

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»

Высшая школа менеджмента

Кафедра корпоративного управления и инноватики

Научно-исследовательский проект

по дисциплине «Стратегический менеджмент»

на тему: «Механизм формирования и реализации конкурентной стратегии
организации»

Выполнила:

студентка группы 15.03Д-М03/196

очной формы обучения

Высшей школы менеджмента

Потапова Алина Даниловна

Научный руководитель:

к.э.н. доцент кафедры корпоративного управления и инноватики

Анохина Марина Егоровна

Москва - 2022

Содержание

Введение

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ

1.1 Типология стратегий конкурентной борьбы 4

1.2 Алгоритм разработки и внедрения конкурентной стратегии 8

1.3 Выбор конкурентной стратегии на рынке шоколада 11

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КОМПАНИИ ООО «МОН'ДЭЛИС РУСЬ»

**2.1 Общая характеристика компании ООО «МОН'ДЭЛИС РУСЬ»
..... 16**

**2.2 Оценка стратегического положения компании ООО
«МОН'ДЭЛИС РУСЬ» 22**

**2.3 Внутренний управленческий анализ компании ООО
«МОН'ДЭЛИС РУСЬ» 33**

ГЛАВА 3. ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ ООО «МОН'ДЭЛИС РУСЬ»

**3.1 Разработка конкурентной стратегии компании ООО
«МОН'ДЭЛИС РУСЬ» 43**

**3.2 Мероприятия по реализации выбранной конкурентной
стратегии ООО «МОН'ДЭЛИС РУСЬ» 48**

Заключение

Список литературы

Приложения.....

Введение

В современных условиях хозяйствования устойчивое развитие и функционирование компании в стратегическом аспекте возможны исключительно при своевременном реагировании на изменения, происходящие во внешней среде.

Для адаптации бизнеса в современных условиях менеджмент компании должен обладать компетенциями в области теории и методологии оценки конкурентоспособности компании для выбора целесообразной конкурентной стратегии. Управленцы должны адекватно оценивать сильные и слабые стороны компании, чтобы своевременно реагировать на возможности и угрозы, генерируемые внешней средой. Важно обладать гибкостью и адаптивностью при принятии управленческих решений.

Сами по себе рыночные отношения и конкуренция, возникающая в отрасли являются важным фактором повышения эффективности работы компании. Вместе с этим повышается фактор неопределённости, порождающий множество рисков. В связи с этим компании должны контролировать динамику рынка, уровень и специфику конкурентных фирм, анализировать свою целевую аудиторию, контрагентов.

Успех компании сегодня во многом зависит от того, какие шаги она предпримет для определения своей позиции на рынке, насколько точно она будет реагировать на тенденции, развивающиеся в отрасли. При этом важно сохранять внутренние ценности и иметь видение будущего. Поэтому удачная разработка конкурентной стратегии предприятия очень важна для наиболее эффективной деятельности предприятия в условиях рынка.

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что для успешного функционирования субъекта хозяйствования в современных реалиях конкурентной борьбы на рынке, важно иметь знания о данном рынке, применять инструменты стратегического управления для обеспечения устойчивой позиции компании и создания лояльной аудитории потребителей.

Для того, чтобы выстроить грамотную конкурентную стратегию и добиться её эффективности, необходимо изучить теоретические основы формирования и реализации данных стратегий.

Предметом исследования является механизм разработки и внедрения стратегии конкуренции компании.

Объект исследования: деятельность компании ООО «Монд'элис Русь».

Целью данного научно-исследовательского проекта является разработка стратегии организации и основных мероприятий по её реализации.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- разобрать существующую типологию стратегий конкуренции;
- раскрыть теоретические основы сущности, разработки и реализации конкурентной стратегии;
- провести анализ хозяйственной деятельности ООО «Монд'элис Русь»;
- выбрать конкурентную стратегию исследуемой компании, исходя из выявленных проблем и предложить мероприятия по её внедрению.

Решение поставленных задач в работе осуществлялось на основе применения общенаучных методов исследования: анализ литературы по проблеме исследования, систематизация эмпирических знаний, а также теоретических и количественных методов. Кроме того, применялись методы стратегического анализа и маркетинговые инструменты.

Информационной базой работы явились учебные и специальные пособия отечественных и зарубежных авторов по теме работы, труды ученых-теоретиков в области стратегического менеджмента, а также официальная база документации, новостные интернет-источники и официальный сайт компании.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ

1.1 Типология стратегий конкурентной борьбы

Усиление позиций компании в долгосрочной перспективе, достижение преимуществ в конкурентной борьбе, воплощение в жизнь управленческого видения будущего – это всё обуславливает необходимость формирования стратегии организации. Стратегия организации — это указание о том, как перевести компанию отсюда, где она находится сейчас, туда, где она хочет находиться; это средство, достижения желаемых результатов.

В развитии взглядов на стратегию в конце XX - начале XXI века выделяют три этапа:

1. Стратегическое планирование и корпоративная стратегия (конец 1950-х гг. – середина 1970-х гг.).
2. Стратегический менеджмент и конкурентная стратегия (конец 1970-х гг. - середина 1980-х гг.).
3. Синтез различных школ стратегического менеджмента и ориентированная на рынок стратегия (конец 1980-хх гг. - по настоящее время).

С развитием рыночных отношений в Российской Федерации наличие конкурентоспособной стратегии стало одним из ключевых факторов успешного управления. аВ наши дни наличие корневых компетенций и конкурентных преимуществ высокого ранга обеспечивает построение сильной стратегии конкуренции и выводит компанию в лидеры своей отрасли. В трудах теоретиков стратегического менеджмента Томпсона и Стрикленда отмечается, что в диверсифицированной компании, к которой относится рассматриваемая организация ООО «МОН’ДЭЛИС РУСЬ», стратегии разрабатываются на четырех различных организационных уровнях, представленных на рисунке 1.1.



Рис. 1.1 Пирамида разработки стратегии

Стратегии конкуренции относят ко второму уровню пирамиды – деловым стратегиям. Именно они нацелены на установление и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции компании на рынке. Для достижения этих целей при разработке деловых стратегий выделяют направление реагирования на изменения, происходящие в данной отрасли, в экономике в целом, в политике и в других значимых сферах. Также разрабатывается комплекс конкурентоспособных мер и действий, рыночных подходов, которые могут дать прочное преимущество перед конкурентами.

Сами по себе стратегии конкуренции компании включают в себя подходы к бизнесу и инициативы, которые она использует для привлечения клиентов, ведения конкурентной борьбы и укрепления своей позиции на рынке. Общие стратегии конкуренции основываются на экспериментально разработанных в военных условиях стратегиях наступления, фокусирования (маневра), обороны и отступления. Многие ученые изучали данный вопрос и предложили свою классификацию конкурентных стратегий, представим её в таблице 1.

Классификация конкурентных стратегий

Принцип классификации	Рассматриваемые стратегии	Авторы подхода
Конкурентная позиция компании на рынке	Лидер рынка, претендент на лидерство, последователь, обитатель ниши	Ф. Котлер, Дж. Траут, П. Дойль
Форма удовлетворения потребительских предпочтений	Функциональное превосходство, тесная связь с потребителем, лидирующая позиция по товарам	М. Трейси, Ф. Вирсема
Создание конкурентного преимущества	Лидерство в издержках, дифференциация продукции, фокусирование	М. Портер
Позиция компании относительно товаров/рынков	Разведчик, защитник, аналитик, реакционер	Р. Майлс, Ч. Сноу
Специфика производства	Силовая, нишевая, приспособительная, пионерная	Л. Г. Раменский, Х. Фризевинкель

Не менее интересен «Биологический подход» к классификации конкурентных стратегий по теории А. Юданова. Используя биологические термины, разработанные в теории советского биолога Л. Раменского, А.

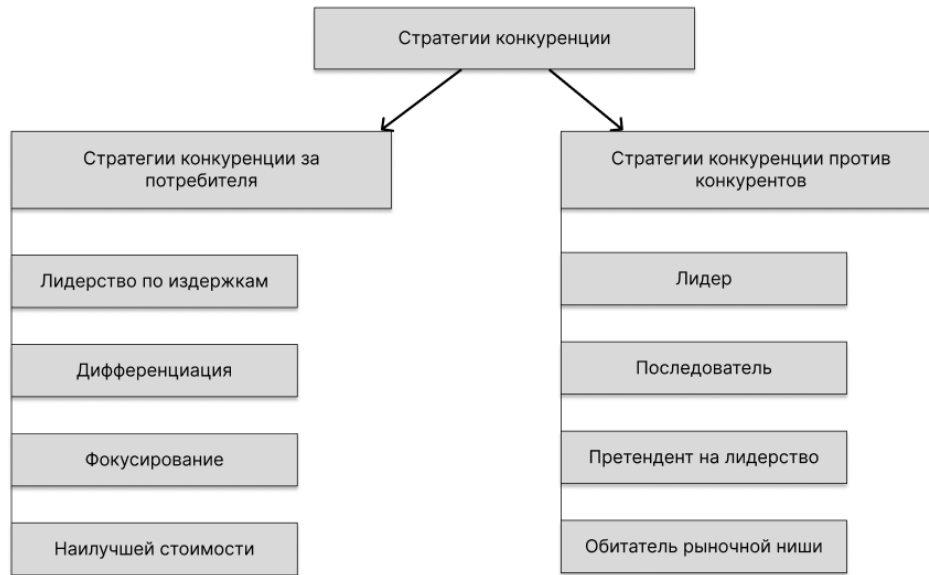
Юданов различает следующие основные типы конкурентных стратегий (рис 1.2) [13, с.311]:

Тип стратегии	Коммутанты («мыши»)	Патенты («лисы»)	Виоленты («львы», «слоны», «бегемоты»)	Эксплеренты («ласточки»)
Профиль производства	универсальное, мелкое	специализированное	массовое	экспериментальное
Размер компаний	мелкие	крупные, средние и мелкие	крупные	средние и мелкие
Устойчивость компании	низкая	высокая	высокая	низкая
Расходы на НИОКР	низкие	средние	высокие	высокие

Рис. 1.2 «Биологический подход» к классификации конкурентных стратегий

Помимо этого, существуют продуктовые стратегии, предусматривающие разработку стратегий конкуренции по видам продуктов в соответствии с матрицей БКГ; портфельные стратегии, характерные для крупных диверсифицированных фирм.

В своих трудах авторы используют различные принципы классификации. Однако важным является подход руководства к управлению организацией, внутренние ценности и ориентиры компании. В связи с этим выделяют следующую классификацию стратегий конкуренции: стратегии борьбы за потребителя и стратегии борьбы против конкурентов. Представим данную классификацию в виде схемы.



Если рассматривать конкуренции стратегии в контексте второй подгруппы наиболее точное определение звучит следующим образом:

Стратегия конкуренции – это система взаимодействия компании с ее конкурентами на конкретном товарном рынке (сегменте рынка), направленная на достижение корпоративных/маркетинговых целей компании и ее бизнес-единиц.

Рассмотренные классификации позволят выбрать приемлемую стратегию конкурентной борьбы компании ООО МОН’ДЭЛИС РУСЬ, в частности бренда Alpen Gold, как основной стратегической бизнес единицы после рассмотрения характерных признаков компании и выявленных в ней проблем.

1.2 Алгоритм разработки и внедрения конкурентной стратегии

В современном мире в постоянно изменяющихся условиях внешней среды, когда внешнее окружение характеризуется сложностью, высокой вариабельностью и турбулентностью стратегии организации подвержены постоянным изменениям. Компании должны быть гибкими и быстро реагировать на новые условия, которые диктует рынок и положение дел в отрасли. Сам процесс разработки стратегии должен быть чувствителен к изменениям. Такие факторы, как непредсказуемый характер конкуренции,

многообещающие взлеты и падения цен, перестановки среди основных промышленных конкурентов, новое регулирование, снижение или расширение торговых барьеров и множество других событий способствуют устареванию стратегии. Всегда находится что-то новое, на что надо реагировать, и в результате этого открываются новые стратегические ниши. Поэтому задача усовершенствования стратегии бесконечна. Стратегия компании всегда должна сочетать в себе запланированную и продуманную линию поведения, а также возможность реагирования на все запланированное новое.

Теперь необходимо перейти непосредственно к процессу разработки стратегии и рассмотреть основные этапы (рис. 1.3).

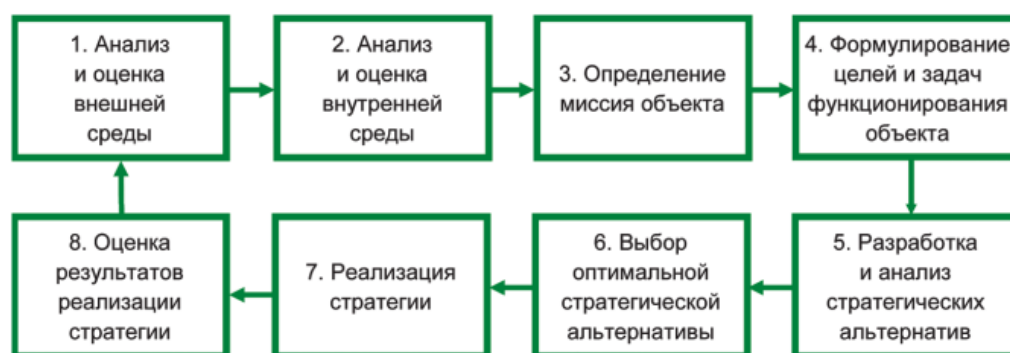


Рис. 1.3 Структура стратегического планирования

Анализ и оценка внутренней и внешней среды традиционно являются отправной точкой процесса стратегического планирования. Результаты проведённых исследований (конкурентного анализа, анализа потребителей, финансового анализа, ABC-анализа и т.д.) служат базой для формулирования целей и миссии компании.

Определение миссии компании определяет смысл существования объекта планирования на рынке, определяет его место и роль. В зарубежных источниках можно столкнуться с понятием «концепция бизнеса», что в свою очередь аналогично миссии формирует ценности компании, определяет

специфику направления развития компании в отрасли, основную целевую аудиторию и уровень конкурентных преимуществ.

Формулирование целей и постановка задач позволяет донести до персонала, что именно необходимо сделать, чтобы эффективно работать на миссию компании. Цели делят на количественные и качественные, стратегические и тактические. Дробление целей по функциональным сферам в свою очередь способствует появлению задач.

Разработка и анализ стратегических альтернатив, выбор оптимальной стратегической альтернативы. Несмотря на то, что путь, по которому будет двигаться компания, как правило определяется высшим руководством, менеджер на данном уровне должен оценить все возможные альтернативы. Управленец уже имеет достаточно информации о среде функционирования и опираясь на философию и ценности компании, отраженные в миссии, способен предложить оптимальный вариант стратегии [5, с.144].

Далее следует этап внедрения или реализации стратегии, заслуживающий отдельного внимания. Теперь, когда завершен процесс стратегического планирования и есть долгосрочное видение перспектив компании, перед менеджерами, отвечающими за стратегическое развитие лежит задача перейти от замысла к результату. Начинается постановка тактических целей, которые важно донести до всего персонала, чтобы они были адекватно восприняты. Также здесь перед менеджером стоит задача построить такую организационную структуру, которая будет способна осуществить выбранную стратегию и вывести компанию на качественно новый уровень. Ведь как писал в своей книге профессор истории бизнеса Гарвардской школы бизнеса и Университета Джона Хопкинса Альфред Чандлер: «Стратегия определяет структуру», что означает, что со стратегическими изменениями в компании меняется и организационная структура. Важно пересмотреть бюджет и перенаправить ресурсы в деятельность компании, определяющую стратегический успех. Создание

корпоративной культуры, выстраивание системы мотивации и стимулирования работников также играет немаловажную роль для достижения стратегических показателей, поскольку именно персонал реализует выбранную топ-менеджментом стратегию. Процесс реализации стратегии представлен на рисунке 1.4 [8, с.216].



Рис. 1.4 Процесс реализации стратегии

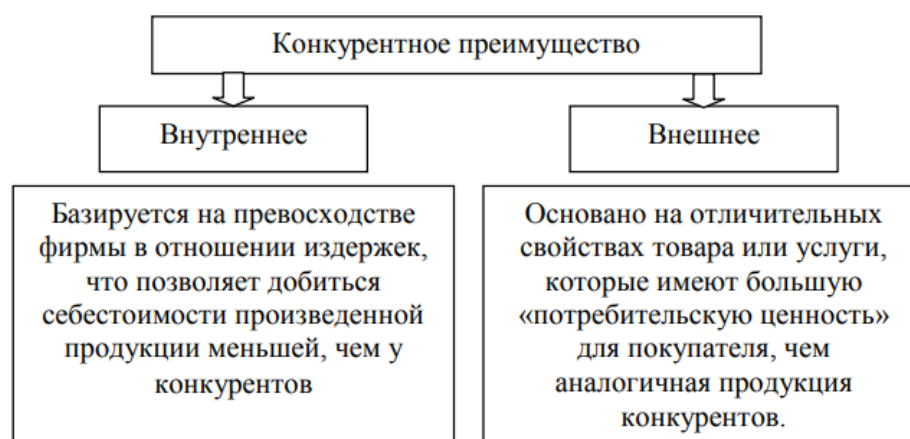
Подводя итог рассмотрению процесса разработки и внедрения стратегии, необходимо отметить, что по итогам проведения вышеуказанных процессов происходит контроль над реализацией стратегии. Это проявляется в осуществлении получения обратной связи руководством предприятия. На основании данной обратной связи возможна корректировка как среднесрочных, краткосрочных планов, так и всей стратегии в целом. Эффективный контроль за ходом реализации стратегии осуществляется за счёт управления ключевыми стратегическими изменениями. Эти специфические лидирующие изменения и создают сильные конкурентные преимущества, обеспечивающие бизнес-успех.

1.3 Выбор конкурентной стратегии на рынке шоколада

Основной целью конкурентных стратегий является достижение выгодных позиций на рынке. Важно, чтобы действия в рамках стратегического

планирования позволили противостоять силам конкурентной борьбы в отрасли.

Конкурентная стратегия позволяет уточнить и конкретизировать направления деятельности компании. На её основе происходит формирование цепочки ценности относительно конкурентов. Главным здесь является выявление и анализ сильных сторон компании для подавления конкурентов, формирующие конкурентные преимущества, лежащие в основе любой



конкурентной стратегии. Это те характеристики, по которым организация превосходит другие компании, они же помогают компании стать более узнаваемой на рынке. Их можно разделить на два вида [6, с.130] (рис. 1.5).

Рис. 1.5 Конкурентные преимущества

Из определения понятно, что первый вид конкурентных преимуществ формируется внутри фирмы, вторые же – во внешней среде. При формировании конкурентных преимуществ, которые станут основой выбора конкурентной стратегии можно обратиться к движущим силам в отрасли. На рынке шоколада присутствуют следующие движущие силы:

1. Появление новых вкусов/начинок - Укрепляет рыночную позицию компаний, производящих уникальные вкусы шоколада, за счет тех компаний, которые выпускают старую продукцию и запаздывают с выходом на рынок со своей новой продукцией. Появление новых вкусов шоколада восстанавливает рост отрасли

2. Технологические изменения - Технологические новинки коренным образом изменяют ситуацию в отрасли, создавая возможности для производства шоколада при меньших издержках и открывая новые перспективы для отрасли в целом. Может расширить круг потребителей, увеличить ассортимент у конкурирующих компаний-продавцов; (например, порционная упаковка – производство все больших продуктов, употребление которых удобно в любом месте)

3. Изменение общественных ценностей и образа жизни – мощный источник перемен в отрасли (забота о здоровье заставляет предприятия пищевой промышленности менять технологию) – появление новых рыночных сегментов с высокой прибыльностью. Мода на здоровый образ жизни рассматривает шоколад и другие сладости как источник кариеса, ожирения, расстройства желудка и других бед со здоровьем. В связи с этим производителям шоколада, возможно, придётся изменить свою маркетинговую стратегию и позиционировать шоколад не только как источник удовольствия, но и делать акцент если не на его полезности, то хотя бы безвредности для здоровья. Помимо этого, возможен переход на производство менее калорийной продукции и в связи с эти на новые виды сырья и технологий.

4. Вертикальная интеграция/ полный цикл производства – снижение зависимости от поставщиков и контроль цен на сырье, сбытовых каналов и систем распределения. Почти все крупные компании перешли на вертикальную интеграцию. Они производят полный цикл производства, кроме добычи какао-бобов.

Анализ движущих сил имеет практическое значение для выбора и разработки стратегии компании:

- Во-первых, движущие силы показывают руководителю, какие внешние факторы будут оказывать самое сильное влияние на деятельность компании в течение нескольких последующих лет;

- Во-вторых, руководитель должен оценить характер и последствия действия каждой движущей силы на деятельность компании — другими словами, он обязан предугадать направление и меру воздействия движущих сил на данную отрасль.

Важно также обращать внимание на факторы конкурентоспособности компании [6, с.137] (рис. 1.6).

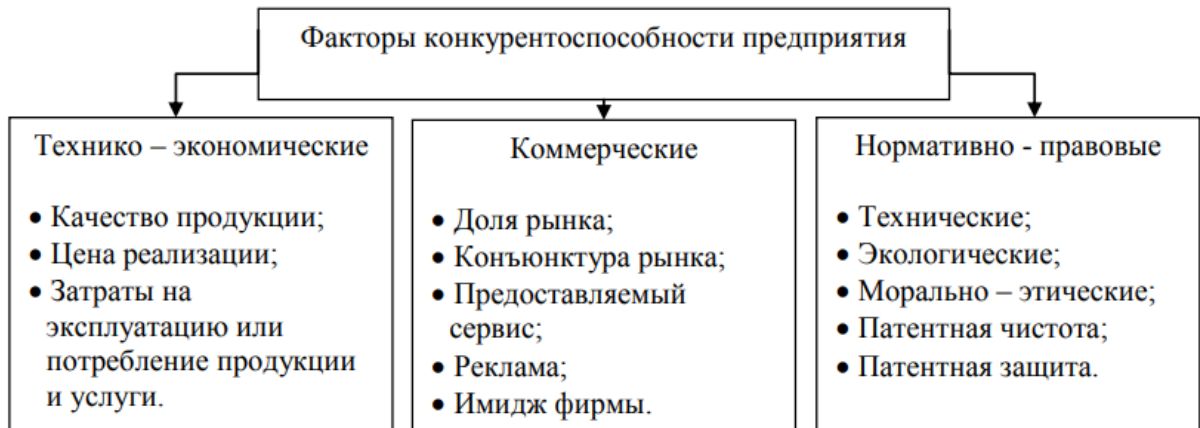


Рис. 1.6 Факторы конкурентоспособности

В зависимости от характера конкурентных преимуществ и степени привлекательности рынка формируются базовые типы конкурентных стратегий. Существует также такой инструмент, как матрица стратегий Ансоффа [3, с.50.], который завязан на взаимосвязи новых/имеющихся товаров на новых/старых рынках. Графическое представление матрицы выглядит следующим образом (рис. 1.7):

	Рынок		
Товар		Существующие рынки	Новый рынки
	Старый товар	1. Стратегия более глубокого внедрения на рынок	2. Стратегия освоения нового рынка
	Новый товар	3. Стратегия внедрения нового товара	4. стратегия диверсификации

Рис. 1.7 Матрица Ансоффа

Выбирая ту или иную стратегию, перечень возможностей для каждой компании будет специфичен.

Подводя итог, можно заключить, что на выбор стратегии компании влияют следующие факторы:

- Направление роста, которое задает вектор развития компании, на основе текущего положения;
- Ключевые особенности фирмы или конкурентные преимущества;
- Тип компаний, участвующих в конкурентной борьбе (классификация Раменского и Юданова);
- Размер хозяйствующего субъекта и занимаемая им доля рынка;
- Базовые условия функционирования отрасли и КФУ.

При выборе оптимальной стратегии менеджерам необходимо учитывать возможности и ресурсы компании, сопоставляя их с возможностями внешней среды.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КОМПАНИИ ООО «МОН'ДЭЛИС РУСЬ»

2.1 Общая характеристика компании ООО «МОН'ДЭЛИС РУСЬ»

ООО «Мон'дэлис Русь» является одной из компаний, входящих в группу Mondelez International. Продукция под маркой Мон'дэлис выпускается на российском рынке уже более 20 лет. Компания является лидером рынка в категориях: шоколад, шоколадные конфеты и бисквиты, а также занимает второе место на рынке в категории жевательная резинка и леденцы. Как заявляет руководство компании о своём детище: «Мы создаем будущее снекинга во всем мире – правильные снеки, в нужный момент, сделаны как надо!». Эта позиция отражена в основной цели и миссии компании: «Перекусы – те моменты, когда вы тянетесь за вкусным кусочком в перерывах между приемами пищи, – набирают обороты. Но существует также универсальная культурная напряженность... люди не хотят выбирать между перекусом и правильным питанием. Вот почему в Mondelez International мы даем людям возможность правильно перекусывать. Это наша цель. Наш широкий ассортимент вкусных закусок - это то, что вам нужно, когда вам это нужно. Каждый кусочек становится более сытным, зная, что он приготовлен из высококачественных ингредиентов таким образом, чтобы люди и планета процветали. Начиная с наших увлеченных производителей и пекарей по всему миру и заканчивая вашим перекусом, Mondelez International знает, как дать людям возможность правильно перекусывать.»

Компания ООО «Мон'дэлис Русь» принадлежит множество известных брендов, портфель широко диверсифицирован. Далее мы будем рассматривать одну из стратегических бизнес-единиц, локальную торговую марку Alpen Gold. Шоколад, шоколадные конфеты, печенье и мороженое данного бренда главным образом возможно заметить на территории России, Белоруссии, Украины и Польши. В целом, бренд Alpen Gold задумывался компанией Stollwerck AG для освоения рынка стран бывшего социалистического лагеря. Началом истории этого кондитерского

изделия в России называют 1992 и 1994 гг., хотя первый завод был открыт в городе Покров только в 1997 году. В 2001 году права на «альпийское золото» перешли холдингу Kraft Foods, а в 2012 году бренд стал относиться к группе компаний ООО «Мон’дэлис Русь», обособившейся от головной организации.

Бренд Alpen Gold поставил себе главной целью в ближайшей перспективе стать номер один в сегменте шоколадных плиток в России и добиться лидерства на всем рынке шоколада в России. Именно поэтому акцент в данной работе будет сосредоточен на продуктовой линейке шоколадных плиток Alpen Gold и разрабатываться стратегия непосредственно для данного сегмента компании ООО «Мон’дэлис Русь».

Подукция бренда Alpen Gold, как составная часть всей продукции компании ООО «Монд’элис Русь» производится на заводе в г. Покров Владимирской области. Шоколадные плитки представлены в следующих сегментах: горкий шоколад, молочный шоколад, шоколад с начинкой, белый шоколад. Далее представим в табличном виде (таблица 2) более детальное описание продукции.

Таблица 2

Описание продукции

<p>Назначение продукта</p>	<p>«Альпен Гольд» относится к категории продовольственных товаров. Шоколад Alpen Gold благодаря своей экспертизе в создании разнообразия сочетаний шоколада и начинок наилучшим образом способен удовлетворять любые потребности в шоколаде – от потребности в подзарядке (ментальной и физической) до желания наслаждения вкусом во время расслабления.</p>
----------------------------	--

Продолжение таблицы 2

<p>Основные характеристики продукта</p>	<p><i>Пищевая ценность плитки шоколада (на 100 г.):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • белки – 5,7 г; • жиры – 27,9 г; • углеводы – 61,4 г. <p><i>В составе шоколада «Альпен Гольд» содержатся:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • сахар; • какао; • молоко сухое; • сыворотка; • молочный жир; • эмульгатор E476, лецитин; • ароматизатор «ванилин». <p>В зависимости от вида шоколада в состав могут входить и другие компоненты [2].</p> <p>2019 г. – топ-3 независимой международной маркетинговой премии Best Brands в номинации «Лучший растущий продуктовый бренд» [17].</p>
<p>Потребительские свойства продукта</p>	<p>Паспорт качества шоколада Alpen Gold представлен на сайте Росконтроль.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Пищевая ценность 5.1/10 - Натуральность 6.5/10 -Безопасность 8.1/10 - Качество 7.2/10 <p>Срок годности 12 месяцев [18].</p>
<p>7. Ассортимент и структура выпуска продукции</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Молочный шоколад классический/с начинкой 90 г. - Тёмный шоколад классический//с начинкой, 80 г.

	<ul style="list-style-type: none"> - Подарочный набор молочных мини-плиток (20 шт. – 160 г.) - Плитки «Макс-фан» 160 г. - Alpen Gold Десерт 150 г. - Батончики Picnic 52 г./ 76 г.
Юридическая защищенность продукции	Торговая марка №384528 – ALPEN GOLD Правообладатель: ООО МОН'ДЭЛИС РУСЬ Дата регистрации: 15.02.2019 г. Действителен до: 13.06.2028 г. [16]

Кондитерская фабрика «Мон'делис Русь», на котором производят шоколадные плитки Alpen Gold представляет собой современный производственно-логистический комплекс общей площадью 40000 м². На заводах «Мон'делис Русь» внедряются последние достижения в области организации высокотехнологичного производства. Основным производственным подразделением производства является цех, помимо этого обслуживающие хозяйства и службы в совокупности образуют производственную структуру ООО «Мон'дэлис Русь». Далее представим чертеж технологической схемы производства ООО «Мон'дэлис Русь».

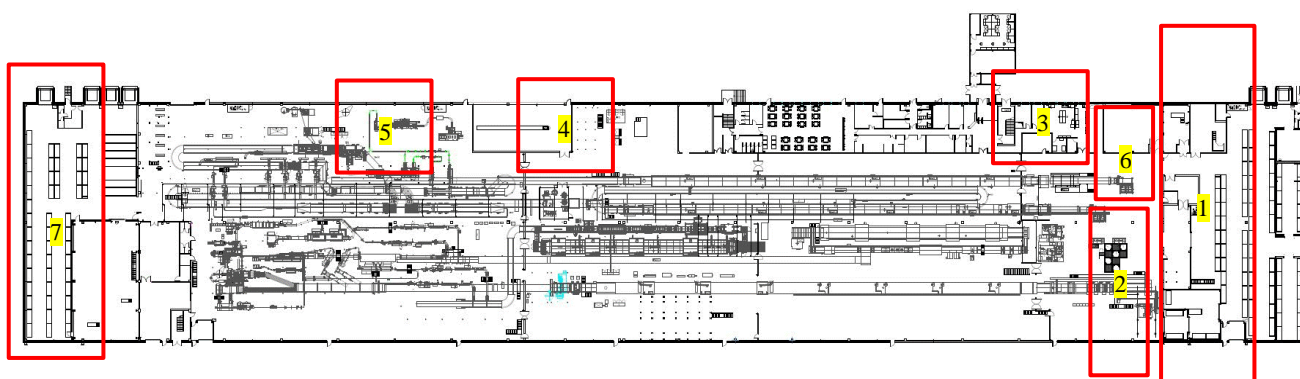


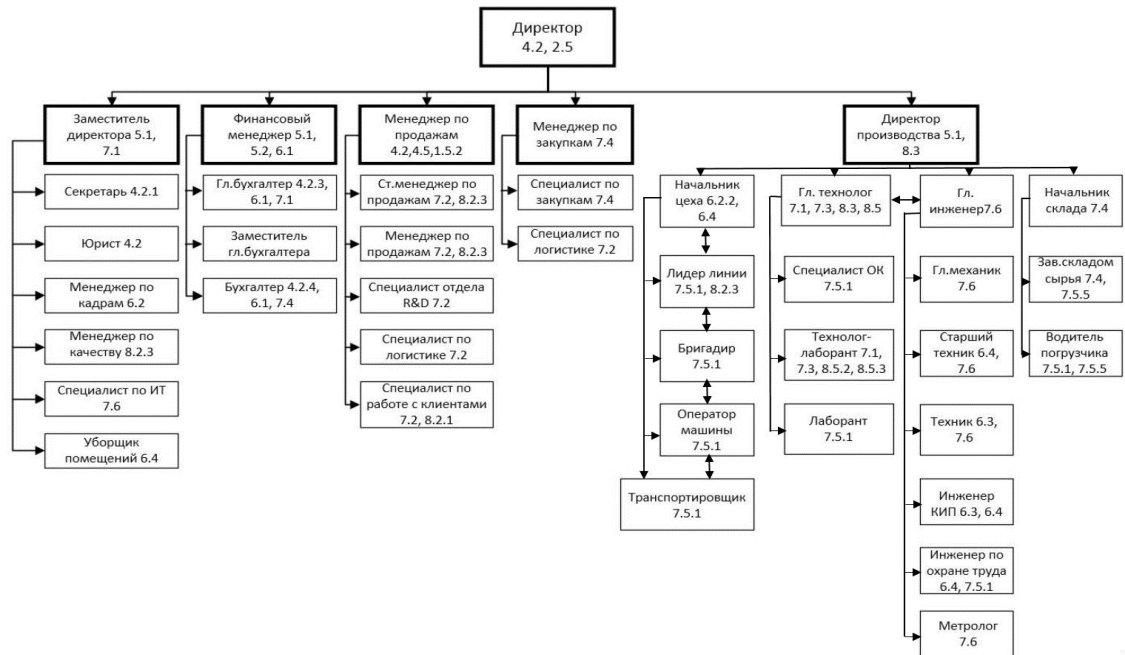
Рис. 2.1 Чертеж технологической схемы производства ООО «Мон'дэлис Русь»

Технологическая схема производства позволяет проследить за правилами выполнения технологических процессов и условиями работы. Изучение данные процессов позволит выявить недостатки в производственной

структуре предприятия и разработать стратегию её развития, включающую мероприятия по оптимизации количества и размеров производственных подразделений, рационализации планировки и автоматизации производства. Обращаясь непосредственно к рис. 2.1, можем говорить о том, что помещение производства, на котором выпускают шоколадные плитки Alpen Gold сконструировано довольно продуманно. Все структурные единицы производственной системы (участок, склад, отделения) расположены так, чтобы сырье и материалы без поэтапно проходили стадии подготовки и поступали на начало производственной линии, исключая потерю времени на излишние перемещения. Со склада (1) сырье поступает в рецептурную комнату (2) и подготавливается для отправки на начало производственной линии. На участке (3) производится просев и развес сырья. На участке (4) производится замес начинки. Параллельно на других участках идет подготовка ингредиентов для другой продукции компании Монд'элис Русь. После того, как продукция прошла стадию упаковки, она отправляется на склад готовой продукции (7). С этого же склада доставляется все необходимые для упаковки продукции материалы. Безусловно, производство ни одной компании не может обойтись без офиса, очистных сооружений, компрессорного помещения, помещения газоочистного оборудования, котельной, но на плане они не указаны, так как находятся за пределом территории изготовления продукции [4, с.25].

Главный технолог совместно с главным инженером организуют выполнение работ, обеспечивающих повышение уровня технологической подготовки и технического перевооружения производства, сокращение расходов сырья, материалов, затрат труда, улучшение качества продукции и рост производительности труда. За качество производимой продукции несёт ответственность весь персонал, работающий на производстве. Все процессы безусловно контролируются директором. Именно от него зависит реализация

стратегии, который должен эффективно выстроить коммуникацию по всей иерархии организационной структуры.



**Рис. 2.2 Организационно-штатная структура
ООО «Мон'дэлис Русь»**

Анализ системы управления компании показывает, что информационная проницаемость хорошая, так как организационная структура имеет минимум возможных уровней управления. Налажена взаимосвязь между различными подразделениями на всех уровнях, что и делает эту структуру информационно проницательной, обеспечивающей эффективную коммуникацию на всех уровнях иерархии. На схеме обозначены пункты стандарта ГОСТ ISO 9001-2011 [1], то есть каждый сотрудник обеспечивает исполнение одного из требований данного стандарта. Всё это является предпосылкой для успешного внедрения выбранной стратегии [22, с.32].

2.2 Оценка стратегического положения компании ООО «МОН'ДЭЛИС РУСЬ»

Основой формирования стратегии фирмы является грамотная оценка текущего положения компании менеджером. Реализация стратегии предполагает достижение намеченных стратегических целей в тех рыночных условиях, в которых функционирует организация. Чтобы определить стратегию, необходимо изучить внутреннее состояние фирмы и внешние факторы. Только лишь с учётом текущего стратегического положения компании, чёткого представления особенностей рынка и условий среды, управленец сможет выстроить стратегию, отвечающую стремлениям компании. Важным инструментом для анализа факторов внешней среды является PEST-анализ. Используя данную методику, проведем анализ макроокружения компании.

PEST анализ компании Alpen Gold (**приложение 1**) выявил наиболее существенные факторы внешнего окружения компании, которые потенциально могут повлиять на будущее организации.

Так, согласно проведённому анализу, среди экономических факторов наибольшее влияние на компанию имеет снижение реальных доходов населения. Важно отметить, что данная экономическая тенденция является значимой для Alpen Gold и в части возможностей (продукция компании относится к низкому ценовому сегменту, а значит потребители более дорогих брендов будут делать выбор в пользу данной компании, что значительно расширяет круг потребителей), и в части угроз (текущие потребители, относящиеся к среднему и низшему классу, будут отказываться от шоколада, делая выбор в пользу товаров первой необходимости). Также, значительные возможности открывает наличие высококвалифицированной рабочей силы, ввиду уменьшения количества брака на производстве и возможности для принятия и реализации инновационных управленческих решений.

Среди политико-правовых факторов наибольшую оценку по степени важности получил фактор введения запретов на импорт в Россию. Данный фактор потенциального риска возник во многих компаниях в 2022 году в связи с обострением политической обстановки в мире. Введение санкций в отношении России повлияли на деятельность иностранных компаний на территории страны, т.к. многие зарубежные компании вынуждены приостанавливать локальное производство и уходить с российского рынка. Следовательно, приостанавливается ресурсный и технологический импорт в страну, сокращается рынок иностранных товаров. Компания Mondelez International в настоящий момент не планирует уходить с российского рынка, однако все инвестиции в производство и рекламные компании временно приостановлены.

Социальный фактор «Повышение популярности здорового образа жизни» обуславливает изменение стратегий множества компаний на рынке кондитерских изделий. Увеличение заинтересованности покупателей в приобретении полезной и низкокалорийной продукции ставит под угрозу производство компании Мон'дэлис, основной продуктовой линейкой которой является шоколад Альпен Гольд. Однако при возникновении данной угрозы, для компании появляется и ряд возможностей. Компания имеет потенциальную возможность разработки и развития полезных сладких низкокалорийных батончиков Альпен Гольд, которые обязательно найдут свою целевую аудиторию.

Среди технологических факторов наибольшую оценку в части возможностей получило развитие инфраструктуры e-commerce, то есть развитие собственного канала продаж. Данный фактор поможет компании снизить издержки на реализацию продукции и зависимость от дистрибьюторов, поможет выйти на новый сегмент рынка, привлекая новых покупателей. Угрозы со стороны технологических факторов на деятельность компании незначительные, ввиду ее хорошей технологической базы и

значительных объемов инноваций. Однако, наибольшей угрозой из выявленных со стороны технологических факторов стал переход к экологичной упаковке. Такая тенденция набирает все большие обороты среди конкурентов и способствует росту лояльности потребителей, но требует значительных инвестиций, повышая издержки, а вследствие чего и цены на продукцию.

Отразим это в EFAS – резюме (таблица 3).

Таблица 3

EFAS – резюме

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Возможности			
Введение запрета на импорт в Россию	0,06	3	0,18
Снижение реальных доходов населения	0,1	4	0,4
Повышение популярности здорового образа жизни	0,06	3	0,18
Инфраструктура e-commerce	0,15	4	0,6
Высокий уровень квалификации рабочей силы в кондитерском производстве	0,03	5	0,15
Угрозы			
Введение запрета на импорт в Россию	0,15	4	0,6
Снижение реальных доходов населения	0,18	2	0,36
Повышение популярности здорового образа жизни	0,15	2	0,3
Рост курса валют	0,06	4	0,24
Обострение геополитической ситуации	0,06	4	0,24
Суммарная оценка	1,0		3,25

Суммарная оценка EFAS – резюме отражает степень готовности компании реагировать на стратегические факторы внешней среды с учетом

предполагаемой значимости этих факторов для перспективы развития ООО МОН'ДЭЛИС РУСЬ, в частности бренда Alpen Gold. По нашим расчётам суммарная оценка 3,25 показывает, что реакция предприятия на факторы внешней среды находится на среднем уровне.

Сможет ли компания достичь стратегических целей также зависит и от внутрифирменной обстановки. Для этого проводится анализ непосредственного окружения. Первое направление, которое мы рассмотрим – это анализ отрасли (**приложение 2**).

Привлекательность рынка шоколада подтверждается увеличением производства шоколадных изделий, увеличением доходов домохозяйств и, соответственно, расходов на кондитерские изделия в семейном бюджете домохозяйств, поскольку рынок шоколадных изделий эластичен по доходам (рост доходов приводит к увеличению себестоимости продукции). Поэтому эксперты прогнозируют высокую степень неценовой конкуренции на этом рынке, активное использование маркетинговыми инструментами производителей и дальнейшую концентрацию производства.

В отрасли наблюдается замедление темпов роста, что свидетельствует о вхождении кондитерской отрасли в стадию зрелости (этап жизненного цикла).

Далее рассчитаем степень концентрации на российском рынке шоколада и шоколадных изделий для определения рыночной конъюнктуры. Данные для расчётов представлены в таблице 4 [7, 10].

Таблица 4

Доли основных компаний на российском рынке шоколада и шоколадных изделий, %

№	Компания	Доля рынка
1	«Объединенные кондитеры» (фабрики «Красный Октябрь», «Бабаевский» и др.)	21
2	ООО «Mars»	13
3	ООО «Mars»	11,5
4	ООО «Нестле Россия»	11,2
5	ЗАО «Ферреро Россия»	9

Рассчитаем на основе данных таблицы индекс концентрации.

$$CR_5 = \sum_{i=1}^5 k_i$$

k_i – доля i -ой компании на рынке;

n – количество компаний (в нашем случае 5 рассматриваемых компаний).

$$CR_5 = 21+13+11,5+11,2+9 = 65,7 \%$$

Данный показатель является индикатором того, что в отрасли доминирует небольшое количество фирм, так как он близится к 100%. То есть концентрация на рынке выше среднего.

Напомним, что индекс концентрации является грубым показателем, поэтому в дополнении и для более точного результата определим степень концентрации анализируемого рынка на основании индекса Херфиндаля-Хиршмана (ННІ).

$$ННІ = \sum_{i=1}^n k_i^2,$$

k_i – доля i -ой компании на рынке;

n – количество компаний (в нашем случае 5 рассматриваемых компаний).

$$ННІ = 21^2+13^3+11,5^2+11,2^2+9^2=948,69$$

$$ННІ < 1000$$

Индекс показывает, что на протяжении данного периода времени рынок является конкурентным, не требует контроля за слияниями и поглощениями, однако тенденция структуры рынка идет к установлению олигополистического типа рынка. На данную тенденцию и указал индекс концентрации.

Для того, чтобы оценить конкурентную среду используем инструмент конкурентного анализа – модель пяти конкурентных сил Майкла Портера [12, с.152.]. Подробные данные можно рассмотреть в **приложении 3**, которые

позволяют понять структуру в отрасли и характер взаимодействия компаний в ней. Здесь рассмотрим основные выводы:

1) Сила давления текущих конкурентов.

По итогам анализа был выявлен средний (близкий к высокому) уровень внутриотраслевой конкуренции. Самым крупным брендом на рынке шоколадных плиток является Alpen Gold. Его доля рынка составляет примерно 6,32% в общем объеме, несмотря на то, что сама компания Mondelez располагается на 3 месте по доле рынка шоколадных изделий в целом. Покупатель очень чувствителен к цене на этом рынке поэтому производители стараются снижать издержки (упаковка, уменьшение доли начинок, перешли на более доступные рецептуры).

2) Барьеры входа в отрасль (давление новых конкурентов).

Наблюдается средний (близкий к низкому) уровень угрозы входа новых игроков.

Создаются определённые проблемы для входа на рынок новых игроков, так как компании, укрепившие свои позиции обладают сильными конкурентными преимуществами, о чём говорит и индекс концентрации, предвещающий возникновение олигополии. Крупные компании уже уверенно закрепились на рынке и завоевали лояльность потребителей. Политика также оказывает влияние на компании, например, ввод пошлин на ввоз оборудования для пищевой и перерабатывающей промышленности способствовал повышению издержек у Mondelez, который производит Alpen Gold.

Чтобы наладить выпуск шоколада необходимы производственные мощности, лаборатории контроля, поддержка необходимых норм, разработка рецептуры. К этому прибавляется рекламный запуск продукта, борьба за полку в магазине и многие другие факторы. Это говорит о больших затратах на первоначальное строительство производства для новых игроков.

Основная доля дистрибуции шоколада приходится через сетевых ритейлеров, у которых есть свои предпочтения насчет продуктов, которые

должны быть представлены в их сетях. Поэтому очень сложно заинтересовать ритейлера поставить свой товар на полку. К этому прибавляется серьёзное влияние крупных игроков рынка и их договорённости с ритейлерами. Поэтому уровень угрозы появления новых игроков практически низкий

3) Конкурентное давление поставщиков.

По итогам рассмотрения данной силы был выявлен средний (близкий к высокому) уровень влияния поставщиков.

Компании стараются приобретать сырьё по оптимальным ценам и могут это делать на международном уровне (если у одного поставщика неурожайность или рост цен компания просто закупается у другого). Чтобы предотвратить неурожайность и волатильность цен на самые главные ингредиенты (какао-бобы, мука) Монделис инвестирует в социально-экологические программы Cocoa Life и Harmony. Эти программы по исследованиям Гарвардского университета, увеличили благосостояние фермеров на 47% а урожайность на 37%.

4) Конкурентное давление потребителей.

Анализ конкурентного давления потребителей показал высокий уровень угрозы ухода клиентов.

Производители всегда должны учитывать меняющуюся покупательскую способность, привычки, предпочтения потребителей, уметь меняться в соответствии с ними (раньше были важны калории, теперь состав – ингредиенты, насколько они экологичны).

5) Конкурентное давление товаров-заменителей.

Аналогично воздействию потребителей наблюдается высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей.

Как правило, расстояние на точках продаж между шоколадом и его заменителями составляет пару шагов, так что покупатель легко может предпочесть иную сладость.

Таким образом, наибольшее давление на компанию оказывают потребители и товары-заменители, за ними идут давление поставщиков и действующих конкурентов.

После выявления сил влияния на компанию по М. Портеру следует перейти к сравнительному анализу конкурентов (**приложение 4**), на основе которого были построены позиционные карты (рис. 2.3).

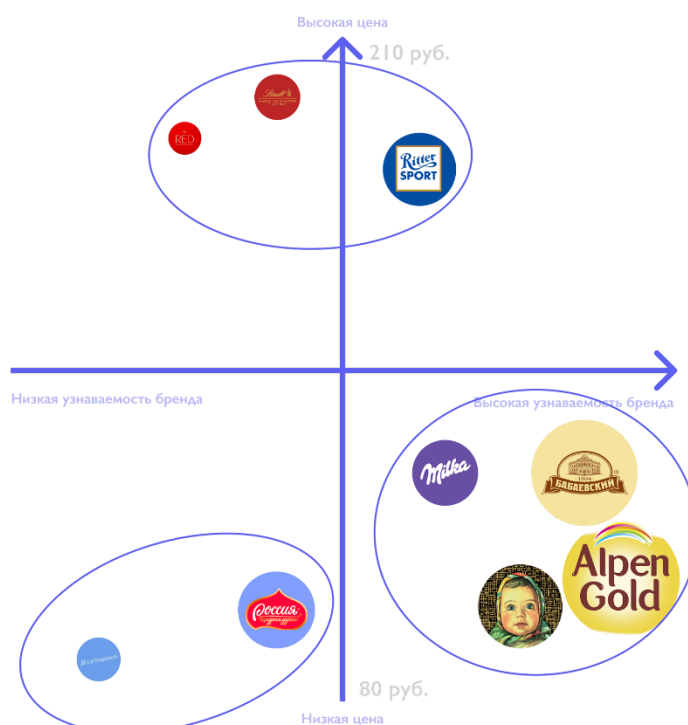


Рис. 2.3 Позиционная карта

В первую стратегическую группу с такими брендами как Milka, Бабаевский, Аленка входит рассматриваемый бренд Alpen Gold. Эта группа характеризуется высокой популярностью среди потребителей и входит в средний ценовой сегмент. Данная группа является привлекательной и прибыльной и в нее сложно войти новым игрокам, потому что лояльность потребителей и степень узнаваемости марок в ней сильно высок. Для достижения таких результатов компании не один год занимались значительными капиталовложениями в производственные мощности и рекламные кампании.

Во вторую стратегическую группу входят два бренда Воздушный и Россия. Щедрая душа. Продукция брендов находится в низком ценовом

сегменте и пользуется меньшим спросом среди потребителей по сравнению с первой стратегической группой.

Третья стратегическая группа находится в премиальном ценовом сегменте, в нее входят такие бренды как Lindt, Red и Ritter Sport. Их небольшие объемы продаж обусловлены их позиционированием (премиальный шоколад) и целевой аудиторией, которая может себе позволить их продукцию. Данная группа отличается более высоким качеством состава, уникальными начинками и, соответственно, более высокой ценой.

Стратегия Alpen Gold должна заключаться в том, чтобы остаться в своей стратегической группе (рис. 2.4, таблица 5), так как ее доля в группе и в целом по рынку максимальна. Поэтому ей следует сохранять свою позицию и расширять свое влияние на рынке.

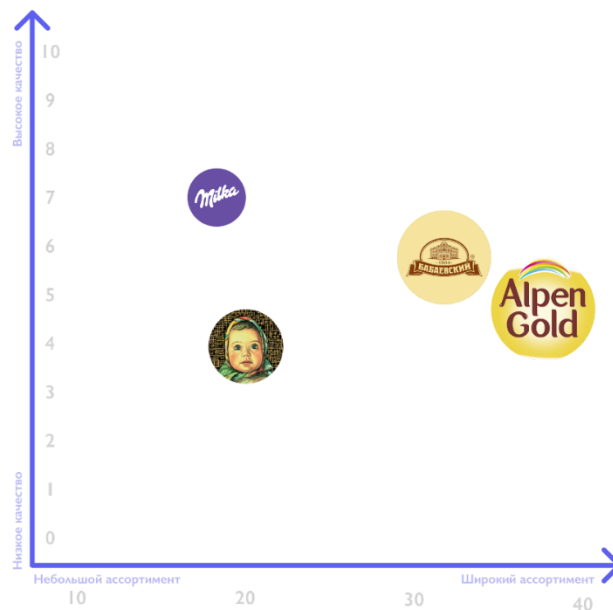


Рис. 2.4 Позиционная карта для Alpen Gold

Таблица 5

Стратегическая группа конкурентов

Бренд	Узнаваемость бренда, %	Средняя цена продукции, руб.	Качество продукции	Ассортимент, шт.
Alpen Gold	70,7	106	4,8	38
Бабаевский	69,8	112	5,9	32

Продолжение таблицы 5

Аленка	58,6	85	4,1	22
Milka	52,5	128	7,2	18

Проанализировав данные, можно сделать вывод о том, что продукция Alpen Gold обладает низким качеством (по оценкам Росконтроля и отзывам потребителей), но у данного бренда самый большой выбор для потребителей в ассортиментной линейке. Компания постоянно выпускает новые необычные вкусы и начинки шоколада. Главным конкурентом Alpen Gold является Бабаевский.

Рассмотрев конкурентов бренда на рынке стоит перейти к анализу потребителей, поскольку они оказывают большое влияние на деятельность компании.

В результате исследования индекса удовлетворенности потребителей (**приложение 5**) был получен показатель CSI – 66,1%, что говорит о недостаточном уровне удовлетворенности клиентов компании предоставляемым продуктом. Наиболее важными параметрами для клиентов являются: вкус шоколада, цена, доступность в точках сбыта и качество состава. Наименее важными параметрами оказались рекламная кампания, питательная ценность и информация о продукте. В большей степени покупатели удовлетворены доступностью продукции бренда, ценой, предоставляемым ассортиментом. Проблемными зонами компании являются неудовлетворенность потребителей качеством состава, питательной ценностью, рекламой, а также вкусом - фактором, который имеет наивысшую значимость для потребителя (таблица 6).

Матрица "оценка удовлетворенности/оценка важности"

Оценка важности	Зона низкой удовлетворенности, но высокой важности атрибута – опасная зона Вкус, качество состава	Зона высокой удовлетворенности и высокой важности атрибута Цена, доступность в точках сбыта, популярность
	Зона низкой удовлетворенности и низкой важности атрибута Упаковка, размер, питательная ценность, реклама	Зона высокой удовлетворенности, но низкой важности атрибута – зона избыточной удовлетворенности Надежность бренда, ассортимент, информация о продукте
	Оценка удовлетворенности	

Исходя из данных матрицы "оценка удовлетворенности/оценка важности" в опасную зону (низкой удовлетворенности, но высокой важности) попали такие характеристики, как вкус и качество состава. Компании следует уделить особое внимание данным показателям, привлечь значительные инвестиции для проведения необходимых исследований и нововведений для улучшения данных характеристик, повышения удовлетворенности потребителей. В зоне избыточной удовлетворенности оказались надежность бренда, ассортимент и информация о продукте.

Компании следует провести реорганизацию бизнес-процессов, например, сократив ассортимент (убрав наименее популярные позиции) и направив усилия и финансы на улучшение вкуса и состава более «ходового» шоколада.

2.3 Внутренний управленческий анализ компании ООО «МОН'ДЭЛИС РУСЬ»

Управленческий анализ необходим для определения стратегического потенциала компании, что позволяет выделять и корректировать стратегические цели. Для начала необходимо проанализировать сильные и слабые стороны исследуемой компании, а также выявить потенциальные возможности и угрозы (таблица 7) с целью определения направления дальнейшего развития компании.

Таблица 7

Матрица «Деловой экран»

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Узнаваемость, популярность бренда</p> <p>Высококвалифицированная рабочая сила</p> <p>Широкий ассортимент продукции</p> <p>Сильное дилерское сообщество</p>	<p>Низкий уровень качества</p> <p>Слабая маркетинговая стратегия</p> <p>Низкий рейтинг удовлетворённости потребителей</p> <p>Неэффективная система планирования реализации продукции</p>
Угрозы	Возможности
<p>Низкий уровень обеспеченности ресурсов</p> <p>Нестабильный политический климат</p> <p>Рост цен на сырье</p> <p>Снижение покупательской способности</p>	<p>Очищение рынка от слабых конкурентов</p> <p>Развитие пищевой промышленности в онлайн-пространстве</p> <p>Стремление экологичному производству</p> <p>Изменение технологических карт</p>

По итогам качественного анализа сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз компании, мы можем сделать выводы о том, что «Монд'элис Русь» имеет достаточно вариативную внутреннюю структуру: при высокой популярности бренда и широком ассортименте продукции, компания имеет слабую маркетинговую стратегию и низкий уровень качества. Также, с учетом современной обострившейся ситуации, компания подвержена ряду угроз, связанных с нестабильной политической обстановкой, а также нехваткой ресурсов и снижении покупательской способности. Однако, наряду с этим у компании есть все возможности для потенциального развития бренда и внедрения новых технологий в производство. Необходимо построить корреляционную матрицу SWOT-анализа (рис. 2.5), а также сформулировать ряд действий, направленных на развитие сильных сторон, ликвидацию слабых сторон, минимизацию потенциальных угроз и реализацию возможностей.

		Сильные стороны				Слабые стороны				Итого
		Узнаваемость	Высокая квалификация работников	Широкий ассортимент продукции	Сильное дилерское сообщество	Низкий уровень качества	Слабая маркетинговая стратегия	Низкий рейтинг удовлетворенности	Неэффективная система планирования реализации	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Угрозы	Низкий уровень обеспеченности ресурсами	3	1	1	1	4	2	5	3	20
	Нестабильный политический климат	4	3	4	4	3	3	1	1	23
	Рост цен на сырье	4	2	1	1	5	3	4	2	22
Возможности	Снижение покупательской способности	4	1	3	4	5	5	5	4	31
	Очищение рынка от слабых конкурентов	5	4	4	5	1	4	3	3	29
	Развитие пищевой промышленности в онлайн-пространстве	5	4	4	1	1	3	2	3	23
	Стремление к экологичному производству	2	4	1	1	1	3	3	1	16
	Изменение технологических карт	2	5	3	1	5	2	5	1	24
Итого		29	24	21	18	25	25	28	18	

Рис. 2.5 Корреляционная матрица SWOT-анализа

На основании корреляционной матрицы мы можем оценить связь факторов внутренней и внешней среды, а также определить их значимость для компании. Путем присвоения экспертных оценок было определено, что наиболее сильной стороной «Монд'элис Русь» является узнаваемость и популярность бренда, что дает потенциальную возможность для развития маркетинговой стратегии и увеличения клиентской базы.

В качестве слабой стороны был выделен фактор «Низкого рейтинга удовлетворённости потребителей». Данная ситуация могла возникнуть в связи с производством продукции низкого качества, но по более выгодной цене в сравнении с основными конкурентами.

В качестве наиболее серьезной угрозы был выделен фактор «Снижения покупательской способности населения». В связи с обострившейся политической ситуацией растут цены на товары, повышается процент безработицы, а, следовательно, у потребителей сокращаются реальные доходы. Вследствие чего сокращается спрос на кондитерские изделия, т. к. потребителям гораздо важнее приобретать товары первой необходимости.

Наиболее вероятной и значимой возможностью выступает фактор «Очищения рынка от слабых конкурентов». Многие крупные иностранные производители кондитерских изделий прекращают свое производство на Российском рынке. Также мелкие игроки вынуждены уходить с рынка, т. к. сокращаются ресурсы для производства в связи с прекращением работы многих крупных поставщиков. Именно поэтому происходит сокращение конкурентов «Монд'элис Русь», что открывает возможности для компании по завоеванию большей доли рынка.

Далее в данном разделе стоит рассмотреть организационно-технологический уровень (ОТУ) производства «Монд'элис Русь» как внутреннюю управленческую диагностику.

Диаграмма («роза») ОТУ-ПП используется в качестве средства выявления актуальных направлений совершенствования деятельности

предприятия. Она визуализирует наиболее неблагоприятные критериальные показатели, которым соответствуют актуальные направления рационализации, инновационного совершенствования производства (при условии неизменности продуктового портфеля). Таблица измерительных шкал и оценка критериальных показателей для Alpen Gold представлена в **приложении 6**.

В соответствии с приведенными показателями построим «Розу – ОТУ» (организационно-технический уровень) – рис. 2.6.

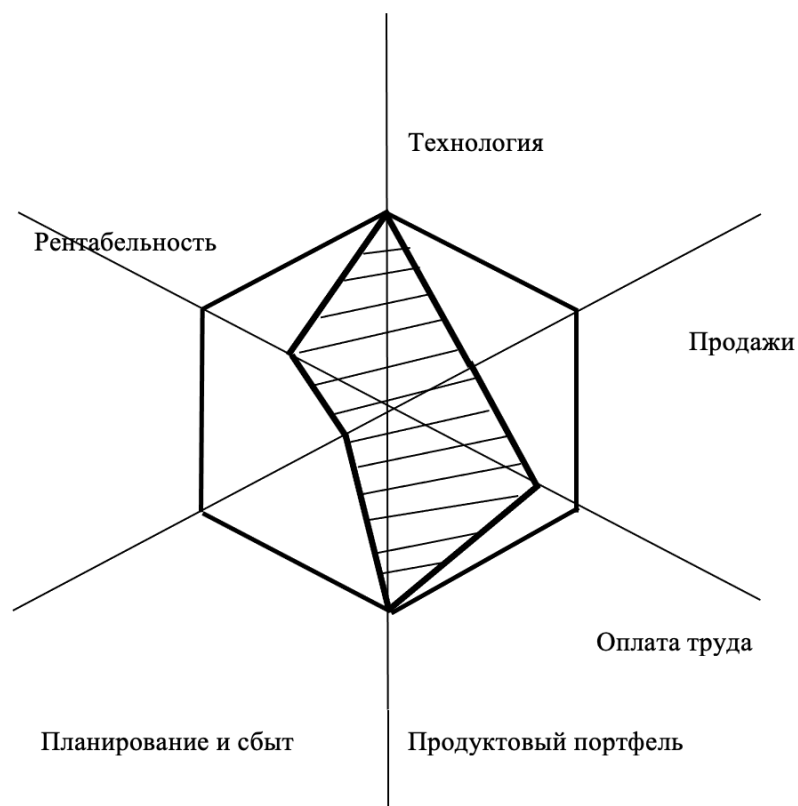


Рис. 2.6 Диаграмма ОТУ для Alpen Gold

$$ОТУ = \frac{П_{отубц}}{П_{отуид}} \quad (1)$$

где

$П_{отубц}$ – площадь «розы», относящейся к базовому предприятию;

$П_{отуид}$ – тоже «идеального» предприятия, измеряется по ломаному многоугольнику, «обходящему» лучшие значения.

$$П_{отубц} = 153,3 \text{ ед.}$$

$$П_{отуид} = 259,8 \text{ ед.}$$

$$ОТУ = 153,3 / 259,8 = 0,59$$

По расчетам мы получили средний показатель. Основными проблемами предприятия являются – устаревшие каналы продаж, неэффективная система планирования и сбыта, средний уровень рентабельности.

Поэтому, наиболее целесообразным направлением решения производственных проблем является совершенствование каналов продаж в сочетании с изменением подхода к планированию и логистике.

Анализируя продуктовый портфель предприятия, возможно определить направления изменений в ассортименте продукции бренда (таблица 8).

Таблица 8

Измерительные шкалы и оценка критериальных показателей

Наименование показателя	Шкальное значение	Признаки	Краткое описание значения на предприятии	Оценка показателя (1-10)
Вкусовые качества	Наилучшие	Приятный вкус	Большинство вкусов неудовлетворительны	4
	Неудовлетворительные	Вкус не соответствует ожидаемому, имеет посторонний привкус		
Натуральность	Есть	Использование натуральных ингредиентов	Содержатся в избытке	2
	Нет	Добавление искусственных добавок, ароматизаторов, красителей		
Масса, грамм	малая	<85г	90-160г	8

Продолжение таблицы 8

	Средняя	85-100г		
	большая	>100г		
Эстетические свойства (упаковка)	Есть	Выделяющаяся, привлекательная	Фирменная упаковка шоколада узнаваемая, выполнена в одном стиле, удобна для использования	7
	Нет	-		
Энергетическая ценность (на 100г)	Высокая	>550ккал	Энергетическая ценность продукции варьируется в зависимости от вкусов, но попадает в средний и низкий сегменты	4
	Средняя	520-550ккал		
	Низкая	<520ккал		
Внешний вид	Привлекательный	Соответствующий цвет, форма, аромат	Шоколадки соответствуют отраслевым стандартам	9
	Непривлекательный			

Как видно из таблицы, продукция компании имеет свои достоинства, которые необходимо поддерживать, и недостатки, которые следует изменять. Построение «Розы» ТТУ-И (рис. 2.7) для шоколада Alpen Gold позволит выявить направления, по которым следует осуществлять совершенствование продукта.

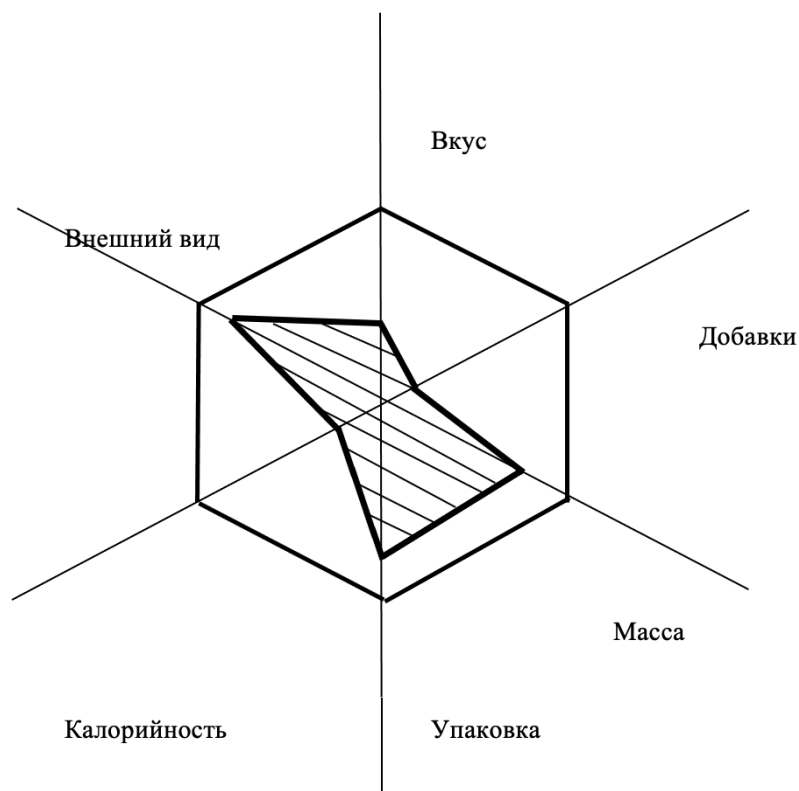


Рис. 2.7 Диаграмма ТТУ-И для Alpen Gold

Общая площадь совершенного продукта – 259,8 ед. Площадь исследуемого продукта – 65,05 ед. ТТУ-И составляет 0,25 ($65,05/259,8$ ед.) и его величина низкая. Поэтому данный продукт требует проведения изменений по следующим направлениям: добавление полезных веществ, повышение энергетической ценности и совершенствование вкусовых качеств. Наиболее перспективным вариантом является улучшение состава шоколада.

Помимо Альпен Гольд в портфель компании «Монд’элис Русь» входят следующие основные продуктовые бизнес-единицы: «Милка», «Воздушный», «Орео». Для выработки стратегии каждой из этих бизнес-единиц необходимо воспользоваться инструментом портфельного анализа, в нашем случае, матрицей БКГ.

Итак, в первую очередь нам нужно определить темп роста каждой СБЕ и относительную долю рынка (относительно главного конкурента марки

«Бабаевский») и на основе полученных данных построить матрицу БКГ (таблица 9, рис. 2.8):

Таблица 9

Исходные данные для построения матрицы БКГ

Исходные данные для построения матрицы БКГ				
Показатель / № СБЕ	Альпен-Гольд	Милка	Орео	Воздушный
Темпы роста рынка	1.43	0.97	2.04	1.07
Относительная доля рынка	1.71	1.43	0.29	0.43
Доля услуги в общем объеме услуг компании, %	40.83	12.71	6.73	2.24
Общий объем продаж	66827982			

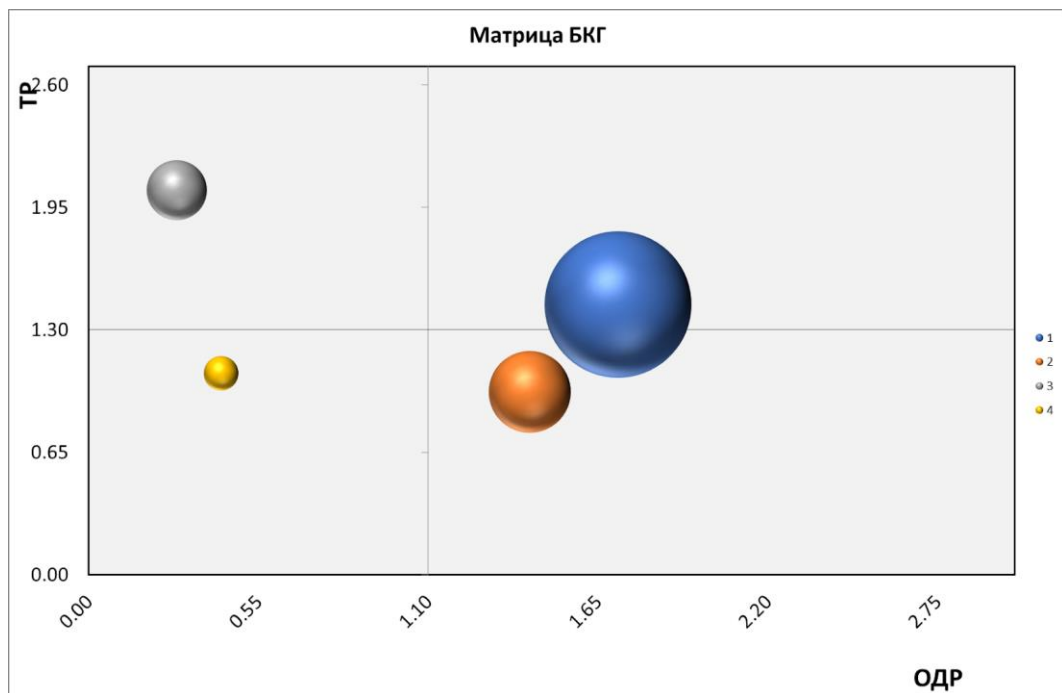


Рис. 2.8 Матрица БКГ

По построенной матрице можно сделать следующие выводы:

1) К категории «Дохлая собака» относится продуктовая линейка «Воздушный», демонстрируя балласт компании. Данное положение весьма оправдано общерыночной ситуацией в отношении предпочтений потребителей при выборе кондитерских изделий. Компании необходимо

избавляться от данной линейки и перенаправлять финансы в укрепление позиций других брендов

2) К категории «Звезды» можно отнести марку “Альпен-Гольд”. Это максимально перспективная и привлекательная бизнес-единица компании, которая отличается от других СБЕ многообразием ассортимента и популярностью на российском рынке. Альпен-Гольд находится на стыке между дойной коровой и звездами, следовательно, необходимо дополнительное финансирование и укрепление позиций данного товара с целью получения максимальной прибыли;

3) В категорию “дойных коров” входит торговая линейка “Милка”, которая отличается от товаров компании “Монд’элис Русь” достаточно высоким качеством и чистотой состава. Именно продажи данного СБЕ приносят компании стабильную прибыль. За линейкой “Милка” необходим жесткий контроль капиталовложений и передача излишней выручки под контроль менеджеров старшего уровня

3) В самой неопределенной категории «Трудные дети» находится товарная линейка “Орео”, положение которой является достаточно неопределенным. С одной стороны, данная линейка отличается особой узнаваемостью и популярностью среди кондитерских изделий. С другой стороны, отсутствие широкого ассортимента затрудняет развитие линейки. Продукция “Орео” требует более детального изучения, есть вероятность что при грамотной маркетинговой стратегии могут перерасти в звезд.

Для более полной оценки конкурентоспособности компании, используем методику оценки конкурентоспособности по взвешенным рейтингам (рис. 2.9) и подведём итоги исследования.

Показатель конкурентоспособности	Вес	Alpen Gold	Бабаевский	Аленка	Россия щедрая душа	Milka	Воздушный	Lindt	Ritter Sport
1) Качество характеристики продукции	0,3	6	9	5	6	8	5	7	9
		1,8	2,7	1,5	1,8	2,4	1,5	2,1	2,7
2) Репутация и имидж	0,2	9	8	6	5	7	2	9	10
		1,8	1,6	1,2	1	1,4	0,4	1,8	2
3) Цена	0,15	10	8	5	7	9	9	2	2
		1,5	1,2	0,75	1,05	1,35	1,35	0,3	0,3
4) Технологический уровень	0,15	9	6	7	6	8	5	9	8
		1,35	0,9	1,05	0,9	1,35	0,75	1,5	1,2
5) Маркетинг и реклама	0,1	4	3	5	4	8	1	3	2
		0,4	0,3	0,5	0,4	0,8	0,1	0,3	0,2
6) Ассортимент продукции	0,1	10	7	7	6	5	3	8	10
		1	0,7	0,7	0,6	0,5	0,3	0,8	1
Общий рейтинг	1	47	41	34	34	46	25	38	42
		7,85	7,4	5,7	5,75	7,8	4,4	6,8	7,4

Рис. 2.9 Матрица конкурентоспособности по взвешенным рейтингам

Анализ конкурентоспособности методом взвешенной оценки позволяет увидеть, что основными конкурентными преимуществами бренда «Alpen Gold» выступают: репутация и имидж бренда, ценовая политика, технологический уровень и ассортиментная линейка продукции. Результаты анализа также показали, что слабой стороной является показатель качества товара и маркетинговая деятельность бренда. Взвешенная оценка показала, что конкурентная позиция бренда среди своих соперников надежная и прочная, бренд является конкурентоспособным, тем не менее, для того чтобы быть менее уязвимым, следует разработать стратегический план действий по преобразованию слабых сторон.

ГЛАВА 3. ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ ООО «МОН'ДЭЛИС РУСЬ»

3.1 Разработка конкурентной стратегии компании ООО «МОН'ДЭЛИС РУСЬ»

Прежде чем перейти к разработке новой конкурентной стратегии компании проведём расчет эффективности системы стратегического управления, действующей в компании (рис. 3.1).

Расчет комплексного показателя эффективности системы стратегического управления								
Код показателя	Наименование показателя	Базисное значение	Фактическое значение	Процент выполнения	Функция стимулирования	Скорректированный показатель	Весовой коэффициент	Частный показатель эффективности, балл
1	Балансовая прибыль тыс.руб.	12365469	18223007	147,370124	$y=x$	147,370124	0,17	25,05292108
2	Объем товарной продукции, тыс.руб.	53685439	59435315	110,7103082	$y=x$	110,7103082	0,13	14,39234007
3	Затраты на 1 руб. товарной продукции, коп.	57,93	60,4	104,2637666	$y=200-x$	95,73623339	0,08	7,658898671
4	Капитализация, млн. руб.	5571,37	5856,97	105,1262077	$y=x$	105,1262077	0,08	8,410096619
5	Качество продукции, %	100	91,3	91,3	$y=x$	91,3	0,09	8,217
6	Коэффициент широты ассортимента	1,3	1,38	106,1538462	$y=x$	106,1538462	0,06	6,369230769
7	Относительная доля рынка	0,55	0,57	103,6363636	$y=x$	103,6363636	0,11	11,4
8	Рентабельность продаж, %	12,3	11,5	93,49593496	$y=x$	93,49593496	0,04	3,739837398
9	Индекс удовлетворённости потребителей, %	65,8	66,1	100,4559271	$y=x$	100,4559271	0,05	5,022796353
10	Фондоотдача ОПФ, руб.	5,53	5,52	99,81916817	$y=x$	99,81916817	0,05	4,990958409
11	Доля покрытия затрат	0,6991	0,6997	100,0858246	$y=x$	100,0858246	0,04	4,003432985
12	Внедрение результатов НИО, млн.руб.	21580	22555	104,5180723	$y=x$	104,5180723	0,1	10,45180723
Итого:							1	109,7093196

Рис. 3.1 Расчёт комплексного показателя системы стратегического управления ООО «Монд'элис Русь»

Комплексный показатель $K > 105$, что говорит о высокой эффективности системы стратегического управления. Однако рассматривая каждый показатель в отдельности можно выделить недочёты в этой системе.

Наблюдается увеличение затрат на 1 руб. товарной продукции, что оказывает влияние и на рентабельность. Как мы видим, показатель рентабельности также снижается. Причиной увеличения первого показателя стало увеличение себестоимости продукции. Это может быть связано с увеличением материальных затрат на производство. Более эффективному использованию материальных ресурсов будет способствовать внедрение элементов нормативного учета с выявлением отклонений фактических затрат

от их нормативных значений. При такой организации учета появляется возможность определить причины отклонений, которыми могут быть: замена одних видов материалов другими, техническая неисправность оборудования, нарушения в технологии изготовления, низкий уровень квалификации рабочих и другие, а также применять меры по устранению отклонений в сторону увеличения расхода материалов.

Получив информацию о том, что текущую систему стратегического управления можно считать эффективной перейдем к рассмотрению основных направлений изменений, составив матрицу «Проблемное поле» (рис. 3.2), исходя из данных SWOT-анализа, проведенного во второй главе проекта.

Рис. 3.2 Матрица SWOT-анализа «Проблемное поле»

		Сильные стороны				Слабые стороны				
		Узнаваемость популярности бренда	Высококвалифицированная рабочая сила	Широкий ассортимент продукции	Сильное дилерское сообщество	Низкий уровень качества	Слабая маркетинговая стратегия	Низкий рейтинг удовлетворенности потребителей	Неэффективная система планирования реализации продукции	
		J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	J8	
Угрозы	Низкий уровень обеспеченности ресурсами	I1	1	4	5	8	1	2	1	8
	Нестабильный политический климат	I2	4	6	5	7	9	2	4	8
	Рост цен на сырье	I3	1	1	5	9	18	5	5	5
Возможности	Снижение покупательской способности	J4	20	18	9	20	5	20	18	8
	Очищение рынка от слабых конкурентов	J5	2	12	18	5	13	2	19	4
	Развитие пищевой промышленности в онлайн-пространстве	J6	11	12	11	13	13	11	20	4
	Стремление экологичному у производству	J7	15	16	15	17	17	2	20	5
	Изменение технологических карт	J8	13	5	5	14	13	2	19	4

Исходя из данных матрицы построим матрицу ранжирования проблем-действий предприятия по значимости (рис. 3.3).

№ проблемы	Формулировка действий	Оценка проблемы	Ранг проблемы
1	2	3	4
1	Создание страт. партнерства с поставщиками	18	4
2	Рекламная кампания (агрессивная)	22	2
3	Сокращение персонала	0	
4	Внедрение технологии по оптимизации производственного процесса	12	
5	Ликвидация невостребованной продукции	34	1
6	Внедрение системы адаптации персонала в кризисных условиях	3	
7	Заключение новых контрактов с поставщиками	17	
8	Налаживание логистических потоков по распределению продукции	9	
9	Изменение рецептуры продукта (уменьшение дорогостоящих ингредиентов)	8	
10	Освоение новой линейки продукции для населения с низким уровнем дохода	0	
11	Развитие онлайн продаж	12	
12	Создание и развитие собственных лидерских программ	8	
13	Развитие новых продуктовых линеек	5	
14	Расширение каналов сбыта	1	
15	Развитие партнерских отношений с «Зелеными» компаниями	3	
16	Переквалификация персонала на экологичное производство	4	
17	Внедрение «зеленого» производства	2	
18	Разделение продуктового ассортимента на высоко- и низкачественный	15	5
19	Внедрение системы CRM	5	
20	Система скидок и программа лояльности	19	3

Рис. 3.3. Матрица ранжирования проблем-действий предприятия по значимости

По итогам построения матрицы ранжирования проблем-действий предприятия нами были выделены основные действия, которые при реализации смогут дать наибольший положительный эффект для стратегического анализа предприятия. Наибольшую оценку получило действие, направленное на ликвидацию невостребованной продукции. Компания «Монд’элис Русь» производит достаточно дифференцированную продукцию. Данный шаг поможет компании избавиться от неприбыльных бизнес-единиц и перенаправить имеющиеся ресурсы на развитие популярных товаров и создание новых линеек, к примеру, полезных злаковых батончиков.

Не менее важным для компании стало внедрение агрессивной рекламной кампании. В связи с тем, что данный бренд представлен на рынке достаточно давно, в последнее время были заметно сокращены расходы на рекламу, PR-менеджмент и развитие социальных сетей. Компании

необходимо развивать интернет-каналы сбыта, создавать контент в интернете и на телевидении, а также развивать собственные интернет-магазины.

Третьим по значимости действием стало развитие системы скидок и программы лояльности. В последнее время компания не проводит активные мероприятия по привлечению покупателей и развитию системы лояльности, придерживается политики стабильного среднего заработка. Компании необходимо внедрить систему вознаграждения покупателей. Вознаграждение может быть как внутренним (скидки и подарки из ассортимента компании, собственный контент и сервисы компании и т. д.), так и внешним (от третьих лиц: билеты, контент других сайтов, товары партнеров, баллы и мили чужих программ лояльности, оплата мобильного телефона и т. д.)

Создание стратегического партнерства с поставщиками и разделение продуктового ассортимента на высоко- и низкокачественный также поможет компании для достижения таких целей, как минимизация рисков отсутствия необходимых ресурсов, сокращения расходов на поставщиков, развитие лояльности компании, а также сегментирование продукции с целью получения наибольшей выгоды от покупателей с разными финансовыми доходами.

Далее проведём SPACE-анализ (**приложение 6**) компании для определения вектора разработки стратегии для бренда Альпен Гольд.

После получения общих оценок ключевых критериев строим вектор общей стратегической линии предприятия в системе координат SPACE (рис. 3.4). Начало вектора находится в точке начала координат, конец вектора – в точке А с координатами:

$$X = \text{ПО} - \text{КП} = 5,1 - 3,1 = 2;$$

$$Y = \text{ФС} - \text{СО} = 3,65 - 3,3 = 0,35.$$

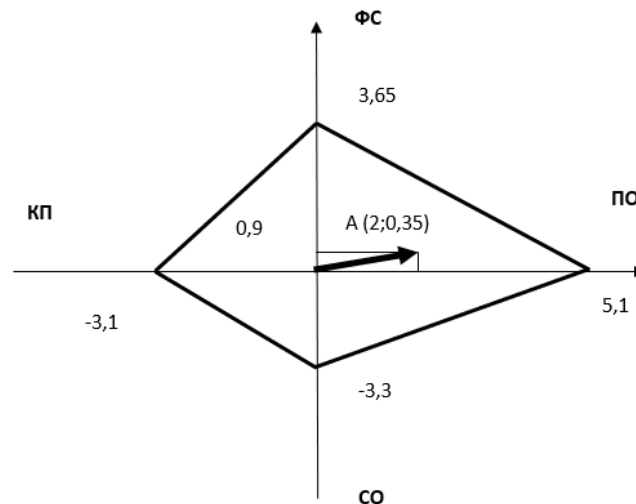


Рис. 3.4 SPACE-Матрица

Результат построения матрицы SPACE - анализа показал, что организации «Монд'элис Русь» целесообразно придерживаться агрессивной стратегии. В качестве точечных стратегий возможно использовать "развитие продукта", "развитие рынка". Именно поэтому компании целесообразно развивать «полезные» линейки продуктов с целью привлечения новых клиентов и увеличения дохода. Также компания может сегментировать продукцию на низко- и высококачественную с целью повышения лояльности и конкурентоспособности товара.

Агрессивная позиция типична для активной и стабильной отрасли, в которой предприятие имеет определенные преимущества. ООО «Монд'элис Русь» имеет уверенные позиции на локальном рынке, отрасль кондитерских изделий относительно стабильна. Критическим является появление новых конкурентов. Позиция позволяет активно реагировать на изменение рыночной ситуации и увеличивать свою долю на рынке.

Угрозы незначительны, необходимо сконцентрироваться на обеспечении интересов. Механизмы должны быть направлены на расширение производства и продаж, ценовую войну с конкурентами, освоение новых секторов рынка.

Как мы видим все рекомендованные действия, основанные на анализе результатов исследований, проведенных с использованием инструментов

стратегического менеджмента, указывают на то, что компании следует выбрать одну из стратегий за потребителя. Безусловно, для удержания рыночных позиций необходимо принимать меры и в отношении конкурентов. Комплекс мероприятий, отвечающих за устранение проблем компании в стратегической перспективе представим в следующем пункте данного научно-исследовательского проекта.

3.2 Мероприятия по реализации выбранной конкурентной стратегии ООО «МОН'ДЭЛИС РУСЬ»

Поскольку торговая марка Альпен Гольд в составе компании ООО МОН'ДЭЛИС РУСЬ занимает позицию лидера рынка, ей следует придерживаться стратегии защиты занимаемого сегмента рынка: развивать новые маркетинговые каналы, повышать эффективность производства, снижать издержки.

В отношении покупателей компании стоит сменить стратегию с лидерства в издержках, на лидерство в продукте, поскольку репутация бренда уже велика, но важно сохранять клиентов, повышая качество продукции.

Далее перейдём к выявленным проблемам компании в ходе анализа и рассмотрим мероприятия по их решению в рамках выбранной стратегии.

Важнейшим стратегическим направлением на основе анализа деятельности организации можно считать увеличение индекса удовлетворённости потребителей. В зоне низкой удовлетворённости находятся важнейшие атрибуты, характеризующие шоколадные плитки – вкус и качество шоколада. Без улучшения данных характеристик, компания просто не сможет удерживать и расширять свою долю на рынке и использовать возможность рыночной экспансии в связи с освобождением в данной отрасли из-за сложившейся политической ситуации. Итак, ответные действия компании Монд'элис, производящей Альпен Гольд:

- Инвестирование в проект Casaо life, что позволит обезопасить компанию от усиления влияния поставщиков и повысит качество используемого сырья.
- Введение QMS, разработка новых технологических карт
- Важно пересмотреть портфель Alpen Gold, сузив ассортимент продукции, что позволит сэкономить на менее востребованных позициях и перенаправить ресурсы на улучшение рецептуры имеющихся популярных бизнес-единиц

Портфельный анализ показал, что для сохранения позиции Альпен Гольд в категории «звезд», требуются дополнительные инвестиции. Лояльность потребителей к бренду несомненно прослеживается, однако не стоит игнорировать КФУ отрасли и движущие силы в ней. Ключевыми факторами успеха являются знания и опыт, высокое качество продукции и надежность партнеров, грамотная система сбыта, а также умный маркетинг. Возможные действия компании, опирающиеся на ключевые факторы успеха, были представлены в предыдущем подпункте исследовательской работы после составления матрицы «проблемное поле». Среди них и создание собственных торговых точек (по примеру «Алёнки»), и создание питательных батончиков (на волне тенденции здорового образа жизни), и развитие PR составляющей, а также разработка программ лояльности для клиентов. Среди всех этих мероприятий необходимо выбрать ключевые, которые помогут компании в наибольшей степени удержать и усилить свои позиции на рынке, соответственно, с которых и должны начаться стратегические преобразования. Для определения этих мероприятий используем методику Паттерн (рис. 3.5).



Рис. 3.5 Дерево целей

Для выбора пути развития фирмы введем критерии оценки, определим их вес и оценим эффекты применения альтернативных действий. Альтернативные действия следует рассматривать на двух уровнях разветвлений.

1-й уровень выбора пути решения проблемы характеризуется следующими экспертными и расчетными данными:

Критерии	W	Действия			
		Сокращение экологического следа	Минимизация расходов	Привлечение новой аудитории	Повышение лояльности со стороны работников
Доля рынка	0,4	0,25	0,1	0,5	0,15
Доход	0,6	0,15	0,4	0,35	0,1
		Эффект			
		0,19	0,28	0,41	0,12

Взвешенные оценки определяем по следующей формуле:

$$E_k = \sum W_{kij} \cdot e_{ij},$$

где

e_{ij} – вес критерия,

W_{ij}^k – оценка действия.

$$E_1 = 0,4 \cdot 0,25 + 0,6 \cdot 0,15 = 0,19;$$

$$E_2 = 0,4 \cdot 0,1 + 0,6 \cdot 0,4 = 0,28;$$

$$E_3 = 0,4 \cdot 0,5 + 0,6 \cdot 0,35 = 0,41;$$

$$E_4 = 0,4 \cdot 0,15 + 0,6 \cdot 0,1 = 0,12.$$

По 2-му уровню «Сокращение экологического следа» - имеем следующие данные:

Критерии	W	Действия	
		Сосоа Life	Перерабатываемая упаковка
Рентабельность	0,3	0,5	0,5
Доход	0,7	0,2	0,8
		Эффект	
		0,29	0,71

2-й уровень «Минимизация расходов – работа с издержками и логистическими системами» можно рассматривать по критериям:

Критерии	W	Действия	
		Снижение издержек на 3-4% при сохранении цен на продукцию	Построение сбалансированной логистической системы
Доход	0,7	0,8	0,2

Рентабельность	0,3	0,7	0,3
		Эффект	
		0,77	0,23

2-й уровень «Привлечение новой аудитории к потреблению продукции бренда» можно рассматривать по критериям:

Критерии	W	Действия	
		Маркировка на упаковке	Рекламные интеграции
Размер клиентской базы	0,5	0,3	0,7
Доля рынка	0,5	0,1	0,9
		Эффект	
		0,2	0,8

2-й уровень «Повышения лояльности со стороны работников » можно рассматривать по критериям:

Критерии	W	Действия	
		Заклучить договора с ВУЗами РФ по целевому обучению	Цифровизация HR-процессов
Индекс удовлетворенности персонала	0,6	0,4	0,6
Объем производства	0,4	0,3	0,7
		Эффект	
		0,36	0,64

По расчетным показателям эффектов строим размеченное дерево целей (рис. 3.5).

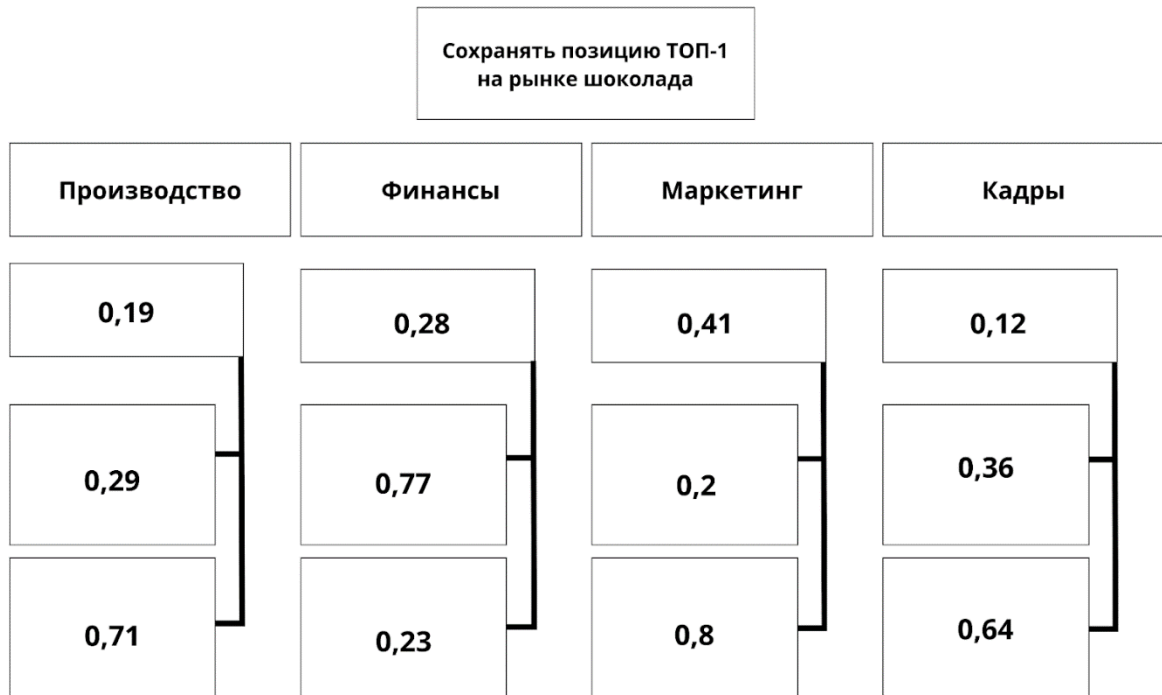


Рис. 3.5 Размеченное дерево целей

Для оценки эффективности каждого из восьми возможных путей рассчитаем взвешенные оценки эффективности возможных действий по решению проблемы:

$$E(1.1) = 0,19 \cdot 0,29 = 0,0551 \text{ е. э.}$$

$$E(1.2) = 0,19 \cdot 0,71 = 0,1349 \text{ е. э.}$$

$$E(2.1) = 0,28 \cdot 0,77 = 0,2156 \text{ е. э.}$$

$$E(2.2) = 0,28 \cdot 0,23 = 0,0644 \text{ е. э.}$$

$$E(3.1) = 0,41 \cdot 0,2 = 0,082 \text{ е. э.}$$

$$E(3.2) = 0,41 \cdot 0,8 = 0,328 \text{ е. э.}$$

$$E(4.1) = 0,12 \cdot 0,36 = 0,0432 \text{ е. э.}$$

$$E(4.2) = 0,12 \cdot 0,64 = 0,0768 \text{ е. э.}$$

Расчеты показали, что наиболее эффективен путь 3.2, т. е. компании нужно развивать и расширять маркетинг, а именно привлечение новой аудитории к потреблению продукции бренда, путем проведения рекламных интеграций с лидерами мнений и продвижения бренда в социальных сетях.

Однако для постоянного и стабильного развития компании необходимо совершенствовать собственные бизнес-процессы и вводить инновационные решения, которые помогут приобрести конкурентное преимущество. Не мало важно уметь адекватно оценивать и минимизировать риски, которые ждут компанию в ближайшем будущем.

Заключение

Выживать любой организации в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе позволяет грамотное стратегическое управление. В условиях жесткой конкурентной борьбы важно концентрироваться не только на внутреннем положении дел компании, но и анализировать внешнюю среду, адаптируясь под её реалии. Каждая компания уникальна, имеет свой опыт хозяйствования и преследует различные стратегические цели.

Обобщение результатов проведенного исследования позволяет утверждать, что для сохранения лидирующих позиций на рынке даже фирмам с устоявшейся репутацией необходимо использовать новые маркетинговые решения и развивать PR-менеджмент для удержания лояльности аудитории к бренду. Стоит обращать внимание на запросы потребителей, исходя из анализа которых возможно формировать новые конкурентные преимущества.

Тем не менее важно учитывать, что без совершенствования процессов производства и качества продукции сохранить аудиторию в такой конкурентной отрасли, как FMCG, а в частности на рынке шоколада.

Стоит упомянуть о том, что ООО «Монд'элис Русь» следует обратить внимание на свои слабые стороны и проработать их, минимизировав риски угроз и потери своей текущей лидирующей позиции с брендом Alpen Gold.

Во-первых, необходимо убрать из портфеля бизнес-единицы, не приносящие прибыль и перераспределить ресурсы компании, направив их на развитие товаров, пользующихся популярностью. Не стоит забывать о тенденции разумного потребления и тренда на здоровое питание – возможен выпуск новой линейки порционных продуктов, к примеру, полезных злаковых батончиков.

Во-вторых, необходимо совершенствовать систему менеджмента качества, поскольку данный критерий оценен низко не только потребителями, но и государственными органами контроля качества.

В-третьих, создание стратегического партнерства с поставщиками позволит повлиять на критерий качества продукции и минимизировать силу их влияния на компанию в части рисков отсутствия поставок.

В-четвертых, важно вкладываться в сырьевую базу, на что направлен проект Casaо life.

И последнее, компании Монд'элис с брендом Альпен Гольд важно открывать новые каналы сбыта, как в digital-среде, так и оффлайн точки, что положительно скажется на позиционировании бренда. Здесь же стоит отметить и развитие системы скидок и программ лояльности.

Всё это в конечном счёте будет влиять на индекс удовлетворённости потребителей, что обеспечивает большую долю успеха компаний в данной отрасли. А инструменты маркетинга позволят разработать PR-кампанию, отвечающую запросам потребителей. Когда реклама будет отражать следование компании тем ценностям, которые разделяет и её целевая аудитория, тогда она привлечёт большее число покупателей. Это будет обеспечивать ей лидирующую конкурентную позицию.

Список литературы

- 1) Межгосударственный стандарт ГОСТ ISO 9001-2011 "Системы менеджмента качества. Требования" (введен в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 г. N 1575-ст)
- 2) ГОСТ 1.0-92 "Межгосударственная система стандартизации. Основные положения" и ГОСТ 1.2-2009 "Межгосударственная система стандартизации. Стандарты межгосударственные, правила и рекомендации по межгосударственной стандартизации.
- 3) Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питерком, 1996. – 460 с. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1653889581&tld=ru&lang=ru&name=Ansoff_I_Novaya_korporativnaya_strategiya.pdf&text=3\)%20Ансофф%20И.%20Новая%20корпоративная%20стратегия&url=https%3A%2F%2Fmoodle.kstu.ru%2Fpluginfile.php%2F118037%2Fmod_resource%2Fcontent%2F1%2FAnsoff_I_Novaya_korporativnaya_strategiya.pdf&lr=213&mime=pdf](https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1653889581&tld=ru&lang=ru&name=Ansoff_I_Novaya_korporativnaya_strategiya.pdf&text=3)%20Ансофф%20И.%20Новая%20корпоративная%20стратегия&url=https%3A%2F%2Fmoodle.kstu.ru%2Fpluginfile.php%2F118037%2Fmod_resource%2Fcontent%2F1%2FAnsoff_I_Novaya_korporativnaya_strategiya.pdf&lr=213&mime=pdf)
- 4) Горелик, О.М., Производственный менеджмент: принятие и реализация управленческих решений : учебное пособие / О.М. Горелик. — Москва : КноРус, 2019. — 269 с. — ISBN 978-5-406-06880-9. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://book.ru/book/930466> (дата обращения: 27.05.2022). — Текст : электронный.
- 5) Джуха, В.М., Стратегический менеджмент : учебное пособие / В.М. Джуха, И.С. Штапова, Н.П. Жуковская. — Москва : КноРус, 2021. — 282 с. — ISBN 978-5-406-03171-1. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://book.ru/book/936316> (дата обращения: 27.05.2022). — Текст : электронный.
- 6) Ерошин А.П., Гуськова И.В., Стратегический менеджмент: учебное пособие/ А.П. Ерошин, И.В. Гуськова., — Москва : ООО «Научно-издательский уентра ИНФРА –М», 2019. — 290 с.— [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=309048> (дата обращения: 27.05.2022). — Текст : электронный.
- 7) Курган А.И. Анализ российского рынка шоколада и шоколадных изделий/ Издание Факультета прикладной экономики и коммерции МГИМО МИД России// Актуальные вопросы отраслевых рынков и международной коммерции. – 2019. – № 1.

- 8) Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений : справочное пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 320 с. — (Справочники «ИНФРА-М»). - ISBN 978-5-16-009860-9. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1003258> (дата обращения: 26.05.2022). - Текст: электронный.
- 9) ООО "МОН"ДЭЛИС РУСЬ": бухгалтерская отчетность и финансовый анализ. [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.audit-it.ru/buh_otchet/3321020710_ooo-mon-delis-rus.(дата обращения: 25.05.2022 г.)
- 10) Официальный сайт "Russia | Mondelez International, Inc.". [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.mondelezinternational.com/Russia.(дата обращения: 28.05.2022 г.)
- 11) Парахина, В.Н., Стратегический менеджмент : учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко, О.А. Борис. — Москва : КноРус, 2021. — 524 с. — ISBN 978-5-406-09025-1. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://book.ru/book/943781> (дата обращения: 27.05.2022). — Текст: электронный.
- 12) Портер, М. Конкурентная стратегия. методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; Пер. с англ. - М.: Альпина Паблишер, 2017. — 454 с. - ISBN: 978-5-9614-4857-3.
- 13) Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017. - 576 с. - [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://vk.com/doc155744085_638332868?hash=pacei9FUKfIrmRFZz4T0mzI5GX8ZFChmdaj4eBMIGeg&dl=VsgPbykJz1QDZeQE0dyle72hCHNCbAi9LerhdN3Us7g (дата обращения: 23.05.2022)
- 14) Стратегический менеджмент: актуальный курс : учебник для бакалавриата и магистратуры / С. А. Попов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 481 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс).
- 15) Расходы Mondelez International на исследования и разработки по всему миру с 2010 по 2021 год (в млн. долл. США). — [Электронный ресурс]. Режим доступа www.statista.com/statistics/516355/research-and-development-expenditure-of-mondelez-international/.(дата обращения 21.05.2022 г.)

- 16) Данные о регистрации Альпен Гольд/РБК - [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://companies.rbc.ru/trademark/203419/alpen-gold-premium/> (дата обращения: 25.05.2022 г.)
- 17) Портал Business daily/ Alpen Gold в тройке лучших растущих продуктовых брендов 2019 года в России - [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://prclub.spb.ru/2019/04/11/alpen-gold/> (дата обращения: 25.05.2022 г.)
- 18) Официальный сайт «Росконтроль» - [Электронный ресурс]. Режим доступа: roscontrol.com/product/shokolad-alpen-gold-molochniy/. (дата обращения: 24.05.2022 г.)
- 19) Цели и задачи коммуникационного проекта Альпен Гольд. - [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.sostav.ru/articles/rus/2010/columns/brand/images/AlpenGold.pdf. (дата обращения: 21.05.2022 г.)
- 20) Шоколад "Альпен Гольд" — информация о производителе, видах и составе. - [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.getchocolaterecipes.ru/2017/06/20/shokolad-alpen-gold-informaciya-o-proizvoditele-vidax-i-sostave/. (дата обращения: 24.05.2022 г.)
- 21) FinPlan (Mondelez International, Inc.). - [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.finplan.org/lk/obligations/company_usa/mondelez_international_inc_cla/. (дата обращения: 23.05.2022 г.)
- 22) Training within industry, 2016. Национальный центр производительности. – Сборник лучших практик - [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://vk.com/doc155744085_638332841?hash=SF3sy5F4AQKZZWHH9YsN1mfomW1PGKbHPGLGz4ljQ50&dl=40Hp6vNyAJgsHtTLB1tCXMTggrLgchpi4qx9Sz5roic (дата обращения: 24.05.2022 г.)

Качественный и количественный PEST-анализ

	Макро-компоненты и факторы	Какую формирует возможность	Какую формирует угрозу	Важность для отрасли	Влияние на организацию	Степень важности
политические	Обострение геополитической ситуации	Снижение уровня конкуренции в отрасли (уход с рынка иностранных производителей)	Сокращения упаковочных материалов и сырья	2	+2/-3	+4/-6
	Введение запрета на импорт в Россию	Развитие российских фабрик компании	Рост цен, повышение конкуренции со стороны местных производителей	3	+3/-3	+9/-9
	Введение военного положения	Переквалификация производства	Дефицит ресурсов и сырья для производства, рост безработицы	2	+1/-3	+2/-6
	Предоставление гос-вом льгот, субсидий и налоговых отсрочек	Улучшение финансового положения компании	Рост числа представителей малого бизнеса, рост конкуренции	2	+1/-2	+2/-4
	Принятие закона об оптимизации госзакупок	Введение электронного документооборота, совершенствование порядка определения поставщика	Утечка персональных данных, сокращение потенциальных продаж	1	+1/-1	1/-1

экономические	Снижение реальных доходов населения	Привлечение потребителей от более дорогого сегмента шоколада	Снижение спроса кондитерскую продукцию в пользу товаров первой необходимости	3	+3/-3	+9/-9
	Рост курса валют	Увеличение выручки	Рост цен, отток покупателей к отечественным производителям	2	+1/-3	+2/-6
	Уровень государственного вмешательства в отрасль	Предоставление субсидий, дотаций, налоговых льгот	Поддержка отечественных производителей	2	+1/-1	+2/-2
	Высокий уровень квалификации рабочей силы в кондитерском производстве	Экономия на «опыте», превосходство качества продукции над конкурентами, минимизация брака	Материальные и временные затраты на обучение персонала	2	+3/-2	+6/-4
	Увеличение темпов экономического роста	Развитие инфраструктуры, рост производительности, формирование благоприятных факторов для функционирования, увеличение покупательской способности	Развитие конкурентов, рост инфляции	1	+3/-2	+3/-2

социальные	Сокращение реальных располагаемых доходов населения	Рост спроса на товары первой необходимости	Простой товаров, сокращение спроса на шоколад, сокращение прибыльности	3	+3/-3	+9/-9
	Рост социальной напряженности в стране	Рост спроса на товары первой необходимости, создание искусственного спроса	Развитие серого/черного рынка, создание искусственного дефицита товаров на рынке, рост цен	2	+1/-2	+2/-4
	Высокий уровень миграции населения	Дешевая рабочая сила	Высокая текучесть кадров, недостаток высококвалифицированного персонала	1	+2/-2	+2/-2
	Повышение популярности здорового образа жизни	Развитие «здоровых» шоколадных изделий	Снижение спроса на товары с высоким содержанием сахара	3	+3/-3	+9/-9
	Увеличение доли пожилых людей в общей численности населения	Рост спроса на low-cost продукцию	сокращение трудового резерва (трудоспособного населения)	1	+1/-2	+1/-2
технологии	Высокий уровень технологических разработок в отрасли	Создание принципиально новых продуктов, технологий производства – снижение издержек	высокая вероятность технологических прорывов у	2	+2/-1	+4/-2

			конкурентов, увеличение предложения конкурентов			
Высокая скорость технологического освоения	Выход на новые обороты	Копирование конкурентами процессов, характеристик, значительные издержки на постоянные разработки	1	+2/-2	+2/-2	
Инфраструктура e- commerce	Развитие нового сегмента рынка, увеличение клиентской базы	Уменьшение продаж на офлайн-точках	3	+3/-1	+9/-3	

	Фокус на экологичность, изменение упаковок	Повышение лояльности покупателей	Развитие контрафакта, увеличение издержек	2	+2/-2	+4/-4
	Фокус отрасли на технологическое развитие	Автоматизация, уход с рынка мелких фирм, не обладающих значительным капиталом	Значительные затраты на разработки и внедрения	1	+2/-2	+2/-2

Анализ отрасли

<p>Основные специфические особенности</p>	<p>Отрасль требует постоянной модернизации; Высокая оборачиваемость товара; Зависимость от мировых цен на такие продукты, как какао-бобы, сахар, орехи и другие ингредиенты, не производимые в России Свыше 90% предприятий торговли находятся в частной собственности; Высокий уровень конкуренции; Высокое влияние на отрасль крупных компаний; Простота заменяемости; Низкая вовлеченность потребителей</p>
<p>Тенденции отрасли</p>	<p>Развитие интернет-каналов сбыта; Уменьшение размеров Рост издержек производителей из-за роста цен на сырье Развитие сервисов по доставке; Появление новых цифровых игроков; Сокращение персонала в точках продаж; Развитие экологического производства, отказ от производства с использованием неэкологичной продукции; Снижение покупательской способности населения; Многоканальный сбыт и рост дисконтных магазинов Усиленная маркетинговая стратегия</p>

Рост размера рынка	Рост рынка стал возможен благодаря дорогим и сложным продуктам. Шоколадная отрасль характеризуется сильной конкуренцией и концентрацией производства: рынок плавно переходит к олигополии (на рынке всего несколько крупных производителей). Рост рынка в общей массе незначителен
Производственные мощности отрасли	Наблюдается рост производственных мощностей
Прибыльность отрасли	Стабильная невысокая, из-за сильной зависимости от цен на импортное сырье
Высота барьеров входа/выхода	Явно выражены нестратегические барьеры входа (первоначальные инвестиции, преимущества в затратах, состояние инфраструктуры рынка)
Скорость изменения технологий	<p>В связи с развитием интернет-каналов сбыта и активным ведением онлайн продаж, наблюдаются высокие темпы цифровизации отрасли;</p> <p>Новые технологии внедряются в производство для ускорения производства продукции</p> <p>Ориентир не на качество продукта, а на его физические характеристики (жароустойчивость)</p>
Требования к капиталу	Высокие требования к капиталу требуются исходя из масштабов производственной деятельности
Вертикальная интеграция	Вертикальная интеграция станет новой парадигмой

	<p>Представители электронной коммерции расширяют свои собственные торговые марки, охватывая новые категории товаров</p> <p>Крупные отечественные бренды могут позволить себе полный цикл от закупки и переработки какао-бобов до производства</p>
Экономия на масштабе	Шоколадные продукты характеризуются достаточно высоким уровнем спроса со стороны целевого рынка, за счет которого легко достигается экономия от масштаба
Скорость обновления товара	Высокая скорость обновления товара в связи с постоянным обновлением потребностей покупателей и высокой конкурентностью отрасли
Основные КФУ	<p>Технологические: разработка новых товаров, использование новых технологий и роботизации для сокращения издержек, быстрая адаптация к новым технологиям и их внедрение</p> <p>Знания и опыт: умеете создавать уникальный товар, сохранность секретов производства, умение использовать информацию о рынке, ценообразование, патентная защита</p> <p>Производство: высокое качество товаров, минимизация издержек, логистика, доступ к квалифицированной рабочей силе, высокая производительность труда, надежные партнеры и контрагенты, высокая фондоотдача</p> <p>Сбыт: доступность и география торговых точек, надежные партнеры и распределительная сеть, наличие собственных точек торговли, низкие издержки при реализации продукции, подготовленный персонал, тайм-менеджмент</p>

		Маркетинг: внешний вид/упаковка товара, бренд умная реклама, квалифицированный торговый персонал, гарантии для потребителей, скидки/купоны для партнеров
Вывод привлекательности отрасли	о	Отрасль привлекательна только в том случае, если производимая продукция является уникальной или используются уникальные технологии производства или компания обладает большей долей рынка

Оценка КФУ отрасли шоколада

Группа	КФУ	Оценка значения фактора отрасли				
		1	2	3	4	5
КФУ, относящиеся к технологии	Доступность инноваций в производственном процессе				+	
	Технико-технологическая база разработок новых товаров					+
	Степень овладения существующими технологиями				+	
КФУ, относящиеся к производству	Низкая себестоимость продукции				+	
	Качество продукции					+
	Доступ к квалифицированной рабочей силы				+	
	Сеть дистрибьютеров				+	

КФУ, относящиеся к реализации продукции	Широкий доступ в точках розничной торговли					+
	Наличие точек РТ, принадлежащих компании		+			
КФУ, относящиеся к маркетингу	Гибкая ценовая политика					+
	Известность бренда				+	
	Маркетинговая активность					+
	Доля рынка			+		
	Ассортимент продукции				+	
КФУ, относящиеся к возможностям организации	Разработка и внедрение системы внутренних коммуникаций;		+			
	Совершенствование системы мотивации работников;		+			
	Эффективное руководство компанией;				+	
Иные КФУ	Осуществление ряда масштабных социальных и благотворительных проектов			+		

Модель пяти сил конкуренции Майкла Портера

1. Сила давления текущих конкурентов

Параметр оценки	Оценка параметра			Комментарии
	3 б.	2 б.	1 б.	
Уровень внутриотраслевой конкуренции				
Количество игроков		2		На рынке доминирует несколько крупных фирм
Темп роста рынка		2		Замедляющийся, но растущий (восстановление после пандемии)
Уровень дифференциации товаров на рынке			1	Компании продают стандартизированный товар
Ограничения в повышении цен	3			Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен
Итоговый балл	8 из 12			Средний (близкий к высокому) уровень внутриотраслевой конкуренции

2. Барьеры входа в отрасль (давление новых конкурентов)

Параметр оценки	Оценка параметра			Комментарии
	3 б.	2 б.	1 б.	
Оценка угрозы входа новых игроков				
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности			1	Существующие крупные игроки уверенно держат свои позиции и поглощают более мелкие компании
Дифференциация продуктов			1	Большое разнообразие различных вкусовых сочетаний и начинок в шоколадных плитках
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль			1	Высокий уровень инвестиций для входа в отрасль
Доступ к каналам распределения			1	доступ к каналам распределения ограничен
Политика правительства		2		Законодательство является одним из главных препятствий
Готовность существующих игроков к снижению цен			1	Для сохранения своей доли, крупные игроки будут снижать цену за счет снижения издержек

Темп роста отрасли		2		Замедляющийся, снижение желания новых игроков войти в отрасль
Итоговый балл	9 из 21			Средний (близкий к низкому) уровень угрозы входа новых игроков

3. Конкуренционное давление поставщиков

Параметр оценки	Оценка параметра			Комментарии
	3 б.	2 б.	1 б.	
Рыночная сила поставщиков				
Количество поставщиков		2		На рынке существуют крупные поставщики, а также ограниченное количество поставщиков какао
Ограниченность ресурсов поставщиков		2		Ограниченность некоторых видов сырья
Издержки переключения			1	Низкие издержки к переключению на других поставщиков
Приоритетность направления для поставщика	3			Высокая приоритетность отрасли для поставщика
Итоговый балл	8 из 12			Средний (близкий к высокому) уровень влияния поставщиков

4. Конкуренционное давление потребителей

Параметр оценки	Оценка параметра			Комментарии
	3 б.	2 б.	1 б.	
Рыночная сила потребителей				
Доля покупателей с большим объемом продаж		2		Значительный объем продаж распределяется между крупными ритейлерами, остальная часть распределяется между мелкими дистрибьюторами
Склонность к переключению на товары субституты	3			Товар компании не уникален, потребитель может запросто переключиться на другой
Чувствительность к цене		2		Покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	3			Полная неудовлетворенность качеством
Итоговый балл	10 из 12			Высокий уровень угрозы ухода клиентов

5. Конкурентное давление товаров-заменителей

Параметр оценки	Оценка параметра			Комментарии
	3 б.	2 б.	1 б.	
Сила давления товаров-заменителей				
Товары-заменители в позиции "цена-качество"	3			Потребитель может легко заменить шоколадную плитку на иную сладость
Итоговый балл	3 из 3			Высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей

Сравнительный анализ конкурентов

Масштаб конкуренции - национальная	Стратегические намерения	Целевая доля рынка	Конкурентное положение или конкурентная ситуация	Стратегическое положение	Конкурентная стратегия
	<p>1)Бабаевский удержать позиции (в настоящий момент шоколад бренда Бабаевский находится на высоком месте в рейтинге, бренд завоевал высокую лояльность потребителей и развивается в ногу со временем)</p>	<p>расширение путем внутреннего роста</p> <ul style="list-style-type: none"> •Расширение ассортиментной линейки продукции, внедрение инновационных технологий производства •Развитие экспорта 	<p>прочное, в движении</p>	<p>в основном наступательное</p>	<p>-стремление к индивидуализации продукции на основе качества, обслуживания, технологического превосходства, широты ассортимента, имиджа и репутации</p>
	<p>2) Алёнка Удержатъ позиции (бренд с высокой</p>	<p>2)агрессивное расширение путем приобретений и внутреннего роста</p>	<p>2) -хорошо укрепленное, позволяющее</p>	<p>-в основном наступательное</p>	<p>-стремление к индивидуализации продукции на</p>

	репутацией, привлекательным ценообразованием, является элементом национальных традиций)	<ul style="list-style-type: none"> • Открытие розничных магазинов по России • Запуск новых вкусов, расширение ассортимента • Развитие экспорта 	удержать существующую позицию		основе качества, обслуживания, технологического превосходства, широты ассортимента, имиджа и репутации
	3) Россия щедрая душа -удержание позиций (бренд занимает стабильную позицию на рынке шоколада в России)	-расширение путем внутреннего роста • Запуск линейки шоколада ручной работы • Замена дизайна упаковки и лого	-хорошо укрепленное, позволяющее удерживать существующую позицию	-сочетание наступательного и оборонительного (оборонительное, вследствие наличия крупных конкурентов)	-стремление к индивидуализации продукции на основе качества, обслуживания, технологического превосходства, широты ассортимента, имиджа и репутации
	4) Milka -войти в группу лидеров отрасли (первую пятерку) Бренд с активной позиции на рынке,	-расширение путем внутреннего роста • Активное маркетинговое продвижение, рекламные интеграции	-прочное, в движении	-в основном наступательное	-стремление к индивидуализации продукции на основе качества, обслуживания, технологического

	завоевывающий спрос в современном мире	•Замена дизайна упаковки и лого			превосходства, широты ассортимента, имиджа и репутации
	5) Воздушный -просто выжить (у компании невостребованный товарный ассортимент, низкие позиции на рынке)	-отказ от доли, если необходимо достичь краткосрочных целей прибыльности (акцент на прибыльность, но не на объем)	-борется за выживание, теряя почву под ногами	-в основном оборонительное	-в значительной степени акцентированная на рыночной нише: (нижний эшелон рынка, географическая ниша)
	6) Lindt -удержать позиции (Устойчивое развитие является частью корпоративной философии Lindt и закреплено в ее стратегии.)	-удержание существующей доли (путем роста со скоростью, равной средней скорости роста отрасли) •Компания с сформированной целевой аудиторией, на которую делается основной упор •Замена дизайна	-хорошо укрепленное, позволяющее удержать существующую позицию (показатель качества продукта выступает ключевым фактором)	- консервативное	-в значительной степени акцентированная на рыночной нише: (географическая ниша, покупатели с особыми потребностями, прочее)

	7) Ritter Sport -обойти определенного конкурента	-расширение внутреннего (увеличение рыночной доли за счет конкурента) •Уникальные уникальные ингредиенты, форма, яркая упаковка, вкус.	путем роста (показатель качества продукта выступает ключевым фактором)	в -в основном наступательное	-в значительной степени акцентированная на рыночной нише: (географическая ниша, покупатели с особыми потребностями, прочее)
--	--	---	---	---------------------------------------	---

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ КОМПАНИИ

B2C

ОСНОВНОЙ СЕГМЕНТ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ -
 СЕМЬИ С ДЕТЬМИ СО СРЕДНИМ И ВЫСОКИМ УРОВНЕМ ДОХОДА, ЧАЩЕ ВСЕГО
 ШОКОЛАД ПРИОБРЕТАЮТ ЖЕНЩИНЫ (МАМЫ) ДЛЯ ДЕТЕЙ.
 ТАКЖЕ ЕЩЕ ОДИН СЕГМЕНТ АУДИТОРИИ - ЭТО МОЛОДЫЕ ЛЮДИ В ВОЗРАСТЕ
 ОТ 18 ДО 30 ЛЕТ.



ПОМИМО B2C СЕКТОРА ВАЖЕН И B2B.

СЕТЕВЫЕ РИТЕЙЛЕРЫ - ЭТО КАНАЛ СБЫТА, КОТОРЫЙ ВАЖНО ГРАМОТНО
 ИСПОЛЬЗОВАТЬ, ЧТОБЫ ДОБИТЬСЯ МАКСИМАЛЬНОЙ ВЫГОДЫ ПРОИЗВОДСТВУ.

ОСНОВНЫЕ СЕТЕВЫЕ РИТЕЙЛЕРЫ:
 - X5 RETAIL GROUP: «ПЯТЁРОЧКА», «ПЕРЕКРЕСТОК» .
 - «ЛОУКОСТЕРЫ»: «ЧИЖИК»
 - ГРУППА «МАГНИТ»



ПОРТРЕТ ИДЕАЛЬНЫЙ ПОТРЕБИТЕЛЯ B2C



I. МОЛОДАЯ МАМА, ПОКУПАЮЩАЯ
 ШОКОЛАД ДЛЯ СЕБЯ.

ВОЗРАСТ: 23-28 ЛЕТ
 СЕМЕЙНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ:
 ЗАМУЖЕМ
 ОБРАЗОВАНИЕ: ВЫСШЕЕ, СРЕДНЕ
 СПЕЦИАЛЬНОЕ
 УРОВЕНЬ ДОХОДА: СРЕДНИЙ,
 ВЫШЕ СРЕДНЕГО
 РОД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: ДЕКРЕТ/
 ОФИСНАЯ РАБОТА
 НАСТРОЕНИЕ/МОТИВ: ПОМИМО
 ШОКОЛАДА «ДЛЯ ДЕТЕЙ», МОТИВ
 ПОКУПКИ - СДЕЛАТЬ ПРИЯТНОЕ
 СЕБЕ, ШОКОЛАД ДЛЯ
 УДОВОЛЬСТВИЯ И КАК
 ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЗА ДНЕВНЫЕ
 ХЛОПОТЫ.

II. ЮНОША/ДЕВУШКА

ВОЗРАСТ: 18-22 ГОДА
 СЕМЕЙНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ:
 ХОЛОСТ/НЕ ЗАМУЖЕМ
 ОБРАЗОВАНИЕ: НЕОКОНЧЕННОЕ
 ВЫСШЕЕ, СРЕДНЕ СПЕЦИАЛЬНОЕ
 УРОВЕНЬ ДОХОДА: СРЕДНИЙ,
 НИЖЕ СРЕДНЕГО
 РОД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: СТУДЕНТ/
 АКТИВИСТ СТУДЕНЧЕСКОЙ ЖИЗНИ
 НАСТРОЕНИЕ/МОТИВ:
 ЗАРЯДИТЬСЯ ЭНЕРГИЕЙ ПЕРЕД
 ПАРАМИ, СКУШАТЬ ШОКОЛАДКУ
 ДЛЯ УЛУЧШЕНИЯ РАБОТЫ
 ГОЛОВНОГО МОЗГА, УГОСТИТЬ
 ДРУЗЕЙ

III. МУЖЧИНА

ВОЗРАСТ: 24-30 ЛЕТ
 СЕМЕЙНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ:
 ХОЛОСТ/ЖЕНАТ
 ОБРАЗОВАНИЕ: ВЫСШЕЕ, СРЕДНЕ
 СПЕЦИАЛЬНОЕ
 УРОВЕНЬ ДОХОДА: СРЕДНИЙ,
 ВЫШЕ СРЕДНЕГО
 РОД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: ОФИСНАЯ
 РАБОТА
 НАСТРОЕНИЕ/МОТИВ: ШОКОЛАД
 ДЛЯ СЕБЯ ИЛИ ДЛЯ КОФЕ-БРЕЙКА
 С КОЛЛЕГАМИ

Рисунок 1. Целевая аудитория

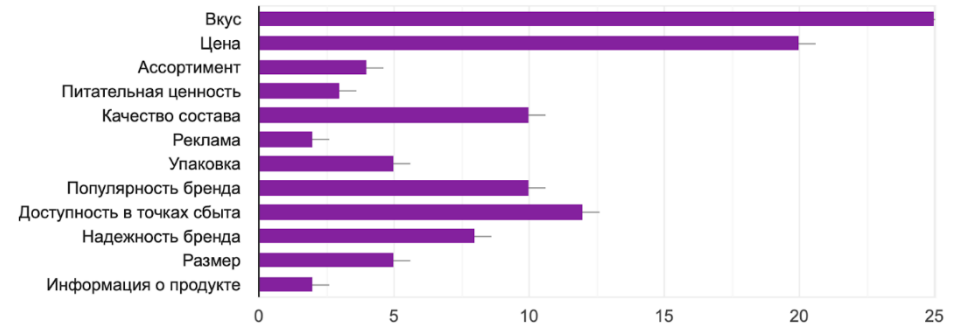
Расчёт индекса удовлетворённости CSI

№	Показатель удовлетворённости	Вес	Фактическое значение	Взвешенное значение
1	2	3	4	5 = 3 * 4
1	Вкус	0,23	48%	11%
2	Цена	0,19	72%	13,7%
3	Ассортимент	0,04	96%	3,8%
4	Питательная ценность	0,02	28%	0,6%
5	Качество состава	0,1	20%	2%

6	Реклама	0,02	48%	1%
7	Упаковка	0,04	72%	2,9%
8	Популярность бренда	0,1	96%	9,6%
9	Доступность в точках сбыта	0,11	96%	10,6%
10	Надёжность бренда	0,08	76%	6,1%
11	Размер	0,05	68%	3,4%
12	Информация о продукте	0,02	68%	1,4%
(Индекс удовлетворённости потребителей) CSI				66,1

Уровень	Вес	%, опрошенных	Баллы
Полностью довольны (5)	1,0	16%	16
В целом довольны (4)	0,75	60%	45
Скорее довольны (3)	0,5	12%	6
Скорее недовольны (2)	0	8%	0
Полностью недовольны (1)	0	4%	0
Общая сумма		100%	67

Отметьте наиболее важные параметры, на которые вы ориентируетесь при покупке шоколада
25 ответов



SPACE-анализ

<i>Критерии</i>	<i>Вес</i>	<i>Оценка</i>	<i>Взвешенная оценка баллов</i>
<i>Конкурентоспособность предприятия</i>			
Доля рынка	0.2	-3	-0.6
Качество продукции	0.2	-5	-1
Широта ассортимента	0.15	-1	-0.15
Ценовая политика	0.3	-2	-0.6
Лояльность покупателей	0.15	-5	-0.75
<i>Общая оценка критерия</i>			-3.1
<i>Финансовая сила предприятия</i>			

Прибыль на вложения	0.2	5	1
Финансовая зависимость	0.25	5	1.25
Ликвидность	0.25	2	0.5
Легкость ухода с рынка	0.15	1	0.15
Риск предприятия	0.15	5	0.75
<i>Общая оценка критерия</i>			3.65
<i>Привлекательность отрасли</i>			
Потенциал роста	0.5	2	1
Потенциал прибыли	0.3	3	0.9
Финансовая стабильность	0.25	5	1.25
Уровень технологии	0.15	4	0.6

Производительность, задействование производственных мощностей	0.25	5	1.25
<i>Общая оценка критерия</i>			5
<i>Стабильность отрасли</i>			
Технологические изменения	0.15	-3	-0.45
Изменчивость спроса	0.2	-2	-0.4
Препятствия для доступа на рынок	0.15	-5	-0.75
Давление конкурентов	0.3	-5	-1.5
Стабильность импорта	0.2	-1	-0.2
<i>Общая оценка критерия</i>			-3.3