

ПРИМЕНЕНИЕ SWOT-АНАЛИЗА ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОДУКЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ХЛЕБОПЕКАРНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

И.С. Косенко

Воронежский государственный университет инженерных технологий, Воронеж, Россия

Хлебобулочные изделия являются продуктами первой необходимости. Хлеб является стратегически важным товаром, потому что играет большую роль в обеспечении продовольственной независимости и безопасности страны. Значит, маркетинговая деятельность предприятий должна проводиться с учётом государственных интересов.

Стратегический маркетинг возник в результате развития теорий маркетинга и менеджмента. Сейчас его рассматривают как концепцию управления предприятием в условиях рынка. Само понятие стало использоваться довольно недавно – в конце 80х – начале 90 хгг.

Существует несколько точек зрения трактования сути стратегического маркетинга. Первая, более широкая, которая имеет в основе подходы из работ по философии, социологии, менеджменту и т. д. С функциональной точки зрения общие проблемы потребителей уходят на второй план, на первый же ставят заостренное внимание к маркетинг-миксу. Третья говорит о том, что процесс построения стратегии маркетинга это и есть стратегический маркетинг.

Стратегия маркетинга должна состоять из следующих элементов: формулировки масштаба деятельности, целей и задач, схемы распределения ресурсов, источники и способы достижения конкурентного преимущества, возможности использования синергетических эффектов.

Пять основных этапов разработки стратегии маркетинга можно представить в виде схемы (рис. 1).

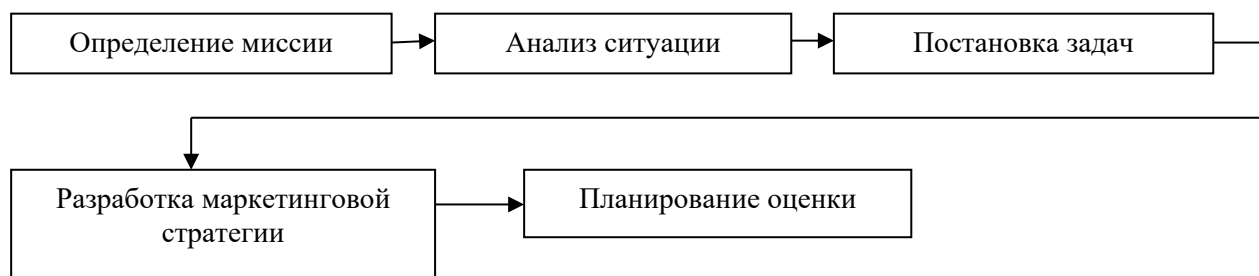


Рис. 1 Этапы стратегического маркетинга

Суть первого этапа состоит в формулировании причины работы предприятия и возможности получения пользы потребителями. Так, например, миссия хлебозавода может звучать: хлеб, отвечающий самым высоким культурным и вкусовым запросам клиента.

На второй стадии выявляют слабые и сильные стороны в работе, возможности и угрозы со стороны конкурентов. Все это поможет понять какие необходимы ресурсы и какие опасности можно ожидать. Сильные и слабые стороны составляют внутренние факты, возможности и угрозы возникают с наружной сферы предприятия.

Дальше необходимо отчетливо определить цели и задачи. Обычно их выражают в виде терминов: продажи, доход, прибыль и т. д. Каждая задача должна иметь временные рамки. Правильная постановка задач помогает правильно принять решения и оценить прогресс.

Шаг четыре – создание стратегии. При разработке стратегии учитывают результаты предыдущих этапов, т. е. тенденции развития спроса и внешней маркетинговой среды, положение и характерные черты конкурентной борьбы на рынке, управленческие ресурсы и возможности фирмы, а также цели и задачи. Проводится выбор группы потребителей, которые могут быть заинтересованы в этой продукции. Специальный отдел изучает возможные тактики внедрения стратегии.

На последнем этапе решают как, кем и когда будет контролироваться данная стратегия.

Исследование возможности применения некоторых методов разработки стратегии маркетинга для современных предприятий, работающих на российском продовольственном рынке было осуществлено на рынке хлебобулочных товаров Воронежской области, а конкретно на примере АО «Хлебозавод № 7».

В 2017 году на АО «Хлебозавод № 7» от отдела продаж отсоединили отдельное подразделение – маркетинговый отдел. Основная цель, поставленная перед отделом маркетинга – увеличение объемов продаж хлебобулочной продукции не менее, чем на 20 %, увеличение прибыли не менее, чем на 15 % к 2021 году.

Оценка эффективности деятельности службы маркетинга осуществляется на основании главных критериев – фактическое поступление денежных средств на счёт предприятия в конкретный период. Несмотря на то, что такая оценка не в полной мере отражает цели и задачи, стоящие перед службой маркетинга, на АО «Хлебозавод № 7» это стало основными показателями. Анализ деятельности 2018 г. и первой половины 2019 г. показал, что заметных изменений ни в объемах производств, ни в прибыли отмечены не были.

После оценки производства, финансов, человеческих ресурсов и маркетинга был определен уровень маркетингоориентированности предприятия, который показал, что роль деятельности отдела маркетинга ограничена. Это значит, что полномочия, делегированные данному подразделению, намного ниже, чем его реальные возможности влияния на работу организации в целом и производственные процессы в частности.

Следует отметить, что наиболее прогрессивными, является ситуация, при которой потребитель выполняет функцию контроля через интегрирующую функцию маркетинга, однако в случае АО «Хлебозавод № 7» данное положение не наблюдается. В сложившейся ситуации нет возможности говорить о реализации принципов стратегического маркетинга. Работа маркетингового отдела в такой ситуации сводится обычно к проведению рекламных акций, разработке буклетов, исследованию цен конкурентов и поиску новых точек сбыта. При этом цель, поставленная перед отделом маркетинга, обычно не бывает достигнута в связи с отсутствием рычагов влияния на остальные структурные подразделения.

Анализ деятельности АО «Хлебозавод № 7» показал, что, несмотря на созданный 2 года назад отдел маркетинга, конкурентоспособность продукции, выпускаемой на предприятия, а сама торговая марка не узнаваема. В связи с этим, необходимо разработать комплекс маркетинговых мероприятий, направленных на повышение показателя. Рассмотрим для этого конкретно каждый этап разработки стратегии маркетинга.

В первую очередь необходимо определить миссию, для этого нужно учесть такие факторы: забота о покупателе, уникальность, однозначность, запоминаемость, реалистичность, преимущества. После того как были оценены эти факторы определилась внешняя и внутренняя направленность миссии. Для АО «Хлебозавод № 7» это:

- Назначение организации для внешнего мира: выпуск хлебобулочной продукции, отвечающей запросам и требованиям потребителей;
- Назначение организации для сотрудников: реализация своих идей и амбиций;
- Девиз организации: работаем по максимуму.

Из всего вышесказанного можно четко определить миссию, которая звучит так: Мы существуем ради обеспечения и удовлетворения населения в нужных хлебобулочных изделиях высокого качества.

На второй стадии необходимо определить внутреннюю и внешнюю среду предприятия. Стратегия организации должна строиться на том, что она делает хорошо, то есть на сильных сторонах и конкурентных превосходствах, а не на ее недостатках, организационных и конкурентных слабостях. Сильные и слабые стороны АО «Хлебозавод № 7» приведены в таблице 1.

Угрозы и возможности, которые представляют собой внешнюю среду, представлены в таблице 2.

Определив угрозы, возможности, а также сильные и слабые стороны переходим к постановке целей и задач. Цель – это окончательное положение, требуемый итог, которого старается достичь любая организация. Цели предприятия должны обладать рядом характеристик, которые иногда называют аспектами качества установленных целей. К числу основных характеристик целей относятся: конкретность и измеримость, горизонт планирования, достижимость, непротиворечивость. Конкретные цели устанавливаются на основе выявления сильных и слабых сторон деятельности предприятия, его конкурентных преимуществ. На основе результатов второго этапа были выявлены цели и сформулированы задачи (таблица 3).

Таблица 1 – Сильные и слабые стороны предприятия

Сильные стороны	Слабые стороны
Совершенствование оборудования в линиях технологического производства Существование финансовой возможности начала проекта по расширению ассортимента Отсутствие у потребителей негативной оценки продукции АО «Хлебозавода № 7» Производственные возможности Молодой и перспективный торговый персонал	Отсутствие стратегии Недостаточный опыт в области маркетинга Слабая работа маркетингового отдела Практически полное отсутствие рекламы Прогнозирование ассортимента на основе распоряжений начальства Отсутствие опыта у торгового персонала Недостаточная прибыльность Достаточно узкий ассортимент

Таблица 2 – Угрозы и возможности

Угрозы	Возможности
Наличие на рынке сильных конкурентов, в том числе из соседних регионов Основные конкуренты имеют более обширный ассортимент Потребители становятся приверженцами здорового образа жизни и отказываются от хлебобулочных изделий Изменение предпочтений потребителей от сдобной к кондитерской продукции Развитие ненатуральных по составу пищевых добавок, улучшающих и упрощающих технологический процесс производства	Способность изменить ассортимент в соответствии с предпочтениями потребителей Способность расширить целевую аудиторию за счет введения новых позиций ассортимента Возможности подготовки ингредиентов, позволяющих сохранить полезные качества Вхождение ОАО «Хлебозавод № 7» в группу компаний Сотрудничество с ФГБОУ ВО «ВГУИТ» Воронеж – студенческий город, любят «перекусы» булочками, пирожками

Таблица 3 – Цели и задачи

Цель	Задачи
Увеличение прибыли на 20 % за 2 года за счет введения сдобной продукции и	Проведение 1 раз в 3 месяца социологических исследований о изменения товарного ассортимента улучшенных сортов хлеба предпочтениях потребителей
	Проведение 1 раз в месяц социологических исследований о качестве продукции и узнаваемости марки
	Заключение договора с ФГБОУ ВО «ВГУИТ» о возможном внедрении разработок в производственный процесс
	Настройка технологической линии для производства новой продукции / разработка новой технологической линии
	Закупка оборудования
	Заключение договоров с поставщиками сырья
	Заключение договоров с торговыми сетями и магазинами
Повышение степени узнаваемости торговой марки и продукции путем внедрения рекламной кампании	Разработка рекламной кампании для продвижения продукции
Упрочнение связей с поставщиками и покупателями	Участие в выставках для налаживания связей с возможными поставщиками и покупателями
	Проведение мерчендайзинга в торговых сетях и магазинах
	Заключение долгосрочных договоров с поставщиками сырья
	Заключение долгосрочных договоров с торговыми сетями и магазинами
Уменьшение «текучки кадров» за счет усиления мотивации персонала фирмы, повышение их уровня образования, стимулирование активной работы	Проведение 1 раз в 6 месяцев семинаров для различных отделов, по итогам которых отбор наиболее перспективных представителей отделов для обучения на долгосрочных курсах
	Разработка системы мотивации персонала

Для реализации поставленных целей и решения сформированных задач необходимо составить маркетинговый план. На первом этапе необходимо сегментировать потребителей, так как от этого зависит позиционирование. В связи с тем, что продукция предприятия слабо узнаваема, принято решение разработки новой упаковки, которая более заметна среди других. Второй этап подразумевает выбор каналов продвижения и видов рекламы. Для продвижения продукции могут быть выбраны следующие виды рекламы: аудиореклама, реклама на пересечении улиц, реклама в журналах, личное общение торговых представителей, участие в ярмарках и выставках.

Последним этапом станет этап оценки всей проведенной деятельности. Экономическая эффективность маркетинговых мероприятий определяют как некий эффект, полученный от проведения маркетинговых операций, соотнесенный с общей суммой затрат на проведение данной деятельности. В процессе оценки эффективности маркетинговой деятельности необходимо остановиться на методах и сформулировать задачи, которые должны быть решены.

Таким образом, можно сделать вывод, что внедрение стратегического маркетинга является важным при выходе предприятия на рынок в условиях жесткой конкуренции.

Литература

1. Воронина В.М., Кокарев Д.В. SWOT-анализ как современный инструмент исследования в целях антикризисного управления предприятием // Практический маркетинг 2005. – № 3 (97). – с. 6–14.
2. Всестороннее изучение товара методом SWOT-анализа на примере хлеба на основе цельного зерна пшеницы Мардар М.Р. Зерновые продукты и комбикорма. 2014. Т. 55. № 3. С. 33–38.
3. Оценка качества хлебобулочных изделий с применением статистических методов анализа Дворянинова О.П., Алехина А.В., Косенко И.С., Евстратова А.С. Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2019. Т. 81. № 1 (79). С. 464–469.