### Содержание

**Введение**………………………………………………………………….1

**Глава 1. Теоретические аспекты процесса выработки стратегии**………..3

1.1. Анализ внешней среды организации……………………………………...6

1.1.1. PEST-анализ………………………………………………………….…6

1.1.2. Матрица возможностей и матрица угроз…………………………….8

1.1.3. Анализ непосредственного окружения………………………………12

1.2. Анализ внутренней среды организации…………………………………14

1.2.1. Анализ сильных и слабых сторон организации…………………….14

1.2.2. SWOT-анализ………………………………………………………….16

1.3. Составление профиля среды организации………………………….…17

1.4. Матрица БКГ…………………………………………………………….18

**Глава 2.Выработка стратегии для ООО “ЕЛЕНА ИМПЭКС”**……………....21

2.1.Общая характеристика деятельности ООО “ЕЛЕНА ИМПЭКС”…….….21

2.2.Миссия организации………………………………………………………..23

2.3.Анализ внутренней среды……………………………………………..……23

2.3.1. Анализ сильных и слабых сторон организации………….……..……23

2.3.2. SNW – анализ …………………………………………………………25

2.4.Анализ внешней среды……………………………………………………..28

2.4.1. Анализ факторов непосредственного окружения……………………28

2.4.2. PEST-анализ…………………………………………………………….37

2.4.3. Матрица возможностей и матрица угроз……………………………..45

2.5.SWOT – анализ……………………………………………………………....50

2.6.Профиль среды организации………………………………………………..53

2.7.Продуктово-маркетинговая стратегия……………………………………...57

2.8.Матрица БКГ…………………………………………………………………61

**Глава 3.СТРАТЕГИЯ ФИРМЫ ООО “ЕЛЕНА ИМПЭКС”**…………67

**Заключение**…………………………………………………..................70

**Список используемой литературы**………………………..................71

**ВВЕДЕНИЕ.**

Поиски факторов стратегического успеха давно являлись основной заботой менеджеров. При этом использовались разнообразные пути: разного рода отчеты, выступления и даже мемуары менеджеров преуспевающих предприятий; выводы в рамках изучения конкретных случаев, носивших более систематический характер; эмпирические исследования факторов успеха, подтверждаемые с научно-теоретических позиций.

Темпы изменения условий и увеличения объема знаний в сегодняшнем мире настолько высоки, что планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает организацию средств создания плана деятельности как на перспективный, так и на текущий периоды и дает основу для принятия управленческих решений.

Формальное планирование способствует поиску наиболее подходящих направлений действий, обоснованию и систематизации плановых решений, снижению риска принятия неправильных решений из-за ошибочной или недостаточной информации о возможностях организации или о внешней среде. Планирование, поскольку оно служит для формулирования установленных целей и разработки путей их реализации, помогает создать единство общих целей внутри организации и тем самым является организующим началом в деятельности предприятия.

Разработка стратегии предприятия начинается с определения основных ориентиров предпринимательской деятельности, так называемой его философии, которая в сочетании с мотивационной идеей определяет основные направления развития предприятия и устанавливает цели фирмы. Важным источником информации для формирования стратегических целей является информация о внутренней и внешней среде, анализ которой позволяет оценить реальность поставленных целей, спрогнозировать возможные изменения и выбрать наиболее эффективную стратегию предприятия. Смысл стратегического анализа в том что если понять конкурентную динамику отрасли, то можно думать о том, какие шаги предпринимать, что необходимо поменять, как использовать те или иные возможности, преимущества, компетенции. Фирма может либо приспособиться к изменяющимся условиям, либо противодействовать им, пытаясь изменить конкурентную среду. Если компания чаще, чем конкуренты, пытается прогнозировать будущее то велика вероятность того, что она скорее будет держать под контролем будущую ситуацию, а конкуренты смогут лишь реагировать на нее. Помимо прогнозирования, задачей стратегического анализа является также выявление, развитие и защита от конкурентов факторов стратегического успеха.

Современным инструментом управления развитием организации в условиях нарастающих изменений во внешней среде и связанной с этим неопределённости является методология стратегического управления.

Практика показывает, что те организации, которые осуществляют комплексное стратегическое планирование и управление, работают более успешно и получают прибыль значительно выше средней по отрасли. Многие руководители, имеющие опыт планирования, и просто энергичные люди не добиваются желаемого успеха из-за того, что распыляют свои силы, стремясь охватить как можно больше рынков, произвести как можно больше разнообразных продуктов и удовлетворить потребности различных групп клиентов. Для успеха же необходимы целенаправленная концентрация сил и правильно выбранная стратегия. Иными словами: кто лучше планирует свою стратегию, тот быстрее достигает успеха.

**Глава 1. Теоретические аспекты процесса выработки стратегии.**

**1.1. Анализ внешней среды организации.**

Внешняя среда является источником, питающим ОАО «ЕЛЕНА ИМПЕКС» ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Фирма находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Основной стратегической задачей фирмы является обеспечение такого ее взаимодействия со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей в долгосрочной перспективе. Для достижения этого, руководство фирмы постоянно анализирует состояние внешней среды.

**1.1.1. PEST-анализ.**

PEST-анализ – это анализ тенденций, имеющих существенное значение для стратегии фирмы. Он состоит в выявлении и оценке факторов макросреды на результаты текущей и будущей деятельности предприятия. Выделяют четыре группы факторов, наиболее существенных для стратегии предприятия: политико-правовые, экономические, социокультурные, технологические.

Цель PEST – анализа – отслеживание изменений макросреды по четырем направлениям и выявление тенденций, событий, не подконтрольных фирме, но оказывающих влияние на результаты принятых стратегических решений. Вот эти узловые направления:

***1. Политика.*** Анализ политических компонентов макроокружения имеет очень большое значение и проводится для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. В процессе анализа в обязательном порядке выясняется то, какие программы пытаются провести в жизнь различные партийные структуры, какие отношения у правительства и региональной власти существуют по отношению к различным отраслям экономики и регионам страны, какие изменения в законодательстве и правовом регулировании возможны в результате принятия новых законов и новых норм, регулирующих экономические процессы, а также такие базовые характеристики политической системы: какая политическая идеология определяет политику правительства, насколько стабильно правительство, насколько оно в состоянии проводит политику, какова степень общественного недовольства и насколько сильны оппозиционные политические структуры, чтобы, используя, это недовольство, захватить власть. Все это касается и местной региональной власти.

А также, сюда входит изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений. Это дает фирме возможность определить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и приемлемые методы отстаивания своих интересов. Большое внимание обращается на действенность правовой системы, сложившиеся традиции в этой области и процессуальную сторону практической реализации законодательства.

***2. Экономика.*** Анализ экономических компонентов макроокружения позволяет понять, как формируются и распределяются ресурсы. В обязательном порядке анализируются и учитываются величина валового национального продукта, темп инфляции, уровень безработицы, процентная ставка рефинансирования ЦБ РФ, производительность труда, нормы налогообложения, платежный баланс, нормы накопления и многие другие показатели. Также берутся во внимание общий уровень экономического развития, как региона, так и страны в целом, добываемые природные ресурсы, климат, тип и уровень развития конкурентных отношений, структура населения, уровень образованности рабочей силы и величина заработной платы.

***3. Социум.*** Анализ социальных компонентов проводится для того, чтобы установить степень влияния на бизнес таких социальных явлений и процессов, как: отношение людей к работе качеству жизни; существующие в обществе обычаи и верования; разделяемые людьми ценности; демографические структуры общества, рост населения, уровень образования, мобильность людей или готовность к перемене места жительства и т.п. Данный анализ имеет очень важное значение, так как социальные компоненты являются всепроникающими, влияющими на другие компоненты макроокружения и внутреннюю среду фирмы, а также то, что любые социальные изменения могут привести к очень существенным изменениям в окружении фирмы.

***4. Технология.*** Анализ технологических компонентов проводится для своевременного выяснения возможностей, которые могут позволить фирме динамично развиваться и производить новую продукцию, усовершенствовать уже производимую, модернизировать технологию производства и сбыт продукции в результате развития науки и техники. В процессе анализа учитывается то, что прогресс науки и техники наряду с огромными возможностями может иметь и не менее огромные угрозы для фирмы. Важно своевременно увидеть открывающиеся новые перспективы, провести модернизацию производства и расширить рынки сбыта продукции.

***Процедура проведения PEST-анализа.***

Приступая к изучению различных компонентов макроокружения фирмы, очень важно учитывать то, что все компоненты находятся в состоянии сильного взаимодействия, что изменение одной из компонент обязательно приводят к тому, что происходят изменения в других компонентах, что изучение и анализ должны вестись системно с отслеживанием не только изменений в отдельной компоненте, но и с учетом того, как эти изменения скажутся на других компонентах. Также необходимо учитывать то, что степень воздействия отдельных компонент макроокружения на различные фирмы различна, что она проявляется по-разному в зависимости от размера фирмы, ее отраслевой принадлежности, территориального расположения и т.п. Установлено, что крупные фирмы испытывают большую зависимость от макроокружения, чем мелкие. При изучении макроокружения составляется список всех внешних факторов, которые являются потенциальными носителями угроз для фирмы и список внешних факторов, изменение в которых могут открыть дополнительные возможности для фирмы. Система отслеживания внешней среды должна осуществлять как проведение специальных наблюдений, связанных с какими-то особыми событиями, так и проведение регулярных наблюдений за состоянием важных для фирмы внешних факторов следующими способами:

1. Анализ материалов, опубликованных в журналах и других информационных изданиях и других СМИ.
2. Участие в профессиональных конференциях.
3. Анализ опыта деятельности фирмы.
4. Изучение мнения сотрудников фирмы.
5. Проведение внутриорганизационных собраний и обсуждений.

Кроме этого необходимо попытаться предсказать направление развития этих факторов с тем, чтобы предвидеть то, какие угрозы могут ожидать фирму и какие возможности могут открыться перед ней в будущем.

**1.1.2. Матрица возможностей и матрица угроз.**

Таблица 1

**Матрица возможностей.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***Вероятность использования возможностей*** | ***Влияние*** | | |
| ***Сильное*** | ***Умеренное*** | ***Малое*** |
| ***Высокая*** | *Поле «ВС»* | *Поле «ВУ»* | *Поле «ВМ»* |
| ***Средняя*** | *Поле «СС»* | *Поле «СУ»* | *Поле «СМ»* |
| ***Низкая*** | *Поле «НС»* | *Поле «НУ»* | *«Поле НМ»* |

Данная матрица строится следующим образом: сверху откладывается степень влияния возможности на деятельность фирмы (сильное влияние, умеренное влияние, малое влияние); сбоку откладывается вероятность того, что фирма сможет воспользоваться возможностью (высокая вероятность, средняя вероятность, низкая вероятность). Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют разное значение для фирмы. Возможности, попадающие на поля ВС (высокая вероятность – сильное влияние), ВУ (высокая вероятность – умеренное влияние), СС (средняя вероятность – сильное влияние) имеют большое значение для фирмы, и их надо обязательно использовать. Возможности, попадающие на поля СМ (средняя вероятность – малое влияние), НУ (низкая вероятность – умеренное влияние), НМ (низкая вероятность – малое влияние) практически не заслуживают внимания фирмы. В отношении возможностей, попавших на оставшиеся поля, руководство фирмы должно принять позитивное решение об их использовании, если у фирмы имеется достаточно ресурсов.

Таблица 2

**Матрица угроз.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Вероятность реализации угрозы*** | ***Возможные последствия*** | | | |
| ***Разрушение*** | ***Критическое состояние*** | ***Тяжкие последствия*** | ***«Легкие ушибы»*** |
| ***Высокая*** | *Поле «ВР»* | *Поле «ВК»* | *Поле «ВТ»* | *Поле «ВЛ»* |
| ***Средняя*** | *Поле «СР»* | *Поле «СК»* | *Поле «СТ»* | *Поле «СЛ»* |
| ***Низкая*** | *Поле «НР»* | *Поле «НК»* | *Поле «НТ»* | *Поле «НЛ»* |

Данная матрица применяется для оценки угроз. Сверху откладываются возможные последствия для фирмы, к которым может привести реализация угрозы (разрушение, критическое состояние, тяжелое состояние, «легкие ушибы»). Сбоку откладывается вероятность того, что угроза будет реализована (высокая вероятность, средняя вероятность, низкая вероятность). Те угрозы, которые попадают на поля ВР (высокая вероятность – разрушение), ВК (высокая вероятность – критическое состояние), СР (средняя вероятность – разрушение), представляют очень большую опасность для фирмы и требуют немедленного и обязательного устранения. Угрозы, попавшие на поля ВТ (высокая вероятность – тяжелое состояние), СК (средняя вероятность – критическое состояние), НР (низкая вероятность – разрушение), также должны находиться в поле зрения руководства фирмы и быть устранены в первостепенном порядке. Угрозы, находящиеся на полях НК (низкая вероятность – критическое состояние), СТ (средняя вероятность – тяжелое состояние), ВЛ (высокая вероятность – «легкие ушибы»), требуют внимательного и ответственного подхода к их устранению.

Оставшиеся поля угроз также не должны выпадать из поля зрения руководства фирмы. В данном случае должно осуществляться внимательное отслеживание их развития, хотя при этом не ставится задача их первостепенного устранения.

**1.1.3. Анализ непосредственного окружения.**

Непосредственное окружение фирмы – это составляющие внешней среды, с которыми фирма находится в непосредственном взаимодействии[6].

Фирма может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия и активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и предотвращении появления угроз ее дальнейшему существованию.

**Покупатели.** Покупатели – это компонент непосредственного окружения фирмы. Их анализ в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый фирмой, а во вторую очередь уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продукта может рассчитывать фирма, в какой мере покупатели привержены продукту именно этой фирмы, на сколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое. Профиль покупателя может быть составлен по следующим характеристикам: географическое местоположение покупателя; демографические характеристики покупателя (возраст, образование, сфера деятельности и т.п.); социально – психологические характеристики (положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки и т.п.); его отношение к продукту (почему он покупает данный продукт, является ли он сам пользователем продукта, как оценивает продукт и т.п.). Кроме того, существенное значение имеет торговая сила покупателя. Существует следующий ряд факторов, определяющих торговую силу покупателя: соотношение степени зависимости покупателя от продавца со степенью зависимости продавца от покупателя; объем закупок, осуществляемых покупателем; уровень информированности покупателя; наличие замещающих продуктов; стоимость для покупателя перехода к другому продавцу; чувствительность покупателя к цене, зависящая от общей стоимости осуществляемых им закупок, его ориентации на определенную марку, наличие определенных требований к качеству товара, его прибыли, системы стимулирования и ответственности лиц, принимающих решение о покупке. Все эти факторы должны быть вскрыты и изучены в процессе анализа покупателя.

**Поставщики.** Поставщики – это субъекты, снабжающие фирму различным сырьем, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т.п. От поставщиков напрямую зависит эффективность работы фирмы, себестоимость и качество производимой продукции. Поэтому очень большое значение при изучении поставщиков имеет вопрос получения достоверной информации об их деятельности и потенциале, о возможности установления таких с ними отношений, которые смогли бы обеспечить фирме максимум силы во взаимодействии с ними. Конкурентную силу поставщиков можно определить по следующим факторам: уровню специализированности; величине стоимости переключения на других клиентов; степени специализированности покупателя в приобретении определенных ресурсов; концентрированности поставщика на работе с конкретными клиентами; важности объема продаж. При изучении поставщиков следует обращать внимание на стоимость поставляемого товара; гарантию качества товара; временной график поставки товаров; пунктуальность и обязательность выполнения условий поставки товара.

**Конкуренты**. Конкуренты – это те фирмы, с которыми приходится бороться за ресурсы, рынки сбыта аналогичной или замещающей продукции. Изучение конкурентов направлено на выявление их слабых и сильных сторон, строительство на этой базе стратегии конкурентной борьбы. Барьерами на пути конкурентов могут быть следующие: углубленная специализация в производстве продукта, низкие издержки за счет экономии от большого объема производства, контроль над каналами распределения, использование локальных особенностей, дающих преимущество в конкуренции и т.п. Фирма должна иметь в себе достаточный потенциал, чтобы в случае обострения конкурентной борьбы она смогла перейти к созданию продукта нового типа.

*Потенциальные новички*

*Опасность появления новичков*

*Возможности поставщиков отстаивать свои интересы*

*Основные конкуренты в отрасли*

*Соперничество среди фирм, занятых в отрасли*

*Поставщики*

*Покупатели*

*Возможность покупателей отстаивать свои интересы*

*Опасность появления товаров-заменителей*

*Угроза появления продукта заменителя*

***Рис.1****. Пять сил, определяющих конкуренцию в бизнесе (Портер).*

Анализ конкуренции проводится и оценивается согласно пяти следующих ее факторов (рис. 1):

1. Соперничество среди конкурирующих фирм.
2. Конкуренция со стороны товаров, являющихся заменителями и конкурентоспособных с точки зрения цены.
3. Угроза появления новых конкурентов.
4. Экономические возможности и торговые способности поставщиков.
5. Экономические возможности и торговые способности покупателей.

Чем сильнее воздействие перечисленных факторов, тем более ограниченными становятся возможности каждой фирмы для установления высоких цен и получения прибыли. Сильная конкуренция приводит к снижению прибыльности отрасли. В краткосрочном периоде факторы конкуренции определяют ограничения деловой активности фирмы. В долгосрочном же отдельные из них могут служить основой для достижения успеха. Поэтому главная задача фирмы – выбор стратегии, которая обеспечила бы защиту от действия конкурентных сил и дала возможность использовать их в своих целях.

Из пяти факторов конкуренции в отрасли доминирует, как правило, один фактор, который и становится решающим при разработке конкурентной стратегии фирмы. Итогом анализа отрасли является определение и последующий прогноз ключевых факторов успеха отрасли. В основе ключевых факторов успеха могут лежать разные сферы деятельности фирмы: НИОКР, маркетинг, производство, финансы и т.п. В процессе анализа выделяют ключевые факторы успеха данной отрасли, а затем разрабатывают мероприятия по овладению наиболее важными факторами успеха в конкуренции.

**Рынок рабочей силы**. Рынок рабочей силы – это часть населения обоих полов в трудоспособном возрасте, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг. Анализ рынка рабочей силы необходим для того, чтобы выявить потенциальные возможности фирмы в обеспечении ее кадрами для решения производственных задач. Анализ рынка рабочей силы проводится с точки зрения наличия на нем кадров необходимой специальности и квалификации, необходимого уровня образования, необходимого возраста, пола, стоимости рабочей силы и т.п. Важен анализ политики профсоюзов, имеющих влияние на этом рынке.

**1.2. Анализ внутренней среды организации.**

Внутренняя среда – это та часть общей среды, которая находится в рамках фирмы. Анализ внутренней среды фирмы – это процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей фирмы, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявления стратегических проблем.

Цель внутреннего анализа – оценить стратегическую ситуацию в фирме с учетом имеющихся ограничений сильных и слабых сторон.

В зависимости от конкретной ситуации анализ внутренней среды фирмы может быть в той или иной степени уникальным, но при этом должно соблюдаться главное условие – полнота стратегического анализа, его качество и конечная эффективность. В основе анализа внутренней среды должны лежать следующие принципы:

- системность, означает рассмотрение фирмы как сложной системы, включающей ряд функциональных подсистем (видов деятельности) и компонентов (структурных подразделений);

- комплексность, предполагает анализ всех составляющих частей фирмы;

- сопоставимость, требует проведения анализа всех внутренних переменных в динамике и сравнении с аналогичными показателями конкурентных фирм;

- уникальность или специфические цели фирмы.

Вот срезы, из которых состоит внутренняя среда:

1. Кадровый срез охватывает следующие процессы: взаимодействие менеджеров и рабочих; наем, обучение, продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.п.
2. Организационный срез включает в себя: коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения.
3. Производственный срез включает в себя: изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок.
4. Маркетинговый срез охватывает все процессы, связанные с реализацией продукции и включает в себя: стратегию продукта, стратегию ценообразования, стратегию продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения.
5. Финансовый срез включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в фирме, в поддержании ликвидности и обеспечении прибыльности, созданию инвестиционных возможностей и т.п.

**1.2.1 Анализ сильных и слабых сторон организации.**

Сильные стороны – это опыт и ресурсы, которыми владеет фирма, а также стратегически важные сферы деятельности, позволяющие побеждать в конкурентной борьбе. Слабые стороны – это недостатки и ограничения, препятствующие успеху.

Так, к числу сильных сторон можно отнести серьезные и явные потребительские предпочтения, возможность экономии на масштабах производства. Слабой стороной фирмы являются серьезная зависимость от внутреннего рынка объема прямых продаж, неспособность удовлетворять потребности новых сегментов рынка и др. Определение сильных и слабых сторон следует проводить по всем направлениям деятельности фирмы: организация и общие управления; производство; маркетинг; финансы и учет; управление кадрами и др. Необходимо анализировать следующие факторы по следующим вопросам: стоимость сырья и его доступность, отношения с поставщиками; система контроля запасов, оборот запасов; местонахождение производства, экономия от масштаба производства, эффективность использования мощностей, прогрессивность оборудования; степень вертикальной интеграции, чистая продукция, прибыль; контроль за процессом приготовления продукта; закупка; исследования и разработка, инновации; патенты, торговые марки и аналогичные формы защиты товара; величина издержек.

Вопросы: соответствуют ли производственные мощности современным требованиям; насколько эффективно используются производственные мощности, существуют ли возможности для расширения производственной базы; какова отдача от исследований и разработок; приводят ли НИР к созданию принципиально новых продуктов.

Стратегия фирмы должна учитывать сильные, слабые стороны бизнеса и опираться на его главные достоинства. Главные достоинства характеризуют исключительную компетенцию предприятия в решении поставленных задач.

**Анализ организационной культуры.**

Важность данного анализа состоит в том, что он не только определяет отношения между людьми в фирме, но и оказывает сильное влияние на то, как фирма строит свое взаимодействие с внешним окружением, как относится к своим клиентам и какие методы выбирает для ведения конкурентной борьбы. Информацию об организационной культуре можно получить из различных публикаций, в которых фирма представляет себя. Для сильной организационной культуры характерно подчеркивание важности людей, работающих в фирме, разъяснению фирменной философии, пропаганде своих ценностей. Для слабой организационной культуры характерно стремление в своих публикациях говорить о формальных организационных и количественных аспектах своей деятельности. Представление о состоянии организационной культуры может дать показатель работы сотрудников на их рабочих местах, их коммуникации друг с другом, то, чему они отдают предпочтение в разговорах, как построена система карьеры и какие критерии служат для продвижения работников, существуют ли устойчивые заповеди, неписанные нормы поведения, ритуальные мероприятия, герои, насколько об этом осведомлены все сотрудники фирмы и насколько серьезно они относятся к этому.

**1.2.2. SWOT-анализ.**

Во всем многообразии факторов внешней и внутренней среды, можно заметить их разделение на две группы: те, которые поддаются управлению со стороны руководства фирмы, и те, которые такому управлению не поддаются. Это разделение важно с точки зрения прогнозирования, конъюнктурных исследований, стратегического и иного планирования, выдвижения целей.[7]

Таблица 3

**SWOT-анализ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | ***Возможности*** | ***Угрозы*** |
| ***Сильные стороны*** | *Поле «СИВ»* | *Поле «СИУ»* |
| ***Слабые стороны*** | *Поле «СЛВ»* | *Поле «СЛУ»* |

SWOT – анализ – это метод изучения внешней и внутренней среды. С помощью этого метода удается установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи фирме и внешними угрозами и возможностями.

Данный метод предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а затем установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии фирмы. Сначала составляется список слабых и сильных сторон фирмы, а также список угроз и возможностей. Затем наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица. В этой матрице в двух разделах слева выделяются сильные стороны и слабые стороны, в верхней части матрицы также выделяются два раздела: возможности и угрозы. Во все эти разделы вносятся все выявленные показатели. На пересечении разделов образуются четыре поля: СИВ (сила и возможности), СИУ (сила и угрозы), СЛВ (слабость и возможности), СЛУ (слабость и угрозы). На каждом из этих полей необходимо рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации. При выработке стратегии фирмы нужно иметь в виду, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. И наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у фирмы дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

**1.3. Составление профиля среды организации.**

Данный метод применяется для составления профиля отдельного макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. При помощи этого метода удается оценить относительную значимость для фирмы отдельных факторов среды. Составляется таблица профиля среды:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Факторы среды** | **Возможности для отрасли (А)** | **Влияние на организацию (В)** | **Направленность влияния (С)** | **Степень важности (Д=А\*В\*С)** |

В таблицу профиля вписываются отдельные факторы среды. Каждому из факторов экспертным образом дается – оценка его важности для отрасли (по шкале: 3 – сильное значение, 2 – умеренное значение, 1 – слабое значение), оценка его влияния на фирму (по шкале: 3 – сильное влияние, 2 – умеренное влияние, 1 – слабое влияние, 0 – отсутствие влияния), оценка направленности влияния (по шкале: +1 – позитивная направленность, -1 – негативная направленность). Затем все эти три экспертные оценки перемножаются, и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для фирмы. По этой оценке руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более важное значение для их фирмы и, следовательно, заслуживают самого серьёзного внимания, а какие факторы заслуживают меньшего внимания.

**1.4. Матрица БКГ.**

Чтобы осуществить выбор стратегии необходимо прибегнуть к моделям, применяемых в стратегическом управлении. Одним из первых шагов в определении стратегических позиций, а также распределение стратегических ресурсов на ближайшую перспективу является Матрица Бостонской Консультативной Группы (БКГ).

Матрица БКГ позволяет организации классифицировать каждое из своих СХП по его доли на рынке относительно остальных конкурентов и темпов годового роста в отрасли.

Стратегическое хозяйственное подразделение (СХП) – это такое направление или группа смежных направлений хозяйственной деятельности организации, которые имеют ярко выраженный характер, специализацию, определенный круг поставщиков, потребителей, конкурентов, рынков.

Матрица дает возможность определить: какое из СХП организации занимает ведущие позиции по сравнению с конкурентами; какова динамика его рынков; позволяет провести предварительное распределение стратегических, финансовых ресурсов между СХП.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Низкий (рост рынка) Высокий* | *Звезда*    *Рост --------------* | *Дикие кошки*  *---------------Введение* |
| *Дойные коровы*      *Зрелость -------------→* | *Собаки*  *----------→Сокращение* |

*Высокая (доля рынка) Низкая*

***Рис. 2*** *Матрица БКГ.*

Матрица предлагает следующую классификацию типов СХП:

**«Дикая кошка»** («Трудные дети»). Эти СХП имеют слабое воздействие на рынок в развивающейся отрасли. Как правило, для нее характерна слабая поддержка покупателей, неясные конкурентные преимущества. Ведущее положение на рынке занимают конкуренты. Стратегия «Дикой кошки» имеет альтернативы: усиление позиций организации на данном рынке или уход с него.

**«Звезда»** занимает лидирующее положение в быстро развивающейся отрасли. Она приносит значительную прибыль, но одновременно требует значительных объемов ресурсов для финансирования продолжающегося роста, а также жесткого контроля за этими ресурсами со стороны руководства. Стратегия «звезды» направлена на увеличение или поддержания доли на рынке. По мере замедления темпов развития отрасли «Звезда» превращается в «Дойную корову».

**«Дойная корова»** занимает лидирующие позиции в относительно стабильной или сокращающейся отрасли. Поскольку сбыт относительно стабилен, без каких-либо дополнительных затрат, то это СХП приносит прибыли больше чем требуется для поддержания ее доли на рынке. Стратегия «Дойной коровы» направлена на поддержание существующего положения как можно дольше и оказание финансовой поддержки развивающемуся СХП.

**«Собаки»** - это СХП с ограниченным объемом сбыта в сложившейся или сокращающейся отрасли. За длительное время пребывания на рынке этим СХП не удалось завоевать симпатии потребителей, и они существенно уступают конкурентам. Стратегия «Собаки» заключается в ослаблении усилий на рынке или ликвидации продаж.

На рисунке 2 пунктирная линия показывает, что «Дикие кошки» при определенных условиях могут стать «Звездами», а «Звезды» с приходом неизбежной зрелости сначала превращаются в «Дойных коров», а затем в «Собак». Сплошная линия показывает перераспределение ресурсов.

Как показал зарубежный опыт использование Матрицы БКГ весьма полезна при определении стратегических позиций, а также для распределения стратегических ресурсов на ближайшую перспективу

**ГЛАВА 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ООО “ЕЛЕНА ИМПЭКС”**

**2.1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО “ЕЛЕНА ИМПЭКС”**

Общество с ограниченной ответственностью "Елена Импэкс" является официальным дистребъютером фармацевтической компании «Ipca Laboratories Limited» и выполняет функции отдела сбыта. ООО «Елена Импэкс» зарегистрировано Московской регистрационной палатой 15 августа 1996 г., регистрационный номер 544.453 по Центральному округу. Региональное представительство в городе Ульяновске существует с августа 2002 года.

Место нахождения общества (юридический адрес): Российская Федерация 109544, Москва, ул. Рабочая, д. 91.

Фактический адрес: 432027, Ульяновск, ул. Р.Люксембург, 32.

Деятельность ООО " Елена Импэкс " направлена на реализацию лекарственных препаратов производимых «Ipca Laboratories Limited»,

ООО " Елена Импэкс " предлагает на рынке лекарственных средств широкий выбор кадиологических препаратов (Тенорик, Калчек, Симло, Лизорил, Атенолол), антибиотики (Ломфлокс, Талцеф, Стерицеф), антигельминтные средства (Немозол, Немоцид), а так же ряд других препаратов.

Рынок мед. препаратов очень динамичный. Постоянно ведутся исследования по применению лекарственных средств, изменяются стандарты лечения, появляются препараты нового поколения. Компания «Ipca Laboratories Limited» занимает прочные позиции на фармацевтическом рынке и своевременно реагирует на значительные изменения. Приведем пример некоторых изменений реализуемой продукции по годам:

1. 2002 год:

* Гликлазид – не импортируется в Россию, т.к. существуют большие сложности с реализацией препаратов применяющихся при сахарном диабете;
* Котримол – больше не входит в стандарты лечения;

1. 2003 год:

* Немозол – новый антигельминтный препарат, нет аналогов на российском рынке;
* Нимика – нимесулид, широко применяется в современной мед. практике;

1. 2004 год:

* Тиклин – импортируется в Россию с 2003 года, но не является препаратом последнего поколения и, как следствие, неконкурентоспособен;

На внутреннем рынке среди потребителей фармацевтических препаратов поставляемых " Елена Импэкс " являются, крупные больницы города и области, местные дистребьютеры, а так же аптечные сети.

Основными конкурентами являются все фармацевтические компании представленные на Ульяновском рынке. В частности можно отметить такие фирмы как «Протек 29», «СИА», «Катрен», «Аптека Холдинг» и другие.

**2.2. МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

Выбор миссии является первым и самым ответственным решением при стратегическом планировании, поскольку миссия служит ориентиром для всех последующих этапов планирования и одновременно накладывает определенные ограничения на направления деятельности организации при анализе альтернатив развития.

В менеджменте под миссией организации понимают основную общую цель, четко выраженную причину существования организации.

Миссия ООО " Елена Импэкс " продвижение фармацевтических препаратов компании «Ipca Laboratories Limited» на территории Ульяновской области и в других регионах России.

Целью организации (миссия) является обеспечение потребителей высококачественными препоратами с одновременным увеличением доли рынка в данном регионе и получение максимальной прибыли.

**2.3.АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ.**

**2.3.1.АНАЛИЗ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН ОРГАНИЗАЦИИ**

Анализ внутренней среды. ООО «Елена Импэкс» осуществляется с помощью SNW-анализа, анализа сильных и слабых сторон организации, что является составляющей часть SWOT-анализа.

Матрица анализа сильных и слабых сторон позволяет суммировать и проанализировать основные слабые и сильные стороны организации.

**Сильными сторонами является:**

1. Достоверный мониторинг рынка
2. Отлаженная сбытовая сеть
3. Цены производителя
4. Высокий контроль качества
5. Высокая рентабельность
6. Рост оборотных средств
7. Высокая квалификация персонала
8. Хорошая мотивация персонала
9. Известный брендов
10. Реклама+работа с врачами

**Слабыми сторонами является:**

1. Сбои в снабжении
2. Маленькая номенклатура
3. Участие не во всех конференциях города
4. Организационная структура организации

5. Достаточный контроль исполне­ния приказов и распоряжений

Определяется вес в % каждого из этих факторов для успеха компании. Следующим шагом факторы успеха ранжируются по сильным и слабым сторонам компании. 4 – основное преимущество, 3 – второстепенное преимущество, 2- второстепенный недостаток, 1- основной недостаток. Последним шагом является определение результата, который подсчитывается с помощью суммирования произведений соответствующего веса на ранг. В результате мы получает числа, которые отражают позицию фирмы.

###### Таблица 1

##### МАТРИЦА АНАЛИЗА СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** |  | **Вес (%)** | **Рейтинг** | **Результат** |
|  | **Сильные стороны** | | | |
| **1**  **2**  **3**  **4**  **5**  **6**  **7**  **8**  **9**  **10** | **Достоверный мониторинг рынка**  **Отлаженная сбытовая сеть**  **Цены производителя**  **Высокий контроль качества**  **Высокая рентабельность**  **Рост оборотных средств**  **Высокая квалификация персонала**  **Хорошая мотивация персонала**  **Известный брендов**  **Реклама+работа с врачами** | 8  12  15  7  9  8  13  5  14  9 | 3  4  4  3  4  3  4  3  4  4 | 24  48  60  21  36  24  52  15  56  36 |
|  | **Слабые стороны** | | | |
| **1**  **2**  **3**  **4**  **5** | **Сбои в снабжении**  **Маленькая номенклатура**  **Участие не во всех конференциях города**  **Организационная структура организации**  **Достаточный контроль исполне­ния приказов и распоряжений** | 23  19  21  20  17 | 2  1  3  2  2 | 46  19  63  44  39 |
| **Сумма сил** | |  |  | 372 |
| **Сумма слабостей** | |  |  | 211 |

В результате анализа сильных и слабых сторон, можно сделать вывод, что сильные стороны в значительной мере преобладают над слабыми. Об этом говорит разница между результатами, которая равна 161 единицы. В результате этого анализа можно говорить об увеличении номенклатуры, устранения недостатков в организационной структуре и снизить сбои св снабжении. Если говорить о сильных сторонах, то необходимо обратить внимание на повышение контроля качества организации и на рост оборотных средств.

**2.3.2. SNW – АНАЛИЗ**

**SNW – АНАЛИЗ** – это усовершенствованный анализ слабых и сильных сторон. SNW – Strength (сильная сторона), Neutral (нейтральноя сторона), и Weakness (слабая сторона). В отличие от анализа слабых и сильных сторон SNW – АНАЛИЗ так же предлагает среднерыночное состояние (N). Основная причина добавления нейтральной стороны является, то что «зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем кроме одной ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одному в состоянии S».

Для составления SNW - анализ необходимо заполнить следующую таблицу:

###### Таблица 2

**SNW – АНАЛИЗ**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ***№ п/п*** | ***Стратегические ориентиры*** | *Оценка позиции* | | |
| ***Сильная (S)*** | ***Нейтральная (N)*** | ***Слабая (W)*** |
| 1 | Стратегия организации |  | \* |  |
| 2 | Бизнес стратегии (в целом), в том числе |  | \* |  |
| 2.1 | Реализация кардиопрепаратов (группа А) | \* |  |  |
| 2.2 | Реализация препаратов группы В | \* |  |  |
| 2.3 | Реализация больничных препаратов |  |  | \* |
| 3 | Оргструктура |  | \* |  |
| 4 | Финансы, как общее финансовое положение |  | \* |  |
| 4.1 | Финансы как состояние текущего баланса | \* |  |  |
| 4.5 | Финансы как уровень финансового менеджмента |  | \* |  |
| 5 | Конкурентоспособность по продуктам в целом | \* |  |  |
| 5.1. | Группа А (кардиопрепараты) | \* |  |  |
| 5.2 | Группа В (антибиотики + антигельминты) |  | \* |  |
| 5.3 | Больничные препараты |  | \* |  |
| 6 | Структура затрат (в целом) |  | \* |  |
| 7 | Информационная технология | \* |  |  |
| 8 | Инновации как способ к реализации на рынке продуктов |  | \* |  |
| 10 | Уровень маркетинга |  | \* |  |
| 11 | Уровень менеджмента |  | \* |  |
| 12 | Качество торговой марки | \* |  |  |
| 13 | Качество персонала | \* |  |  |
| 14 | Репутация на рынке | \* |  |  |
| 15 | Репутация как работодателя | \* |  |  |
| 16 | Отношения с органами власти (в целом), в том числе |  | \* |  |
| 16.1 | С федеральным правительством |  | \* |  |
| 16.2 | С правительством субъекта федерации |  | \* |  |
| 16.3 | С органами местного самоуправления |  | \* |  |
| 16.4 | С системой налогового контроля | \* |  |  |
| 17 | Отношение со смежниками | \* |  |  |
| 18 | Степень вертикальной интегрированности |  | \* |  |
| 19 | Корпоративная культура |  |  | \* |

Как мы видим в данной фирме в большенстве своем находится нейтральный фактор, но недалеко ушла и сильная сторона она отстает на несколько пунктов. Слабостей практически нет.

**2.4.АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ**

**2.4.1.АНАЛИЗ ФАКТОРОВ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ОКРУЖЕНИЯ**

Изучение непосредственного окружения организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии.

К непосредственному окружению относятся: покупатели, поставщики, конкуренты.

**Покупатели**

Анализ покупателей как компоненты непосредственного окружения организации в первую очередь имеет своей задачей составления профиля тех, кто покупает продукт, реализуемой организацией.

Профиль покупателя может быть составлен по следующим характеристикам:

1.географическое местоположение;

2.демографические характеристики;

а. возраст

б. образование

в. сфера деятельности

3.социально-психологические характеристики;

а. положение в обществе

б. стиль поведения

в. вкусы

г. привычки

4.отношение покупателя к продукту.

а. почему он покупает этот продукт

б. является ли он сам пользователем продукта

в. как оценивал

Оценивая покупателя, фирма также уясняет для себя, насколько сильны его позиции по отношению к ней в процессе торга.

Существует ряд факторов, определяющих торговую силу покупателя, которые обязательно должны быть вскрыты и изучены в процессе анализа. К числу таких факторов относятся:

1.соотношение степени зависимости покупателя от продавца со степенью зависимости продавца от покупателя;

2.объем закупок, осуществляемых покупателем;

3.уровент информированности покупателя;

4.наличие замещающих продуктов;

5.стоимость для покупателя перехода к другому продавцу;

6.чувствительность покупателя к цене, зависящая от общей стоимости осуществляемых им закупок, от его ориентации на определенную марку, от наличия определенных требований к качеству товара, от величины его дохода.

Все препараты фирмы ООО "Елена Импэкс" делятся на три группы:

**Первая.**

Группа А (кардиопрепораты):

В эту группу входят такие препораты как Калчек, Тенорик, Лизорил, Симло, Теночек. Эти препараты пьются пожизненно. По этому эти препараты покупаются постоянно.

**Вторая.**

Группа В (антибиотики):

В данную группу входят следующие препараты: Кларбакт, Ломфлокс, Немоцид, Нимика, Нормакс, Немозол, Солвин. Данные лекарства «сезонные» и продажи повышаются в зимнее время.

**Третья.**

Больничные препараты:

К данной группе относятся препараты: Небалган, Перенорм, Талцеф, Стерицеф, Атенолол, Диклафенак, Преднизолон, Ипентал. Эти препараты поставляются в больницы.

Отношение этих трех групп представленs на рисунке 1.

**Рис.1.**

Для создания профиля покупателя ООО "Елена Импэкс" был проведен опрос 50 человек. Опрос был проведен по следующим вопросам:

* + - 1. степень удовлетворенности имеющимися лекарственными препаратами
      2. желание приобретать препаратами кампании “Ipca”
      3. критерии важные для покупателя:
* цена
* качество продукции
* репутация фирмы
* другие



**Рис. 2.** степень удовлетворенности имеющимися лекарственными препаратами

Проведя анализ данных Рис. 2. можно сказать, что 75% опрошенных удовлетворены имеющимися медикаментами, 21% - устраивают имеющиеся препараты, 4% - неудовлетворены имеющимися медикаментами.



**Рис. 3.** желание приобретать препаратами кампании “Ipca”

Говорить о профиле покупателя продукции данной организации мы можем анализируя Рис.3. Исходя из полученных данных делаем вывод, что 47% потребителей продукции с удовольствием покупают препаратами кампании “Ipca” 33% - с охотой берут медикаменты этого производителя, 20% - не желают приобретать препаратами кампании “Ipca”

**Рис. 4.** Критерии важные для покупателя

Как видно из Рис.4, больше всего покупателей ООО "Елена Импэкс” - 47%, для которых важнейшим критерием при выборе поставщиков является цена предлагаемой продукции. Для 37% покупателей важнейшим критерием является качество продукции, репутация поставщика важна для 11% покупателей и лишь для 5% все перечисленные выше критерии не являются первостепенными.

ООО "Елена Импэкс” в процессе работы со своими покупателями учитывает их потребности и старается удовлетворить их с пользой для обоих сторон, как для покупателя так и для сомой себя.

**Поставщики.**

ООО "Елена Импэкс” является официальным дистребъютером кампании «Ipca Laboratories Limited» на территории РФ и является единственным поставщиком продукции. Т.е., все медикаменты производимые на заводах «Ipca Laboratories Limited» реализуется только через ООО «Елена Импэкс».

Наиболее оптимально проводить анализ поставщиков с помощью следующих вопросов.

* 1. **Удобно ли Вам работать с ООО «ЕЛЕНА ИМПЭКС»?** Поставщик нашей компании выбрал ответ «да, удобно»
  2. **Сколько у Вас постоянных клиентов?**У компании «Ipca Limited» широкая сеть дистрибьюторских фирм в разных городах РФ, в Ульяновске это фирма «ЕЛЕНА ИМПЭКС».

**3. У Вас бывали задержки с поставками товара, если да, то по чьей вине?** Здесь был один однозначный вариант: «нет, мы дорожим своей репутацией»

**4. С какими фирмами-производителями Вы сотрудничаете?**Поставщик выбрал вариант: «как с зарубежными, так и с надежными отечественными». Надежные партнеры – залог успеха в бизнесе, а для нас это означает качественные товары.

**5. Предоставляете ли Вы гарантию качества товаров?**Поставщик гарантирует качество товаров.

**6. Как часто и в какое время Вы можете поставлять товары?**У поставщика существует хорошая транспортная база, поэтому он готов поставлять товары в любое время и по любому графику.

**7. Как бы вы охарактеризовали работу Ваших партнеров в частности ООО «ЕЛЕНА ИМПЭКС» и какие у вас будут пожелания к качеству работы фирмы?** Поставщик отметил отличную работу ООО «ЕЛЕНА ИМПЭКС» и пожелал дальнейшего процветания.

В ходе проведения опроса выяснилось, что поставщик доволен сотрудничеством с нашей компанией и в дальнейшем продолжит его.

**Конкурент**.

Влияние на организацию такого фактора как конкуренция невозможно оспаривать. Руководство каждого предприятия четко понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей так же эффективно, как это делают конкуренты, предприятию долго не продержаться на плаву. Во многих случаях не потребители определяют, какого рода результаты деятельности можно продать и какую цену можно запросить.

Исключение составляют рынки с монополией одного продавца или олигополией, т.е. случаем разделения рынка между немногочисленной группой продавцов. Возможен также вариант заключения между продавцами картельного соглашения, когда каждый участник получает свой оговоренный сектор рынка с фиксированной ценой реализации. Все перечисленные случаи отклонения от конкуренции являются либо экономически закономерными (например, естественные монополии), либо обусловленными прежним советским укладом народного хозяйства, которое, как известно, отличала высокая степень монополизма. Картельное соглашение является противозаконным и преследуется в соответствии с антимонопольным законодательством.

Многие фирмы не уделяют должного внимания возможной угрозе со стороны вновь пришедших на их рынок и поэтому проигрывают в конкурентной борьбе именно им. Об этом очень важно помнить и заранее создавать барьеры на пути вхождения потенциальных пришельцев. Такими барьерами могут быть углубленная специализация в производстве продукта, низкие издержки за счет эффекта масштаба производства, контроль над

каналами распределения, использование местных особенностей, дающих

преимущество в конкуренции, и т.п.

Большой конкурентной силой обладают фирмы, реализующие замещающий продукт. Особенность трансформации рынка в случае с появлением замещающего продукта состоит в том, что, если им был убит рынок старого продукта, то он уже обычно не поддается восстановлению. Поэтому для того чтобы суметь достойно встретить вызов со стороны фирм, производящих замещающий продукт, организация должна иметь достаточный потенциал для перехода к созданию продукта нового типа.

На сегодняшний день существует несколько основных конкурентов конкурирующие по нескольким видам продукции это: Аптека Холдинг, Протект 29, СИА, Катрен..

Основные конкуренты представлены в таблице 3.

**Таблица 3**

**ОСНОВНЫЕ КОНКУРЕНТЫ**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п\п | Наименование продукта | Название организации | Конкурентные преимущества | Конкурентные отставания |
| 1. | Лизорил | “Аптека Холдинг” | - Низкая цена  - Кредиты | * Сроки поставок |
| 2. | Симло | “Протек 29” | - Предоставление образца | * Отсутствие политики кредитования |
| 3. | Теночек | “Протек 29” | - Хорошая цена  - Предоставление образца | - Не все дозировки  - Нет кредитования |
| 4 | Кларбакт | “Протек 29” | - Предоставление образца | - Отсутствие политики кредитования |
| 5 | Ломфлокс | “СИА” | - Предоставление кредита | - Сроки поставки |
| 6 | Нимика | “Катрен” | - Низкая цена | - Нет кредитования |
| 7 | Немозол | “Катрен” | - Предоставление образца | - Сроки поставки |
| 8 | Солвин | “Аптека Холдинг” | - Низкая цена | - Небольшие партии |

Угроза появления новых конкурентов

Соперничество между имеющимися конкурентами

Способность поставщиков торговаться

Способность покупателей торговаться

Угроза появления продукта заменителя

**Рис.5.** Пять сил, определяющих конкуренцию в бизнесе. (Портер)

**По Портеру структура конкуренции следующая:**

1. угроза появление каких-либо заменителей реально существует, т.к. фармацевтический рынок очень динамичный, а достоверную информацию о новых препаратах получить практически невозможно до появления препарата на рынке;
2. зависимость от покупателей практически отсутствует, в исключительных случаях (большой объем) может предоставляться скидка;
3. отрасль привлекательна для новых конкурентов, но основной барьер заключается в том, что рынок сбыта четко поделен;
4. зависимость от поставщика отсутствует;
5. угроза со стороны имеющихся конкурентами присутствует но не несет в себе большой опасности.

**2.4.2.PEST-АНАЛИЗ**

**РЕSТ - анализ** - отслеживает изменения в макросреде по четырем связанным направлениям и определяет тенденций, событий, которые не подконтрольных предприятию, но оказывающие непосредственное влияние на результаты принятых стратегических решений.

**Таблица 4**

**PEST-АНАЛИЗ**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **P** | Политика | **E** | **Экономика** |
| 1 | Выборы Президента РФ | 1 | Общая характеристика экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад) |
| 2 | Выборы Государственной Думы РФ | 2 | Уровень инфляции |
| 3 | Изменение законодательства РФ | 3 | Динамика курса российского рубля к доллару США |
| 4 | Несовершенная и сложная налоговая система | 4 | Затраты на транспортировку |
| 5 | Отношение предприятия с органами местного самоуправления | 5 | Платежеспособный спрос населения |
| 6 | Государственное регулирование конкуренции в отрасли | 6 | Новые положения Налогового кодекса |
| **S** | Социум | **T** | Технология |
| 1 | Здоровый образ жизни | 1 | Государственная технологическая политика |
| 2 | Изменения в уровне жизни | 2 | Значимые тенденции в области НИОКР |
| 3 | Экологический фактор | 3 | Новые продукты |
| 4 | Изменения основных потребительских предпочтений на продукт | 4 | Развитие информационных технологий |
| 5 | Демографические изменения | 5 | Появление новых рекламоносителей |
| 6 | Изменение структуры доходов |  |  |

**Политический фактор** внешней среды в первую очередь необходимо анализировать для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство предполагает претворять в жизнь свою политику.

**Экономический компонент** внешней среды позволяет понять, как формируются и распределяются экономические ресурсы на уровне государства. Для большинства организаций этот аспект является важнейшим условием их деловой активности.

Анализ **социального аспекта** внешнего окружения необходим для уяснения и оценки влияния на бизнес таких социальных явлений, как отношение людей к труду и качеству жизни, мобильность людей, активность потребителей и т.д.

Исследование **технологического компонента** позволяет определить возможности, связанные с такими аспектами развития предприятия как реализацию технологически перспективного продукта, развитием науки и техники, своевременно перестроиться на производство и реализацию, спрогнозировать момент отказа от используемой технологии.

**Политика.**

**Выборы Президента РФ.** Президент РФ определяет развитие страны в ближней и дальней перспективе. Таким образом, он решает, какие отрасли будут больше финансироваться. Из этого следует то, что если будет лучше развиваться фармацевтическая отрасль, то наша организация сможет больше получать прибыль.

**Выборы Государственной Думы РФ.** Выборы в Государственную Думу РФ имеют также как и выборы президента большое значение. Это обусловлено тем что Госдума издает законы а, следовательно, необходимо чтобы в ней было большинство представителей тех партий которые лояльно относятся к нашей отрасли.

**Изменение законодательства РФ.** Изменение Законодательства может повлиять на всю деятельность организации, не зависимо от того какие изменения были произведены и от того жестче или мягче стало оно. Чем жестче законодательство, тем сильнее становится контроль в данной отрасли. Так же идет изменение в работе всей организации, а может и людей которые работают в ней.

**Несовершенная и сложная налоговая система.** Налоговое законодательство должно быть доступным для понимания, чтобы налогоплательщик четко понимал, кому и сколько платить. В противном случае возникает излишняя путаница с налоговыми отчислениями. Налоговое законодательство не должно содержать противоречий между статьями одного или нескольких законодательных актов. Размер налоговых ставок должен быть обоснованным. Слишком большие налоговые ставки приводят к переводу капитала в теневой сектор и уклонению налогоплательщиков от уплаты налоговых отчислений. Если же налоговые ставки слишком малы, то налоговые отчисления будут незначительны.

**Отношение предприятия с органами местного самоуправления.** Хорошие отношение предприятия с органами местного самоуправления влияют на такие действия правительства, как налогообложение доходов фирм, установление налоговых льгот или льготных торговых пошлин, «нужных» законов. Хорошие отношения также дают возможность принять участие в различных программах, проводимых Правительством РФ.

**Государственное регулирование конкуренции в отрасли.** Государство должно контролировать и регулировать конкурентную борьбу. Сейчас степень монополизма российской экономики уменьшается и усиливается конкуренция. В отсутствии государственного контроля возникает война конкурентов, а не культурная борьба.

**Экономика.**

**Общая характеристика экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад).** Общее экономическое состояние страны оказывает значительное влияние на стратегию ООО “Елена Импэкс”. Основной своей целью организация ставит увеличение прибыли от реализации фармацевтических препаратов. Благоприятная экономическая ситуация в стране и рост благосостояния населения России дает ООО “Елена Импэкс” ряд возможностей для увеличения объема продаж и завоевания новых сегментов рынка.

**Уровень инфляции.** Хотя в последние годы происходит снижение темпа инфляции все равно наблюдается небольшой рост цен. Инфляция несет с собой обесцениванию существующих запасов фарм.препоратов, к обесцениванию денежных средств что в конце концов заставляет предприятия искать источники пополнения оборотных средств. Также происходит рост затрат на реализацию продукции, что приводит к повышению цены продукции, из чего следует что идет снижению спроса на нее. 2006 год имеет следующие особенности: стабильный курс рубля и самые высокие в истории бирж цены на нефть. Таким образом, инфляция может и не представлять серьезную угрозу для достижения целей организации.

**Динамика курса российского рубля к доллару США.** Курс доллара по отношению к российскому рублю в 2006 году стабилен и колеблется на приводит к увеличению цены на продукцию. Поэтому повышение курса доллара сказывается негативным образом на деятельности организации, что заставляет искать наиболее подходящую цену, которая бы способствовала незначительному снижению спроса и сохраняла прибыль на прежнем уровне.

**Затраты на транспортировку.** Так как ООО “Елена импэкс”получает продукцию со складов в разных городах то соответственно необходимо учитывать затраты на транспортировку. На нее могут влиять такие факторы как повышение цен на топливо, запчасти и т.д. что может привести к повышению цен на товар.

**Платежеспособный спрос населения.** В зависимости от доходов населения изменяется спрос на продукцию. Чем выше доход, тем более дорогие лекарства население способно покупать.

**Новые положения Налогового кодекса.** Размер налоговых ставок должен быть обоснованным. Слишком большие налоговые ставки приводят к переводу капитала в теневой сектор и уклонению налогоплательщиков от уплаты налоговых отчислений. Если же налоговые ставки слишком малы, то налоговые отчисления будут незначительны. Проблемы в Налоговом Законодательстве приводит к недополучению средств бюджетами и усложняет учет налогов на предприятии.

Текущее и прогнозируемое состояние экономики может иметь драматическое влияние на цели организации. Вышеуказанные факторы в экономической окружающей среде должны постоянно диагностироваться и оцениваться. Что для одной организации представляется экономической угрозой, другая воспринимает как возможность.

**Социальный**

**Здоровый образ жизни**. Этот фактор говорит о том, что если бы все люди вели здоровый образ жизни, то потребность в лекарственных средствах резко снизилась. Современный темп жизни, постоянные стрессы не лучшим образом влияют на здоровье человечества. Следует отметить, что многие болезни резко «помолодели». Увеличился процент сердечно-сосудистых заболеваний.

**Изменения в уровне жизни.** Следствием повышения уровня жизни потенциальных клиентов является их стремление к приобретению продукции более высокого качества и по соответствующей цене. Этот факт оказывает большое влияние на деятельность данной организации. Возникает потребность в переориентации реализации продукции на конкретного потребителя данной группы.

**Экологический фактор.** Экология главным образом влияет на здоровье человека. Доказано, что плохая экологическая обстановка вызывает ряд тяжелых заболеваний, при лечении которых невозможно обойтись без применения лекарственных средств.

**Изменения основных потребительских предпочтений на продукт.** При появлении аналогичного препарата по белее доступной цене потребитель, скорее всего, предпочтет последний. В последнее время проводится огромное количество исследований и пересматриваются стандарты лечения, что также влияет на потребительские предпочтения.

**Демографические изменения.** Изменения в демографической ситуации, происходящие в России, оказывают как позитивное, так и негативное воздействие на деятельность фирмы. В настоящее время в регионе наблюдается демографический кризис, но в тоже время на территории РФ проживает огромное количество пожилых людей, которые являются основными потребителями лекарственных средств..

**Изменение структуры доходов.** В настоящее время медикаменты, произведенные компанией «Ипка» и реализуемые ООО “Елена Импэкс” ориентируется на потребителей с низким и средним уровнями дохода. Небольшое снижение или увеличение доходов потребителей не приведет к существенному изменению доходов организации.

**Технология**

**Государственная технологическая политика.** Влияет на используемые стандарты оборудования. Если они сменятся необходимо обновление технической базы.

**Значимые тенденции в области НИОКР.** Этот фактор помогает Ipca Laboratories Limited модернизировать старые виды продукции, реализовать медпрепараты с максимально возможным уровнем рентабельности.

**Новые продукты.** С апреля 2005 года внедряется на российский рынок 2 новых препарата: Теночек (атенолол + амлодипин) и Кларбакт (кларитромицин). Оба препарата прошли испытания на территории РФ и рекомендованы к применению. Следует отметить, что Теночек является комбинированным препаратом и не имеет аналогов. Кларбакт самый доступный кларитромицин и является стандартом лечения при язвенной болезни.

**Развитие информационных технологий.** Для обеспечения эффективной работы должен быть налажен детальный учет – рабочего времени, расходов материалов на производство, ремонтные нужды. Поэтому необходимо внедрять различные информационные технологии. У ведущих специалистов предприятия, кладовщиков и экономистов необходимо установить компьютерную систему, позволяющую учитывать движение, перемещение, списание, выгрузку всех материалов, запчастей. Тщательный контроль позволяет снизить расходы до 10%. Значительный объем работ на предприятии осуществляется вручную. В результате практически одинаковые действия занимают до 20% от рабочего времени сотрудника. Примером этого может служить ручной пересчет калькуляций работниками планово – экономического отдела, расчет заработной платы бухгалтерией. Для этого требуется замена используемого программного и материально – технического обеспечения и объединение потребителей информации в единую сеть.

**Появление новых рекламоносителей.** Дает возможность новых способов рекламы своих препаратов и следовательно повышение спроса на товар.

**2.4.3.МАТРИЦА ВОЗМОЖНОСТЕЙ И МАТРИЦА УГРОЗ**

Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности.

Для оценки возможностей необходимо сначала определить какие конкретно факторы влияют на ООО “Елена Импэкс” а затем проранжировать их по полям.

***Возможности данной организации***:

**1. Улучшение уровня жизни населения**

**2. Появление новых современных препаратов**

**3. Снижение цен на сырье и гото­вую продукцию.**

**4. Неудачное поведение конкурентов**

**5. Совершенствование менедж­мента**

**6. Выход на новые рынки**

**7.Снижение налогов и пошлин**

Теперь коротко рассмотрим каждую возможность данной организации.

***Улучшение уровня жизни населения*** сильно влияет на покупательную способность населения, а следовательно повысить спрос на мед. Препараты.

***Появление новых современных препаратов*** обеспечивает увеличение номенклатуры и как следствие увеличение оборотных средств. Если новый препарат не имеет аналогов – отсутствие конкурентов.

***Снижение цен на сырье и готовую продукцию*** дает возможность снизить себестоимость молокопродуктов и возможность обрести новых покупателей и занять новый сегмент рынка.

***Неудачное поведение конкурентов*** сможет оказать благоприятное воздействие на деятельность данной организации, т.к. возникают новые возможности, которыми не воспользовались конкуренты. Вследствие чего организация может стать более конкурентоспособной.

***Совершенствование менеджмента*** оказывает большое влияние на все составные части реализации продукции, управления и производства.

***Выход на новые рынки*** возможен при помощи отлаженной сбытовой сети, при достоверном мониторинге рынка и при достаточной известности.

***Снижение налоговых льгот и пошлин*** помогают экономить внутренние ресурсы, снизить издержки производства и тем самым повысить прибыль данной организации.

Перечисленные возможности данной организации могут оказать значительное воздействие на реализацию продукции, поможет фирме выйти на новые рынки и повысить уровень деятельности организации. Но необходимо вовремя увидеть данные возможности и правильно ими воспользоваться с помощью сильных сторон ООО “Елена Импэкс” иначе они могут обернуться угрозами для деятельности фирмы.

Матрица возможностей представлена в табл.3.

# Таблица 5

##### МАТРИЦА ВОЗМОЖНОСТЕЙ

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Вероятность использования возможности** | **Влияние** | | |
| **Сильное** | **Умеренное** | **Малое** |
| Высокая | **1. Появление новых современных препаратов** | **1. Снижение цен на сырье и гото­вую продукцию.**  **2. Выход на новые рынки** | **1.Совершенствование менедж­мента** |
| **Средняя** | **1. Неудачное поведение конкурентов** | **1. Улучшение уровня жизни населения** | - |
| **Низкая** | - | **1. Снижение налогов и пошлин** | - |

Из данной матрице видно, что необходимо использовать следующие возможности:

**Появление новых современных препаратов**

**Снижение цен на сырье и гото­вую продукцию.**

**Выход на новые рынки**

**Неудачное поведение конкурентов**

Остальные возможности необходимо использовать если позволяют силы организации, ее ресурсы, если руководитель в них нуждается.

**Матрица угроз.**

Теперь перейдем к анализу матрицы угроз, влияющих на деятельность ООО “Елена Импэкс”. Если вовремя обнаружить надвигающуюся угрозу, то ее можно удачно избежать или предотвратит, а может даже превратить в возможность. То, как избежать угрозы будет зависеть от ситуации, компетентности руководителя или работника.

На деятельность данной организации оказывает влияние следующие угрозы:

**1. Изменение покупательских предпоч­те­ний**

**2. Изменение правил ввоза продукции**

**3. Сбои в поставках продукции**

**4. Появление принципиально нового товара**

**5. Снижение уровня жизни населения**

**6. Рост темпов инфляции**

**7. Ужесточение законодатель­ства**

**8. Рост налогов и пошлин**

**9. Усиление конкуренции**

**10. Перенасыщение рынка**

Теперь коротко рассмотрим каждую угрозу данной организации:

**Изменение покупательских предпочтений** может привести к спаду спроса на медикаменты определенной группы: появление аналогов по более доступной цене, развитие привыкания к определенному препарату.

**Изменение правил ввоза продукции** приводит к возникновению незапланированных затрат на транспортировку и разтаможивание медикаментов от производителя до реализации.

**Сбои в поставках продукции** ведет за собой недовольство потребителей и возможность потери определенной доли рынка.

**Появление принципиально нового товара** может привести к пересмотрению стандартов лечения.

**Снижение уровня жизни населения** означает снижение уровня платежеспособности населения и следовательно снижение спроса.

**Рост темпов инфляции**обуславливает рост цен на медикаменты, что приводит к снижению покупательской способности.

**Ужесточение законодательства** влечет за собой ограничение сфер деятельности данной организации и уменьшение темпов развития.

**Рост налогов и пошлин** обуславливает повышение цен на ввозимые медикаменты.

**Усиление конкуренции** обусловлено появлением на рынке новых фирм, занимающихся тем же видом деятельности и обладающих значительными преимуществами. Следствием чего может стать потеря значительной части покупателей.

**Перенасыщение рынка** лекарственными средствами может привести к снижению спроса, а следовательно к увеличению издержек.

Матрица угроз ООО “Елена Импэкс” наглядно представлена в табл.4.

**Таблица 6**

**МАТРИЦА УГРОЗ**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Вероятность реализации угрозы** | **Возможные последствия** | | | |
| **разрушение** | **критическое состояние** | **тяжелое состояние** | «легкие ушибы» |
| **Высокая** | - | - | **1. Сбои в поставках продукции**  **2. Усиление конкуренции** | **1. Рост темпов инфляции** |
| **Средняя** | - | - | **1. Изменение правил ввоза продукции**  **2. Ужесточение законодатель­ства**  **3. Рост налогов и пошлин** | **1. Снижение уровня жизни населения** |
| **Низкая** | - | - | **1. Появление принципиально нового товара** | **1. Изменение покупательских предпоч­те­ний**  **2.Перенасыщение рынка** |

В данной матрице перечислены угрозы ранжированы по степени влияния угроз на деятельность данной организации и по вероятности реализации этих угроз в жизни.

Исходя из этой матрицы можно сделать вывод, что в первую очередь необходимо устранить:

**Сбои в поставках продукции**

**Усиление конкуренции**

**Изменение правил ввоза продукции**

**Ужесточение законодатель­ства**

**Рост налогов и пошлин**

Анализ матрицы возможностей и матрицы угроз выявляет планируемую вероятность проявления данных внешних стратегических факторов и степень их потенциального влияния на деятельность ООО “Елена Импэкс”. В результате данного анализа мы сможем выявить возможности и угрозы, которые в дальнейшем будут использованы в SWOT-анализе. Выявление возможностей и угроз происходит на основе исследования потребителей, конкурентов, поставщиков, т.е. составляющих частей внешней среды данной организации.

**2.5.SWOT – АНАЛИЗ**

SWOT – это акроним слов **S**trengts (силы), **W**eaknesses (слабости), **O**pportunities (благоприятные возможности) и **Т**hreats (угрозы). Внутренняя обстановка компании отражается в основном в **S** и **W**, а внешняя – в **О** и **Т**. Для стратегической перспективы компании особенно значимы сильные стороны, так как они являются краеугольными камнями стратегии и на них должно строиться достижение конкурентных преимуществ. В то же время хорошая стратегия требует вмешательства в слабые стороны. Организационная стратегия должна быть хорошо приспособлена к тому, что можно сделать. Особое значение имеет идентификация отличительных преимуществ компании. Это важно для формирования стратегии, так как:  
- уникальные возможности дают фирме шанс использовать рыночные благоприятные обстоятельства,  
- создают конкурентные преимущества на рынке,  
- потенциально могут быть краеугольными камнями стратегии.

SWOT-анализ ООО “Елена Импэкс” представлен в табл.7.

**Таблица 7**

**SWOТ – АНАЛИЗ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности: | Угрозы: |
|  | 1. Улучшение уровня жизни населения  2. Появление новых современных препаратов  3. Снижение цен на сырье и гото­вую продукцию.  4. Неудачное поведение конкурентов  5. Совершенствование менедж­мента  6. Выход на новые рынки  7.Снижение налогов и пошлин | 1. Изменение покупательских предпоч­те­ний  2. Изменение правил ввоза продукции  3. Сбои в поставках продукции  4. Появление принципиально нового товара  5. Снижение уровня жизни населения  6. Рост темпов инфляции  7. Ужесточение законодатель­ства  8. Рост налогов и пошлин  9. Усиление конкуренции  10. Перенасыщение рынка |
| Сильные стороны: | «Сила и возможности» | «Сила и угрозы» |
| 1.Достоверный мониторинг рынка  2.Отлаженная сбытовая сеть  3.Цены производителя  4.Высокий контроль качества  5.Высокая рентабельность  6.Рост оборотных средств  7.Высокая квалификация персонала  8.Хорошая мотивация персонала  9.Известность брендов  10.Реклама+работа с врачами | - отлаженная сбытовая сеть позволит быстро внедрить новые препараты в аптечные сети  - цены производителя и без снижения цен являются конкурентоспособными , при дополнительном снижении цен увеличится рост продаж  - выход на новые рынки, увеличение ассортимента, добавление сопутст­вующих товаров и услуг позволит наличие финансовых средств;  - достаточная известность будет спо­собствовать выходу на новые рынки;  - квалификация персонала, контроль качества, неудачное поведение кон­курентов и развитие рекламных тех­нологий да­дут возможность успеть за ростом рынка;  - четкая стратегия позволит использо­вать все возможности. | - усиление конкуренции, политика госу­дарства, инфляция и рост налогов, из­менение вкусов потребителей по­влияют на проведение стратегии;  - появление конкурентов вызовет допол­нительные расходы финансовых ресурсов;  - известность защитит от товаров-суб­ститутов и добавит преиму­ществ в конкуренции;  - достоверный мониторинг уловит изме­нения вкусов потребителей.  - высокая квалификация персонала сможет предупредить перенасыщение рынка.  - грамотное продвижение препарата и отлаженная работа с врачами сможет предотвратить изменение покупательских предпочтений. |
| Слабые стороны: | «Слабость и возможность» | «Слабость и угрозы» |
| 1.Сбои в снабжении  2.Маленькая номенклатура  3.Участие не во всех конференциях города  4.Организационная структура организации   1. Недостаточный контроль исполне­ния приказов и распоряжений | - совершенствование менеджмента поможет предотвратить сбои в снабжении и улучшить организационную структуру  - появление новых современных препаратов будет способствовать увеличению номенклатуры  - плохая рекламная политика создаст затруднения при выходе на новые рынки, увеличении ассортимента добавлении дополнительных сопут­ствующих продуктов и услуг;  - неучастие персонала в принятии решений и недостаточный контроль исполнения распоряжений при снижении безработицы может привести к саботажу;  - снижение уровня цен, размеров налогов и пошлин при сохранении среднего уровня цен позволит получать сверхдоходы. | - появление новых конкурентов, низкий уровень сервиса и средний уровень цен ухудшит конкурентную позицию;  - неблагоприятная политика государ­ства может привести к выходу из от­расли;  - непродуманная рекламная политика не удержит покупателей при измене­НИИ их вкусов;  - сбои в снабжении, маленькая номенклатура при росте темпов инфляции и скачков в курсах валют может привести к банкротству компа­нии. |

**2.6.ПРОФИЛЬ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

С изучением сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз, необходимо применять и анализ профиля среды. Данный метод удобно применять для составления отдельно профиля макро окружения, непосредственного окружения и внутренней среды. С его помощью удается оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды.

Сущность данного метода заключается в следующем. В таблицу выписываются отдельные факторы среды. Каждому из факторов, экспертным способом, дается оценка:

1. важность для отрасли по шкале:

3 – большая

2 – умеренная

1 – слабая

1. влияние на организацию:

3 – сильное

2 – умеренное

1 – слабое

1. направленность влияния по шкале:

+1 – позитивное

- 1 – негативное

Далее все три оценки перемножаются, и получается интегративная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. По этой оценке руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более важное значение для организации и какие факторы заслуживают меньшего влияния.

**Таблица 8**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Факторы среды** | **Важность для**  **отрасли (А)** | **Влияние на**  **организацию (В)** | **Направленность влияния (С)** | **Степень важности**  **Д=А\*В\*С** |
| Внешняя среда (факторы среды) | | | | |
| Политический | 2 | 2 | +1 | 4 |
| Экономический | 2 | 2 | +1 | 4 |
| Социальный | 3 | 3 | +1 | 9 |
| Технологический | 3 | 2 | +1 | 6 |
| Внутренняя среда | | | | |
| Менеджмент | 2 | 2 | +1 | 4 |
| Реализация продукции | 3 | 3 | +1 | 9 |
| Финансовые ресурсы | 2 | 2 | +1 | 4 |
| Организационные ресурсы | 1 | 2 | +1 | 2 |
| Маркетинг | 3 | 2 | +1 | 6 |
| Инновации | 2 | 2 | +1 | 4 |
| Непосредственное окружение | | | | |
| Потребители | 3 | 3 | +1 | 9 |
| Поставщики | 3 | 1 | +1 | 3 |
| Конкуренты | 2 | 2 | -1 | -4 |
| Рынок трудовых ресурсов | 1 | 1 | +1 | 1 |

Проводя анализ таблицы можно сделать следующие выводы относительно влияния факторов внешней и внутренней среды. Наибольшее положительное влияние оказывают социальный фактор, реализация продукции и потребители. Данные факторы оказывают огромное влияние как на отрасль в целом, так и на ООО " Елена Импэкс ". Их влияние носит строго положительный характер.

Второе место, по значимости положительного влияния на деятельность организации, занимают такие факторы как технология и маркетинг. Все эти факторы оказывают одинаковое влияние, как на организацию, так и на отрасль в целом.

Наименьшее влияние на эффективность деятельности данной организации оказывает такой фактор как рынок рабочей силы. Но и это влияние является положительным, но имеет меньшее значение, чем для отрасли в целом. ООО " Елена Импэкс " имеет сложившийся, коллектив и ее заинтересованность в новой рабочей силе незначительная.

Наибольший отрицательный эффект на деятельность как организации, так и отрасли оказывают конкуренты. Данный фактор носит отрицательный характер в том случае, если ведется недобросовестная конкуренция, когда конкуренты ведут «грязную игру».

**2.7. ПРОДУКТОВО-МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ**

**Продуктово-маркетинговая стратегия** – это подсистема стратегий организаций, которая нацелена на анализ, разработку и принятие стратегических решений по номенклатуре, качеству, объему производства продуктов, а так же реализацию продуктов на соответствующих рынках.

**Продукт**– это целостный комплекс, который может состоять из отдельного материального продукта и соответствующих услуг, работ и т.д. Т.е. это некоторое ценность поставляемая данной организацией на рынок в виде конкретной товарной единицы.

Первый шаг в разработке ПМС - это официальное утверждение двух базовых классификаторов по продукту: «Классификатор по продукту - 1» это официально утвержденный документ содержащий полный классификатор всех продуктов организации, которые она уже производит и собирается производить на период корпоративной стратегии. «Классификатор по продукту - 2» это классификатор всех продуктов организации составленный методом агрегирования всех позиций классификатора по продукту-1 в укрупненной позиции, которая соответствует анализу стратегического планирования данной организации. ПМС как минимум должна ответить на следующие вопросы:

1. Что за продукты будут производится и продаваться?
2. Кому будут продаваться?
3. Где будут продаваться продукты?

**Продуктовый профиль**

Одним из подходов в определении продуктового профиля является заполнение анкет-трафоретов.

Вписываем перечень продуктов согласно «Классификатору продуктов - 1» с разбивкой на две группы: традиционные и новые.

В организации принимается конкретная система приоритетов по продукту:

**№1** – максимальная концентрация совокупных ресурсов и усилий организации;

**№2** – необходимый минимум всех ресурсов и усилий организации;

**№3** – остаточный принцип всех ресурсов и усилий организации.

**Таблица 9**

**АНКЕТА-ТРАФАРЕТ ПРОДУКТОВО-МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Полный перечень продуктов** | **2006 г.**  **факт** | **2007 г.**  **план** | **2008 г.**  **приоритеты** |
| **Традиционный продукт** | | | |
| 1. Калчек 2. Лизорил 3. Симло 4. Тенорик 5. Ломфлокс 6. Немоцид 7. Нормакс 8. Солвин 9. Небалган 10. Перинорм 11. Талцеф 12. Стерицеф 13. Атенолол 14. Диклофенак 15. Ипентал 16. Преднизолон | 2  2  2  3  1  3  2  1  2  3  2  1  3  2  3  1 | 2  2  2  3  1  3  2  1  2  3  2  1  3  2  3  1 | 1  1  1  2  1  3  2  1  2  3  2  2  3  2  3  2 |
| **Новый продукт** | | | |
| 1. Теночек 2. Кларбакт 3. Немозол 4. Нимика | 1  2  2  2 | 1  1  2  1 | 1  1  1  1 |

Затем осуществляется повторное ранжирование из продуктов соответствующих №1 отдельно по годам.

**Таблица 10**

|  |  |
| --- | --- |
| **Полный перечень продуктов** | **2006 г. (факт)** |
| **Традиционный продукт** | |
| 1. Ломфлокс 2. Солвин 3. Стерицеф 4. Преднизолон 5. Калчек 6. Лизорил 7. Симло 8. Нормакс 9. Небалган 10. Талцеф 11. Диклофенак | 1  1  1  1  2  2  2  2  2  2  2 |
| **Новый продукт** | |
| 1. Теночек 2. Кларбакт 3. Немозол 4. Нимика | 1  2  2  2 |

Анализируя данные табл.10, можно сделать вывод, что максимальная концентрация совокупных ресурсов и усилий организации в 2004 году была сосредоточенна на таких препаратах как Ломфлокс, Солвин, Стерицеф, Преднизолон и новом продукте: Теночек.

**Таблица 11**

|  |  |
| --- | --- |
| **Полный перечень продуктов** | **2007 г. (план)** |
| **Традиционный продукт** | |
| 1. Ломфлокс 2. Солвин 3. Стерицеф 4. Преднизолон 5. Калчек 6. Лизорил 7. Симло 8. Нормакс 9. Небалган 10. Талцеф 11. Диклофенак | 1  1  1  2  2  2  2  2  2  2  2 |
| **Новый продукт** | |
| 1. Теночек 2. Кларбакт 3. Нимика 4. Немозол | 1  1  1  2 |

Анализируя данные табл.11, можно сделать вывод, что максимальная концентрация совокупных ресурсов и усилий организации в 2005 году сосредоточен на Ломфлокс, Солвин, Стерицеф и новом продукте: Теночек, Кларбакт и Нимика. По сравнению с прошлым годом ориентация перекинулась на Кларбакт и Нимика но снизилась на Преднизолон.

**Таблица 12**

|  |  |
| --- | --- |
| **Полный перечень продуктов** | **2008 г. (план)** |
| **Традиционный продукт** | |
| 1. Ломфлокс 2. Калчек 3. Лизорил 4. Симло 5. Солвин 6. Тенорик 7. Нормакс 8. Небалган 9. Талцеф 10. Стерицеф 11. Диклофенак 12. Преднизолон | 1  1  1  1  1  2  2  2  2  2  2  2 |
| **Новый продукт** | |
| 1. Теночек  2. Кларбакт  3. Немозол  4. Нимика | 1  1  1  1 |

Проводя анализ табл.12, можно сделать вывод, что максимальная концентрация совокупных ресурсов и усилий организации в 2006 году, как и в прошлом году, будет сосредоточен на Ломфлоксе а вот дальше будут больше иметь приоритет Калчек, Лизорил, Симло и Солвин а в новых продуктах: Теночек, Кларбакт, Нимика а так же в приоритете станет Немозол. Если говорить об общем анализе продуктово-маркетинговой стратегии, то можно говорить о том, что основной упор делается на реализацию Ломфокса, Калчек и Лизорил, поскольку данная продукция является более востребованной на данном рынке в данном регионе.

**2.8. МАТРИЦА БКГ**

Матрица рост/доля рынка, разработанная Бостонской консультационной группой (матрица БКГ) в начале 1970-х гг., вероятно, самый распространенный инструмент анализа современного менеджмента. В последние два десятиле­тия она получила широкое применение в качестве модели портфельного ана­лиза СБЕ компаний. Матрица БКГ рассматривает направления хозяйственной деятельности компании в двух измерениях, как это показано на рис.6.

По вертикальной оси откладываются показатели темпов роста рынка, используемые БКГ в качестве переменной, характеризующей его привлекательность. При этом считается, что быстро растущие рынки являются более привлекательными, так как стратегия бизнес единиц (СБЕ) имеет возможность добиться увеличения доли на них без особых усилий. Кроме того, расширение доли компании на растущем рынке будет особенно ценным по мере его дальнейшего развития. По горизонтальной оси откладывается относительная доля рынка (отношение доли рынка СБЕ к доле компании-лидера), которая используется в качестве переменной, описывающей относительную конкурентоспособность. Считается, что высокая доля рынка, *во-первых,* означает преимущество СБЕ над конкурентами по издержкам, что следует из кривой опыта, основное допущение которой состоит в том, что у компаний, имеющих больший аккумулятивный опыт производства, — наименьший уровень издержек на единицу продукции, благодаря накопленным знаниям и возможности внедрять новейшие технологии. Издержки могут быть снижены и за счет экономии при закупках комплектующих, в процессе производства товара, а также благодаря грамотному маркетингу. *Во-вторых,* преимущество обладание крупной долей рынка состоит в том, что высокая популярность продукта компании создает основу для заключения выгодных отношений с покупателями, что в потенциале означает рост прибыли.

На рис.6. представлены рыночные позиции различных, входящих в состав компании, СБЕ. Матрица состоит из 4 квадратов, каждый из которых предполагает ведение СБЕ определенной политики и наличие особых денежных потоков:

**«ЗВЕЗДА»** является лидером на быстро растущем рынке. Ее прибыльность высока, но не менее значительны и потребности в инвестици­ях для поддержания ее лидирующей позиции. «Звезды» должны рассматриваться компанией в качестве приоритетного направления вложения ресурсов. В будущем, когда рынок стабилизируется, они пре­вратятся в «дойных коров»;

**«ДОЙНЫЕ КОРОВЫ»**. В нижнем левом квадранте располагаются подразделения, имеющие высокую долю на медленно растущем рынке. Так как их рыночная доля велика, они обладают высокой прибыльностью. Эти СБЕ не нуждаются в особых инвестициях, следовательно, потребность в финансовых ресурсах невысока. Поэтому «дойные коровы» вносят основной вклад в аккумулирование ресурсов для развития СБЕ на быстро растущих рынках.

**«ТРУДНЫЕ ДЕТИ».** Эти СБЕ, которые также образно называются «воп­росительными знаками» или «дикими кошками», имеют низкую долю на быстро растущем рынке. Они испытывают высокую потребность в фи­нансовых ресурсах, так как имеют слабую позицию на рынке, испытыва­ющем «инвестиционный голод». Нередко СБЕ оказывается в ситуации, определяемой выражением «все или ничего». Ее возможности ведения агрессивной инвестиционной политики и выхода в лидеры предопреде­ляются тремя условиями. *Во-первых,* какую сумму может позволить ин­вестировать в нее компания? *Во-вторых,* действительно ли СБЕ облада­ет потенциалом, достаточным для производства таких товаров, которые позволят ей «отвоевать» часть клиентуры компании-лидера? *В-третьих,* насколько агрессивно и эффективно ответят на брошенный вызов кон­куренты? Если улучшить позиции «проблемного ребенка» не удастся, он будет продолжать транжирить «совместно нажитые» ресурсы и по мере стабилизации рынка будет превращаться в финансовую западню для компании или, другими словами, в пожирающую ресурсы «собаку»;

**«СОБАКИ»** *—* это СБЕ, имеющие небольшую долю на медленно растущих рынках. Как правило, они убыточны, а поскольку для удержания занятых позиций нуждаются в дополнительных инвестициях, то с уди­вительным «аппетитом» поглощают финансовые ресурсы компании и время ее руководителей, поэтому обычный рецепт — изъятие средств из такого бизнеса.

На ООО "Елена Импэкс" существует несколько стратегических зон хозяйствования (СХП):

* + - 1. Группа А (кардиопрепораты)
      2. Группа В (антибиотики)
      3. Больничные препараты

Темпы роста рынка по кардиопрепоратам достаточно высоки, именно продажа этих препаратов приносят предприятию максимальный объем прибыли, следовательно, данную СХП нужно отнести к «дойным коровам».

Продажа антибиотиков также является прибыльным. Темпы роста рынка незначительны.

А вот реализация больничных препаратов требует значительных затрат. Учитывая высокое качество данной продукции, можно сделать вывод, что при вложении денежных средств в данную СЗХ она сможет стать «звездой».

|  |  |
| --- | --- |
| «Звезды» | «Трудные дети» |
| «Дойные коровы**»** | «Собаки» |

Высокий

Рост рынка (спроса)

Низкий

Высокая Доля рынка Низкая

(относительно доли главного конкурента)

**Рис. 6.** Матрица БКГ.

**ГЛАВА 3. СТРАТЕГИЯ ФИРМЫ ООО “ЕЛЕНА ИМПЭКС”**

Одной из ключевых составляющих стратегического управления является стратегия. **"Стратегия"** - от греческого "strategia" - "веду войско". [Словарь иностранных слов]. Выбор стратегии и ее реализация составляют основную часть содержания деятельности по стратегическому управлению. В стратегическом управлении стратегия рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде. Если цели организации определяют то, к чему стремится организация, что она хочет получить в результате своей деятельности, то стратегия дает ответ на вопрос, каким способом, с помощью каких действий организация сумеет достичь своих целей в условиях изменяющегося и конкурентного окружения. Такое понимание стратегии исключает определенность в поведении организации, так как стратегия, помогая продвигаться в сторону конечного состояния, оставляет свободу выбора в изменяющейся ситуации.

Наряду со стратегиями в стратегическом управлении организацией большую роль играют правила (policy), которые так же, как и стратегии, определяют функционирование организации, но в отличие от стратегий в явном виде не имеют целевого начала. Они носят преимущественно ограничительный или предписывающий характер, создавая атмосферу, в которой осуществляется деятельность.

Одни правила могут иметь очень широкий смысл, другие же достаточно узкий, касающийся отдельной стороны жизни организации либо отдельной функции. Общим для всех правил является то, что устанавливают границы деятельности и поведения в организации, ориентируя тем самым функционирование организации в направлении реализации ее стратегий. Многие правила имеют очень долгую жизнь. В то же время существуют правила, которые вводятся для реализации какой-то определенной стратегии или для способствования достижению какой-то определенной цели. Правила сами могут быть предметом стратегического управления в том случае, если стратегической задачей организации становится изменение ее внутренней жизни, организационной культуры и т.п. Теперь затронем вопросы определения и реализации стратегии в рамках стратегического управления.

**Определение стратегии фирмы.**

Организации “Елена Импэкс” скорее всего можно отнести к первой группе эталонных стратегий которая составляет так называемую стратегию концентрированного роста. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента. В случае следования этим стратегиям фирма пытается постоянно внедрять на рынок новый продукт, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке.

Ведется стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Для реализации этой стратегии требуются большие маркетинговые усилия, так же осуществляется стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет нового продукта и его реализации на уже освоенном фирмой рынке.

**Выбор стратегии фирмы.**

Выбор стратегии фирмы осуществляется руководством на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние фирмы, с учетом результатов анализа портфеля продукций, а также характера и сущности реализуемых стратегий.

Основными ключевыми факторами, которые в первую очередь должны быть учтены при выборе стратегии, являются следующие:

Сильные стороны отрасли и сильные стороны фирмы зачастую могут играть решающую роль при выборе стратегий роста фирмы. Ведущие, сильные фирмы должны стремиться к максимальному использованию возможностей, порождаемых их лидирующим положением и к укреплению этого положения. При этом важно искать возможности развертывания бизнеса в новых для фирмы отраслях, обладающих большими задатками для роста. Лидирующие фирмы в зависимости от состояния отрасли должны выбирать различные стратегии роста. Так, например, если отрасль идет к упадку, то следует делать ставку на стратегии диверсификации, если же отрасль бурно развивается, то выбор стратегии роста должен падать на стратегию концентрированного роста либо на стратегию интегрированного роста.

Слабые фирмы должны вести себя по-другому. Им следует выбирать те стратегии, которые могут привести к увеличению их силы. Если же таких стратегий лет, то они должны покинуть данную отрасль. Например, если попытки усилиться в быстрорастущей отрасли с помощью стратегий концентрированного роста не приводят к желаемому состоянию, фирма должна реализовать одну из стратегий сокращенияю.

Фирма “Елена Импэкс” на данном рынке является достаточно сильной. Оценивая такие факторы как: цели фирмы, интересы и отношение высшего руководства, финансовые ресурсы фирмы, квалификация работников, степень зависимости от внешней среды, временной фактор можно сказать что организация “Елена Импэкс” соответствует выбранной стратегии по состоянию и требованиям окружения.

**Выполнения стратегии.**

Проведение изменений в организации приводит к тому, что в ней создаются условия, необходимые для осуществления деятельности, соответствующей выбранной стратегии. Необходимость и степень изменений зависят от того, насколько организация готова к эффективному осуществлению стратегии. Бывают ситуации, когда фактически не требуется проведение изменений; бывают же ситуации, когда выполнение стратегии предполагает проведение очень глубоких преобразований.

В случае с фирмой “Елена Импэкс” необходимо проводить *обычные изменения,* связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации. Эти изменения не являются существенными, и их проведение мало затрагивает деятельность организации в целом.

Учитывая то что ООО “Елена Импэкс” является официальным дистребъютером «Ipca Laboratories Limited» то и изменения в стратегии проводятся только с их подачи.

**Заключение.**

Для предприятия любой формы собственности и любых масштабов хозяйственной деятельности существенно управление хозяйственной деятельностью, определение стратегии, а так же планирование. В настоящее время руководители российских предприятий вынуждены принимать хозяйственные решения в условиях неопределенности последствий таких решений, к тому же при недостатке экономических, коммерческих знаний и практического опыта работы в новых условиях.

Анализ среды — это очень важный для выработки стратегии организации и очень сложный процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления связи между факторами и теми сильными и слабы­ми сторонами организации, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде. Очевидно, что, не зная среды, организация не сможет существовать. Однако она не плывет в окружении как лодка, не имеющая руля, весел или паруса. Орга­низация изучает среду, чтобы обеспечить себе успешное продвиже­ние к своим целям, вырабатывает стратегию взаимодействия с элементами внешней среды, обеспечивающую ей наиболее комфортное сосуществование. В качестве иллюстрации к моей работе как нельзя лучше прозвучат слова знаменитого Демокрита «Глубокая вода полезна во многих отношениях, но, с другой стороны, она вредна, так как есть опасность утонуть в ней. Вместе с тем найдено средство — обучение плаванию».

Таким образом, менеджмент и стратегическое управление деятельности предприятия необходимы в любой сфере хозяйственной деятельности. Вместе с тем, здесь еще имеется множество проблем и существенных недостатков, требующих скорейшего разрешения, что, в свою очередь, позволит российской экономике достичь стабилизации и поступательного развития.

**Список используемой литературы**

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента*. М. 1998.
2. Кузнецов Ю.В., Подлесных В.Н. *Основы менеджмента*: Учебное пособие. СПб. 1998.
3. Лимов А. Внешняя среда и стратегическое управление // Босс,2000.№9
4. Виханский О.С. Стратегическое управление, - М: Гардарика, 1999. - 292 с.
5. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. *Стратегический менеджмент.*М.1998.
6. Паркинсон, С. Нортког, Рустомжи М.К. Искусство управления. Лениздат, 1992.
7. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов. М.: ЮНИТИ "Банки и биржи", 1994.
8. Любинова Н.Г. Менеджмент - путь к успеху. М.: ВО Агропромиздат, 1992.
9. Современный менеджмент: принципы и правила. Дайджест, Н. Новгород, ИКЧП, 1992.
10. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для ВУЗов – 3-е изд. – Н.Новгород: НИМБ, 2001.
11. Организация, планирование, управление деятельностью промышленных предприятий: учебник для вузов. / С.Е. Каменипера, Ф.М. Русинова - М.: Высшая школа, 1984, стр. 335.
12. Виханский О.С. Стратегическое управление, - М: Гардарика, 1999. - 292 с..

Приложение 1. Анализ поставщиков.

**1.Удобно ли Вам работать с ООО «ЕЛЕНА ИМПЭКС»?**

а) да, удобно

б) несовсем

в) нет

2.**Сколько у Вас постоянных клиентов?**

а) 1-3

б)4-6

в) больше

**3. У Вас бывали задержки с поставками товара, если да, то по чьей вине?**

а) да, по вине завода-изготовителя

б) да, по нашей вине

в) нет, мы дорожим репутацией

**4. С какими фирмами-производителями Вы сотрудничаете?**

а) с зарубежными

б) с отечественными

в) и с зарубежными и с отечественными

**5. Предоставляете ли Вы гарантию качества товаров?**

а) предоставляем

б) частично, т.к. часть ответственности лежит на заводе-изготовителе

**6. Как часто и в какое время Вы можете поставлять товары?**

а) В любое время, по удобному для Вас графику

б) по собственному графику

**7. Как бы вы охарактеризовали работу Ваших партнеров в частности ООО «ЕЛЕНА ИМПЭКС» и какие у вас будут пожелания к качеству работы фирмы?**

а) отличный партнер

б) удобный партнер

в) с этим партнером невозможно работать

Приложение 2. Анализ потребителей.

1.степень удовлетворенности имеющимися лекарственными препаратами

а) высокая

б) низкая

в) средняя

2.желание приобретать препаратами кампании “Ipca”

а) предпочитают “Ipca”

б) предпочитают другие

в) без разницы

3.критерии важные для покупателя:

* цена
* качество продукции
* репутация фирмы
* другие