сравнению с нашим предприятием.

Стратегический анализ.

На этом этапе вся собранная информация анализируется с целью получения отправных посылок для окончательного варианта ценовой стратегии.

2.2.6. Финансовый анализ.

Исходными данными являются:

* варианты цен на товары;
* затраты на производство товара;
* прогнозируемый объем продаж по каждому товару.

При этом финансовый анализ должен дать ответ на следующие вопросы:

* Удельный и общий выигрыш предприятия от производства и продаж конкретного товара при заданной цене;
* Насколько должен возрасти объем продаж в случае снижения цены по конкретному товару, чтобы общая величина выигрыша предприятия не уменьшилась;

На текущий момент финансовый анализ выполнен при измененных в соответствии с рыночной ситуацией ценах и прогнозируемых при этих ценах объемах продаж.

Расчеты приведены в приложении 7.

2.2.7. Анализ конкуренции.

Целью такого анализа является прогнозирование возможного отношения конкурентов к намечаемым изменениям цен и тех ответных шагов, которые они могут предпринять. На этой основе попытаться определить, как ответные шаги конкурентов могут повлиять на прибыльность предприятия. Реализация данной задачи осуществляется на основе ежедневного мониторинга рынка и возлагается на отдел маркетинга и продаж.

Появление новых конкурентов на рынке медицинского оборудования, как правило, характеризуется предложением товара по низкой цене. При этом товар не всегда «хуже» аналогов, имеющих хождение на рынке. Решение подобных проблем в свете стратегии ценообразования нашего предприятия будет направлено на исключение перспективы ценовых войн.

2.2.8. Оценка влияния государственного регулирования.

Цель этой разновидности стратегического анализа – определение возможных изменений в области государственного управления здравоохранением и экономикой, которые могут повлиять непосредственно на ценовое решение или ценовую стратегию предприятия в целом. Соответственно это требует поиска ответа на следующие вопросы:

* Может ли ценовое регулирование со стороны государственных органов затруднить проведение намеченного предприятием изменения цены;
* Может ли проводимая государством экономическая политика существенно сказаться на положении покупателей на рынке медицинского оборудования и каким образом;
* Может ли государственное регулирование естественных монополий существенно сказаться на уровне затрат предприятия;
* Могут ли произойти изменения в государственном регулировании внешней торговли и если да, то как они скажутся на объемах поступления на рынок товаров наших зарубежных конкурентов и ценах на эти товары, в первую очередь из Белоруссии.

Для этого осуществляется мониторинг средств массовой информации и оценка возможного влияния вышеперечисленных факторов.

2.3. Выбор ценовой стратегии.

В коммерческой практике выделяют несколько типовых стратегий ценообразования. Основными из них являются следующие:

* Стратегия премиального ценообразования («снятия сливок»);
* Стратегия нейтрального ценообразования;
* Стратегия ценового прорыва (пониженных цен);
* Стратегия скорейшего возврата средств.

Наше предприятие реализует одновременно несколько стратегий, что связано с выпускаемым ассортиментом продукции и позиционированием отдельных товаров на рынке.

**Стратегия премиального ценообразования**, или «снятия сливок», - это установление цен на уровне более высоком, чем, по мнению большинства покупателей, должен стоить товар с данной экономической ценностью, и получение выгоды от высокой рентабельности продаж в узком сегменте рынка.

**Нейтральная стратегия ценообразования** – это установление цен исходя из того соотношения «цена/ценность», которое соответствует большинству других продаваемых на рынке аналогичных товаров.

**Стратегия ценового прорыва** – установление цен на уровне более низком, чем, по мнению покупателей, заслуживает товар с данной экономической ценностью, и получение большой массы прибыли за счет увеличения объема продаж и захваченной доли рынка.

Нейтральное ценообразование является вынужденной стратегией нашего предприятия по большинству выпускаемых товаров медицинского назначения, так как покупатели весьма чувствительны к уровню цены, что не благоприятствует премиальному ценообразованию, а конкуренты жестко отвечают на любую попытку изменить сложившиеся пропорции продаж, что делает опасной стратегию ценового прорыва.

По некоторым позициям наше предприятие вынуждено вести ценовую конкуренцию. На некоторые изделия цена является по сути премиальной ввиду отсутствия аналогичных изделий у конкурентов, в частности, кресло для проверки вестибулярного аппарата КВ-2С.

Однако, следование стратегии нейтрального ценообразования не означает, что наше предприятие копирует цены своих конкурентов или придерживается среднего уровня, сложившегося на рынке. Применительно к нашему предприятию этой стратегии соответствует и высокая (в ощущениях покупателей) и низкая цена. Важно, что в обоих случаях такая цена соответствует восприятию основной массой покупателей экономической ценности товара.

На данный момент предприятие должно придерживаться нейтральной ценовой стратегии, искать выход из ценовой борьбы с конкурентами из Белоруссии по стерилизационным коробкам и гинекологическому креслу, тщательно отслеживать ситуацию на рынке по конкурентным товарам и не вступать в ценовую конкуренцию по другим своим товарам.

2.4. Ценообразование и реклама.

Повышение осведомленности покупателей с помощью рекламы об уровнях цен повышает их чувствительность к уровню этих цен. Именно на этом обстоятельстве строится рекламная деятельность тех фирм, которые избрали для себя стратегию ценового прорыва. Такая реклама концентрируется на убеждении покупателей в том, что именно данная фирма предлагает товар стандартного качества по самой низкой из существующих на рынке цен. Тем самым подрывается возможность для других фирм использовать в качестве опоры своей ценовой стратегии эффект уникальности, так как анализ предпочтительности покупок переводится в плоскость сопоставления «дороже-дешевле».

Таким образом, если фирма выбирает в качестве основы своего конкурентного преимущества низкие затраты и достигает в этой сфере реального превосходства над соперниками, то ей становится выгодно с помощью рекламы повышать чувствительность покупателей к ценам. Этот вариант должны были бы избрать наши конкуренты из Белоруссии, но информации о проведении ими подобной рекламной кампании не имеется. Однако, подобные меры предпринимает крупный дилер «Медкомплекс АВК», что, безусловно, отрицательно влияет на продажи наших изделий и прибыль предприятия.

В сложившейся ситуации наше предприятие должно с помощью рекламы убеждать покупателей в качественности своей продукции, использовании лучших по сравнению с конкурентом материалов при производстве изделий, большем сроке службы, удобстве использования и т.п.

2.5. Управление ценами конечных продаж.

Наше предприятие продает свои товары конечным потребителям в малых количествах, а основной объем продаж приходится на торговых посредников. Эта практика типична для подавляющего большинства товаров и является основой торговли. Однако она порождает проблемы, связанные с возможностью в одних случаях занижения цены конечной продажи, а в других – завышения. И то и другое нежелательно.

Занижение цены конечных продаж подрывает основу для нормальной организации сети продвижения товаров и связано с появлением на рынке фальсифицированной продукции, выпускаемой «серыми» фирмами, зачастую с поддельными документами, низким качеством и т.п. Для борьбы с этим явлением изделия следует маркировать таким образом, чтобы покупателю было абсолютно ясно, какое предприятие изготовило товар. Маркировка должна быть такой, чтобы подделать ее было невозможно (или крайне трудно).

Не менее неприятно для предприятия-производителя и завышение конечных цен на свои товары торговыми посредниками. Это ведет к снижению объемов продаж предприятия. Для решения этой проблемы в договорах поставки и дилерских договорах наше предприятие должно оговаривать условия установления цен торговыми посредниками не выше заявленных в прайс-листе нашего предприятия. Продажи наших товаров по ценам, превышающим цены прайс-листа, имеют место в регионах Сибири и Дальнего Востока.

2.6. Система скидок как инструмент стимулирования продаж.

2.6.1. Чрезвычайно полезный и гибкий инструмент маркетинговой политики – система скидок с цен. По коммерческой природе скидки могут быть одного из двух типов:

* Плановая скидка;
* Тактическая скидка.

Плановая скидка формируется за счет общей суммы накладных расходов и обычно так замаскирована, что ее и называют «замаскированной». К таким скидкам относится, например, организация фирмой-производителем рекламы своей продукции с указанием списка торговых фирм, которые этой продукцией торгуют. Тем самым фирма-производитель экономит средства своих дилеров на рекламу ими своих торговых названий, что, по сути, равнозначно предоставлению им дополнительной скидки.

Наше предприятие не пользуется плановыми скидками, хотя на сайте предприятия имеется информация о наших дилерах.

Остальные скидки относятся к категории тактических.

2.6.2. Тактические скидки объединяет экономический источник – прибыль и общая задача – создание стимулов для покупки товара. К основным типам тактических скидок относятся следующие:

* Скидки за большой объем закупок (кумулятивные, некумулятивные и ступенчатые);
* Скидки за внесезонную закупку;
* Скидки за ускорение оплаты;
* Скидки для поощрения продаж нового товара;
* Скидки при комплексной закупке товара;
* Скидки для «верных» или престижных покупателей.

Наше предприятие использует в своей практике некумулятивные скидки за большой объем закупок, за ускорение оплаты и скидки для поощрения продаж нового товара.

2.6.3. Скидки за большой объем закупок.

Скидки за большой объем закупок привязываются к одному из двух факторов:

* К величине закупки в натуральном выражении;
* К стоимости закупки в денежном выражении.

Наше предприятие использует скидки за оба фактора: в натуральном выражении – при продаже стерилизационных коробок; в денежном выражении – применительно ко всему ассортименту продаваемой продукции.

2. 6.4. Некумулятивные скидки.

В практике продаж наше предприятие использует некумулятивные скидки в соответствии с разработанным «Положением о скидках клиентам» и «Положением о работе с дилерами». Размер скидки от цены прайс-листа привязан к объему закупки и условий оплаты: отсрочка или предоплата.

«Положение о скидках клиентам» и «Положение о работе с дилерами» являются руководящими документами предприятия.

2.6.5. Скидка для поощрения продаж нового товара.

Предприятие должно использовать подобные скидки при продвижении на рынок новых изделий преимущественно для конечных потребителей. Предоставление таких скидок по сути равнозначно затратам на рекламу нового изделия.

3. Методы стимулирования сбыта.

Стимулирование сбыта направлено на увеличение объемов продаж и прибыли предприятия. Для решения этой задачи используются методы, касающиеся заинтересованности клиентов в покупке продукции предприятия и методы, касающиеся заинтересованности персонала отдела продаж в увеличении объема сбываемой продукции.

Также, предполагается разработать систему стимулирования, направленную на заинтересованность каждого сотрудника в финансовом результате деятельности предприятия.

Методами стимулирования клиентов являются следующие:

1). Использование системы скидок от действующих цен прайс-листа;

2). Предоставление отсрочки платежей;

3).Консультирование конечных потребителей в отношении функциональных качеств и преимуществ нашей продукции по сравнению с аналогичными изделиями конкурентов;

4). Реклама.

3.1. Рекламная концепция ОАО ДЗМО – найти творческую идею, которая делает рекламное обращение отличным от других, помогает донести нужное обращение нужному человеку в нужное время.

За анализируемый период ОАО ДЗМО использовалась реклама, направленная как на продвижение всех товаров, отдельных товаров (товарная реклама), так и на продвижение предприятия (имиджевая реклама). В целях воздействия на целевую аудиторию используется:

-информативная реклама для информирования потребителей о продукции и ее свойствах с целью создания спроса, а также для информирования о предприятии, его продвижении и его идеях;

-побудительная реклама для создания в отдельных сегментах потребителей выборочного спроса на продукцию предприятия;

-сравнительная реклама для прямого или косвенного сравнения продукции с аналогичной продукцией конкурентов;

Все эти виды рекламы имеют задачу прямого воздействия на целевую аудиторию (продавцов и конечных потребителей медицинских изделий) и используются с целью повлиять на объемы продаж продукции.

3.1.1. Основной вид рекламы, используемый ОАО ДЗМО – это реклама в прессе. Она сконцентрирована на освещение таких аспектов, как привлечение внимания потребителей к продукции завода, о ее свойствах, характеристиках и преимуществах, информирование о ценах и их изменениях, предоставление первичной информации о новых видах продукции, характеристике самого предприятия

Газетная реклама- («Вестник Татарстана» г. Казань, «Выксунский рабочий», «Провинциальная хроника», г.Выкса, «Ва-банк» г. Томск , «Свой взгляд» г. Н.Новгород, «Медицина» г. Краснодар)-ненавязчивая прямая реклама, первичный источник информации о том, какой товар продается, как он выглядит, сколько стоит и где его можно приобрести, оказывает влияние на сбыт продукции.

Реклама в журналах – ( «Медицинская техника» г. Санкт-Петербург, «МВФ» г. Санкт-Петербург, «Ремедиум Поволжья» г. Нижний Новгород, «Медобозрение» г. Н.Новгород, «Практическая медицина» г. Казань, «Медицина» ( Мобиле) г. Москва,) - в специализированных медицинских изданиях, более информативная, иллюстративная, имиджевая, обладает более сильным воздействием, направлена на целевую аудиторию. Источник информации о том, какой товар продается, как он выглядит, сколько стоит и где его можно приобрести, характеризует предприятие, его возможности и перспективы, более эффективно влияет на сбыт продукции.

Реклама в специализированных каталогах (Интенсив-профи», «Медицинская промышленность России и стран СНГ», «Трансфузионная медицина», «Партнер»МВФ, «Риамед.Каталог производителей и продавцов») – информативная, направлена как на целевую, так и на более широкую аудиторию. Источник информации о том, кто производит товар, каков ассортимент продукции, и где можно приобрести необходимый товар. Эффективно влияет на сбыт продукции.

3.1.2. Адресная реклама

Для воздействия на целевую аудиторию проводится:

- адресные рекламные послания, рассылка рекламных проспектов, информативных писем с предложениями и характеристиками отдельных видов продукции, ( пример: в санатории и здравницы- тележки для уборки помещений, столики, ширмы и пр.)

-реклама в прессе, выставочных каталогах и представление образцов товара при проведении узкоспециализированных семинаров, симпозиумов, конференций, съездов,

-реклама в специализированных и тематических газетах и журналах

3.1.3. Участие в выставках, ярмарках

Участие предприятия в 9-12 региональных выставках в год – наиболее эффективный вид направленно-ответной рекламы, с широким охватом потенциальных потребителей, демонстрацией образцов товаров, прямыми коммуникациями, достижением понимания между производителем и потребителем по вопросам производства товара и сбыта. Общественная роль этого вида рекламы – сравнение своих изделий с аналогичными изделиями конкурентов, изучение тенденций в дизайне, технологии, эстетике, стимулирование рынка.

3.1.4. Реклама в Internet.

Сайт нашего предприятия в Internet – **www.dzmo.ru**. На сайте представлена информация о предприятии, ассортимент выпускаемой продукции с фотографиями и характеристиками изделий, действующий прайс-лист.

ОАО «ДЗМО» является зарегистрированным пользователем крупнейшего российского портала по медицинскому оборудованию: **www.medprom.ru,** что дает возможность получения самой актуальной информации о российском рынке медицинского оборудования: условиях проведения госторгов в регионах, новостей, изменениях законодательства, касающихся медицины и здравоохранения.

3.3. Выбор базовой стратегии

Это те методы конкурентной борьбы, которые предприятие использует для достижения долгосрочных конкурентных преимуществ.

Необходимо отметить, что существуют все мыслимые и немыслимые проработанные способы завоевания рыночного преимущества, но, отбрасывая все нюансы, можно выделить три основных стратегических подхода к ведению конкурентной борьбы:

1. Стремление иметь самые низкие в отрасли издержки производства (стратегия руководящей роли в области издержек производства).
2. Поиск путей дифференциации производимой продукции от продукции конкурентов (стратегия дифференциации).
3. Фокусирование на узкой части, а не на всем рынке (стратегия фокуса, или ниши).

На данном этапе, который характеризуется как крайне неблагоприятный по факторам платежеспособности, высокому уровню конкуренции и большому количеству предложений на товары-аналоги со стороны конкурентов-производителей, конкурентная стратегия нашего предприятия должна состоять в следующем:

* целенаправленная работа по снижению затрат и увеличению эффективности производства;
* полный пересмотр структуры затрат и отказ от наиболее дорогостоящих и наименее эффективных технологических операций;
* обеспечение должного качества, товарного вида, надежности и привлекательности упаковки изделий;
* расширение ассортимента продукции, в идеале - до уровня: «сделал заказ и приобрел все необходимое в одном месте по разумной цене»;
* модернизация ряда изделий: кровати, гинекологическое кресло, ТПБВ (пневмо-гидро-электро подъем), «Аист» (блок управления, элементы нагрева, дизайн), бак для обработки рентгенограмм (замена стальных элементов на пластмассу, автоматизация процесса фотохимической обработки рентгенограмм);
* внедрение в практику продаж гибкой системы различных скидок, бонусов, краткосрочных акций распродаж;
* поиски выхода на смежные рынки сбыта (для рынка медицинской мебели смежными являются рынки производства мебели на основе металлических конструкций, рынок гостиничных услуг и общественного питания в части использования ТУПов и ТПП и др.), т.е. развитие немедицинского направления;
* ежедневное отслеживание действий конкурентов на рынке и оперативная реакция на их любые агрессивные акции, связанные с демпингом цен;
* обеспечение патентной защиты выпускаемой продукции в возможно короткие сроки (до конца 2009года) для проведения полномасштабной борьбы с недобросовестными конкурентами, выпускающими аналогичную, а в ряде случаев идентичную продукцию, и предлагающими ее на рынок под нашими документами и по демпинговым ценам;
* более активная рекламная деятельность и PR-акции, максимально приближенные к конечному потребителю.

3.4 . Оценка экономической эффективности

При выполнении мероприятий, изложенных в предлагаемом проекте, можно с высокой степенью вероятности сделать следующие прогнозы:

Увеличение годового объема продаж продукции медицинского назначения на рынке РФ на 10%, а среднемесячного объема до конца 2009г. – 10,5 млн. руб. Расширение рынка сбыта продукции медицинского назначения с увеличением объема продаж на освоенных рынках стран СНГ на 10% что составит 210тыс. руб. в месяц и выход на неосвоенные рынки стран СНГ (Беларусь, Украина) и Латвии.

Освоение рынка продукции немедицинского назначения поможет довести объем продаж к концу года до уровня 10% от существующих объемов продаж товаров медицинского ассортимента, что составит 1050тыс.руб.

Увеличение за год доли продукции ОАО «ДЗМО» на рынке медицинского оборудования РФ на 5 % за счет расширения существующей дилерской сети, создания дилерских компаний в Северо-Западном, Дальневосточном, Уральском и Южном регионах.

Увеличение на 10% доли на рынке медицинской продукции Республики Казахстан за счет создания дилерской компании на базе ЗАО «Медтехника» г.Алматы.

Увеличение в течение года на 15%-20% объема продаж по группам продукции за счет обеспечения устойчивого конкурентного преимущества в цене и целенаправленной рекламной деятельности:

**По группе А** (стерилизационное оборудование) с 2975 тыс.руб. до 3481тыс.руб

**По группе В** (акушерство, гинекология, педиатрия) с 3825тыс. руб. до 4514тыс. руб.

**По группе С** (кровати функциональные) с 1020 тыс. руб. до 1224 тыс. руб.

**По группе D** (прочее оборудование) с 680 тыс. руб. до 809 тыс.руб.

Стабильное увеличение прибыли в среднем на 5-7% в год за счет увеличения рыночной доли ОАО «ДЗМО» и объема продаж продукции предприятия на рынках РФ и стран СНГ.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Целью выпускной квалификационной работы являлась разработка мероприятий и рекомендаций в области коммерческой деятельности, направленных на развитие предприятия, увеличение прибыли, продвижение продукции на рынки медицинского оборудования и немедицинских товаров.

Для достижения этой цели мною были решены следующие задачи:

1. Рассмотрены сущность и виды стратегий развития предприятия. Алгоритм выбора стратегии развития;

2. Был сделан анализ внешней и внутренней среды предприятия: STEP-анализ, анализ ближней внешней среды, SWOT-анализ, анализ внутренней среды и ресурсов организации.

3. Выявлены цели предприятия при выборе новой стратегии развития, главная из которых -дальнейшее развитие предприятия на базе обеспечения его стабильного финансового положения путем осуществления эффективной производственно-сбытовой деятельности, приводящих к получению предприятием высокой прибыли.

4. Разработаны рекомендации по стратегическому развитию предприятия:

* Необходимо изыскать пути снижения затрат на производство: пересмотреть нормы расхода материалов, нормативы трудоемкости, изыскать возможности замены марок материалов на более дешевые.
* Требуется провести анализ по статьям накладных расходов с целью возможного их уменьшения.
* Выпуск нерентабельных изделий должен быть прекращен.
* Расширение ассортимента продукции, в идеале - до уровня: «сделал заказ и приобрел все необходимое в одном месте по разумной цене».
* Предприятие должно придерживаться нейтральной стратегии ценообразования (аргументация изложена в главе 3). Это не даст резкого увеличения прибыли, но вместе с комплексом всех маркетинговых мероприятий позволит добиться плавного улучшения финансовых показателей, в первую очередь увеличения прибыли.
* Организация ежедневного мониторинга рынка позволит оперативно отслеживать и прогнозировать опасные действия конкурентов, а значит, и своевременно предпринимать контрмеры.
* В течение последних нескольких лет предприятие работает в условиях сильной конкуренции со стороны появляющихся на рынке производителей, которые пытаются навязать ценовую «войну», в которой у ОАО «ДЗМО» нет шансов на выигрыш.

Избежать втягивания в невыгодную ценовую конкуренцию предприятие может путем переговоров с крупными игроками на рынке медицинского оборудования. Такие переговоры необходимо провести с фирмами «КИЛЬ-М», «Владмедпоставка», «ВЦМИ» и «Медкомплекс АВК».

* Безусловно, что договоренности с крупными рыночными игроками преходящи и могут быть нарушены в связи с серьезными изменениями на рынке или в законодательстве. Поэтому чрезвычайно важно вести поиск новых товаров, осваивать рынки стран СНГ и дальнего зарубежья.
* Внедрение в практику продаж гибкой системы различных скидок, бонусов, краткосрочных акций распродаж
* Поиски выхода на смежные рынки сбыта (для рынка медицинской мебели смежными являются рынки производства мебели на основе металлических конструкций, рынок гостиничных услуг и общественного питания в части использования ТУПов и ТПП и др.), т.е. развитие немедицинского направления.
* Освоение производства новых простейших изделий (ширмы, штативы, простые кровати и т.п.) малоперспективно. С точки зрения стратегии развития ОАО «ДЗМО» как предприятие с серьезной производственной базой обязано разработать производство продукции соответствующей сложности, например, операционного стола, с полным использованием своих производственно-технических и технологических преимуществ перед мелкими конкурентами-производителями.

5. Экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий

Увеличение годового объема продаж продукции медицинского назначения на рынке РФ на 10%, а среднемесячного объема до конца 2009г. – 10,5 млн. руб. Расширение рынка сбыта продукции медицинского назначения с увеличением объема продаж на освоенных рынках стран СНГ на 10% и выход на неосвоенные рынки стран СНГ (Беларусь, Украина) и Латвии. Увеличение в течение года на 15%-20% объема продаж по группам продукции. **По группе А** (стерилизационное оборудование) с 2975 тыс.руб. до 3481тыс.руб. **По группе В** (акушерство, гинекология, педиатрия) с 3825тыс. руб. до 4514тыс. руб. **По группе С** (кровати функциональные) с 1020 тыс. руб. до 1224 тыс. руб. **По группе D** (прочее оборудование) с 680 тыс. руб. до 809 тыс.руб.

Стабильное увеличение прибыли в среднем на 5-7% в год.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Маркетинг по нотам: практический курс на российских примерах: Учебник под редакцией профессора Л.А. Данченок, ООО «Маркет ДС Корпорейшн», 2004.-723с.

2. К. Боумен Основы стратегического менеджмента, Издательство «ЮНИТИ» 1997.- 412с.

3. В.П. Федько, Н.Г. Федько Основы маркетинга, «Феникс» Ростов- на-Дону, 2002.- 349с.

4. Н.Н.Смирнов краткий курс Стратегический менеджмент, «Питер» Санкт-Петербург 2002. - 102с.

5. И.Б. Гурков Стратегический менеджмент организации, учебное пособие, Москва ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. - 96с.

6. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 1989. – 647с.

7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб.: Питер Ком, 2003. – 422с.

8. Багиев Г.Л. и др. Маркетинг: Учебник для ВУЗов – М.: Экономика, 2003. – 703 с.

9. Большаков А.С., Михайлов Б.И. Современный менеджмент: теория и практика. - СПб.: Питер, 2002. – 341 с.

10.Боумэн К. Основы стратегического менеджмента/Пер. с англ. М.: ЮНИТИ, 2003. – 456с.

11.Виханский О.С. Стратегическое управление. - М.: Гардарика, 2004. – 569с.

12. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. – М.: Инфра – М, 2002. – 347 с.

13. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. – М.: Олимп Бизнес, 2004г. – 278с.

14. Лебедев О.Т. Основы менеджмента. – СПб.: Издательский дом «МиМ», 2002. – 318 с.

15.Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Курс лекций. - Москва-Новосибирск, ИНФРА-М – Сибирское соглашение, 2001. – 345 с.

16. Менеджмент: Учебник / Под ред. В.В. Томилова. – М.: Юрайт – Издат, 2003. – 591 с.

17. Менеджмент: Учебник / Под редакцией П.А. Кохно, В.А. Микрюкова, С.Е. Коморова. - М.: Финансы и статистика, 2003. – 373 с.

18.Менеджмент организации. / Под редакцией З.П. Румянцевой. –М.: Лига, 2004. – 377 с.

19. Попов С.А. Стратегический менеджмент. – М.: Дело, 2003г. – 345с.

20.Портер М. Конкурентная стратегия. – М.: Альпина Бизнес-бук, 2005г. – 301с.

21. Стратегический менеджмент / Под ред. Поршнева А.Г, Румянцевой З.П., Саломатина Н.А. – Новосибирск: изд-во НГТУ, 2002. - 69с.

22. Томпсон А. А., Стрикленд АДж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005. – 387 с.

23. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2003. – 641 с.

24. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. –М.: Интел-синтез, 2003. – 344 с.

25. Федько В.П., Федько Н.Г. Основы маркетинга. – Ростов-на-Дону, 2002. – 480 с.

26. Захаров В.Я. Управление персоналом.: Учебное пособие. – Н.Новгород, Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет,2005.- 109с.

27. Горбунов С.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Н. Новгород; Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет,2002 -86с.