

Практическое занятие. Анализ маркетинговой среды функционирования ОАО «Бобруйский мясокомбинат»

Исходным пунктом разработки предложения по совершенствованию всей маркетинговой деятельности и ассортиментной политики является анализ маркетинговой среды функционирования предприятия.

Наиболее универсальным приемом проведения таких исследований является SWOT-анализ, который позволяет одновременно анализировать как внутренние, так и внешние переменные.

На 1 этапе проведения исследования в сотрудничестве с руководством предприятия и работниками отдела маркетинга были идентифицированы сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы внешней среды.

К сильным сторонам деятельности ОАО «Бобруйский мясокомбинат» относятся:

1. Известная торговая марка
2. Хорошая репутация в глазах потребителей
3. Низкие издержки
4. Выработка мясной продукции из натурального сырья высокого качества, где до минимума снижены различные добавки.
5. Достаточно широкий ассортимент продукции
6. Хорошо организованная система коммуникаций, в том числе проведение рекламных мероприятий
7. Постоянное обновление продукции

К слабым сторонам деятельности ОАО «Бобруйский мясокомбинат» относятся:

1. Финансовый риск
2. Небольшая заработная плата
3. Нехватка кадров
4. Уровень качества продукции не удовлетворяет запросам потребителей в полной мере.
5. Слабо развита сеть распределения
6. Небольшая география поставок
7. Нет ясных стратегических направлений

К возможностям деятельности ОАО «Бобруйский мясокомбинат» относятся:

1. Модернизация оборудования
2. Возможность выхода на новые рынки
3. Увеличение объёма продаж продукции на внешнем и внутреннем рынке
4. Возможность быстрого развития в ответ на увеличение спроса

5. Большое количество поставщиков сырья
6. Ослабление позиций фирм-конкурентов
7. Увеличение доходов населения

К угрозам деятельности ОАО «Бобруйский мясокомбинат» относятся:

1. Появление у конкурентов более дешевых технологий
2. Внедрение конкурентами новых или модернизированных производств
3. Выход на рынок новых конкурентов с более низкими издержками
4. Неблагоприятная политика государственного регулирования
5. Неблагоприятное демографическое изменение
6. Замедление темпов роста рынка
7. Изменение вкусов и потребностей покупателей.

На 2 этапе исследований при помощи экспертного опроса классифицируем каждую внутреннюю переменную по вероятности проявления (P_i) и степени влияния на деятельность предприятия (A_i), а затем аналогичным образом классифицируем каждую внешнюю переменную (P_j, A_j). Итоги экспертного опроса и распределения переменных по квадрантам соответствующих матриц представлены в Приложении А.

Таблица А1. Сильные стороны

№ п.п.	P_i	A_i	Квадрант матрицы
1	0,8	3,2	ВУ
2	0,8	3,6	ВУ
3	0,7	3,5	СУ
4	0,8	4,1	ВС
5	0,9	3,8	ВУ
6	0,8	4,2	ВС
7	0,6	3,5	СУ

Таблица А2. Слабые стороны

№ п.п.	P_i	A_i	Квадрант матрицы
1	0,7	4,0	СТ
2	0,5	2,0	СУ
3	0,5	2,3	СУ
4	0,4	2,0	НУ
5	0,5	2,6	СТ
6	0,5	2,4	СТ
7	0,6	2,6	СТ

Таблица А3. Возможности

№ п.п.	P_i	A_i	Квадрант матрицы
1	0,7	4,2	СС
2	0,7	4,0	СУ

3	0,6	3,1	СУ
4	0,5	3,0	СУ
5	0,8	4,1	ВС
6	0,5	3,1	СУ
7	0,5	2,3	СМ

Таблица А4. Угрозы

№ п.п.	P_i	A_i	Квадрант матрицы
1	0,7	2,4	СУ
2	0,8	2,6	ВТ
3	0,7	2,4	СУ
4	0,5	2,3	СУ
5	0,4	3,0	НТ
6	0,6	2,8	СТ
7	0,6	4,5	СК

На основании итогов экспертного опроса строим и анализируем матрицу сильных сторон для проведения дальнейших работ выбираем наиболее существенные из них (таблица 4.1).

Таблица 4.1 Матрица сильных сторон

№ п.п.	Вероятность	Сила влияния		
		Сильная	Умеренная	Малая
1	Высокая	4. $P_4=0,8$ $A_4=4,1$ 6. $P_6=0,8$ $A_6=4,2$	1. $P_1=0,8$ $A_1=3,2$ 2. $P_2=0,8$ $A_2=3,6$ 5. $P_5=0,9$ $A_5=3,8$	ВМ
2	Средняя	СС	3. $P_3=0,7$ $A_3=3,5$ 7. $P_7=0,6$ $A_7=3,5$	СМ
3	Низкая	НС	НУ	НМ

Для проведения дальнейших исследований и расчетов выбираем наиболее существенные стороны, попавшие на квадранты левого верхнего угла матрицы. К ним относятся:

1. Выработка мясной продукции из натурального сырья высокого качества, где до минимума снижены различные добавки ($P_1=0,8$ $A_1=4,1$).
2. Хорошо организованная система коммуникаций, в том числе проведение рекламных мероприятий ($P_2=0,8$ $A_2=4,2$).
3. Хорошая репутация в глазах потребителей ($P_3=0,8$ $A_3=3,6$).
4. Достаточно широкий ассортимент продукции ($P_4=0,9$ $A_4=3,8$).

Таблица 4.2 Матрица слабых сторон

№ п.п.	Вероятность	Последствия			
		Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	Легкие ушибы
1	Высокая	ВР	ВК	ВТ	ВУ
2	Средняя	СР	СК	1. P1=0,7 A1=4,0 5. P5=0,5 A5=2,6 6. P6=0,5 A6=2,4 7. P7=0,6 A7=2,6	2. P2=0,5 A2=2,0 3. P3=0,5 A3=2,3
3	Низкая	НР	НК	НТ	4. P4=0,4 A4=2,0

К слабым сторонам относятся:

1. Финансовый риск (P5=0,7 A5=4,0).
2. Нет ясных стратегических направлений (P6=0,6 A6=2,6).
3. Слабо развита сеть распределения (P7=0,5 A7=2,6).
4. Небольшая география поставок (P8=0,5 A8=2,4).

Таблица 4.3 Матрица возможностей

№ п.п.	Вероятность	Сила влияния		
		Сильная	Умеренная	Малая
1	Высокая	5. P5=0,8 A5=4,1		ВМ
2	Средняя	1. P1=0,7 A1=4,2	2. P2=0,7 A2=4,0 3. P3=0,6 A3=3,1 4. P4=0,5 A4=3,0 6. P6=0,5 A6=3,1	7. P7=0,5 A7=2,3
3	Низкая	НС	НУ	НМ

К возможностям относятся:

1. Большое количество поставщиков сырья (P1=0,8 A1=4,1).
2. Модернизация оборудования (P2=0,7 A2=4,2).
3. Возможность выхода на новые рынки (P3=0,7 A3=4,0).
4. Увеличение объема продаж продукции на внешнем и внутреннем рынке (P4=0,6 A4=3,1).

Таблица 4.4 Матрица угроз

№ п.п.	Вероятность	Последствия			
		Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	Легкие ушибы
1	Высокая	ВР	ВК	2. P2=0,8 A2=2,6	ВУ
2	Средняя	СР	7. P7=0,6 A7=4,5	6. P6=0,6 A6=2,8	1. P1=0,7 A1=2,4

					3. P3=0,7 A3=2,4 4. P4=0,5 A4=2,3
3	Низкая	НР	НК	5. P5=0,4 A5=3,0	НУ

К угрозам относятся:

1. Изменение вкусов и потребностей покупателей (P5=0,6 A5=4,5).
2. Внедрение конкурентами новых или модернизированных производств (P6=0,8 A6=2,6).
3. Замедление темпов роста рынка (P7=0,6 A7=2,8).
4. Появление у конкурентов более дешевых технологий (P8=0,7 A8=2,4).

В процессе 3-го этапа устанавливаются взаимосвязи между силой (слабостью) с одной стороны и возможностями (угрозами) с другой.

В данном случае прорабатываются наиболее вероятные сценарии развития ситуации при взаимодействии каждой внутренней и каждой внешней переменной.

Для конкретных оценок взаимосвязей «сила/слабость – возможность/угроза» их переводят из вербальной формы в числовую. Заполняется рабочая матрица SWOT-анализа (Таблица 4.5). В каждой ячейке матрицы проставляются экспертные оценки взаимосвязей между переменными в диапазоне от 0 до +5 (для сильных сторон) и от 0 до -5 (для слабых сторон).

Таблица 4.5 Рабочая матрица SWOT-анализа

	Внешние, j Внутренние, i	Возможности				Угрозы			
		Большое количество поставщиков сырья	Модернизация оборудования	Возможность выхода на новые рынки	Увеличение объёма продаж продукции	Изменение вкусов и потребностей покупателей	Внедрение конкурентами новых или модернизированных производств	Замедление темпов роста рынка	Появление у конкурентов более дешёвых технологий
Сильные	Выработка мясной продукции из натурального сырья высокого качества	+2	+4	+2	+1	0	+1	0	+1
	Хорошо организованная система коммуникаций	+2	+1	+4	+4	+2	+2	0	+2
	Хорошая репутация в глазах потребителей	+2	0	+1	+3	0	+1	0	+1
	Достаточно широкий ассортимент продукции	+3	+3	+3	+4	+1	0	0	0
Слабые	Финансовый риск	-2	-3	-4	-3	-3	-3	-4	-2
	Нет ясных стратегических направлений	0	0	-1	-1	-3	-3	-2	-2
	Слабо развита сеть распределения	-2	-1	-4	-3	0	-3	-3	-3
	Небольшая география поставок	0	-1	0	-2	0	-2	-3	-2

На четвертом этапе строим, дополняем и анализируем итоговую матрицу SWOT-анализа, которой по форме и структуре аналогична рабочей матрице, только в ней дополнительно добавляются 5 строк и 5 столбцов.

Таблица 4.5 Итоговая матрица SWOT-анализа

	Внешние, j Внутренние, i	P _i	A _i	Возможности					Угрозы					Итого T	Всего
				Большое количество поставщиков сырья	Модернизация оборудования	Возможность выхода на новые рынки	Увеличение объема продаж продукции	Итого O	Изменение вкусов и потребностей покупателей	Внедрение конкурентами новых или модернизированных производств	Замедление темпов роста рынка	Появление у конкурентов более дешевых технологий			
	P _j			0,8	0,7	0,7	0,6		0,6	0,8	0,6	0,7			
	A _j			4,1	4,2	4,0	3,1		4,5	2,6	2,8	2,4			
Сильные	Выработка мясной продукции из натурального сырья высокого качества	0,8	4,1	21,52	38,57	18,37	6,10	84,56	0	6,82	0,00	5,51	12,33	96,89	
	Хорошо организованная система коммуникаций	0,8	4,2	22,04	9,88	37,63	25,00	94,55	18,14	13,98	0,00	11,29	43,41	137,96	
	Хорошая репутация в глазах потребителей	0,8	3,6	18,89	0,00	8,06	16,07	43,03	0,00	5,99	0,00	4,84	10,83	53,86	
	Достаточно широкий ассортимент продукции	0,9	3,8	33,65	30,16	28,73	25,44	117,99	9,23	0,00	0,00	0,00	9,23	127,22	
	Итого S			96,10	78,62	92,79	72,61	340,13	27,37	26,79	0	21,64	75,80	415,93	
Слабые	Финансовый риск	0,7	4,0	-18,37	-24,70	-31,36	-15,62	-90,05	-22,68	-17,47	-18,82	-9,41	-68,38	-158,42	
	Нет ясных стратегических направлений	0,6	2,6	0,00	0,00	-4,37	-2,90	-7,27	-12,64	-9,73	-5,24	-5,24	-32,85	-40,12	
	Слабо развита сеть распределения	0,5	2,6	-8,53	-3,82	-14,56	-7,25	-34,16	0,00	-8,11	-6,55	-6,55	-21,22	-55,38	
	Небольшая география поставок	0,5	2,4	0,00	-3,53	0,00	-4,46	-7,99	0,00	-4,99	-6,05	-4,03	-15,07	-23,06	
	Итого W			-26,90	-32,05	-50,29	-30,24	-139,47	-35,32	-40,31	-36,66	-25,23	-137,52	-276,99	
	Всего			69,21	46,57	42,50	42,37	200,65	-7,94	-13,52	-36,66	-3,60	-61,71	138,94	

Таким образом, на основании анализа итоговой матрицы можно утверждать, что наиболее сильными внутренними переменными являются хорошо организованная система коммуникаций (+137,96) и достаточно широкий ассортимент продукции (+127,22). Наиболее слабыми сторонами в деятельности предприятия являются финансовый риск (-158,42) и слабо развита сеть распределения (-55,38).

Самыми перспективными возможностями для организации являются большое количество поставщиков сырья (+69,21) и модернизация оборудования (+46,57).

Наиболее опасной угрозой для организации является замедление темпов роста рынка (-36,66). Для ОАО «Бобруйский мясокомбинат» не представляют серьезных угроз рост продаж товаров-заменителей, выход на рынок новых конкурентов с более низкими издержками, изменение вкусов и потребностей покупателей, так как сильные стороны нивелируют действия слабых сторон.

Контрольное число матрицы (+138,94) позволяет предприятию использовать агрессивные маркетинговые стратегии по отношению к конкурентам, а также успешно реализовывать все благоприятные возможности возникающие во внешней среде.