

### ***Задание: Ситуационная задача для анализа:***

1. Провести анализ внешней среды компании, выявить возможности и угрозы молочного рынка.
2. Оценить сильные и слабые стороны компании.
3. Предложить основные направления дальнейшего развития ООО «Симбирская молочная компания» на основании результатов SWOT – анализа.

### ***Внутренняя среда предприятия***

ООО «Симбирская молочная компания» (ООО «СМК») начала свою деятельность в 2001 году. ООО «СМК» является объединением двух сфер деятельности: производство и оптово-розничная торговля молочными продуктами. В состав компании входят два завода: ОАО «Тереньгульский молочный завод» и ОАО «Фотида», являющиеся производителями следующих торговых марок: «Тереньгульская», «Боголюбская», «Белые Росы». ООО

«СМК» на сегодняшний день занимает значительную долю рынка молочной продукции в г. Ульяновск (около 20 %). Рынками сбыта компании являются не только г. Ульяновск и Ульяновская область, но и г. Сызрань, г. Тольятти.

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

Численность сотрудников в офисе 26 человек, численность рабочих на заводах – около 100 человек. Линейно-функциональная организационная структура рациональна 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 точками. Стратегия развития компании направлена на увеличении доли компании на рынке молочной продукции. Главная цель маркетинга – обеспечение 100 % рентабельности компании за счёт увеличения объёма продаж и повышения эффективности производства продукции.

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

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

3. *Управление каналом распределения:* «СМК» осуществляет продажу продукции через посредников: торговые точки («Гулливер», «Магнит», «Пятерочка», «Провиант», «Товарищ» и т.д.); оптовые базы (Айзатулов, Афанасьев, Донскова, Дьяконова, Дьячкова, Кузнецов, Джахангиров, Ласточкина).

Компания использует интенсивную стратегию распределения, т.е. стремится разместить товары в максимально возможном количестве торговых точек. Но отсутствие мерчендайзеров и недостаточное количество торговых представителей не позволяют компании следить за наличием товара в розничных торговых точках и его выкладкой.

4. *Управление системой продвижения:* «СМК» занимает активную позицию в области продвижения продукции и проводит следующие мероприятия: проведение дегустации в точках продаж; презентация продукции (для торговых точек); применение системы скидок (в основном для посредников); проведение различных стимулирующих акций (например: 2 пакета сметаны по цене одного), участие в благотворительных

мероприятиях.

### ***Внешняя среда предприятия***

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 два 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. тонн 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, так же активно завоевывают позиции молочно-соковые коктейли. Из традиционных сегментов хороший рост показывают сыры (твердые и плавленые) – на 15 % в год, творожные продукты – на 10-12 % в год.

Но темпы роста молочного рынка в России замедляются. В прошлые годы рост был в основном обеспечен за счет развития региональных рынков, активизации локальных производителей и роста потребления молочных продуктов. В 2009 году в России в результате финансового кризиса ожидается стабилизация рынка и даже незначительное снижение его объемов. Молоко – продукт массового потребления, пользующегося повседневным спросом, что способствует сравнительно быстрой оборачиваемости средств, вложенных в данную отрасль. Инвестирование в отрасли осуществляется в строительство новых и реконструкцию старых предприятий, создание совместных производств с иностранными компаниями. Однако производство молока растет медленно. По оценкам ряда экспертов, речь идет не более чем о колебаниях, а не об устойчивой тенденции к росту.

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. За период с 2004 по 2006 годы в России показатель численности молочного стада в сельскохозяйственных предприятиях сократился на 13 %. Кроме того, производство молока и молочной продукции в России носит сезонный 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 в 2009 году меньше прошлогодних, однако, импорт из Белоруссии увеличился в среднем 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 работает около 2 тыс. производителей молочной продукции, из них действительно крупными можно назвать только три компании: «Вимм-Билль-Данн», «Unimilk» и «Danone».

На территории Ульяновской области сегодня работает более десятка молочных производств. Основные компании, присутствующие на молочном рынке Ульяновской области: «Молвест», доля молочного рынка около 30 %; «Симбирская Молочная Компания», доля молочного рынка около 20 %; МК «Заволжский», доля молочного рынка около 20 %.

В целом, компании прошли через этап формирования производственной базы и перешли к этапу выстраивания и совершенствования сбытовых механизмов, включая создание сильного узнаваемого бренда как текущего ключевого фактора формирования стоимости компании.