

ОЦЕНКА СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ МОЛОЧНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ (НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЙ ВОРОНЕЖСКОЙ ОБЛАСТИ)

Леопольд И.Е.

Аспирант РГТЭУ (Воронежский филиал)

E-mail: irinaqw78@yandex.ru

Конкурентоспособность предприятий молочной отрасли во многом определяется грамотно выбранной стратегией развития. В настоящее время современными российскими предприятиями накоплен богатый опыт их применения в своей практике. Но наиболее часто используются стратегии глубокого внедрения на рынок.

Проблему нехватки сырьевых ресурсов переработчики решают разными способами. Так, к примеру, группа компаний «Доминант» (ГК «Доминант») — крупнейший агропромышленный холдинг, производящий сахар и молочные продукты, выкупил ООО «ГМЗ «Лискинский». К такому способу решения прибегают многие предприятия, чтобы расширить свою сырьевую базу. Таким образом, районные заводы превращаются в обычные пункты сбора сырья.

Другой вариант заключается в организации сбора сырого молока у ЛПХ. Однако, большинство переработчиков сотрудничать с частниками пока не спешат, из-за нестабильного, и просто низкого качества молока-сырья с ярко выраженной сезонностью поставок.

Средним предприятиям, чтобы создавать устойчивые конкурентные преимущества и укреплять свои позиции, необходимо использовать концепцию брендинга, выпускать не только традиционную, но и уникальную продукцию. В

качестве уникальной продукции предприятия могут выпускать национальные продукты данного региона. Лучшей стратегией для средних игроков является производство узкоспециализированной продукции, ориентированную на определенную целевую аудиторию. Согласно экспертным наблюдениям, реализацией брендинга своей продукции занимается очень небольшая доля переработчиков, в силу ограниченности своих финансовых возможностей. Использовать собственные и заемные ресурсы могут только те переработчики, у которых налажен сбыт высокомаржинальной продукции, поскольку у них больше шансов привлечь инвестиционные ресурсы.

На сегодняшний момент в пищевой промышленности происходит активизация дифференцированной стратегии. Для пищевой промышленности характерна стратегия вертикальной, горизонтальной и смешанной интеграции, дифференциация бизнеса предприятий в сопредельные сферы продовольственного комплекса.

Примером такой стратегии является опыт «Вимм-Билль-Данн (WBD), которая развивает стратегию дифференциации, интеграции вперед. Не вкладывая инвестиций в аграрный сектор экономики.

В последнее время, перспективной становится стратегия поиска новых незанятых рыночных ниш. Для многих предприятий лучшей стратегией является производство высокорентабельной продукции, нацеленной на определенную аудиторию. Например, производство продукции из козьего молока. Себестоимость данной продукции выше, чем у классического продукта. Поэтому основными рынками сбыта выступают города с высокими доходами населения.

Следующая достаточно распространенная стратегия заключается в создании товаров разных категорий под одной маркой. Такая стратегия рассчитана на завоевание доверия со стороны потребителей. Так, под маркой «Вкуснотеево» продаются молоко, кефир, масло, ряженка и т. д.

Проведя анализ поведения отечественных товаропроизводителей на российском продовольственном рынке, можно убедиться, что аналогичные модели начинают выстраиваться на многих российских предприятиях.

При современном уровне развития общества проблема выживания организации в среднесрочной перспективе обязывает думать о создании эффективной торговой марки, которая будет символизировать деятельность компании в будущем. Разработка бренда-один из важнейших шагов формирования собственной аудитории будущего продукта [1]. Главное преимущество данной стратегии заключается в том, что если выпускаешь продукцию под известным брендом, то на раскрутку нового товара под этой же маркой потребуется гораздо меньше средств, чем запуск нового независимого бренда. Молокоперерабатывающие предприятия внедряют стратегии долгосрочного планирования и развития, с целью кардинальной перестройки сформировавшегося типа производства, разработки и внедрения не только определенных производственных технологий, но и формирование в своей деятельности иных форм поведения на определенном сегменте продовольственного рынка. В периоды активизации технологических изменений стратегий, направленных на инновационное развитие, должны оказывать системообразующий эффект. Дифференциация стратегических действий (технико-технологические, институциональные, маркетинговые, инновационные и др.) являются залогом структурных преобразований, выражающиеся в перестройке межотраслевых связей, которые предназначены для исполнения

структурообразующих функций. Для того, чтобы предприятию обеспечить успешное функционирование, оно должно уметь возрождать свои ключевые стратегии, в крайнем случае предприятие потеряет свои конкурентные преимущества. Снижение конкурентных позиций предприятия характеризует не умение догонять происходящие изменения в отрасли. Отраслевая сфера трансформировала свои очертания быстрее, чем высшее руководство могло пересмотреть свои базовые убеждения и представления о том, какие рынки и каких клиентов обслуживать, какие технологии осваивать и как добиться наилучших результатов. Главным на сегодняшний день является умение товаропроизводителя создавать продукты с уникальным набором ценностей, что позволяет ему осваивать новые сегменты рынка и создавать барьеры для потенциальных конкурентов. Товаропроизводители должны обладать предвидением, завтрашние преимущества в конкурентной борьбе должны отличаться от сегодняшних. Имитирование образцов нередко оказывается упреждающей стратегией одаренных более богатым воображением конкурентов. Главная задача высшего руководства – создание новых отраслей и новой стратегии.

В реальности набор эффективных стратегий крайне ограничен и зависит от конъюнктуры рынка, целей и возможностей фирмы. Существует, по меньшей мере, четыре основных типа стратегий [3].

Первый тип – (силовая) виолентная, стратегия. Характерна для фирм, производящих стандартизированный, добротный, массовый продукт с низким уровнем издержек или по умеренно высокой цене, которая становится источником конкурентных преимуществ для фирмы-виолента. Примером такого типа стратегии является деятельность фирмы «Вимм-Билль-Данн». Этот товаропроизводитель является одним из лидеров на молочном рынке, ОАО

«Вимм-Билль-Данн» обладает хорошо развитой региональной сетью: дистрибьюторы компании работают более чем в 40 городах, торговые филиалы работают в 28 крупнейших городах России и странах СНГ. «Вимм-Билль-Данн» выпускает на рынок высококачественную продукцию широкого ассортимента, что позволяет обеспечивать потребителей качественными продуктами по приемлемым ценам. Ассортиментный перечень компании постоянно расширяется и на сегодняшний момент составляет 1100 наименований. Продукция компании рассчитана на различные категории населения.

Второй тип – это пациентная, (нишевая) стратегия типична для предприятий, выпускающих высокоспециализированную и слабостандартизованную продукцию для определенной группы. Производитель старается контролировать небольшую часть рынка, постепенно завоевывая максимальную долю соответствующей рыночной ниши. Аналогичные стратегии реализуют предприятия, специализирующиеся на одном из сегментов рынка, например, на здоровом питании. Примером такой стратегии является деятельность молочного завода «Пискаревский». Пискаревский завод первым начал выпускать продукцию с бифидофлорой «Бифидок» и первые молочные продукты для диабетиков с заменителем сахара. Кроме этого, производятся кисломолочные продукты, имеющие лечебно-профилактические свойства, улучшающие обмен веществ, повышающие иммунную систему.

Третий тип стратегии конкуренции – коммутантная (приспособительная) стратегия. Предприятия, реализующие эту стратегию, производят неспециализированную продукцию для небольших специфических ниш, с целью удовлетворения краткосрочных нужд конкретного потребителя.

Повышение потребительной ценности происходит за счет индивидуализации услуги.

Такой тип стратегии присущ многим региональным молокоперерабатывающим предприятиям. Однако на современном этапе применения этого типа стратегии существуют некоторые особенности и специфические отличия.

Традиционно предприятия пищевой промышленности придерживаются стратегии экономии на затратах, однако эта стратегия позволяет добиться лишь краткосрочного эффекта. Но обострение ценовой конкуренции отрицательно отражается на качестве выпускаемой продукции. В случае снятия торговых барьеров на российский рынок станет поступать продукция пищевых компаний из стран с развитой рыночной экономикой. Если, она будет иметь более высокое качество и одновременно более низкую цену, то это позволит западным компаниям выиграть ценовую конкуренцию и захватить большую часть рынка, несмотря на краткосрочные потери. Несомненно, отечественным пищевым предприятиям необходимо использовать не только стратегию низких затрат и цен. Причиной использования такой стратегии связана с нестабильностью сырьевых рынков и зависимостью от поставщиков сырья и их цен.

Четвертый тип стратегии – это эксплорентная (пионерная) стратегия связана с радикальным преобразованием старых сегментов рынка. Предприятия, использующие такую тактику ведут бизнес в поиске революционных решений. Сегодня трудно найти пример молокоперерабатывающего предприятия, использующего такую стратегию, т.к. она более характерна для высокотехнологичного и инновационного типа бизнеса.

Постепенно рынок молочных продуктов приобретает цивилизованный вид. Ужесточение рыночной конкуренции вынуждает предприятия более конкретно определяться с моделью рыночного поведения, нацеленную на долгосрочную перспективу развития. Таким образом, продолжается процесс смены моделей рыночного поведения, формирования рыночных стратегий российскими предприятиями пищевой промышленности.

Маркетинговая стратегия молокоперерабатывающего предприятия представляет собой систему мероприятий в области производства и сбыта продукции на долгосрочный период.

Теоретически каждое предприятие имеет «цели-стратегии», которые регламентируют его деятельность. Комплекс «цели-стратегии» задает основные направления поиска рыночных возможностей поддерживает в запланированных рамках затраты, определяет количество и квалификацию персонала. Доведенные до каждого работника цели, проработанные и обнародованные на предприятии стратегии заставляют персонал приспособлять собственные цели к целям предприятия, собственные стратегии-к его стратегиям [2].

Нами был проведен социологический опрос руководителей и специалистов 8 молокоперерабатывающих предприятий Воронежской области, который свидетельствует о разных оценках конкурентных позиций предприятий, степени конкурентности рынка, конкурентных преимуществах предприятий. Такие оценки были вызваны неравенством условий для малых, средних и крупных предприятий. Государственным органам контроля невыгодно затрачивать много времени на проверки малых переработчиков, поскольку даже при выявлении нарушений размеры взысканий невелики и не оправдывают затраченного на них

времени и средств. Поэтому большинство административных придинок и избыточных ревизий приходится на долю крупных переработчиков.

Для разработки экономических стратегий развития предприятий важно оценить основные цели, которые ставит руководство перед предприятием. На практике для многих сельскохозяйственных предприятий характерна «размытость» комплекса «цели – стратегии». Обычными целями являются, получение хорошей прибыли и развитие предприятия, стратегиями – сложившиеся традиции и методы деятельности. Такие стратегии теряют свой направляющий и стабилизирующий эффект, позволяют персоналу проявлять любое творчество, оправдывают любые затраты, способствуют распылению сил и средств.

Как показал опрос, в настоящее время предприятия распыляют ресурсы на достижение множества второстепенных целей, что мешает им сосредоточиться на главном. Тем не менее можно выделить основные цели, которые были названы респондентами. Это повышение расширение рынков сбыта, укрепление позиций на областном рынке, поддержание репутации предприятия, расширение ассортимента. Следует отметить, что «старые» предприятия в отличие от предприятий, возникших уже в период становления рынка, наряду с названными, по-прежнему в качестве приоритетной цели называют сохранение трудового коллектива.

Рисунок 1 позволяет проранжировать основные цели, которые ставит руководство перед предприятием по степени их важности. Это повышение прибыльности производства, укрепление позиций на региональном рынке и расширение рынков сбыта, поддержание имиджа предприятия. Данные проведенного опроса показали, что произошла переориентация взглядов и рыночные цели стали преобладающими. С учетом того, что выживание не

ставится в число первоочередных задач предприятия, говорит о том, что многие хозяйствующие субъекты уже приспособились к сегодняшним условиям.

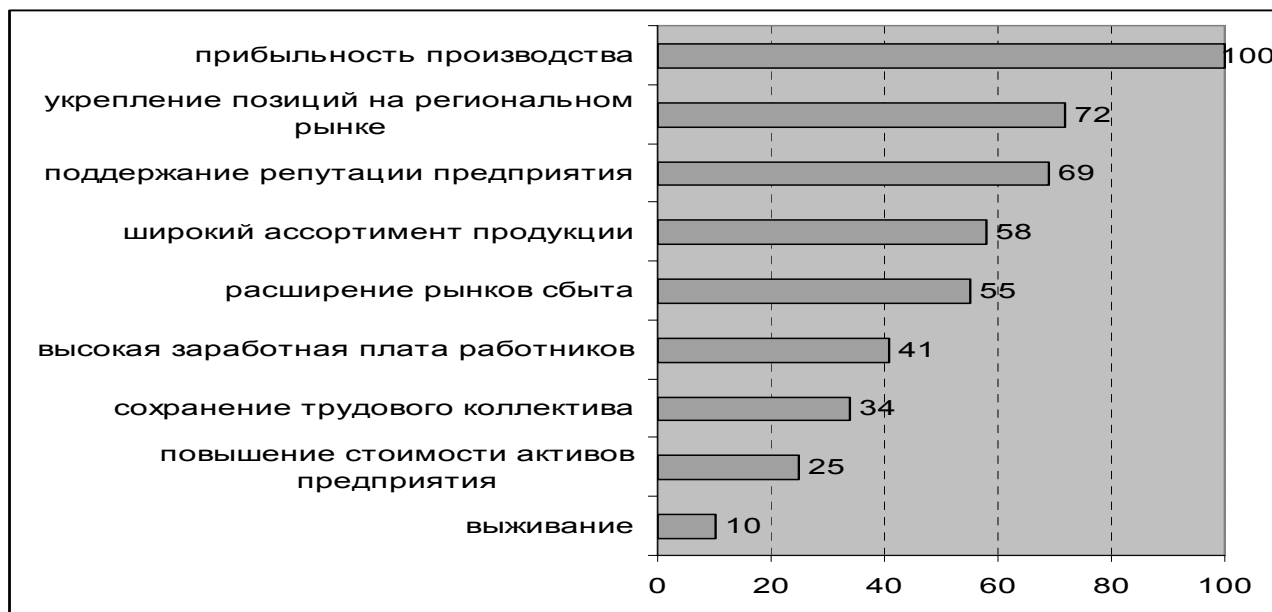


Рис. 1. Основные цели предприятий молочной промышленности Воронежской области

Многие респонденты на первое место ставят проблему обеспеченности сырьевыми ресурсами, как одну из важнейших составляющих устойчивого развития предприятия. Для отечественных товаропроизводителей характерно стремление к устойчивости межотраслевых связей с поставщиками. Учитывая жесткие требования современного рынка продовольствия и необходимость вырабатывать конкурентоспособную продукцию, предприятия отрасли совместно с сельхозпроизводителями проводят работу по повышению качественных показателей молока.

Согласно опросу большинство предприятий сотрудничает с крупными поставщиками. Их доля в общем объеме поставляемого сырья занимает от 50 до 94%, что в среднем составляет 72%.

Респондентам было предложено оценить доступность входа на рынок их продукции. Основная доля руководителей отметили многочисленные административные трудности, что свидетельствует о слабости и низкой заинтересованности государственных структур в поддержке отечественного товаропроизводителя. В качестве основных барьеров были отмечены, во-первых, административные барьеры (устанавливаемые органами исполнительной власти всех уровней процедуры регистрации предприятий, выдачи лицензий на право деятельности, предоставление помещений и земельных участков, порядок ввоза вывоза продукции, квотирование и т.д.), во-вторых, экономические барьеры, связанные с несовершенством налоговой, кредитной, инвестиционной, ценовой политики государства, барьеры, связанные с существованием теневой экономики.

Рынку молочной продукции характерен высокий уровень конкуренции, что заставляет предприятия применять различные методы конкурентной борьбы. Однако региональные предприятия ведут недостаточно активную политику по отношению к конкурентам.

В ходе опроса руководители отметили факторы, воздействующие на покупательский спрос молочной продукции. По оценкам респондентов, спрос на молокопродукты в равной степени зависит от качества и цены продукции. Ценовой фактор на цельномолочную продукцию оказывает более существенную роль, а спрос на масло животное, сыр определяется параметрами качества. Поэтому конкурентные стратегии формируются на разных сегментах рынка молочной продукции по-разному.

Таким образом, можно сказать, что предприятия используют ограниченное количество конкурентных стратегий. Главными из которых является повышение качества продукции, путем выпуска продукции строго по установленным ГОСТам, расширение ассортиментной линии. Однако

данная стратегия, требует крупных финансовых вложений, поэтому характерна больше для предприятий-лидеров.

Список литературы:

1. Магомедов, М.Д. Торговая марка как стратегический инструмент конкурентоспособности [Текст] / М.Д. Магомедов, А.Р. Романова // Пищевая промышленность, 2006.-№8.-С. 28.

2. Хицков, И.Ф. Экономика АПК областей ассоциации «центрально-черноземная» центрального федерального округа РФ [Текст] / И.Ф. Хицков, Г.И. Макин, Г.Ф. Федоров.-Воронеж: Центр духовного возрождения Черноземного края, 2006.-С. 173-174.

3. Юданов, А. Ю. Конкуренция: Теория и практика [Текст]: Учеб.-практ. Пособие / А.Ю. Юданов.-2-е изд., испр. И доп.—М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», Изд-во «ГНОМ-ПРЕСС», 1998.-С. 54.