**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

1 Особенности разработки маркетинговой стратегии предприятия

1.1 Концепция управления маркетингом

1.2 Содержание системы управления маркетингом

1.2.1 Сущность и задачи управления маркетингом

1.2.2 Цели и принципы управления маркетингом

2 Стратегический анализ внешней и внутренней среды Закрытое Акционерное Общество «Русский Бисквит»

2.1 Общая характеристика предприятия

2.2 Анализ макросреды предприятия

2.3 Анализ контактной среды предприятия

2.4 Анализ внутренней среды предприятия

3 Разработка стратегии развития ЗАО «Русский Бисквит»

3.1 Определение миссии и целей организации

3.2 Выбор стратегии на основе SWOT – анализа

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

**ВВЕДЕНИЕ**

Важность изменений в стратегии предприятия определяется противоречием между практическими целями предприятия и существующей ситуацией. в последнее время все больше предприятий прибегают к разработке стратегий развития компании и соотвественно к стратегическому планированию.

Для крупных компаний, располагающих большими активами, фондоемким производством, имеющих большую протяженность производственной структуры наличие стратегии развития считается просто необходимым условием выживания. именно стратегическое планирование позволяет определить фирме свои цели и то, к чему ей необходимо стремиться, посредством чего развиваться свой бизнес или просто выжить в усиливающейся конкурентной борьбе.

Многие известные компании не только имеют хорошо разработанную и прозрачную стратегию, но и упорно придерживаются установленных параметров развития, и это в конечном итоге привело их к успеху, но и при достижении успехов, ради дальнейшего существования фирма должна прибегать к стратегическому планированию. это должно быть не разовым процесом, а постоянной, текущей деятельностью топ-менеджеров. Использование стратегии как инструмента управления в повседневной деятельности фирмы является необходимым условием и средством не только выживания, но и обеспечения процветания компании.

Целью данной работы является разработка маркетинговой стратегии фирмы, а именно ЗАО «Русский Бисквит».

Задачами данной работы являются:

- определение сущности и видов маркетинговой стратегии;

- анализ факторов влияющих на определение стратегии предприятия;

- выработка и обоснование маркетинговой стратегии для ЗАО «Русский Бисквит»

**1 Особенности разработки маркетинговой стратегии предприятия**

**1.1 Концепция управления маркетингом**

Концепции управления маркетинга - это исходные положения, характеризующие активную ориентацию рыночной деятельности предприятия на различных стадиях ее развития. Существует несколько основных концепций, на основе которых предприятия ведут свою маркетинговую деятельность: производственная, товарная, интенсификации коммерческих усилий, рыночная (потребительская), социально-этичного маркетинга, интегрированного и стратегического.

1. Производственная концепция - один из самых старых подходов. Концепция утверждает, что потребители будут благожелательны к товарам, которые широко распространены и доступны по цене, а следовательно, руководство должно сосредоточить свои усилия на совершенствовании производства и повышении эффективности системы распределения. Применение производственной концепции подходит в двух ситуациях:

1) когда спрос на товар превышает предложение и в этом случае следует сосредоточиться на изыскании способов увеличения производства;

2) когда себестоимость товара слишком высока, и ее необходимо снизить, для чего требуется повышение производительности.

Пример, вся концепция Генри Форда заключалась в отлаживании производства автомобиля «Т» до такого состояния, чтобы можно было снизить ее себестоимость и сделать машину доступной более широкому кругу лиц.

2. Товарная концепция утверждает, что потребители будут благосклонны к товарам, предлагающим наивысшее качество, лучшие эксплуатационные свойства и характеристики, а, следовательно, организация должна сосредоточить свою энергию на постоянном совершенствовании товара. Следует учесть, что данная концепция приводит к «маркетинговой близорукости». Продавец так влюбляется в собственный товар, что упускает из виду нужды клиентов.

Например, изготовители логарифмических линеек считали, что инженерам нужны линейки, а не возможность производить расчеты, и упустили из виду угрозу со стороны карманных калькуляторов.

3. Концепция интенсификации коммерческих усилий утверждает, что потребители не будут покупать товары предприятия в достаточных количествах, если она не предпримет значительных усилий в сфере сбыта и стимулирования.

Особенно агрессивно используют концепцию интенсификации коммерческих усилий применительно к товарам пассивного спроса, т.е. товарам, о приобретении которых покупатель обычно не думает, например страховкам, энциклопедическим словарям, могильным участкам. В этих отраслях деятельности разработаны и доведены до совершенства различные приемы выявления потенциальных покупателей и «жесткой продажи» им товара. Применяют концепцию интенсификации коммерческих усилий и в сфере некоммерческой деятельности, когда, например, политическая партия усиленно навязывает избирателям своего кандидата.

4. Рыночная (потребительская) концепция утверждает, что залогом достижения целей организации являются определение нужд и потребностей целевых рынков и обеспечение желаемой удовлетворенности более эффективными и более продуктивными, чем у конкурентов, способами. Концепцию интенсификации коммерческих усилий и рыночную концепцию часто путают друг с другом.

Их можно разграничить следующим образом:

* объектом в концепции интенсификации коммерческих усилий является существующий товар фирмы, а обеспечение прибыльного сбыта требует напряжения коммерческих усилий и мер стимулирования;
* объектом рыночной концепции являются целевые клиенты фирмы с их нуждами и потребностями.

Рыночная концепция отражает приверженность фирмы теории суверенитета потребителя: компания производит то, что необходимо потребителю, и получает прибыль за счет максимального удовлетворения его нужд. Рыночную концепцию взяли на вооружение многие фирмы: «Проктер энд Гэмбл», «Макдональдс» и др.

5. Концепция социально-этичного маркетинга утверждает, что задачей организации является установление нужд, потребностей и интересов целевых рынков и обеспечение желаемой удовлетворенности более эффективными и более продуктивными (чем у конкурентов) способами с одновременным сохранением или укреплением благополучия потребителя и общества в целом.

Концепция социально-этичного маркетинга порождена сомнениями: всегда ли фирма, удовлетворяющая потребности покупателей, действует с учетом долговременного блага потребителей и общества в целом.

Концепция социально-этичного маркетинга требует сбалансирования трех факторов: прибылей фирмы, покупательских потребностей и интересов общества.

Например, в рекламе большинство фирм все больше делают упор на то, что новый товар благотворно влияет на здоровье покупателей, что он обязательно экологически чист и т.д.

В настоящее время появились еще две достаточно новые концепции:

6. Концепция интегрированного маркетинга, сущность которой состоит в том, что фирма должна сама создать новый товар, новые технологии и соответственно потребителя.

7. Концепция стратегического маркетинга, сущность которой состоит в том, что необходимо ориентироваться на конкурентов, их товары, характеристики товаров, цены и т.д. Это позволит найти свою позицию на рынке и быть конкурентоспособным.

Итак, маркетинг развивался с середины прошлого века, причем эта деятельность постоянно видоизменялась и совершенствовалась. Рассмотренные выше концепции показывают развитие маркетинга, хотя они могут существовать и параллельно.

**1.2 Содержание системы управления маркетингом**

**1.2.1 Сущность и задачи управления маркетингом**

С течением времени происходит совершенствование процесса обмена со стороны тех, кто в нем участвует. Другими словами происходит приобретение фирмой профессиональных навыков в управлении своим маркетингом. Филип Котлер определяет управление маркетингом как «анализ, планирование, претворение в жизнь и контроль за проведением мероприятий, рассчитанных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов с целевыми покупателями ради достижения определенных задач организации, таких, как получение прибыли, рост объема сбыта, увеличение доли рынка и т. п.».

Таким образом, сущность управления маркетингом в том, чтобы найти оптимальное количество клиентов, необходимое для реализации всего производимого фирмой в данный момент объема продукции. Это означает не только создание и расширение спроса, но и проблемы его изменения, а иногда и сокращения.

Следовательно, задача управления маркетингом заключается «в воздействии на уровень, время и характер спроса таким образом, чтобы это помогало организации в достижении стоящих перед ней целей». Т.е. «управление маркетингом это управление спросом».

Исходя из этого управление маркетингом касается вопросов изучения желательного уровня спроса на товары конкретной фирмы; анализа ситуации превышения реального спроса над желаемым, их соответствия и ситуации, когда реальный спрос ниже желаемого.

Процесс управления маркетингом охватывает такие стороны деятельности фирмы, как организация сбыта и его стимулирование, рекламные кампании и исследование маркетинга, управления товарами и ценообразование.

**1.2.2 Цели и принципы управления маркетингом**

Цели управления маркетингом реализуются посредством функций управления, к которым относят:

* планирование маркетинга;
* организацию осуществления маркетинговых стратегий и задач;
* учет и контроль маркетинговой деятельности;
* экспертное отслеживание и регулирование позиции фирмы на рынке.

В настоящее время, когда условием экономического развития предприятий является их активная деятельность на рынке, жизненно важным становится знание конечного потребителя, умение фирмы гибко реагировать на все его требования.

Иначе не может быть обеспечена продажа товара и повышена доходность предприятия. Поэтому необходимо изучать возможности и эффективность различных форм и методов продажи товаров, проводить работу по формированию запросов населения, повышению престижа торговой фирмы. Такой тип экономического поведения предприятий обычно ассоциируется с маркетингом. Таким образом, исходным пунктом для маркетинга как науки являются нужды и потребности человека.

Нужда - это состояние ощущения лишенности удовлетворения в чем либо.

Потребности - это желание какой то определенной вещи, удовлетворяющей базовые потребности; это «нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида».

Люди испытывают нужду в немногом, их потребности многочисленны. Все потребности людей формируются непрерывно, и это происходит под влиянием различных факторов. Потребности людей практически безграничны, в то время как ресурсы для их удовлетворения ограниченны.

Требование (запрос) - это потребность в каких-то определенных продуктах, обеспеченная способностью их купить. Потребности становятся требованиями, когда человек обладает покупательной способностью, и хочет потратить определенную сумму на покупку. Человеку нужна еда, одежда, машины; ему также необходимо страхование, поездки и развлечения.

Но он не покупает товар (в понятие товара входят также оказываемые потребителю услуги) просто, чтобы купить; человек покупает товар, чтобы использовать его для удовлетворения своих потребностей. Ввиду того, что целью компании является удовлетворение нужд и потребностей рынка, который состоит из всех потенциальных покупателей, объединенных общей определенной целью и которые хотели бы и были способны вступить в обменные отношения с тем, чтобы удовлетворить свою нужду или потребность, концепция рынка приводит нас к концепции маркетинга.

Главное в маркетинге двуединый и взаимодополняющий подход. С одной стороны, это тщательное и всестороннее изучение рынка, спроса, вкусов и потребностей, ориентация производства на эти требования; с другой стороны активное воздействие на рынок, существующий спрос, на формирование потребностей и покупательских предпочтений. Этим и определяются основные принципы управления маркетингом.

**2 Стратегический анализ внешней и внутренней среды**

**Закрытое Акционерное Общество «Русский Бисквит»**

**2.1 Общая характеристика предприятия**

История бисквитной промышленности в г. Череповце началась на рубеже 80-90 годов прошлого века. По инициативе и под руководством мэра города того периода В.Е. Позгалева на Череповецкой кондитерской фабрике был построен и введен в эксплуатацию цех по производству бисквитных изделий. Это были плоские бисквитные пирожные.

В то тяжелое время этот продукт доставлял радость многим горожанам. Однако начавшиеся экономические реформы, огромный поток кондитерских изделий из-за рубежа и множество других причин, не позволили эффективно развивать производство. Возрождение традиций началось в 1997 г., когда было создано предприятие «Русский Бисквит».

Предприятие «Русский Бисквит» было создано в январе 1997 года с целью организовать территориально обособленное производство, выйти на российский рынок с новым именем и внедрить новый вид кондитерской продукции, который завозился в основном из-за рубежа.

Бисквитные рулеты производство Дании, Бельгии, Италии уже давно популярны у российского покупателя. Мы предлагаем Вашему вниманию аналогичный продукт, подготовленный к производству череповецкими кондитерами.

Рулеты, кексы, коржи для торта и пирожные, изготовленные акционерным обществом «Русский Бисквит», являются прекрасным результатом работы специалистов в области кондитерской промышленности, основанной на экологически чистом отечественном сырье.

При производстве бисквитов учитываются современные требования диетологии. Благодаря входящим в бисквитные изделия компонентам (мука, сахар, растительные жиры, сухое молоко и фруктовые джемы), наша продукция при калорийности 339 килокалорий является сбалансированной по количеству белков и углеводов и очень легко усваивается даже детским организмом.

Используемые в производстве бисквитов сырье, ингредиенты и упаковочный материал проходят тест-контроль на экологическую чистоту и безопасность употребления человеком. Модернизированная поточно-механизированная линия, заканчивающаяся герметичной упаковкой каждого изделия в индивидуальную полипропиленовую пленку, обеспечивает чистоту и гигиеничность продукции, которая выпускается только из лучшего натурального сырья.

Технологический и бактериологический контроль на всех этапах производства (от поступления сырья до передачи изделия на склад) гарантирует высокое качество бисквитных изделий.

Ежедневно специалисты предприятия (дизайнеры и маркетологи) работают над улучшением качества и внешнего вида упаковки. Они разработали и защитили оригинальную эксклюзивную упаковку - пластиковые контейнеры с вложенными ножами.

Продукция ЗАО «Русский Бисквит» защищена и сертифицированна в Институте питания Академии наук Российской Федерации.

Сегодня компания «Русский Бисквит» один из крупнейших производителей бисквитных изделий в России. Ассортимент компании составляют более 100 видов превосходных кондитерский изделий, в том числе около 30 видов - шоколад.

**Этапы развития:**

**Рулеты:**

Производство рулетов массой 300 гр. с кремовыми начинками было начато весной 1997 года на линии №1, в тяжелых экономических условиях. Однако уже к середине 1998 года удалось выйти на безубыточный уровень производства, построить каналы распределения продукции и создать условия для успешной деятельности. После августа 1998 г., когда открылись благоприятные рыночные возможности, предприятие начало динамично развиваться.

В октябре 2001 года введена в эксплуатацию вторая автоматизированная линия по производству рулетов массой 300 гр., что позволило увеличить производственные мощности и охватить рынок более широко. Стратегия компании «Ни одного ремонта без реконструкции, ни одной реконструкции без модернизации» наиболее полно реализована на линиях по производству рулетов.

В сентябре 2002 года на линии №1 освоен выпуск рулетов массой 200 гр., что позволило охватить дополнительные сегменты рынка. В октябре 2003 года на линии №2 освоен выпуск мини-рулетов с кремовыми и джемовыми начинками по схеме «пробный маркетинг», что дало возможность изучить потребительские предпочтения наиболее точно.

В сентябре 2004 года на линии №2 освоен выпуск мини-рулетов в расширенном ассортименте, с учетом пожеланий потребителей. Теперь мини-рулеты, полностью покрыты темной глазурью и продекорированы белым шоколадом, имеют замечательный вкус и красочную упаковку. Прекрасное лакомство для детей и взрослых.

В ноябре 2004 года на линии №1 освоен выпуск рулетов массой 175 гр., что позволило охватить дополнительные сегменты рынка. В марте 2005 года введено в эксплуатацию оборудование для производства шоколадной глазури, что позволило значительно улучшить качество покрытых глазурью продуктов. Сегодня предприятие выпускает 24 вида рулетов различной массы, с традиционными и новыми вкусами, с джемовыми и кремовыми начинками для различных потребительских категорий. Инжиниринг по этим продуктам осуществлен силами собственных специалистов.

Бисквитные рулеты наиболее популярный продукт компании, как у россиян, так и у жителей ближнего зарубежья. Рулеты «Русский Бисквит» многократные лауреаты выставок «WORLD FOOD» и «Продэкспо», «100 лучших товаров России».

В 2008-2009 г.г. проведена масштабная реконструкция цеха №1, расширены производственные площади, смонтирована, и в декабре 2008 г. запущена новая, третья по счету, линия по производству рулетов. Этим летом, в августе, на линии №3 освоен и выпуск мини-рулетов. Теперь у компании «Русский Бисквит» достаточно производственных мощностей по выпуску рулетов и мини-рулетов для обеспечения потребностей рынка.   
**Кексы:**

В августе 2000 года, впервые в России, введена в эксплуатацию автоматизированная линия по производству кексов. Сегодня компания «Русский Бисквит» выпускает 8 видов кексов с джемовыми начинками, с добавками орехов и изюма, с различным цветом теста. Это весьма популярный продукт, вызывающий у потребителя ощущение домашней выпечки, лауреат программы «100 лучших товаров России» и выставки «Продэкспо».   
**Мини-кексы:**

В сентябре 2001 года введена в эксплуатацию автоматизированная линия по производству 6 видов мини-кексов с фруктовыми начинками и оригинальным названием «Бисквитки», которые были хорошо восприняты российским рынком и стали лауреатом программы «100 лучших товаров России», конкурса «Гурман» и выставки «Продэкспо». В феврале 2007 года начат выпуск мини-кексов в более широком ассортименте и в обновленном, красочном дизайне упаковки. В середине 2008 г. освоен выпуск мини-кексов в штучной, красочной упаковке для индивидуального потребления и для предприятий общественного питания.

**Вафельные торты:**

В августе 2001 года реконструирована линия по производству вафельных тортов, что позволило увеличить производительность в несколько раз и представить рынку серию вафельных тортов из 6 видов с традиционными вкусами. Вафельные торты – лауреаты выставки «WORLD FOOD», «100 лучших товаров России». В 2005 году расширен ассортимент вафельных тортов, освоен выпуск улучшенных видов, в том числе покрытых шоколадной глазурью. В 2006 году проведена реконструкция линии по увеличению производственной мощности.

**Коржи:**

В сентябре 2003 года введена в эксплуатацию линия по производству бисквитных коржей. Этот популярный продукт для приготовления домашних тортов - прекрасная возможность радушной хозяйке порадовать близких своим умением. В 2005 году проведена реконструкция линии по увеличению производственной мощности.

**Шоколад:**

В 2006 году начато освоение шоколадного производства. Шоколад с традиционными и элитными вкусами под торговыми марками «Золотая печать» и «Вологодский» уже успели оценить многие потребители.   
Торжественный запуск цеха состоялся 26 января 2007 г. В 2008 г. освоен выпуск пористого шоколада под ТМ «АЭРОШОК», который сразу же стал популярным не только у детей, подростков и молодежи в целом, но и у потребителей более старшего поколения. Сейчас готовится к запуску серия популярных видов шоколада под ТМ «ШОКОЧУДО».

В июне 2004 г. компания «Русский Бисквит» получила сертификат соответствия системы менеджмента качества по ГОСТ Р ИСО 9001-2001 (ИСО 9001:2000) и сертификат соответствия IQNet ISO 9001:2000, позволяющий расширить географические границы рынка до общеевропейских. Кроме того, это и подтверждение готовности компании «Русский Бисквит» при присоединении России к ВТО.

Широкий ассортимент высококачественной продукции получил признание потребителя. Торговая марка «Русский Бисквит» охватывает значительную долю рынка бисквитных изделий и становится брендом национального масштаба.

Для укрепления торговой марки «Русский Бисквит» и развития бренда, менеджментом компании разработан и успешно реализуется план перспективного стратегического развития.

Отрабатывается взаимодействие с известными итальянскими и немецкими кондитерскими компаниями, которое в будущем позволит реализовать совместные проекты по новым продуктам. В портфеле проектов компании находится ряд перспективных разработок с различным уровнем инвестиций. Некоторые проекты стали лауреатами российских и международных выставок.

Одна из главных задач ближней перспективы - программа по дальнейшему совершенствованию системы менеджмента качества. Компания «Русский Бисквит» имеет высокую социальную значимость для города и области.

Динамичные темпы развития, все более полный охват рынка, разработка и внедрение новых продуктов, наращивание мощностей производства дают основания компании «Русский Бисквит» стать лидером отрасли европейского уровня.

**2.2 Анализ макросреды предприятия**

Макроокружение создаёт общие условия среды нахождения организации. Любые фирмы, поставщики, покупатели, конкуренты и общественность в целом - все работают в макросреде, под влиянием сил и тенденций которой и формируются возможности и угрозы. Действующие в маркетинговой среде силы представляют собой неконтролируемые факторы, которые необходимо выявлять и соответствующим образом реагировать на них.

Экономические, правовые, политические и социальные компоненты макроокружения – это основные факторы, оказывающие непосредственное влияние на деятельность организации. Проведём анализ макросреды ЗАО «Русский Бисквит».

Экономическая составляющая макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. При анализе данного вопроса необходимо рассмотреть ряд характеристик, таких как темпы роста промышленного производства, темпы роста экономики в целом.

Период с 2000 по 2003 год явился благоприятным для развития экономики России. В целом по стране экономический рост составил 28,5% (по данным 2003 года экономика выросла на 6,7%); уровень промышленного производства повысился на 30,5% (в 2003 году на 7,2%); инвестиции в экономику увеличились в 1,5 раза, а именно на 49,1% (в 2003 году на 12,5%); реальный доход населения возрос на 56,6% (в 2003 году на 12,5%). Золотовалютные резервы увеличились с 12,5 до 70,6 млрд. долларов. Уровень инфляции снизился с 36,5% в 1999 году до 12% в 2003.

Все эти показатели говорят о том, что в экономике страны чётко обозначились тенденции к стабилизации и уверенному росту. Однако, следует учесть, что Вологодский регион, в котором ЗАО «Русский Бисквит» осуществляет свою деятельность, значительно отстаёт в развитии и занимает далеко не ведущие позиции в рейтинге регионов России. Таким образом, можно сказать, что не смотря на общую благноприятную ситуацию в экономике страны, рассматриваемое предприятие фунуционирует в более жёстких условиях сложившейся экономики региона.

Далее рассмотрим политико – правовые факторы макроокружения организации. Ни одна фирма не может осуществлять свою предпринимательскую деятельность без учета сложившейся в государстве политико-правовой среды. Эта среда определяется: законами и нормативными актами по регулированию предпринимательской деятельности, а также установленной системой контроля со стороны государственных учреждений за соблюдением имеющихся законов.

Знание законов позволяет организации правильно построить свою деятельность, изыскать пути повышения её эффективности в рамках существующего законодательства. Контроль за выполнением законов развивает необходимость их соблюдать.

Основными законами, правилами, несомненно влияющими на реализацию продукции, являются :

* Закон РФ «О сертификации продукции и услуг»;
* «Правила продажи отдельный видов товаров» - утверждены постановлением правительства РФ от 19.01.1998г. №55;
* Закон РФ «О защите прав потребителей». В соответствии со статьей 1 Закона «О защите прав потребителей» отношения в области защиты прав потребителей регулируются Гражданским кодексом Российской Федерации, Законом «О защите прав потребителей», а также принимаемыми в соответствии с ним иными федеральными законами и правовыми актами Российской Федерации;
* Закон РФ «О стандартизации». Необходимо иметь в виду, что не все требования государственных стандартов являются обязательными. В соответствии с пунктом 2 статьи 7 Закона Российской Федерации от 10 июня 1993 г. N 5154-1 «О стандартизации» к обязательным требованиям государственных стандартов относятся требования, устанавливаемые для обеспечения безопасности продукции, работ и услуг для окружающей среды, жизни, здоровья и имущества, для обеспечения технической и информационной совместимости, взаимозаменяемости продукции, единства методов их контроля и единства маркировки.

Особое влияние на деятельность организаций оказывает налоговое законодательство. Налоговые выплаты поглощают значительную часть финансовых ресурсов предприятия. Отмена налога с продаж позволила ЗАО «Русский Бисквит» снизить цены на продукцию, а это в свою очередь обеспечило увеличение объёмов продаж, а значит и увеличение прибыли.

Роль политико – правовых факторов в деятельности организации нельзя недооценивать. Соблюдение всех законодательных и нормативных актов является залогом успешной деятельности предприятия, поскольку обеспечивает репутацию надёжного производителя и партнёра.

Анализ социально – демографических факторов макроокружения позволяет выявить влияние на бизнес таких социальных явлений и процессов, как: существующие в обществе обычаи, демографические структуры общества, рост населения, уровень образования и т.п.

Приведём некоторые данные по Вологодской области:

Население: 286,1 тыс. человек. Из них 82,3% городского населения (показатель по РФ - 72,9%), в том числе малых городов - 31,6% (показатель по РФ - 19,4%), средних городов - 5,4% (показатель по РФ - 8,2%), больших городов - 45,2% (показатель по РФ - 45,2%).

**Таблица 01. Демографическая ситуация (человек)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Январь-июнь | | Темп роста (снижения), % |
| 2009 | 2010 |
| Родилось | 7542 | 7376 | 97,8 |
| Умерло | 10047 | 10157 | 101,1 |
| в том числе: |  |  |  |
| детей до 1 года | 60 | 54 | 90,0 |
| Естественная убыль | -2505 | -2781 | 111,0 |

Демографическая обстановка в Вологодской области с каждым годом усложняется и оценивается сегодня, как неблагополучная. Начиная с 1992 года, смертность в превышает рождаемость. Снижается и продолжительность жизни населения. Ситуация на рынке труда Вологодской области:

**Таблица 02. Рынок труда**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
| Среднесписочная численность работников организаций  (полный круг), человек | 511095 | 515661 | 503994 | 497171 | 488891 | 478123 | 468988 | 469157 | 468220 |
| Численность ищущих работу граждан, состоящих на учете в органах государственной службы занятости, человек | 11766 | 12282 | 15534 | 12916 | 15496 | 12176 | 12098 | 11881 | 14870 |
| Численность безработных, имеющих официальный статус в государственной службе занятости, человек | 11370 | 11679 | 15031 | 12262 | 14780 | 11706 | 11562 | 10652 | 12564 |
| Численность безработных, получающих пособие по безработице, человек | 9845 | 10268 | 13558 | 10305 | 12879 | 10288 | 10337 | 8721 | 11278 |
| Уровень безработицы  (в процентах к экономически активному населению), процентов | 1,7 | 1,7 | 2,2 | 1,9 | 2,3 | 1,8 | 1,7 | 1,6 | 1,9 |
| Коэффициент напряженности на рынке труда (нагрузка незанятого населения  на одну заявленную вакансию), человек | 2,8 | 2,2 | 2,9 | 2,1 | 2,5 | 1,6 | 1,4 | 1,5 | 3,8 |

Социально – демографический аспект имеет важное значение при анализе макросреды организации. Продукция ЗАО «Русский Бисквит» довольно специфична, поэтому необходимо учитывать вышеперечисленные показатели.

Так, низкий уровень рождаемости, численности молодого населения, негативно сказываются на объёмах продаж (т.к. по итогам маркетинговых исследований, проводимых на предприятии, стало известно, что главными потребителями продукции фабрики являются дети, молодежь до 30 лет и женщины); высокий процент городского населения позволяет организации сконцентрироваться на реализации продукции преимущественно в городах. Низкий среднедушевой доход населения, высокий уровень безработицы обуславливают снижение платёжеспособности населения.

Проведя анализ макросреды ЗАО «Русский Бисквит», можно выделить положительные и отрицательные тенденции, влияющие на развитие организации. Данные тенденции могут быть рассмотрены как потенциальные возможности и угрозы.

Среди факторов макросреды, оказывающих положительное влияние на деятельность предприятия, необходимо выделить следующие:

* стабилизация экономической ситуации в стране,
* развитие промышленности,
* ускорение темпа роста рынка.

К отрицательным факторам макросреды относятся:

* низкий платёжеспособный спрос,
* высокий уровень сборов и пошлин.

**2.3 Анализ контактной среды предприятия**

Изучение контактной среды организации направлено на анализ тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, тем самым она может активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении появления угроз её дальнейшему существованию.

Для того, чтобы оценить контактную среду ЗАО «Русский Бисквит» необходимо дать характеристику поставщиков, потребителей, конкурентов.

Поставщики.

Основные поставщики сырья, которое непосредственно используется для производства продукции ЗАО ЗАО «Русский Бисквит», представлены следующими организациями:

* Восточные сладости. Компания «ШУАР»., г. Москва
* ООО «Город сладостей», г. Москва
* ГУП Московский пищевой комбинат «Крекер», г. Москва
* ТФ «Кондитерский Дом», г. Москва
* ЗАО «Фебус», г. Санкт-Петербург
* ООО «Гран Ассорти поставка», г. Москва
* «Кондитерские изделия», г. Москва
* ООО «Концерн "Покровск2, г. Энгельс, Саратовская область
* ООО «Ацтек», г. Санкт-Петербург

Отдел по работе с поставщиками стремится найти поставщиков сырья с наименьшими ценами и наилучшим качеством, что достаточно трудно. В будущем планируется наладить связи с поставщиками и южных районов страны, учитывая наиболее низкие цены на сырье.

Существуют налаженные связи с поставщиками, с некоторыми работают более 2-х лет. Договора заключаются на взаимовыгодных условиях. Хорошо налажено партнерство в отношениях с поставщиками. Однако организация всё же испытывает сильную зависимость от поставщиков сырья, т.к. большинство поставщиков расположено в других регионах и в случае перебоев с поставками возникнут проблемы, на разрешение которых уйдёт немало времени.

Потребители.

По итогам маркетинговых исследований, проводимых на предприятии, стало ясно, что главными потребителями продукции фабрики являются дети, молодежь до 30 лет и женщины. Это обусловлено спецификой производимой продукции.

В настоящее время сегментации рынка не проводится, но в перспективе планируется сегментировать рынок и производить продукцию, предлагаемую конкретно для детей, женщин и элитную.

География поставок продукции довольно обширна от Калининграда до Иркутска, хотя и ограничена сложностью поставок. Фабрика поставляет свою продукцию в города: Москва, Владимир, Кострома, Ярославль, Новосибирск, Екатеринбург, Иркутск, Челябинск, Барнаул, Воронеж, Рязань, Казань, Санкт-Петербург, Киров, Брянск, Нижний Новгород, Брянск и другие.

По области основные потребители сосредоточены в Череповце, а что касается России, то здесь фабрика нацелена на Северо-Западный Федеральный округ.

ЗАО «Русский Бисквит» предпочитает 40-65% продукции оставлять в городе, а в область поставлять 15-20%. Это связано со слабостью городов области и низкой платежеспособностью населения, которая в свою очередь обусловлена низким уровнем жизни в области в целом.

Конкуренты.

Краткий обзор кондитерского рынка России за июнь 2009 г. на основе данных электронной версии журнала «Информкондитер».

Кондитерская фабрика «Россия» планирует увеличить объем производства в 2010 г. на 20 тыс. тонн больше, чем в прошлом (80 тыс. тонн в 2009 г.).

Кондитерская фабрика «Волжанка» увеличила в первом квартале 2010 г. выпуск продукции: выпустила 2596 т карамели, увеличила объем производства печенья до 2062 т (12%), шоколадных конфет до 2047 т (на 21%), вафель до 623 т (на 64%).

Фабрика «Конди» начала выпуск в едином стиле помадных конфет в блестящей металлизированной пленке, а также увеличила производство вафель и вафельных трубочек.

Фабрика «Славянка» расширяет производство. Действует программа расширения площадей и увеличения мощностей производственных корпусов на основной территории. Открывается линия по производству печенья.

Фабрика «Рот Фронт» после модернизации планирует увеличить производство кондитерских изделий на 50% до 60 тыс. тонн в год. Сейчас производит примерно 40 тыс. тонн продукции в год, занимая 7-8% рынка кондитерских изделий РФ. Планируется увеличить до 10%.

Концерн «Сладко». Планы на 2010 г. предусматривают производство и продажу 99,5 тыс. тонн кондитерских изделий на сумму свыше 136 млн. долл., создание и продвижение на рынок совершенно новых для России продуктов и брэндов. Трехлетний план развития предусматривает превращение кампании во второго по значению (после Nestle) производителя кондитерской продукции в России с долей рынка 8-10%.

К.К. Бабаевский в настоящее время контролирует около 12% российского кондитерского рынка, а к 2011 г. планирует расширить его до 20% за счет поглощения ряда российских кондитерских предприятий. В 2010 г. намерен увеличить импорт какао до 16 тыс. тонн.

ВЫВОД: В соответствии с приведёнными данными среди производителей кондитерских изделий наблюдается высокий уровень конкуренции. Наметилась тенденция к увеличению объемов производства и продаж кондитерских изделий фабриками - конкурентами, жесткая борьба за существующий рынок.

Фабрика поставляет свою продукцию во многие регионы и области России, поэтому первые конкуренты, с которыми приходится сталкиваться это местные производители, которые по праву выступают на региональных рынках.

Следующий "тип" конкурента – концерны с более выгодными условиями продажи. Также руководство фабрики отдельно выделяет такого конкурента как московские фабрики.

Производители с более выгодными условиями:

* Рыбинская кондитерская фабрика (конфеты по цене, качеству, ассортименту лучше)
* Нижегородская «Карамель» (по качеству (вафли), но по ассортименту ЗАО «Русский Бисквит» – лидер)
* Московские фабрики:
* «Красный октябрь»
* К.К. «Бабаевский»
* «Сладко»

При сравнении с конкурентами выяснилось, что их продукция выглядит лучше по качеству и ассортименту, но не на много. Есть возможность составить конкуренцию только по цене (за счет ее снижения).

Также в настоящее время появился еще один серьезный конкурент – фабрики Украины и Белоруссии. С хорошим качеством выпускаемой продукции и низкими ценами (за счет низких цен на сырье) они представляют собой серьезного конкурента. Но государство старается защитить отечественного производителя. Так, в мае были введены пошлины на ввоз кондитерских изделий из-за границы.

В результате рассмотрения контактной среды ЗАО «Русский Бисквит» можно сделать следующие выводы, которые в дальнейшем могут быть использованы для определения потенциальных возможностей и угроз непосредственного окружения организации. Контактная среда рассматриваемой организации содержит в себе больше угроз, нежели возможностей, среди которых можно выделить следующие:

* влияние поставщиков и потребителей,
* усиление давления со стороны конкурентов,
* высокая концентрация производства и уровень конкуренции.

Что же касается возможностей, то основными среди них являются:

* широкая известность в регионе,
* выход на новые рынки,
* развитие кондитерской промышленности.

**2.4 Анализ внутренней среды**

Внутренняя среда организации — это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как: взаимодействие менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.п. На ЗАО «Русский Бисквит» работает всего 945 человек, из них 175 человек – управляющий персонал, все остальные – рабочие.

На фабрике наблюдается высокая текучесть кадров (рабочих) из-за сложных условий труда, низкой оплаты труда. Большинство рабочих имеют среднее или среднее профессиональное образование.

Высшее образование имеют 150 человек, остальные – среднее техническое. Кроме того, на фабрике ведется работа с кадрами, т.е. обучение, развитие. Многие менеджеры занимаются саморазвитием и самоорганизацией. Несколько человек в данные момент являются студентами и получают второе высшее образование.

В производственный срез входят изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок. К сожалению, производственная база предприятия очень старая. Последний раз комплексная модернизация оборудования проводилась в 1984 году. Это одна из важнейших проблем организации. Руководство в настоящее время разрабатывает мероприятия по проведению модернизации, планируется постепенно заменять давно устаревшее оборудование новым.

Организационный срез включает в себя: коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения.

Для более наглядного представления коммуникационных процессов необходимо рассмотреть организационную структуру ЗАО «Русский Бисквит», представленную на схеме:

Директор

Бухгалтерия

ОТЗ

Планово – Экономический отдел

Отдел маркетинга

ОТК

Зам директора по пр-ву

Транспортный участок

Склад готовой продукции

Лаборатория

Кондитерский цех

Вафельный цех

**Схема 01. Структура предприятия ЗАО «Русский Бисквит»**

Структура данной организации является линейно-функциональной, что наиболее характерно для промышленных предприятий. Этот тип структуры наиболее приемлем для данной организации, поскольку она является средней, дистанция власти при этом минимальна, что в свою очередь свидетельствует о чётком взаимодействии между руководителями и подчинёнными.

Внутренняя среда как бы полностью пронизывается организационной культурой, которая так же, как вышеперечисленные срезы, должна подвергаться самому серьезному изучению в процессе анализа внутренней среды организации. Культура ЗАО «Русский Бисквит» находится на высоком уровне. В коллективе существуют демократические отношения. Также есть и свои негласные законы (например, не обманывать клиентов).

Анализ внутренней среды фабрики «Красная Заря» позволяет сделать выводы о том, что на предприятии наблюдается высокая текучесть кадров, но в то же время организация имеет оптимальную структуру управления и благоприятный социально – психологический климат в коллективе.

Но наиболее важной возможностью, содержащейся во внутренней среде организации, будет являться стремление к накоплению научно – инженерного потенциала, а угрозой – тенденция к физическому и моральному старению основных средств.

**3 Разработка стратегии развития ЗАО «Русский Бисквит»**

**3.1 Определение миссии и целей организации**

Миссия организации представляет собой общую цель организации, которая объединяет все аспекты ее деятельности. Она выражает философию и смысл существования организации и выступает как основной ориентир всей деятельности.

Существует два подхода к формулированию миссии организации: краткий и состоящий из трех частей.

1) Миссия – «Русский Бисквит» - национальный российский бренд.

2) Среднесрочная миссия:

* «Русский Бисквит» становится компанией №1 в России по охвату рынка бисквитных кондитерских изделий.
* «Русский Бисквит» действует как лидер рынка.
* «Русский Бисквит» имеет свои особенности, отличающие его от других участников рынка.
* «Русский Бисквит» заботится о доступности своих продуктов для потребителя.
* «Русский Бисквит» поддерживает постоянное качество своей продукции на уровне российских стандартов.

На основе миссии формулируются ключевые цели организации.

**Таблица 03. Ключевые цели по функциональным подсистемам**

|  |  |
| --- | --- |
| Функциональная подсистема | Ключевая цель |
| Маркетинг | Выйти в лидеры по продаже кондитерских изделий на рынке России. |
| Производство | Увеличить производство конфет и вафель до объемов, удовлетворяющих спрос. |
| Инновации (НИР) | Максимально приблизиться к лидерам или стать лидером по введению новых видов продукции в производство. |
| Финансы | Сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов. |
| Персонал | Обеспечить условия для безопасного труда работников, а также для повышения заинтересованности в работе. |
| Менеджмент | Определить проблемы, существующие в области управления и способы их решения для получения запланированных результатов. |

Стратегия выбирается после того, как определены миссия и цели организации. Стратегия выражает общую концепцию того, какими путями достигаются поставленные цели.

Цели ближней перспективы:

* Совершенствование существующего портфеля продуктов.
* Создание линии продуктов с высокими потребительскими свойствами.
* Формирование фирменного стиля компании.
* Переход компании на принципы ТОП и внедрение системы сбалансированных показателей ключевых бизнес-процессов.

В настоящее время можно говорить об использовании на ЗАО «Русский Бисквит» нескольких стратегий, на предприятии проводится комбинированная стратегия.

Стратегия развития рынка, когда предприятие ищет новые рынки сбыта, не изменяя при этом тот продукт, который предлагается потребителю. Предприятие находится в постоянном поиске новых рынков сбыта своей продукции.

Стратеги развития продукта. Предприятие концентрирует свои усилия на изменении продукта и с новым продуктом выходит на уже освоенный в прошлом рынок. Так, в настоящий момент осваивается производство конфет с добавлением вафельной крошки. В будущем планируется при производстве конфет и вафель использование продукции ЗАО «Шуйская водка».

**3.2 Выбор стратегии на основе SWOT – анализа**

Прежде чем приступать к процессу выбора стратегии на основании SWOT – анализа, необходимо привести краткий список эталонных стратегий. Из этого списка в дальнейшем будут выбраны те стратегии, реализация которых позволит достигнуть целей организации.

Эталонные стратегии развития бизнеса:

1 . Стратегии концентрированного роста (продукт и (или) рынок изменяется: отрасль, положение внутри отрасли и технология не изменяются):

- стратегия усиления позиций на рынке (проникновения на рынок): фирма с данным продуктом на данном рынке старается завоевать лучшие позиции;

- стратегия развития рынка: поиск новых рынков для уже производимого продукта,

- стратегия развития продукта: производство нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном рынке,

2. Стратегии интегрированного роста: фирма расширяется за счет добавления новых структур:

- стратегия обратной вертикальной интеграции: рост фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение;

- стратегия вперед идущей вертикальной интеграции: рост фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над системами распределения и продажи;

- стратегия горизонтальной интеграции: слияние или поглощение однородных предприятий.

3. Стратегии диверсифицированного роста реализуются в том случае, если фирма не может дальше развиваться на данном рынке в рамках данной отрасли с данным продуктом:

- стратегия центрированной диверсификации: поиск и использование дополнительных возможностей для производства новых продуктов, заключенных в существующем бизнесе:

- стратегия горизонтальной диверсификации, рост на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии (новый продукт должен быть сопутствующим уже производимому продукту);

- стратегия конгломеративной диверсификации: рост за счет производства новых продуктов, технологически не связанных с производимыми, которые реализуются на новых рынках.

4. Стратегии целенаправленного сокращения реализуются когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике:

- стратегия ликвидации: фирма не может дальше вести свой бизнес;

- стратегия «сбора урожая»: отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе;

- стратегия сокращения: фирма закрывает или продаёт одно из своих подразделений или бизнесов для того чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса;

- стратегия сокращения расходов: поиск возможностей уменьшения издержек.

Для успешного осуществления SWOT – анализа необходимо построить матрицу угроз и матрицу возможностей. Они позволят выделить наиболее значимые возможности и угрозы.

**Таблица 04. Матрица возможностей**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Матрица возможностей | | | |
| Вероятность использовать возможность | Степень влияния | | |
| Сильное влияние | Умеренное влияние | Малое влияние |
| Высокая вероятность | Ж - ускорение темпа роста рынка кондитерской продукции, З - выход на новые рынки | В - широкая известность в регионе |  |
| Средняя вероятность | И - развитие кондитерской промышленности | Б - близость к крупнейшим внутренним рынкам , Д - накопленный научно - инженерный потенциал |  |
| Низкая вероятность |  | А - развитие промышленности, Г - стабилизация экономической ситуациии в стране |  |

По результатам построения матрицы выделим возможности, имеющие наибольшее значение для организации и которые обязательно нужно использовать при разработке стратегии:

- возможность выхода на новые рынки,

- широкая известность в регионе,

- ускорение темпов роста рынка кондитерской продукции.

Построим матрицу угроз:

**Таблица 05. Матрица угроз**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Матрица угроз | | | | |
| Вероятность возникновения | Уровень угрозы | | | |
| Разрушение | Критическое состояние | Тяжёлое состояние | Лёгкие потери |
| Высокая вероятность |  | П - усиление давления со стороны конкурентов, С - высокая концентрация производства и уровень конкуренции, О - влияние поставщиков и потребителей | К - тенденция к физическому и моральному старению основных средств |  |
| Средняя вероятность |  |  | Л - низкий платёжеспособный спрос | Р - нехватка трудовых ресурсов |
| Низкая вероятность |  |  |  | Н - высокий уровень сборов и пошлин |

Угрозы, представляющие наибольшую опасность для организяции и требующие немедленного и обязательного устранения:

* усиление давления со стороны конкурентов,
* высокая концентрация производства и уровень конкуренции,
* влияние поставщиков и потребителей.

Следующие угрозы также должны находиться в поле зрения руководства и как можно быстрее устранены:

* тенденция к физическому и моральному старению основных средств,
* низкий платёжеспособный спрос.

Далее для завершения SWOT – анализа построим матрицу SWOT для фабрики «Красная Заря». Здесь необходимо учитывать возможности и угрозы, содержащиеся в макро и микроокружении организации в совокупности с сильными и слабыми сторонами рассматриваемого предприятия.

На каждом из полей были рассмотрены все возможные парные комбинации и выделены те, которые должны быть учтены при разработке стратегии организации.

**Таблица 06. Матрица «SWOT»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Матрица «SWOT» для ЗАО «Русский Бисквит» | | |
| Внутренние факторы | Внешние факторы | |
| Возможности | Угрозы |
| А - развитие промышленности, Б - близость к крупнейшим внутренним рынкам, В - широкая известность в регионе, Г - стабилизация экономической ситуациии в стране, Д - накопленный научно - инженерный потенциал, Ж - ускорение темпа роста рынка кондитерской продукции, З - выход на новые рынки, И - развитие кондитерской промышленности. | К - тенденция к физическому и моральному старению основных средств, Л - низкий платёжеспособный спрос, Н - высокий уровень сборов и пошлин, О - влияние поставщиков и потребителей, П - усиление давления со стороны конкурентов, Р - нехватка трудовых ресурсов, С - высокая концентрация производства и уровень конкуренции. |
|
|
|
|
|
|
|
|
| Сильные стороны | СиВ : А, Б, В, Г, Д, Ж, З, И - 1, 2, 3, 4, 5, 6 | СиУ : П, С, О, К - 1, 2, 4, 5, 6 |
| 1. Увеличение относительной доли рынка, 2. Высокие темпы роста производства, 3. Достаточно высокая производительность оборудования, 4. Высокий уровень качества продукции, 5. Строгий конкурентный отбор специалистов, 6. Сотрудничество с компаниями, владеющими крупными сбытовыми возможностями |
|
|
|
|
|
|
|
| Слабые стороны | СлВ : Б, Ж, З - 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14 | СлУ : О, П, С - 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14 |
| 7. Неудовлетворительная структура баланса, 8. Высокая вероятность банкротства, 9. Убыточная деятельность, 10. Рост задолженностей (дебиторская и кредиторская), 11. Недостаток собственных оборотных средств, 12. Высокая текучесть кадров, 13. Устаревшее оборудование, 14. Выпускаемая продукция нерентабельна. |
|
|
|
|
|
|
|

Поле СиВ:

Предприятию следует разрабатывать стратегию по использованию следующих сильных сторон:

* Рост относительной доли рынка,
* Высокие темпы роста производства,
* Достаточно высокая производительность оборудования,
* Высокий уровень качества продукции,
* Строгий конкурентный отбор специалистов.
* Сотруднечество с компаниями, владеющими крупными сбытовыми возможностями.
* Возможности, которые появляются во внешней среде:
* Развитие промышленности, близость к крупнейшим внутренним рынкам, широкая известность в регионе, стабилизация экономической ситуациии в стране, накопленный научно - инженерный потенциал, ускорение темпа роста рынка кондитерской продукции, выход на новые рынки, развитие кондитерской промышленности.

Поле СлВ:

* Организация должна преодолеть слабости за счёт следующих появившихся возможностей:
* Близость к крупнейшим внутренним рынкам, ускорение темпа роста рынка кондитерской продукции, выход на новые рынки.
* Преодолеваемые слабости:
* Неудовлетворительная структура баланса, высокая вероятность банкротства, убыточная деятельность, рост задолженностей (дебиторская и кредиторская), недостаток собственных оборотных средств, устаревшее оборудование, выпускаемая продукция нерентабельна.

Поле СиУ:

* Нижеперечисленные сильные стороны организации могут быть использованы для устранения угроз:
* Рост относительной доли рынка, высокие темпы роста производства, высокий уровень качества продукции, строгий конкурентный отбор специалистов, сотруднечество с компаниями, владеющими крупными сбытовыми возможностями.
* Угрозы, которые необходимо устранить:
* Усиление давления со стороны конкурентов, высокая концентрация производства и уровень конкуренции, влияние поставщиков и потребителей, тенденция к физическому и моральному старению основных средств.

Поле СлУ:

* Организация должна разработать стратегию, которая одновременно позволит избавиться от слабостей и предотвратить угрозу.

Таким образом, на основании данных SWOT – анализа из вышеперечисленных эталонных стратегий выберем те, которые обеспечат достижение целей организации.

Для ЗАО «Русский Бисквит» наиболее приемлемыми будут стратегии концентрированного и интегрированного роста. В соответствии с наиболее явными угрозами (усиление давления со стороны конкурентов, высокая концентрация производства и уровень конкуренции, влияние поставщиков и потребителей) и возможностями (возможность выхода на новые рынки, широкая известность в регионе, ускорение темпов роста рынка кондитерской продукции) сделаем выбор.

Предприятию необходимо использовать комбинацию стратегий: стратегию усиления позиций на рынке (используемая возможность - широкая известность в регионе, устраняемая угроза - усиление давления со стороны конкурентов), стратегию развития рынка (используемая возможность - выход на новые рынки, устраняемая угроза - высокая концентрация производства и уровень конкуренции). Также возможно использование стратегии обратной вертикальной интеграции, при помощи которой устанавливается контроль над поставщиками. Но первостепенной стратегией, на реализацию которой необходимо прежде всего направить усилия будет стратегия усиления позиций на рынке, т.к. её усапешная реализация позволит сформировать необходимую устойчивую базу для дальнейшего развития предприятия.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Маркетинговая стратегия - это рациональное положение, с помощью которого ЗАО «Русский Бисквит» решает поставленные задачи. Для проведения маркетинга предприятие должно провести следующие мероприятия:

* сегментирование рынка;
* выбор целевых сегментов рынка;
* позиционирование товара на рынке.

Сегментирование рынка производится с целью более полного удовлетворения потребностей клиента и на основе обеспечения устойчивости и прибыльности предприятия. При сегментировании рынка, приведенного в задании, из вышеперечисленных факторов могут использоваться следующие:

* Экономический параметр (уровень доходов, уровень платежеспособности).
* Статус клиента (постоянные клиенты, клиенты-новички, потенциальные клиенты, бывшие клиенты).
* Весомость заказчика (мелкие, средние, крупные заказчики).
* Выгода клиентов (экономия средств, экономия времени, возможность погрузо-разгрузочных работ, обеспечение сохранности груза).

ЗАО «Русский Бисквит» занимает неведущую позицию на рынке, его доля составляет примерно 20 %, по отношению к общему объёму, акционерное общество стремится повысить свою долю рынка.

При рассмотрении параметра по статусу клиента перспективными параметрами являются постоянные клиенты, за счет которых будет происходить перераспределение доли рынка.

Для ЗАО «Русский Бисквит» более приемлема стратегия более глубокого проникновения на рынок, так как акционерное общество действует на прежнем рынке с теми же изделиями, но перед ним стоит задачи завоевать дополнительную долю рынка до 60 %.

Для достижения этой цели можно пойти двумя путями:

* повышение качества продукции;
* снижение цены на изделие.

Правильная политика ценообразования, последовательность ее реализации составляют условие успешной деятельности предприятия.

Для реализации стратегии необходимо:

* Сокращение стабильного положения на рынке при умеренной рентабельности и достаточно удовлетворительных других показателях.
* Увеличение доли рынка.
* Максимизация прибыли.
* Поддержание и обеспечение платежеспособности.
* Завоевание лидерства на рынке.

При расчете стоимости продукции необходимо провести анализ стоимости продукции конкурентов. Если при расчете получается, что стоимость продукции данного предприятия выше, чем у конкурентов, то руководству ЗАО «Русский Бисквит» необходимо разработать мероприятия, направленные на снижение себестоимости продукции.

Для успешного функционирования предприятия необходимо правильно выбрать каналы распространения продукции.

В мероприятиях маркетинга особое место отведено рекламе. Реклама - это наличная форма коммуникации, осуществляющаяся через посредничество средств распространения информации с четким указанием источником финансирования. Данное ЗАО будет использовать рекламу для решения следующих задач:

* повышение узнаваемости ЗАО «Русский Бисквит» и совершенствование имиджа;
* обеспечение восприятия акционерного общества посредниками;
* противоборство с конкурентами.

Для получения максимального эффекта от рекламы нужно тщательно спланировать рекламную компанию, которая включает с себя следующие вопросы:

* Выделить целевую группу воздействия.
* Определить задачи компании.

Определить рекламный бюджет, который предполагает решение следующих вопросов:

* Какое количество средства будет откинуто на компанию;
* Каким образом эти средства будут распределены.
* Сравнить полученный бюджет с выделенными средствами.
* Выбрать оптимальные каналы распространения рекламы.
* Составить развернутый план-график.
* Принять решение о рекламном обращении.
* Оценить рекламную компанию.

Так как ЗАО «Русский Бисквит» стремится захватить дополнительную долю рынка, то затраты на рекламу должны превышать затраты на рекламу у конкурентов.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Ассэль Гэнри. Маркетинг: принципы и стратегии: Учебник для вузов. - М.: ИНФРА-М, 1999.
2. Вайсман А., Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. М.: Экономика, 1995.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. − М.: Изд-во Московского университета, 1995.
4. Гилберт А. Черчилль Маркетинговые исследования – СПб: Издательство «Питер», 2000.- 752 с.
5. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. – М.: Издательство «Финпресс», 1999.-656с.
6. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, практика и методология. М.: Финпресс, 1998.
7. Кеворков В.В., Леонтьев С.В. «Политика и практика маркетинга на предприятии» (Internet)
8. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ.-2-е европ. изд. − К.; М.; СПб.: Издат. дом. «Вильямс», 1998.
9. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. СПб: Питер Ком, 1999.
10. Плас А., Практический маркетинг: книга 2. Точка зрения потребителя. Жуковский: МЦДО ЛИНК, 1995.
11. Пунин Е.М. Маркетинг, менеджмент, ценообразование на предприятии. М., Международные отношения, 1993, 165 с.
12. Ноздревой. Р.Б. Крылова Г.Д., Соколов М.И. Маркетинг: учебник, практикум и учебно-методический комплекс по маркетингу.- М.: Юрист, 2000.
13. Муромкина И.И. Разработка стратегий маркетинга на рынке потребительских товаров. - Н.Новгород: НКИ, 2000.
14. Голубков Е.П. Сегментация и позиционирование// Маркетинг в России и за рубежом, №4, 2001, с. 124.
15. Серпилин А. Основные подходы к разработке и внедрению стратегии развития предприятия//Управление компанией, №3, 2001, с.18.
16. Рыкова И.В. Товарный знак как способ защиты прав, торговая марка как средство продвижения. История и перспективы развития//Маркетинг в России и за рубежом, №3,2002,с.95.
17. Кондинская О. Стратегический маркетинг и финансовое планирование// Маркетинг, №2, 2001, с.34.
18. Гэбэй Дж. Маркетинг: новые возможности.-Пер. с англ. К.Ткаченко.-М.: Фаир-Пресс, 2002.

Интернет –сайты:

<http://www.biskvit.ru>

<http://www.shokoladka.ru>

http://www.t-e-m.ru/market1.html