Задание по дисциплине «Стратегический менеджмент»

2 Вариант

Задание 1. SWOТ-анализ для производителя молочной продукции

**Внутренняя среда**. ООО «Сибирская молочная компания» (ООО «СМК») начала свою деятельность в 2001г. ООО «СМК» является объединением двух сфер деятельности: производство и оптово-розничная торговля молочными продуктами. В состав компании входят два завода: ОАО « Тереньгулский молочный завод» и ОАО «Фотида», являющиеся производит елями следующих торговых марок: «Тереньгульская», «Боголюбская», « белые Росы». ООО «СМК» на сегодняшний день занимает значительную долю рынка молочной продукции в г. Ульяновске (около 20%). Рынками сбыта компании являются не только Ульяновск и Ульяновская область, но и Сызрань, Тольятти.

Компания ООО «СМК» постоянно осуществляет модернизацию заводов (увеличивает число емкостей на производство, фасовочных аппаратов и т.д.), изменяет технологию производства. Однако в настоящий момент качество выпускаемой продукции недостаточно стабильно.

Численность сотрудников в офисе составляет 26 человек, численность рабочих на заводах- около 100 человек. Линейно-функциональная организационная структура рациональная при данной деятельности. Можно отметить высокий уровень квалификации высшего руководства компании. Однако на заводах недостаточно высококвалифицированных рабочих и наблюдается высокая текучесть кадров.

Деятельность компании является прибыльной, но наблюдается недостаточное количество оборотных средств. Основными конкурентными преимуществами ООО «СМК» является «взаимовыручка» двух заводов, развитая логистическая система, конкурентная цена, партнерские отношения с торговыми т очками. Стратегия развития компании направлена на увеличение доли компании на рынке молочной продукции. Главная цель маркетинга- обеспечение 100%-ной рентабельности компании за счет увеличения объема продаж и повышения эффективности производства продукции.

Товарная политика. ООО «СМК» выпускает практически все виды скоропортящейся молочной продукции: молоко, кефир, ряженка, «снежок», сметана, йогурт .

Ценовая политика. Ценообразование осуществляется исходя из затрат предприятия и желаемого уровня прибыли. Скидки предоставляются : при оплате за продукцию без отсрочки, за объем покупки.

Управление каналом распределения. ООО «СМК» осуществляет продажу продукции через посредников: торговые точки («Гулливер», «Магнит», Пятерочка», «Провиант» и т.д.); оптовые базы (Айзатулов, Афанасьев и др). Компания использует интенсивную стратегию распределения, т .е. стремится разместить товары в максимально возможном количестве торговых точек. Но отсутствие мерчандайзеров и недостаточное количество торговых представителей не позволяют компании следить за наличием товара в розничных торговых точках и его выкладкой.

Управление системой продвижения. ООО «СМК» занимает активную позицию в области продвижения продукции и проводит следующие мероприятия: дегустация в отточках продаж, презентация продукции, применение системы скидок, проведение различных стимулирующих акций, участие в благотворительных мероприятиях.

**Внешняя среда**. Молоко и молочные продукты являются жизненно важным звеном в рационе россиян. В стоимости потребительской корзины их доля составляет 16%. На сегодняшний день на среднестатистического жителя нашей страны приходится примерно 230 кг этой продукции ежегодно, что почти в 2 раза ниже норм, рекомендованных специалистами по питанию. По данным Молочного союза России, рынок демонстрирует стабильные темпы роста 4-5% в год, его общий объем достиг 40 млн. т в натуральном выражении. Наблюдается устойчивая динамика роста общих объемов производства и потребления по всему ассортименту молочных продуктов, за исключением сливочного масла и классического творога. Ежегодно на 40-50% растет спрос на йогурты с кусочками фруктов, также активно завоевывают позиции молочно-соковые коктейли. Из традиционных сегментов хороший рост показывают сыры- на 15% в год, творожные продукты- на 10-12%.

Однако темпы роста молочного рынка в России замедляются. В прошлые годы рост был в основном обеспечен за счет развития региональных рынков, активизации локальных производителей и повышения потребления молочных продуктов. Молоко- продукт массового потребления, пользующийся повседневным спросом, что способствует сравнительно быстрой оборачиваемости средств. Инвестирование в отрасль осуществляется в строительство новых, реконструкцию старых предприятий, создание сов местных предприятий с иностранными компаниями.

Предприятия отрасли испытывают недостаток сырья для промышленной переработки, что вызвано нестабильной ситуацией в животноводческом комплексе страны, значительным сокращением поголовья молочного стада, и как следствие, падением производства молока во всех категориях хозяйств. В России показатель численности молочного стада в сельскохозяйственных предприятиях за последние годы сократился на 13%. Кроме того, производство молока и молочной продукции носит сезонной характер, что также негативно отражается на деятельности перерабатывающих предприятий.

По информации Молочного союза России, доля импортных молочных продуктов на рынке составляет менее 15%. Среди основных видов импортируемой продукции: сгущенное и сухое молоко, сливки, масло. Объемы импорта молочной продукции снизились в последние годы, однако, импорт из Белоруссии увеличился на 31%.

Основные тенденции молочного рынка России: продолжающаяся концентрация собственности и расширение сферы влияния крупных игроков; продолжающаяся техническая модернизация производства; появление новых технологий и продуктов; бурное развитие региональных рынков. Сегодня в России работают около 2 тыс. Производителей молочной продукции.

Задания. 1) Составьте SWOT- анализ

2) Предложите мероприятия по квадрантам SO ST WO WT

Задание 2. Оцените конкурентные стратегии, применяемые Вашим предприятием. Предложите, что Вы считаете надо изменить на предприятии с точки зрения усиления конкурентоспособности предприятия.