

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет
(Национальный исследовательский университет)»
Институт открытого и дистанционного образования
Кафедра «Современных образовательных технологий»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой

_____ А.В. Прохоров

_____ 2020 г.

Разработка стратегии развития продаж предприятия
(на примере ООО «Люкс Вода»)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.02.2020.00270. ВКР

Руководитель работы
доцент кафедры СОТ

_____ А.А. Демин

_____ 2020 г.

Автор работы

студент группы ДО–554

_____ Е.В. Мальцев

_____ 2020 г.

Нормоконтролер

ст. преподаватель кафедры СОТ

_____ Е.Н.Бородина

_____ 2020 г.

Челябинск 2020

АННОТАЦИЯ

Мальцев Е.В. Разработка стратегии развития продаж предприятия (на примере ООО «Люкс Вода»). – Челябинск: ЮУрГУ, 2020, ДО–554, 79 с., 20 ил., 29 табл., библиогр. список – 30 наим., 2 прил., 15 л. плакатов ф. А4.

Объектом выпускной квалификационной работы являются товарные стратегии продаж компании.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка рекомендаций по росту продаж компании ООО «Люкс Вода».

В выпускной квалификационной работе проведен анализ ресурсов компании и ее бизнес-процессов, внешней среды.

Используя современные методы стратегического маркетинга был осуществлен анализ интенсивности конкуренции, сравнительный конкурентный анализ и выявлены конкурентные преимущества организации. Определены ключевые факторы успеха в реализации стратегии продаж компании, оценены рыночные риски и проведен SWOT-анализ, который позволил сделать выводы об основных стратегических направлениях развития продаж ООО «Люкс Вода» на ближайшие три года.

На основе проведенных анализов были разработаны товарные рыночные стратегии по модели И. Ансоффа и конкурентная стратегия по М. Портеру, а также проведена экономическая оценка инвестиционного проекта разработки и продвижения нового продукта компании «Люкс Вода» на рынке РФ в рамках выбранной стратегии.

Результаты выпускной квалификационной работы имеют практическую значимость и могут применяться ООО «Люкс Вода» в процессе реализации стратегии продаж компании.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	9
1.1 Общая характеристика ООО «Люкс Вода».....	9
1.2 Анализ ресурсов и бизнес-процессов предприятия.....	10
2 АНАЛИЗ МАКРО И МИКРО СРЕДЫ ООО «ЛЮКС ВОДА» НА РЫНКЕ БЕЗАЛКОГОЛЬНЫХ НАПИТКОВ.....	15
2.1 Анализ отраслевого влияния микросреды по модели М. Портера.....	15
2.2 Определение конкурентных преимуществ продукции ООО «Люкс Вода».....	24
2.3 Анализ макросреды организации.....	32
2.4 SWOT-анализ ООО «Люкс Вода».....	38
3 СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ ПРОДАЖ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ВЫБОР ООО «ЛЮКС ВОДА» ДЛЯ РОСТА ПРОДАЖ.....	44
3.1 Характеристика и оценка текущих стратегий предприятия.....	44
3.2 Определение стратегических вариантов развития продаж предприятия.....	45
3.3 Поле сил Левина в реализации стратегического развития продаж ООО «Люкс Вода».....	58
3.4 Экономическая оценка производства и продаж нового продукта ООО «Люкс Вода».....	60
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	72
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	75
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Портфель продуктов ООО «Люкс Вода».....	77
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Организационная структура ООО «Люкс Вода»....	78

ВВЕДЕНИЕ

Слово «стратегия» в переводе с греческого языка означает «искусство развертывания войск в бою». В условиях переходной экономики, когда происходит ускоряющийся процесс формирования институтов рынка и рыночных отношений, руководители большинства отечественных фирм осознали необходимость концентрации внимания на выработке долгосрочной стратегии развития продаж предприятия.

В связи со сложившейся ситуацией на высоко конкурентном рынке бутилированной чистой воды, безалкогольных, газированных напитков, ООО «Люкс Вода» приняла решение о развитии продуктового портфеля предприятия и расширении своих производственных мощностей. Это повысит конкурентоспособность компании на привлекательных с точки зрения роста продаж территориях.

Объектом исследования данной дипломной работы является ООО «Люкс Вода».

Предмет исследования – Стратегия развития продаж компании на рынке чистой воды и газированных напитков через реализацию инвестиционного проекта, с целью повышения привлекательности для потребителя производимой и планируемой к производству продукции ООО «Люкс Вода».

Целью выпускной работы является выбор стратегии развития продаж предприятия.

Для достижения намеченной цели поставлены следующие **задачи**.

1. Осуществить анализ организационных систем и функционирования предприятия.
2. Провести анализ макро и микро среды предприятия.
3. Сформировать цели предприятия при выборе новой стратегии развития продаж.
4. Разработать рекомендации по стратегическому развитию продаж предприятия.
5. Оценить экономическую эффективность предложенных решений по выбору стратегии развития продаж предприятия.

Информационной базой исследования послужили научная литература, освещающая вопросы стратегического развития продаж предприятия; отчетность предприятия ООО «Люкс Вода».

Важность исследуемой темы заключается в том, что в настоящее время внешняя среда меняется настолько быстро, что одних только оперативных мер управленцев высшего звена по адаптации к новым реалиям уже не достаточно. Для того чтобы усилить свои конкурентные позиции на рынке, необходимо на профессиональном уровне заниматься стратегическим планированием деятельности предприятия, разработкой стратегии продаж с помощью комплекса формализованных процедур.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы состоит в том, что стратегия развития продаж, предложенная в данной работе, выведет

предприятие на новый уровень рыночных позиций, повысит конкурентоспособность выпускаемой продукции, улучшит экономические показатели. Данная разработка также может быть использована на аналогичных предприятиях в отрасли.

Положительный экономический эффект от предложенных решений заключается в том, что при выполнении мероприятий, изложенных в предлагаемом проекте, можно с высокой степенью вероятности сделать прогноз об улучшении финансового состояния компании.

Методики, используемые в работе: STEP-анализ, SWOT-анализ, модель М. Портера, при проведении отдельных исследований использованы качественные методы маркетинговых исследований – проведение фокус групп, глубинных интервью. Также применялись методы анализа, систематизации, обобщения, классификации.

1 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Общая характеристика компании ООО «Люкс Вода»

Объектом исследования, обозначенным во введении работы, является ООО «Люкс Вода».

Организационно-правовая форма и форма собственности – Общество с Ограниченной Ответственностью.

Юридический адрес: 454000, г. Челябинск, ул. Энгельса, 40 Б.

Среднесписочная численность работающих в компании ООО «Люкс Вода» на 2020 г. – 470 человек.

Основной вид деятельности Общества является – производство питьевой обычной и питьевой газированной воды на Урале. Производство компании находится в поселке Саргазы Челябинской области, а реализация осуществляется во многие регионы России и Казахстан.

Миссия компании: Мы стремимся сделать наш продукт максимально доступным, предлагая гарантированное качество самой природы, первыми обеспечивая своих потребителей продукцией, отвечающей современным стандартам. Наше стремление к лидерству – это возможность в честной конкуренции обеспечить контроль и ответственное отношение к производству и поставкам товаров нашим потребителям. Мы уважаем интересы наших собственников, сотрудников, потребителей, поставщиков, партнеров и конкурентов, сохраняя за собой имидж справедливой, честной и ответственной компании.

Гордость компании ООО «Люкс Вода» – бутилированная вода высшей степени очистки обогащенная ионами серебра и без обогащения. «Люкс Вода» – единственная на данный момент вода высшей категории качества, произведенная на Южном Урале.

На основе артезианской очищенной питьевой воды производится весь ассортимент другой продукции ООО «Люкс Вода». Для тех, чья диета не допускает употребление сахара в ассортименте продаж компании, есть напитки, например, такие как морсы «Сибирская ягода», приготовленные на основе одноименного концентрата, в которых используются низкокалорийные подсластители.

Предприятие оснащено современным высокотехнологичным оборудованием, собственной аттестованной лабораторией. Специалисты ООО «Люкс Вода» постоянно работают в области повышения качества выпускаемой продукции. На предприятии действует входной контроль компонентов и технологический контроль производства, что позволяет говорить: ООО «Люкс Вода» – это продажа питьевой воды и других напитков только превосходного качества.

Благодаря высокому качеству и интересной рекламной поддержке на местах продаж товаров, продукция компании ООО «Люкс Вода» пользуется широкой известностью и признана потребителями.

1.2 Анализ ресурсов и бизнес-процессов предприятия

Компания имеет полный набор необходимых для независимого функционирования служб и средств.

В собственности имеются 4 производственных зданий общей площадью 5600 м², ангар, офисное помещение площадью 700 м² и подъездные ж/д пути.

Производственное оборудование расположено в собственных зданиях, что позволяет приводить расширение и модернизацию производственных процессов без лишних согласований. Здания автономно обогреваются. Имеется собственная котельная и трансформаторная подстанция. Для технических нужд используется вода также из скважины расположенной на территории предприятия. Прилегающие к основному производственному зданию территории и земля под самим зданием площадью 12 060 кв.м. оформлена в долгосрочную аренду. В настоящее время оформляется аренда дополнительных площадей. Территория огорожена и охраняется собственной лицензированной службой безопасности. Размеры земельного участка позволяют размещать весь транспорт, принадлежащий фирме и принимать транзитный транспорт, прибывающий на погрузку-разгрузку.

Автотранспорт

Для доставки продукции городским и областным клиентам имеется парк из 75 автомобилей. Работоспособность автомобильного парка поддерживается службой механика. Мелкий ремонт производится собственными силами на своей ремонтной базе. Сложные работы заказываются в специализированных мастерских.

Доставка в другие области осуществляется наемным транзитным транспортом и ж/д вагонами.

Доставка сырья и материалов обеспечивается силами поставщиков или транспортных компаний согласно договоренностей.

Производство

Основным видом деятельности является производство чистой питьевой воды, негазированной и газированной, разливаемой в бутылки и ПЭТ емкости разного объема. Для этого имеются 5 линий розлива и 4 линии для производства ПЭТ-бутылки. Имеется система очистки и озонирования воды, а также установка для обогащения воды ионами серебра. Холодильные установки и купажное отделение, смонтированное для будущего проекта производства газированных оздоровительных витаминизированных напитков. Весь цикл производства контролируется собственной сертифицированной лабораторией. Для поддержания работоспособности оборудования имеется служба главного механика, имеющая в своем распоряжении ремонтную базу.

Складское хозяйство

Для хранения имеются оборудованные обогреваемые и не отапливаемые складские помещения. Имеется парк погрузчиков и ручной техники. Для автоматизации работы по учету рабочего времени персонала и продукции введена система штрих кодирования. Складские помещения разделены на зоны хранения

по видам продукции и набора. Имеется восемь доквелеров и три оборудованных эстакады для погрузки и разгрузки транспорта.

Коммерческая служба

Сбыт продукции разделен на несколько направлений: городская дистрибуция, отдел региональных продаж, отдел доставки питьевой воды и специализированный отдел по продаже сопутствующих товаров.

Отдел городской дистрибуции имеет систему удаленного доступа к базе данных фирмы, что позволяет обрабатывать заявки клиентов в режиме реального времени. (Время от поступления заказа до получения товара обычно не более суток).

Дистрибуция продукции осуществляется во всех городах России с населением свыше 500 тысяч человек, страны СНГ и ряд стран дальнего зарубежья.

Маркетинг

Осуществляет создание и реализацию долгосрочной стратегии компании, включая определение приоритетных направлений развития бизнеса в плане расширения продуктового ряда, географической экспансии и увеличения производственных мощностей.

Управляет портфелем продукции (Приложение А), руководит ценообразованием на основе конъюнктуры рынка, планированием ассортимента продукции, оптимизацией маркетинговых издержек и затрат на дистрибуцию и продвижение продукции.

Руководит проведением исследований основных факторов, формирующих динамику потребительского спроса на продукцию предприятия, соотношение спроса и предложения на аналогичные виды продукции, технических и иных потребительских качеств конкурирующей продукции.

Организует разработку стратегии проведения коммуникационных мероприятий с целью информирования потенциальных покупателей и расширения рынков сбыта.

Организационная структура компании

Рассмотрим организационную структуру компании ООО «Люкс Вода», которая представлена в приложении Б.

На данном предприятии преобладает линейно-функциональная организационная структура [2].

Её положительные стороны:

- а) быстрое осуществление действий по распоряжениям и указаниям, отдающимся вышестоящими руководителями нижестоящим;
- б) рациональное сочетание линейных и функциональных взаимосвязей;
- в) стабильность полномочий и ответственности за персоналом;
- г) единство и четкость распорядительства;
- д) более высокая, чем просто в линейной структуре, оперативность принятия и выполнение решений;
- е) личная ответственность каждого руководителя за результаты деятельности;
- ж) профессиональное решение задач специалистами функциональных служб.

Рассмотрим недостатки данной организационной структуры (таблица 1).

Таблица 1 – Недостатки линейно-функциональной организационной структуры управления компании ООО «Люкс Вода»

Отмечаемые недостатки	Причины недостатков	Пути устранения недостатков
Дублирование функций руководителя и функциональных специалистов в процессе управленческой деятельности	Разделение функций линейных и функциональных специалистов никогда не может быть проведено на 100 %	Устраняется должностными инструкциями
Нежелание руководителей брать на себя ответственность за принимаемые решения	Недостаточное разграничение полномочий и ответственности между линейными и функциональными руководителями	Четкое разграничение полномочий и ответственности между линейными и функциональными руководителями
Возникновение внутрипроизводственных барьеров, ограничивающих рамки заинтересованности функциональных подразделений в эффективном развитии производства	Слабое высшее руководство. Отсутствие процессного подхода. Отсутствие системы бюджетирования. Слабая система мотивации, слабая ее направленность на конечные результаты предприятия	Усиление высшего руководства. Использование процессного подхода. Внедрение системы бюджетирования и мотивации.
Разногласия между линейными и функциональными службами	Слабое высшее руководство. Отсутствие процессного подхода. Отсутствие системы бюджетирования. Слабая система мотивации, слабая ее направленность на конечные результаты предприятия	Усиление высшего руководства. Использование процессного подхода. Внедрение системы бюджетирования и мотивации.
Противодействие линейных менеджеров работе функциональных специалистов	Слабое высшее руководство. Отсутствие процессного подхода. Отсутствие системы бюджетирования. Слабая система мотивации, слабая ее направленность на конечные результаты предприятия	Усиление высшего руководства. Использование процессного подхода. Внедрение системы бюджетирования и мотивации.
Неправильное толкование информации, передаваемой линейным исполнителям функциональными менеджерами	Недостаточная квалификация персонала, отсутствие четких регламентов	Повышение квалификации, четкое регламентирование

Таким образом, анализ положительных и отрицательных сторон организационной структуры, позволил определить пути ее дальнейшего совершенствования. Организационная структура должна обеспечивать эффективность функционирования компании. Поэтому в логике исследования необходимо провести анализ эффективности бизнес-процессов предприятия.

Анализ эффективности бизнес-процессов компании ООО «Люкс Вода»

Рассмотрим основные бизнес-процессы в компании и сделаем их анализ (таблица 2).

Выделим ключевые бизнес-процессы компании ООО «Люкс Вода», такие, как маркетинг, процессы, связанные с управлением продуктовым портфелем, дистрибуцией, управление финансами, процессы, связанные с наличием необходимого оборудования и зданий, управление персоналом, организационные, структурные аспекты деятельности предприятия. Применим для этого экспертную оценку руководителей подразделений компании.

Таблица 2 – Анализ эффективности бизнес-процессов компании «Люкс Вода»

Аспекты	Процесс	Оценка	Комментарии
Маркетинг	Поддержка имиджа на целевом рынке	9	Ориентация на конкретный сегмент, наличие четкого позиционирования
	Реальное сегментирование и позиционирование	9	
	Проведенные рекламные кампании	9	
	Формирование доли на целевом рынке	8	
	Достижение плановых объемов продаж и эффективность способов продаж	7	
Продукт	Продажи по конкретным продуктам	8	В период повышенного спроса возникает дефицит отдельных производимых номенклатурных позиций в продуктивном портфеле компании
	Вклад конкретного продукта в прибыль организации	9	
	Качество продукта	8	
	Динамика развития продукта (ЖЦТ)	6	
	Продуктовый портфель	6,5	
	Зависимость спроса от цены	8	
Дистрибуция	Уровень развития дистрибуции	7	Реализуется собственными торговыми командами и через сеть дистрибьюторов. Сложность заключается в том, что у дистрибьютора наш продукт не является основным продуктом реализации.
Финансы	Наличие и достаточность финансовых ресурсов	7	Велика доля транспортных расходов, что влечет за собой разную цену продуктов в разных регионах
	Прибыльность различных категорий продуктов	8	
	Структура расходов	6	

Окончание таблицы 2

Здание и оборудование, материалы	Наличие необходимых помещений и условия их использования	7	Не хватает складских площадей в период роста сезонного спроса
	Соответствие оборудования конкурентным требованиям	9	
	Наличие необходимого сырья и материалов	9	
Персонал и эффективность управления	Профессиональные навыки различных категорий сотрудников	7	Есть проблемы в профессиональных управленческих знаниях и навыков линейных менеджеров
	Наличие командного духа, синергии, способность командного достижения поставленных целей	7	
	Профессионализм и доверие управленческой команды	8	
Структура компании	Организационная структура	7	Есть проблемы взаимодействия между подразделениями, зоны ответственности пересекаются в ряде случаев
	Сила управленческой культуры	8	

Анализ бизнес-процессов показал, что в большей степени у компании они настроены на достижение поставленных целей на рынке. Но для успешной реализации стратегии по достижению этих целей требуется улучшить бизнес-процессы в трех областях: продукт, здания и структура компании.

Выводы по разделу 1

Подводя итог первой главы данной выпускной работы можно сказать, что компания «Люкс Вода» существующая на рынке более 15 лет, смогла реализовать свой накопленный опыт и заработанные средства в виде бизнес единицы, которая входит в двадцатку крупнейших производителей России. Мощная производственная площадка, складской комплекс, развитая дистрибьюция и существующая цепь логистических поставок, позволяют быть конкурентоспособным предприятием на рынке безалкогольных напитков в нынешних условиях внешней среды.

ООО «Люкс Вода» успешно наращивает свои мощности и первоочередной целью ставит: вывести на рынок бренд, который позволит сделать людей более здоровыми, энергичными и счастливыми благодаря силе природы. Этот бренд по доле рынка в России (в руб.) должен быть следующим после брендов транснациональных компаний – Кока-Кола и Пепси к 2027 г., что позволит увеличить прибыль по бренду по итогам 6–8 лет в не менее 6 раз.

2 АНАЛИЗ МАКРО И МИКРОСРЕДЫ ООО «ЛЮКС ВОДА» НА РЫНКЕ БЕЗАЛКОГОЛЬНЫХ НАПИТКОВ

2.1 Анализ отраслевого влияния микросреды по модели М. Портера

Емкость российского рынка безалкогольных напитков в 2019 году оценивалась в 14 500 млн. долларов в стоимостном выражении и более чем в 12 млрд. литров – в натуральном. Среди крупнейших мировых рынков безалкогольных напитков Россия занимает 10-е место. Основным сегментом на рассматриваемом рынке являются газированные напитки, занимавшие более одной трети в объеме рынка в натуральном выражении в 2019 году. Низкий по сравнению со странами Западной Европы в России уровень душевого потребления безалкогольных напитков сопровождается чрезвычайно низкими темпами роста рынка в натуральном выражении.

Основными сегментами рассматриваемого рынка являются бутилированная вода, газированные напитки, а также фруктовые/овощные соки. Недавнее исследование Euromonitor International показало, что сегмент бутилированной воды занимает 36 % рынка в натуральном выражении, газированные напитки – 37 %, а фруктовые/овощные соки – 25 % (рисунок 1).



Рисунок 1 – Структура российского рынка безалкогольных напитков в 2019

В 2019 году эти сегменты рассматриваемого рынка находились под влиянием различных факторов, что отразилось на их темпах роста. Российский рынок фруктовых/овощных соков в 2019 году показал рост на скромные 3 % в натуральном выражении и на 12 % – в стоимостном. Различные категории соков демонстрировали различные тренды: категория 100 % соков, имеющих более высокую розничную цену, сократилась в натуральном выражении, в то время как нектары, предлагающие более доступные для российского потребителя цены, показали уверенный рост в натуральном выражении. Слабый рост сегмента в

целом в натуральном выражении связан с ростом цен на концентраты соков (сырье, из которого изготавливаются соки/нектары), что повлияло на розничные цены готовой продукции. Наиболее динамичной категорией являются нектары, показавшие рост в натуральном выражении на 12 %. Российские потребители стремились к «экономному» потреблению, отдавая предпочтение нектарам, стоимость которых значительно ниже, чем у 100 % соков. В отличие от нектаров, категория 100 % восстановленных соков выросла на 8 % в натуральном выражении.

Взлетевшие цены на соковое сырье (концентраты) сделали 100 % восстановленные соки менее доступными для среднего российского потребителя. С другой стороны, расширение ассортимента нектаров и повышение их качества «переманивает» потребителей 100 % восстановленных соков.

Категория сокодержащих напитков, в основном представленная традиционным морсом на основе ягод, а также категория нектаров сохраняют популярность. В 2019 году рост категории сокодержащих напитков в натуральном выражении достиг 9 %.

Сегмент бутилированной воды российского рынка безалкогольных напитков показал рост на 5 % в натуральном выражении в 2019 году. Прохладное лето не оправдало надежд производителей бутилированной воды, и рост продаж был далеко не таким впечатляющим, как в 2018 году. В целом, сегмент бутилированной воды показал более уверенный рост в стоимостном выражении – около 16 % в 2019 году. Рост сегмента в стоимостном выражении стимулировался растущими производственными издержками с одной стороны, и уровнем инфляции в России – с другой.

В сегменте бутилированной воды наиболее быстрорастущей категорией в 2019 году была вода с вкусовыми добавками/ароматизированная. Эта категория показала уверенный рост на 11 % в натуральном выражении. Бутилированная вода с вкусовыми добавками – это все еще достаточно новый продукт для российских потребителей. Изначально производителями предлагалась вода только со вкусами лимона и лайма. На сегодняшний день выбор вкусов значительно расширился. Предлагая такую воду, производители не только стараются привлечь внимание потребителей, но также стремятся создать продукт, соответствующий современному тренду здорового образа жизни. Все больше потребителей уделяют внимание своему здоровью и стараются приобретать натуральные и полезные продукты питания и напитки. По оценкам Euromonitor International, рост розничных цен на бутилированную воду, а также цен производителей в 2019 году был незначительным, всего на 10 %. В среднем литр бутилированной воды в России можно приобрести за 27 рублей. Розничные цены на бутилированную воду не подвержены сезонным колебаниям. Обычно цена растет на протяжении всего года умеренными темпами.

Сегментом российского рынка безалкогольных напитков с наименьшим ростом натуральных показателей являются газированные напитки. В 2019 году производители газированных напитков существенно увеличили объемы производства и весной заполнили склады продукцией. Однако лето 2019 года не

оправдало их ожиданий. Недавние исследования Euromonitor International показали, что в 2019 году российский рынок газированных напитков вырос всего на 2 % в натуральном выражении. Основной причиной медленного роста стала погода. Средняя температура летом была на несколько градусов ниже, а количество дождливых дней удвоилось. Другой причиной снижения продаж некоторых категорий газированных напитков стал рост популярности здорового образа жизни среди россиян.

По оценкам Euromonitor International, наиболее существенный рост в 2019 году показала категория низкокалорийных газированных напитков на основе колы – на 9 % в натуральном выражении. Низкокалорийная кола добилась хорошего уровня безубыточных продаж благодаря лояльным потребителям. В категории газированных напитков низкокалорийная кола продолжает увеличивать свою долю в продажах. Фактором, стимулирующим рост категории низкокалорийных газированных напитков на основе колы, является рост числа потребителей, следящих за своим весом и стремящихся избавиться от лишних килограммов.

До 2020 года стремительно росли продажи кваса. Успех этого традиционного русского напитка связан с тем, что квас является более полезной альтернативой другим газированным напиткам. 2018 год был особенно удачным для кваса. Эта категория была самой быстрорастущей в сегменте газированных напитков; в период с 2015 года совокупный среднегодовой темп роста категории составил примерно 50 %. В 2016 году темп роста продаж кваса сохранялся на уровне 18 %, а в 2019 году категория показала рост в натуральном выражении на 5 %. Похоже, российский рынок кваса достиг точки насыщения.

Ниже на рисунке 2 представлена динамика объемов российского рынка безалкогольных напитков в 2011–2019 годах в млн. литрах.

Жизненный цикл отрасли производства и продажи безалкогольных напитков в России

Можно выделить следующие этапы жизненного цикла отрасли с соответствующими особенностями и соответствующими стратегиями поведения компаний-производителей и торгующих организаций:

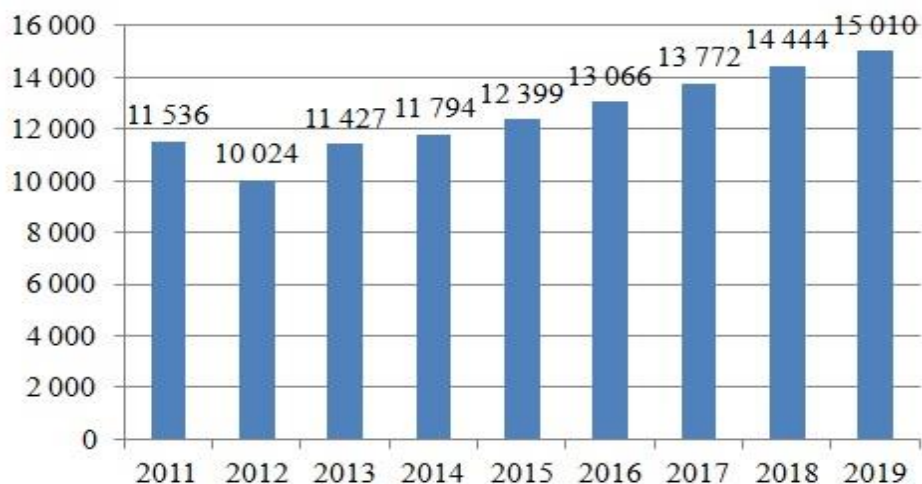


Рисунок 2 – Динамика объемов российского рынка безалкогольных напитков в 2011–2019 годах, млн. литров

Зарождение. Самой продукции на рынке еще нет, она проходит как бы внутрифирменную стадию замысла и разработки, выработки необходимых программ, определения оптимальных сроков выхода на рынок.

Выход (начало). «Рождение» продукции, ее появление на рынке. Обычно на этом этапе продукция предлагается малыми партиями. Объемы ее реализации невелики. Себестоимость на этом этапе наиболее высока. Цены тоже высокие. Прибыли незначительны, а доходы на вложения могут быть и отрицательными. Технология еще не отработана, а значит и в качестве продукции возможны недостатки и «накладки». Конкуренция обычно практически отсутствует, а покупатель инертен.

Отрасль производства и продажи безалкогольных напитков в России уже прошла этот этап.

Рост (ускорение). Этап ускоренного темпа роста доходов. Этот этап характерен минимальными издержками и массовым выпуском продукции на рынок. Технология к началу этого этапа уже наработана, и качество продукции высокое (выше, чем на предыдущем этапе). Растет число конкурентов, слетающихся на перспективный бизнес, но конкуренция на этом этапе не носит угрожающего характера, так как всем на этом этапе находится место на рынке. Продукция, что называется, «пошла». Потребитель активен, объем продажи растет, растут и прибыли, достигая пика к концу этапа. Цены на этом этапе носят оптимальный характер, поскольку только на этом этапе спрос и предложение достигают баланса.

Этап роста характеризуется в среднем 30–50 % роста объемов продаж на рынке безалкогольных напитков. Сегодня рост этого рынка не превышает 11 %, как уже было сказано выше. Что соответствует в большей степени следующему этапу.

Замедление темпов роста доходов (не их снижение – доходы все еще могут возрастать, замедляется их рост) свидетельствует о насыщении рынка. Вследствие роста конкуренции и высокого качества продукции (наиболее высокого к концу этапа) потребитель становится все более разборчивым – начинается его «звездный час». Поэтому растут издержки (интенсивная реклама, углубление ассортимента и модификаций). Конкурентная борьба доходит до ценовой конкуренции – иногда единственным средством и решающим фактором борьбы может стать снижение цен. Потом рост прибылей замедляется и даже падает.

Текущая ситуация на рынке безалкогольных напитков и соответственно в отрасли в большей степени соответствует этому этапу в той зоне, где наблюдается небольшой рост. На рынке безалкогольных напитков представлен очень разнообразный ассортимент продукции.

Затухание и спад. Это стадия уже не замедленного роста, а прямого падения дохода (объемов продаж). Выход из конкуренции приобретает лавинообразный характер. Цены продолжают падать (в целях удержания потребителей). Первостепенными целями фирмы неизбежно становится обновление товарного ассортимента, диверсификация, плавный переход к другим товарам при сокращении позиций на рынке и репутация фирмы в обществе.

Этот этап может проявляться только в ситуации отдельных марок, но не отрасли безалкогольных напитков в целом.

Безалкогольная отрасль в России находится на этапе зрелости, как это показано на рисунке 3.



Рисунок 3 – Жизненный цикл отрасли производства и продаж безалкогольной продукции в России

Конкуренция в отрасли

Российский рынок безалкогольных напитков контролируется транснациональными компаниями, двумя основными игроками являются The Coca-Cola Co и PepsiCo. Эти два международных гиганта контролируют значительные доли сегментов газированных напитков, фруктовых/овощных соков и бутилированной воды. Российские производители имеют значительные доли в категориях традиционных для России напитков: негазированной и газированной бутилированной воды и газированных напитков не на основе колы.

Категория газированных напитков в России высококонкурентна. Здесь, как и на рынке в целом, доминируют два международных производителя – Coca-Cola и PepsiCo, которые контролируют 58 % продаж в натуральном выражении. В off-trade канале Coca-Cola обеспечила 36 % продаж в натуральном выражении в 2019 году, а PepsiCo занимала второе место с долей 22 %. Самыми популярными брендами газированных напитков в России являются Coca-Cola, Pepsi, Fanta, Sprite и 7-Up.

На российском рынке фруктовых/овощных соков конкуренция также очень высока, поскольку крупнейшие российские производители соков принадлежат PepsiCo Inc и The Coca-Cola (а также Coca-Cola Hellenic Bottling Co SA). Именно эти производители контролируют российский рынок соков и определяют его тренды. Совокупная рыночная доля этих двух транснациональных гигантов достигает почти 80 % в натуральном выражении. В 2019 году ведущими игроками рынка были ЗАО «Лебедянский», занимающее 28 % рынка в натуральном

выражении, ООО «Вимм-Билль-Данн Продукты питания» с 21 %, ЗАО «Мултон» с 18 % и ОАО «Нидан Соки» с 11 %. В 2019 году лидерами российского рынка бутилированной воды были международные игроки. Первое место занимала компания ООО «Пепсико Холдингс» со своим известным брендом бутилированной воды Aqua Minerale, которая в 2019 году занимала 14 % рынка в натуральном выражении. За лидером следует ЗАО «Кока-Кола Рефрешментс» со своим ведущим брендом Vonaqua, который смог завоевать 9 % продаж в натуральном выражении. Российский производитель ООО «Карачинский источник» занимает третье место с 5 % рынка в натуральном выражении.

Потребление соков и нектаров в России ниже по сравнению с другими европейскими странами, поскольку эти категории не рассматриваются российскими потребителями в качестве продуктов первой необходимости. Ежедневная покупка соков начинается при достижении потребителями определенного уровня доходов, и изначально выбор делается в пользу недорогих соков/нектаров. Существуют значительные различия в разрезе регионов: москвичи выпивают почти по 25 литров сока в год, а среднестатистическое потребление по России в целом составляет 21 литр в год. В случае продолжения экономического спада в будущем соки станут тем продуктом, за счет отказа от которого потребители будут стараться экономить. С точки зрения подудевого потребления бутилированной воды очевидно, что эта категория все еще имеет значительный потенциал роста, поскольку 30 литров, выпиваемые в среднем в год каждым россиянином, составляют лишь половину подудевого потребления на развитых рынках. Более того, рост популярности здорового образа жизни также может стимулировать развитие этой категории, так как все большее число потребителей будет переключаться на воду, позиционируемую как более «здоровая» альтернатива газированных напитков, холодных чаев и концентрированных напитков. На российском рынке безалкогольных напитков наиболее уязвимой категорией являются газированные напитки, поскольку этот сегмент близок к своему насыщению.

Рассматривая барьеры входа в отрасль можно говорить о том, что они достаточно высокие, так для выхода на рынок новой компании потребуется значительные инвестиции направить на создание производства. Так только одна производственная линия производительностью 12 000 бутылок в час стоит от 90 млн. до 160 млн. рублей. Безусловно, на рынке присутствуют и небольшие производители, чьи производственные мощности не превышают 1000 бутылок в час, но практической угрозы они не представляют, так как работают в основном на небольшом местном рынке и занимают не более 10 % этого рынка и практически не имеют ресурсов для выхода за пределы своего региона.

Власть поставщиков можно оценить как высокую. Так, например, на рынке ПЭТ преформы в России сложилась ситуация когда 80 % этого рынка контролирует один поставщик. По поставщикам ингредиентов иная ситуация. Здесь уже 7 транснациональных компаний с производствами по всему миру контролируют около 80 % рынка и их власть значительно меньше, хотя тоже имеет сильное влияние. Оперативно перейти от одного поставщика на другого

достаточно проблематично, в силу того, что процесс перехода будет связан с получением новых сертификатов на продукцию, а это может затягиваться до 2-х месяцев, за которые можно потерять значительную долю рынка.

Рыночную власть покупателей необходимо рассматривать в 2-х аспектах, так как свою продукцию мы напрямую не распространяем до конечного потребителя, а работаем через посреднические организации (дистрибьюторы, рынки, торговые сети, розничные торговые точки). Здесь важно отметить ежегодное усиление позиций торговых сетей. И, хотя на рынке продовольственных товаров на текущий момент 2-м крупнейшим сетям принадлежит не более 5 % рынка (все сети на данный момент занимают около 25 %), ежегодно их позиции усиливаются. Заметно активизировались во время кризиса процессы консолидации и поглощения мелких сетей более крупными. Это происходит из-за нехватки у последних возможности расплатиться с банками по кредитам и с поставщиками за продукцию. А получить новые кредитные средства на текущий момент стало проблематично. Российский рынок не привносит ничего нового, а идет по пути европейского развития, где в большинстве стран 2–3 крупные сети контролируют от 50 до 70 % рынка продовольственных товаров. И дистрибьюторы давно уже перестали существовать как серьезные посреднические организации, работая практически только с небольшими магазинами в основном национальной направленности. В России же в силу ее территориальной особенности (большая территория и расстояния между отдельными населенными пунктами значительны) рыночные позиции дистрибьюторов пока еще достаточно сильны. Но уже сейчас заметно, что многие из них переходят в разряд логистических операторов для обслуживания сетей по прямым договорам сеть-производитель.

Если говорить о конечных потребителях, то их власть над производителем минимальна, так как наш товар (безалкогольные напитки) является товаром импульсной покупки и потребитель в 90 % случаев приходя в магазин, покупает то, что там продается (так как конкуренция достаточно велика и все компании производители выпускают схожую по потребительским свойствам продукцию). Очень редко какой-либо потребитель поедет дополнительно в другой магазин чтобы отдельно купить воду и/или напиток, который он не нашел в первом магазине. Скорее всего, он купит товар конкурента или наоборот наш товар, если до этого собирался покупать товар конкурента, а его в магазине не оказалось.

К товарам заменителям можно отнести все группы безалкогольных напитков. Но если рассматривать процессы, происходящие внутри рынка безалкогольных напитков как российского, так и европейского, то основная глобальная тенденция – это переход к более натуральным и полезным продуктам. Так наблюдается тенденция роста потребления кваса вместо обычной газировки как наиболее натурального и безопасного продукта.

Количественный анализ состояния отрасли в результате действия различных сил влияния сделан по модели М. Портера и представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ отрасли безалкогольной продукции по модели М. Портера

Группы факторов	События и факторы	Сила	Вес	Оценка влияния
Ситуация в отрасли	Высокая конкуренция со стороны крупных игроков рынка	3	0,25	0,75
	Есть возможность переключения потребителей на более дешевые газированные напитки	3	0,15	0,45
	Недостаточный платежеспособный спрос населения	2	0,10	0,20
	Недостаток финансовых средств у отечественных производителей	3	0,15	0,45
	Высокие транспортные расходы	2	0,10	0,20
	Сложности в получении коммерческого кредита на длительный срок под небольшие проценты	2	0,10	0,20
		ИТОГО		1,00
Влияние потенциальных конкурентов	Высокая стоимость входа в отрасль	1	0,5	0,5
	Доступ к сетям дистрибуции	2	0,2	0,4
	Легкость создания клона любого товара	3	0,3	0,9
		ИТОГО		1,00
Влияние поставщиков	Рост цен на сырье из-за инфляции	3	0,5	1,5
	Монополизация рынка крупными организациями	2	0,4	0,8
	Перебои с поставками из-за банкротства отдельных поставщиков	1	0,1	0,1
		ИТОГО		1,00
Влияние покупателей	Расширение , укрупнение сетевых ритейлеров (рост отсрочек платежа и рост входных премий)	3	0,6	1,8
	Банкротство дистрибьюторов	3	0,2	0,6
	Легкость переключения потребителей с одной торговой марки на конкурирующую	1	0,2	0,2
		ИТОГО		1,00

Окончание таблицы 3

Группы факторов	События и факторы	Сила	Вес	Оценка влияния
Влияние товаров-субститутов	Различные домашние системы очистки питьевой воды	2	1,0	2,0
		ИТОГО	1,00	2,0
ИТОГО СРЕДНЕЕ ПО 5 СИЛАМ				2,3

Анализируя таблицу, мы видим, что средняя оценка влияния сил на отрасль и соответственно на предприятие ООО «Люкс Вода», в которой она работает, равная 2,3. На это оказывает значительное влияние поставщики, покупатели и существующая конкуренция. Угрозы появления товаров-заменителей усиливают конкуренцию на рынке за потребность покупателей. Почти все факторы носят негативный характер воздействия на отрасль и предприятие в виде роста издержек на сопротивление этим силам, что усложняет работу нашей компании, заставляя ее выработать новые стратегии развития и искать новые пути достижения конкурентных преимуществ.

Ключевые факторы успеха в отрасли

В качестве завершения отраслевого анализа сформулируем ключевые факторы успеха в отрасли производства и продажи безалкогольных напитков.

По результатам проведенных анализов этой отрасли, с учетом макроэкономических факторов внешнего окружения определены **ключевые факторы успеха** в текущий момент времени (рисунок 4). На мой взгляд, их можно систематизировать в виде следующих выводов.

1. *Уникальное торговое предложение.* Данный фактор приобретает наиболее острое значение в условиях высокой скорости появления новых товаров и малым временем жизни марок на рынке.

2. *Низкий срок окупаемости инвестиций на новые проекты и модернизацию.* Порог входа в отрасль существенных игроков составляет несколько от нескольких десятков до нескольких сотен миллионов рублей. С учетом нестабильности цен, зависимости процентных ставок по кредитам от уровня учетных ставок (Libor, Euribor), а также развитием технологий в области производства напитков, планирование долгосрочных инвестиций у проектов с большим сроком окупаемости представляется на данном этапе развития отрасли рискованным и служит барьером для входа в отрасль новых значимых участников.

3. *Диверсификация товарного портфеля.* Одним из самых значимых фактором успеха в условиях неопределенности макроокружения для компании отрасли является возможность создания продуктов для различных целевых аудиторий. Идеальным вариантом диверсификации представляется концентрация на увеличение многообразия продукции в пределах рынка безалкогольных напитков.

4. *Гибкое ценообразование.* Также является мощным фактором, способным оказать значительное влияние на структуру отрасли. Оно включает стратегические и тактические решения в области формирования цены с учетом специфики целевой аудитории.

2.2 Определение конкурентных преимуществ продукции ООО «Люкс Вода»

Следующим этапом в подготовке стратегического планирования продаж является анализ конкурентных преимуществ ООО «Люкс Вода». Эти конкурентные преимущества можно рассматривать с точки зрения компании в целом, а можно с точки зрения тех продуктов, которые создаются этой компанией. Учет своих специфичных сильных и слабых сторон по сравнению с наиболее опасными конкурентами может внести изменения в оценку, которую дает компания привлекательности того или иного рынка. Поэтому цель анализа конкурентоспособности состоит в том, чтобы установить, какого преимущества может добиться компания или марка, и оценить, в какой степени это преимущество можно защитить в конкретной конкурентной ситуации.

Во времена Советского Союза при изготовлении газированных напитков использовались только натуральные компоненты, сиропы и экстракты. «С появлением пищевых добавок-ароматизаторов, натуральных или идентичных натуральным, именно они заменили эссенции в напитках», – признает профессор Московского государственного университета пищевых производств (МГУПП) Галина Ермолаева [3].

Правда, сейчас деление на ароматизаторы натуральные, идентичные натуральным и искусственные отменено. Мы гармонизировали свое законодательство с законодательством ЕС, а там есть только искусственные и натуральные ароматизаторы. Но вряд ли это обстоятельство окажет существенное влияние на вкусовые качества отечественной газированной воды и вернет «вкус, знакомый с детства».



Рисунок 4 – Ключевые факторы успеха отрасли производства и продажи безалкогольных напитков

Производители напитков, учитывая вкусы потребителей, постоянно расширяют свой ассортимент, предлагая напитки, в состав которых входят китайские травы, антиоксиданты, настои липы, различных ягод и целый ряд

полезных для организма веществ. Сейчас на рынке идет насыщение напитками на основе колосодержащих компонентов и лимонадов. Стал увеличиваться спрос на энергетические напитки и квас. Чтобы не терять покупателей, производители стараются делать свою продукцию более здоровой, в том числе за счет развития сегмента «легких» напитков (с пониженным содержанием сахара).

С каждым годом все большую популярность приобретают сокосодержащие и спортивные напитки, холодные чаи, энергетика. Доля каждой отдельно взятой категории пока невелика, но в целом они растут, отбирая доли у газировщиков.

Эксперты полагают, что процесс замещения газировки другими безалкогольными напитками будет идти достаточно медленно. Ведь в свое время большой успех предрекали соковому рынку и рынку квасов. Однако они давно достигли пределов насыщения. Квас оказался сезонным напитком. От соков многие потребители стали отказываться, когда цена перестала соответствовать качеству, к тому же появилась информация, что соки не менее вредны для здоровья, чем лимонады, из-за высокого содержания в них быстро усваиваемых сахаров.

В компании «Люкс Вода» разработана и опробована на фокус-группах линейка сладких газированных напитков на основе натуральных ингредиентов. Эта линейка готовится к производству и запуску на рынок УрФО. Предварительно новой марке дано название «Кладовая здоровья» – это качественные и полезные для здоровья напитки на 100 % растительной основе лечебных трав и ягод. В составе всех напитков серии содержатся полезные экстракты целебных растений. В технологию производства напитков закладываются такие технологические режимы, которые максимально берегут все полезные свойства растений и ягод. Напитки имеют ярко выраженный пряно-ароматический, травяной вкус и аромат ягод.

Напитки серии «Кладовая здоровья» – это удовольствие от сочных ягод и полезных сборов целебных трав. Первые в данной категории, напитки «Кладовая здоровья» планируются к выпуску с 2021 года. «Кладовая здоровья» должен стать самым крупным брендом к 2026 году по объемам продаж в категории» напитки на травах и ягодах».

Серия напитков будет иметь повышенную физиологическую ценность, а целебные травы, входящие в состав, оказывают регулирующее действие на различные системы организма.

Серия будет представлена следующими напитками (бутылки ПЭТ 1,0 л и 0,5 л.):

- «Зверобой с брусникой»;
- «Душица с мятой и ежевикой»;
- «Мелиса с малиной»;
- «Чабрец с клюквой»;
- «Липовый цвет с шиповником».

Анализ данной продукции, проведенный на фокус-группах позволил выявить, наиболее часто задаваемые вопросы.

1. Из чего приготовлены напитки серии «Кладовая здоровья»?

Компания ООО «Люкс Вода» планирует к производству качественные и полезные для здоровья напитки на 100 % растительной основе трав и ягод.

Основа напитков – сахарный сироп, в который и добавляется сбор целебных трав и ягод. Основы будут готовиться из настоев и экстрактов трав и ягод при температуре не выше 60С, для того чтобы максимально сберечь и сохранить все полезные вещества того или иного экстракта. Использование основ на производстве должно также при соблюдении строгих температурных режимов.

Для каждого напитка этой серии разрабатывается собственная уникальная рецептура и собственная композиция трав и ягод.

2. Какие свойства имеют напитки серии «Кладовая здоровья»?

Все напитки этой серии имеют повышенную физиологическую ценность, обладают профилактическими свойствами и оказывают регулирующее действие на различные системы организма. Все напитки обладают общеукрепляющим, иммуностимулирующим действием и великолепно утоляют жажду.

Одним из секретов этих напитков можно назвать оригинальную рецептуру каждого из данных напитков. Сырье, которое используется в технологии приготовления напитков это целебные травы и ягоды, которые собираются в лесах России. Они бережно высушиваются при соблюдении строгих режимов, без использования сушилок и солнечного света, чтобы максимально сберечь все вещества, которыми их одарила природа.

Уникальные свойства лекарственных растений позволяют человеку справиться с недугом, восстановиться после тяжелого заболевания, предупредить возникновение многих болезней, защититься от неблагоприятного воздействия окружающей среды. Целебные свойства трав, сохраняются и передаются потребителю.

3. Почему напитки серии «Кладовая здоровья» имеют затемненную тару?

Затемненная бутылка, которая будет использоваться для розлива напитков «Кладовая здоровья» помогает сохранять все полезные свойства натуральных растительных основ на весь срок годности продукта. Потому как дневной и солнечный свет негативно воздействует на все натуральные продукты, как на травяные сборы, так и на экстракты. А от этого они теряют вкус и полезные свойства.

4. Почему в составе напитков «Кладовая здоровья» присутствует:

- подсластитель.

В составе напитков этой серии натуральная 100% растительная основа. Для приготовления напитков, в основном будет использоваться сахар, но по технологии производства необходимо содержание натурального сахарозаменителя - фруктозы. Чрезмерное потребление сахара вредно для организма, поэтому нами разработано сочетание натурального сахарозаменителя и сахара.

Натуральные сахарозаменители не дают неприятного привкуса, и они гораздо полезнее и менее калорийны, чем натуральный сахар;

- консервант-бензоат Na.

В домашних условиях мы также пользуемся консервантами (например - уксус)

и главное это не их присутствие, а количество консерванта. Допустимая доза не только не вредна для здоровья, но помогает сохранять полезные свойства продуктов;

- двуокись углерода (напиток сильногазированный).

Газ в напитках является своеобразным природным консервантом. А также он улучшает питьевые (вкусовые) ощущения напитка.

Если же Вы предпочитаете напитки без газа (негазированные), можно газ выпустить в течение 5–10 секунд.

5. Почему серия напитков будет иметь название/торговую марку «Кладовая здоровья»?

Для приготовления напитков данной серии будут использоваться натуральные растительные экстракты целебных трав, природные свойства которых в напитках не только сохраняются, но и приумножаются. Сама природа подарила нам возможность использовать кладовые своих богатств. Поэтому мы и назвали наши будущие напитки «Кладовая здоровья».

6. Что такое 100 % растительная основа в напитках «Кладовая здоровья»?

Газированные безалкогольные напитки серии «Кладовая здоровья» планируется изготавливать на основе 100 % растительного концентрата (основы) и травяных и ягодных композиций. Основа напитков натуральные экстракты целебных трав и ягод.

Для каждого напитка это свое уникальное сочетание растений и ягод, состав которого отражен в составе напитка на этикетке/книжечке.

7. Почему напитки серии «Кладовая здоровья» имеют специфический вкус и аромат?

Серия напитков представляет собой вкусный и здоровый продукт, в котором сконцентрирована энергия натуральных компонентов.

В основе напитков натуральные растительные экстракты целебных трав и ягод, которые имеют ярко выраженный пряно-ароматический, травяной вкус и аромат.

Данная линейка продуктов будет представлять собой уникальное товарное предложение и в составе продуктового портфеля представлять собой конкурентное преимущество. Хотя в этой группе товаров и существует прямая конкуренция, например серия ТМ «Таежный дар», именно оригинальная рецептура напитков с соответствующим вкусом обеспечивает будущую конкурентоспособность этого продукта на рынке. Соответственно, это будет самый маржинальный продукт в своем портфеле, который запустит в производство ООО «Люкс Вода».

Определение ключевых атрибутов проектного продукта «Кладовая здоровья» (безалкогольные газированные напитки на целебных травах и ягодах)

Сегмент: (конечные потребители – домохозяйства) безалкогольные газированные напитки на сахаре (сахарозаменителе), «средний» и «дорогой» ценовой сегмент (около 40–100 руб., за 1,0 л., ПЭТ и стекло).

География: города с населением от 300 тыс. человек, в которых планируется

осуществлять продажу «Кладовая здоровья».

Таблица 4 – Ключевые атрибуты продукта «Кладовая здоровья»

№	Характеристики/атрибуты	Вес	Оценка	Индекс	Комментарии
Анализ продукта «Кладовая здоровья»					
1	Вкус напитка	0,35	7	2,45	Вкус напитка сложен и не характерен для классического «лимонадного» вкуса, даже для таких как кольные нвпитки и «байкал»
2	Состав: вредные (консерванты, красители и прочие вредные ингредиенты)	0,15	8	1,2	Наличие консервантов в составе напитка – бензоат натрия и сорбат калия
3	Состав: полезные (волокна, мякоть ягод, травы и прочие полезные ингредиенты)	0,10	10	1	Есть полезные экстракты целебных трав и ягод
4	Внешний вид (этикетка, упаковка)	0,5	8	0,4	Есть минус – темная ПЭТ-бутылка
5	Узнаваемость марки, перспектива формирования имиджа торговой марки	0,15	5	0,75	Тесты, проведенные на фокус-группах показывают узнаваемость целевой аудиторией на уровне не ниже 50%
6	Качество утоления жажды	0,20	2	0,4	Напиток насыщенный по вкусу. Газированность способствует утолению жажды, но специфичность вкуса этому не способствует
ИТОГО		1,00		6,2	

Определение предполагаемой рыночной позиции напитка «Кладовая здоровья»

Кластеризация: «средний» и «дорогой» ценовые сегменты, активные потребители-покупатели (покупки от 2 и более раз в месяц).

Психографическая сегментация: люди, «заботящиеся о своем здоровье».

Позиционирование: продукт, который позволит Вам получить наслаждение от приятного вкуса газированного напитка, но при этом подарит безопасность (натуральность состава) и пользу от экстракта целебных трав и ягод.

Ценностное предложение: использование в составе натуральных целебных трав и ягод России.

Рассмотрим возможную рыночную позицию напитка «Кладовая здоровья» на основе экспертного маркетингового анализа. Результаты представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Определение прибыльности кластеров рынка для окончательного

выбора ценовых сегментов напитка «Кладовая здоровья»

Конкурент	Суммарные объем продаж конкурента, руб.	Низкая цена	Средняя цена	Высокая цена	Премиум цена
ТМ Coca-Cola	15 000 000 000			15 000 000 000	
ТМ Pepsi	9 750 000 000			9 750 000 000	
ТМ Таежный дар	300 000 000		300 000 000		
ТМ Аналоги «Кладовая здоровья»	187 500 000		187 500 000		
	25 237 500 000				
Объем кластера		10 000 000 000	25 000 000 000	35 000 000 000	5 000 000 000
Продажи конкурентов в кластере		0	487 500 000	24 750 000 000	0
Рентабельность кластера		20 %	30 %	40 %	60 %
Объем прибыли кластера		2 000 000 000	7 500 000 000	14 000 000 000	3 000 000 000
Рыночная доля кластера		8 %	28 %	53 %	11 %
Прогнозируемый рост объема кластера (%) в 2020 году		5 %	6,5 %	9 %	12 %
Прогнозируемый объем кластера (руб.) в 2020 году		10 499 000 000	26 625 000 000	38 150 000 000	5 599 760 000
Прогнозируемый объем прибыли кластера (руб.)		2 099 800 000	7 987 500 000	15 260 000 000	3 359 856 000

Можно сделать следующий вывод, что наиболее прибыльными являются «средний» и «дорогой» ценовые сегменты напитков аналогичных «Кладовая здоровья». Предпочтительно работать именно в этих ценовых сегментах. Поэтому выбор компании «Люкс Вода» для «среднего» ценового сегмента ПЭТ бутылка, а для дорогого – стекло, является правильным.

Сравнительный конкурентный анализ продукта «Кладовая здоровья»

Проведем сравнительный конкурентный анализ вывода продукта «Кладовая здоровья» на рынок. Результаты представлены в таблице 6.

Результатом первых трех лет запуска продукта на рынок должна быть доля, равная доли напитка ТМ «Таежный дар».

Таблица 6 – Сравнительный конкурентный анализ вывода на рынок продукта «Кладовая здоровья»

Анализируемые показатели	ТМ «Кладовая здоровья» (первые 3 года выхода на рынок)	ТМ «Таежный дар»	ТМ аналоги «Кладовая здоровья»	ТМ «Pepsi»	ТМ «Coca Cola»
Доля на рынке в динамике, %					
Рубли	1,5 (умеренный)	0,4 (медленный)	-0,25 (снижение)	1,3 (умеренный)	2,0 (умеренный)
Литры	0,7 (умеренный)	0,35 (медленный)	-0,2 (снижение)	0,9 (умеренный)	1,5 (умеренный)
Цели	Умеренное наращивание	Удержание доли	Стабилизация	Умеренное наращивание	Умеренное наращивание
Стратегия	Инновации, наращивание дистрибуции, формирование и рост узнаваемости, развитие уникальных свойств продукта	Расширение дистрибуции, рост узнаваемости	Мерчандайзинг, снижение цены	Активная поддержка знания бренда, креативные рекламные решения, широкая дистрибуция, массированные промоакции	Поддерживание знания бренда, широкие промоакции и дистрибуция
Система продаж и поиска клиентов	Работа с федеральными и региональными сетями, запуск своих прямых торговых команд	Работа с федеральными сетями	Работа с региональным ритейлером	Свои торговые команды, хороший трейд-бюджет, активное медиа сопровождение	Свои торговые команды, хороший трейд-бюджет, активное медиа сопровождение
Сильные стороны	Наличие реального уникального предложения, хорошо продуманная упаковка, ценовая политика	«Создатель» категории, хорошая рецептура	Более низкая цена	1. Хорошо узнаваемый бренд, высокая доля лояльных потребителей, широкая сеть дистрибуции, большие медиабюджеты	1. Хорошо узнаваемый бренд, высокая доля лояльных потребителей, широкая сеть дистрибуции, большие медиабюджеты
Слабые стороны	Позиционирование у	Взрослая потребитель	Отсутствие бренда, как	Восприятие продукта, как	Восприятие продукта, как

Анализируемые показатели	ТМ «Кладовая здоровья» (первые 3 года выхода на рынок)	ТМ «Таежный дар»	ТМ аналоги «Кладовая здоровья»	ТМ «Pepsi»	ТМ «Coca Cola»
	большинства потребителей производителя «Люкс Вода» только как поставщика чистой воды	ская аудитория, ограниченность ситуаций и мотивов потребления продукта	такового. Ограниченная дистрибуция	химиясодержащий	химиясодержащий

2.3 Анализ макросреды организации

Важнейшим элементом стратегического управления и планирования продаж в компании является анализ внешней или макросреды. Угрозы, которые подстерегают компанию в процессе ведения бизнеса, и возможности, которые ей предоставляются, все это присутствует именно во внешней среде, частью которой является и наш бизнес. Во внешней среде компании угрожают конкуренты, недобросовестные поставщики (я рассмотрел их анализ выше), быстро изменяющееся налоговое законодательство, социальные катаклизмы и многие другие «сюрпризы», такие, например, как короновирус. Кроме того, компания может иметь или не иметь достаточные для ведения бизнеса собственные ресурсы. И тогда для нее критически важным становится доступность финансовых ресурсов на рынке банковских услуг.

Анализ внешних факторов помогает выработать стратегические решения, обеспечивающие алгоритмы взаимодействия компании со средой в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Это позволит поддерживать потенциал предприятия на уровне, необходимом для достижения поставленных целей продаж, помогут вскрыть угрозы и возможности для их развития.

Внешнюю среду обычно условно делят на две части: макроокружение и микроокружение. Если на макроокружение компании трудно оказывать значительное влияние или контролировать его процессы, то динамика микроокружения может напрямую зависеть от выбора ее стратегии. Анализ микроокружения я уже сделал выше.

При анализе внешней среды, в границах которой функционирует компания, можно выделить целый ряд факторов, влияющих на возможности ее развития.

Для оценки влияния макроокружения, в котором находится предприятие, используем модель STEP анализа, которая помогает оценить внешнюю среду с точки зрения социальных, технологических, экономических и политических факторов. И хотя предприятие практически не может влиять на эти факторы, оно может использовать их в своих целях, или минимизировать потери от изменяющихся условий внешней среды. STEP-анализ факторов макроокружения

ООО «Люкс Вода» представлен в таблице 7.

Таблица 7 – СТЕП-анализ факторов внешней среды ООО «Люкс Вода»

Группа факторов	Описания фактора, применительно к влиянию на ООО «Люкс Вода»
S (социально-демографический)	<p>Рост уровня безработицы, ведет к снижению спроса на товары не первой необходимости (в т. ч. и газированных напитков).</p> <p>Рост уровня коррупции, уровня преступности и социальных потрясений ведет к снижению спроса, увеличению рисков при отгрузке товара.</p> <p>Снижение рождаемости приведет к снижению спроса в долгосрочном периоде.</p> <p>Пропаганда здорового образа жизни.</p> <p>Ограничения, связанные с эпидемией коронавируса, сократят посещение людьми магазинов, где спонтанные покупки доходят до 70 % (к ним относятся газированные напитки).</p>
Т (научно-технический)	<p>Прогнозируется появление новых видов упаковки из более дешевого сырья или облегченных аналогов существующей, что может позволить снизить себестоимость производимой продукции.</p> <p>Появление доступных технологий позволяющих, приготовление напитков на основе натурального сырья, что ведет к ужесточению конкуренции в отрасли.</p> <p>Появление оборудования позволяющего производить продукцию без применения консервантов и обеспечивать длительный срок её годности в процессе реализации.</p>
Е (экономический)	<p>За счет девальвации рубля к доллару и евро импорт безалкогольных напитков упал более чем на 40%, в свою очередь экспорт вырос на 32%, что открывает дополнительные возможности продажи «Кладовая здоровья» за рубеж.</p> <p>Высокие темпы роста цен на товары первой необходимости ведут к снижению потребления других товаров (в т. ч. и газированных напитков). Это усугубляется падением доходов потребителей.</p> <p>Снижение учетной ставки Центробанка, что приводит к снижению стоимости кредитных ресурсов в России.</p> <p>Снижение инфляции, что дает некоторую стабилизацию цен на энергоресурсы.</p> <p>Ряд экономических предложений от правительства на поддержку бизнеса, связанных с эпидемией коронавируса.</p>
Р (политико-правовой)	<p>Вступил в силу закон об ограничении продаж алкогольных напитков, что может позитивно сказаться на продажах безалкогольных напитков.</p> <p>Рост цен на алкогольную продукцию.</p> <p>Поддержка отечественного производителя правительством страны.</p> <p>Запрет на пропаганду вредных привычек человека.</p>

Для понимания значимости и степени влияния различных факторов оценим их с точки зрения влияния на ООО «Люкс Вода». СТЕП-анализ внешних факторов ООО «Люкс Вода» с использованием весовых оценок представлен в таблице 8.

Таблица 8 – СТЕП-анализ факторов макроокружения ООО «Люкс Вода» с использованием весовых оценок

Группы факторов	События/факторы	Угроза (У)/ Возможность (В)	Вес фактора	Важность фактора (1-5)	Результат влияния
Социально-демографические	Рост уровня безработицы	У	0,3	3	-0,9
	Рост уровня коррупции	У	0,2	2	-0,4
	Снижение рождаемости	У	0,2	2	-0,4
	Пропаганда здорового образа жизни	В	0,2	3	+0,6
	Ограничения, связанные с эпидемией коронавируса	У	0,1	2	-0,2
ИТОГО			1,00		-1,3
Научно-технический	Появление новых видов упаковки	В	0,3	2	+0,6
	Появление новых технологий	У	0,3	3	-0,9
	Появление нового оборудования	В	0,4	3	+1,2
ИТОГО			1,00		+0,9
Экономические	Девальвация рубля	В	0,2	2	+0,4
	Рост цен на продукты первой необходимости	У	0,3	3	-0,9
	Снижение учетной ставки Центробанка	В	0,2	3	+0,6
	Снижение инфляции	В	0,1	2	+0,2
	Экономические меры поддержки бизнеса государством из-за коронавируса	В	0,2	4	+0,8
ИТОГО			1,00		+1,1
Политико-правовые	Закон об ограничении продаж алкогольных напитков	В	0,5	3	+1,5
	Поддержка отечественного производителя правительством страны	В	0,3	3	+0,9
	Запрет на пропаганду вредных привычек человека	В	0,2	3	+0,6
ИТОГО			1,00		+3,0
ВСЕГО					+3,7

Анализируя степень влияния различных факторов представленных в таблице 8 на компанию необходимо более детально рассмотреть проявление наиболее

значимых факторов.

Так из социальных факторов, влияющих на организацию, наиболее значимым является рост безработицы и как следствие снижение доходов и платежеспособного спроса населения и перераспределения его на продукты более дешевого ценового сегмента.

В научно-технической сфере наиболее значимым фактором является появление новых технологий, позволяющих осуществлять приготовление напитков на основе натурального сырья, без применения консервантов и обеспечивать более длительный срок её годности в процессе реализации. Это ведет к ужесточению конкуренции в отрасли, и может существенно повлиять на рост объемов продаж ООО «Люкс Вода».

Из экономических факторов важно отметить высокие темпы роста цен на товары первой необходимости, что в условиях снижения доходов населения автоматически приводит к перераспределению трат внутри потребительской корзины и снижению потребления товаров не первой необходимости (к которым также относится и продукция ООО «Люкс Вода»).

В политико-правовой сфере наиболее значимым фактором является то, что вступил в силу закон о запрете продажи алкогольных напитков и запрете пропаганды вредных привычек человека, что может позитивно сказаться на продажах безалкогольных напитков.

Макроокружение создаёт общие условия нахождения организации во внешней среде. В большинстве случаев макроокружение не имеет специфического характера, применительно к отдельно взятой организации. Хотя степень влияния состояния макроокружения на различные организации различна, что связано с различиями, как в сферах деятельности, так и с внутренним потенциалом организаций.

Количественный прогноз влияния внешних, не зависящих от предприятия факторов на планируемый объем продаж нового напитка ООО «Люкс Вода»

Эти внешние, независимые от предприятия факторы (макрофакторы), и прочие находящиеся вне контроля предприятия, оказывают влияние на бизнес ООО «Люкс Вода» и будут оказывать влияние на запуск нового напитка «Кладовая здоровья».

Сделаем количественный прогноз влияние этих факторов на планируемый объем продаж серии напитков «Кладовая здоровья».

Сегмент: (конечные потребители – домохозяйства) безалкогольных газированных напитков на сахаре (сахарозаменителе), «средний» и «дорогой» ценовые сегменты (40–100 руб. за 1,0 л.).

География: города России с населением выше 300 тыс. человек.

Горизонт планирования: 3 года (2021–2023 гг.)

Прогнозный объем рынка безалкогольных напитков в 2020 г. в России – 4 400 000 000 литров.

Прогнозный объем рынка безалкогольных напитков в 2020 г. в России – 75 000 000 000 рублей.

Средняя цена за 1,0 литр – 17,05 рублей.

Таблица 9 – Группа факторов № 1-факторы, влияющие на изменение объема рынка в прогнозируемом периоде (в среднем по 3 годам)

№	Факторы	Влияние на объем рынка	Комментарии
1	Инфляция на рынке	+7 %	Рост средней цены на рынке
2	Реальный рост среднедушевого дохода	+2 %	Рост рынка в натуральном выражении
3	Рост популярности безалкогольных напитков	+2 %	Переключение со слабоалкогольных напитков

Прогноз объема роста рынка в литрах (+4% в среднем по каждому году):

2021 – 4 576 000 000;

2022 – 4 759 000 000;

2023 – 4 949 000 000.

Прогноз объема рынка в рублях (с учетом роста средней цены по рынку из-за инфляции в среднем на 7 % в год):

2021 – 83 433 000 000;

2022 – 92 898 000 000;

2023 – 103 370 000 000.

Определим теперь сложность работы на рынке компании ООО «Люкс Вода» в течении трехлетнего горизонта планирования. Сложность работы на рынке прогнозируется в контексте понимания того факта, что предприятие не имеет права демонстрировать рост продаж меньший, чем рост рынка.

Таблица 10 – Количественный анализ сложности работы на рынке компании ООО «Люкс Вода» в течении 2021–2023 гг.

№	«+»/«-»	Факторы	Вес	Вероятность возникновения	Индекс влияния
1	«-»	Рост цены на транспортные услуги, опережающих инфляцию (рост цены продукцию компании на удаленных территориях)	0,175	8	1,4
2	«-»	Таможенный союз (технический регламент - более жесткие требования к производству и качеству продукции)	0,05	10	0,5
3	«-»	Рост значения и влияния федеральных розничных сетей	0,25	8	2
4	«-»	Таможенный союз (новые игроки из Казахстана)	0,075	6	0,45
5	«-»	Общий потребительский тренд «безопасность» (без красителей,	0,225	8	1,8

Окончание таблицы 10

№	«+»/«-»	Факторы	Вес	Вероятность возникновения	Индекс влияния
		консервантов и пр.)			
6	«+»	Тренд «натурэль»	0,15	8	1,2
7	«-»	Медиа-инфляция - рост рекламных затрат на продвижение	0,075	9	0,675
ИТОГО			1,00	(+) 1,2 < (-) 6,825	

Из таблицы видно, что факторы, усложняющие работу компании ООО «Люкс Вода» на рынке преобладают над факторами облегчающими эту работу.

Аудит внешних, зависящих от предприятия ООО «Люкс Вода» факторов

Проведем теперь аудит факторов, на которые может влиять компания «Люкс Вода». Они формируют рыночные риски предприятия. Этот анализ представлен ниже в таблице.

Таблица 11 – Оценка рыночных рисков

№	Группа факторов	Причины риска	Вероятность наступления
1	Конкуренты (существующие, новые и субституты)		
	Coca-Cola	Запуск новых продуктов в рамках тренда «натурэль», «био»	6,5
	Pepsi	запуск новых продуктов в рамках тренда «натурэль», «био»	6,5
	Аналоги «Кладовая здоровья» («Таёжный Дар», «Таёжная ягода», «Сибирский сбор», «Тайна тайги» и пр.)	ценовой демпинг	7,5
2	Поставщики товаров и услуг		
	Поставщик «Лимонник» (поставщик основ для напитка)	рост цены выше инфляции	7
3	Покупатели (посредники и конечные потребители)		
	Федеральные розничные сети	требования по увеличению ретробонуса	8,5
	Федеральные розничные сети	сокращение матрицы/вывод из ассортиментной матрицы	6
	Дистрибуторы	вывод из ассортимента	6,5
	Конечные потребители	приедание продукта, устаревание (ЖЦТ - спад)	7,5

Вероятность наступления рыночных рисков достаточно высока. Они усложнят работу компании в рассматриваемой перспективе, особенно при выводе нового

продукта на рынок. Но преодоление их возможно без ущерба достижения поставленных рыночных целей с помощью сильных сторон компании, о чем будет показано в результатах проведения SWOT-анализа.

2.4 SWOT-анализ ООО «Люкс Вода»

Среди множества инструментов анализа рыночной позиции предприятия и выработки стратегических решений одним из наиболее наглядных является разработка матрицы SWOT-анализа. Сущность такого анализа заключается в оценке перспектив финансово-хозяйственной деятельности предприятия в двух аспектах – возможностях и угрозах факторах влияния внешней среды.

SWOT-анализ был разработан американскими экономистами и называется так по первым буквам английских слов, составляющих основное содержание анализа (Strength – достоинство, Weakness – недостаток, Opportunities – возможность, Threat – угроза).

SWOT-анализ включает в себя: исследование внешней инфраструктуры предприятия (макрофакторы, клиентура, поставщики, посредники, конкуренты) и исследование внутренней среды предприятия.

Томпсон и Стрикланд [11] предложили следующий примерный набор характеристик, заключение по которым должно позволить составить список слабых и сильных сторон организации, а также список угроз и возможностей для нее, заключенных во внешней среде.

SWOT-анализ направлен на изучение стратегического потенциала предприятия с учётом реалий внешней и внутренней среды. Цель метода заключается в изучении сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз, исходящих из внешней и внутренней среды, а также их влияния на результативность деятельности предприятия. Он предполагает следующую последовательность действий: выявление сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз и установление связей между ними, которые могут быть использованы в дальнейшем при выборе стратегии развития предприятия, разработке стратегического плана и его реализации.

По итогам проведённого анализа внешней, внутренней среды, а также среды непосредственного окружения ООО «Люкс Вода» сделаем таблицу, в которой отразим угрозы и возможности макро и микроокружения, слабые и сильные стороны предприятия.

SWOT-анализ ООО «Люкс Вода» на рынке безалкогольных напитков представлен в таблице 12.

Таблица 12 – SWOT-анализ ООО «Люкс Вода» на рынке безалкогольных напитков

S (сильные стороны)	W (слабые стороны)
Финансовая устойчивость компании (отсутствие крупных кредитных займов) Разветвленная сеть дистрибуции Напитки ООО «Люкс Вода» делаются из воды артезианской скважины, обогащаясь ионами серебра Продукция компании обладает высокими потребительскими свойствами Поставка широкого спектра безалкогольных напитков почти во всех массовых ценовых сегментах. Узнаваемый бренд компании Охват большой доли рынка в УрФО Квалифицированный персонал Наличие офисов во всех крупных городах Челябинской области и других регионах	Бюджет на продвижение продукции существенно ниже, чем у лидеров рынка. Слабо работает система сбора и обработки информации с удаленных территорий Высокая стоимость логистики на отдалённые территории
O (возможности)	T (угрозы)
Пропаганда здорового уровня жизни Популяризация безалкогольных напитков взамен слабоалкогольных Появление новых видов упаковки Появление новых видов оборудования производства без консервантов Девальвация рубля Закон о запрете продажи алкогольных напитков Запрет на пропаганду вредных привычек Политическая и экономическая поддержка бизнеса в период пандемии	Агрессивный подход розничных федеральных сетей в их Продолжение таблицы 12 платежа, тов . бонусов делает нерентабельным продажи в них продуктов с резкой сезонностью. Увеличение доли рынка крупными производителями напитков Низкий уровень доходов населения Убыль населения Рост цен на товары первой необходимости

Таким образом, мы выяснили, что основными **сильными сторонами** данной организации являются:

- финансовая устойчивость компании, так как компания развивается в основном за счет собственных средств, привлекая по минимуму необходимы кредитные ресурсы, не превышающие годовую прибыль, что позволило в условиях кризиса и пандемии чувствовать себя достаточно уверенно и независимо от банковских обязательств;
- разветвленная сеть дистрибуции охватывающая многие регионы России и ряд стран ближнего и дальнего зарубежья позволяет сделать доступным потребителям любой новый товар в максимально сжатые сроки;
- производство продукции «Люкс Вода» по особой технологии в отличии от основных конкурентов производящих, напитки и воду по техническим условиям, позволяет выгодно отстроить продукт, так как в сознании массового потребителя существует стереотип, что полезная вода должна добываться с глубокой скважины;

- поставка широкого спектра безалкогольных напитков почти во всех массовых ценовых сегментах позволяет сделать дистрибьютору максимально выгодное предложение, что снижает заинтересованность дистрибьютора в продаже товаров конкурентов.

Слабые стороны:

- существенно меньший бюджет на продвижение производимой продукции по сравнению с основными конкурентами в значительной мере затрудняет донесение информации о продукте до конечных потребителей и возможности влияния на совершение первой пробной покупки;
- недостаточно хорошо работающая система сбора информации с удаленных территорий не дает возможности оперативно реагировать на изменение рыночной конъюнктуры, что особенно актуально для товаров с сильной сезонностью;
- высокая стоимость доставки продукции на отдаленные территории России делает неконкурентоспособным товар для конечного потребителя по цене. В случае торговли по конкурентным ценам делает его продажу нерентабельной по сравнению с теми производителями, которые имеют несколько заводов в разных частях России, что позволяет им минимизировать логистические затраты.

Возможности:

- пропаганда здорового уровня жизни, популяризация безалкогольных напитков взамен слабоалкогольных, закон о запрете продажи алкогольных напитков, запрет на пропаганду вредных привычек приводит к росту рынка этих напитков;
- появление новых видов упаковки, новых видов оборудования производства без консервантов дает возможность улучшить качество продукции и снизить ее себестоимость;
- девальвация рубля, политическая и экономическая поддержка бизнеса в период пандемии дает возможность сделать отечественную продукцию конкурентоспособной в сравнении с иностранными аналогами.

Угрозы:

- выход на рынок компаний лидеров пивного рынка обладающих разветвленной системой дистрибуции и значительными финансовыми возможностями по продвижению своего продукта существенно усиливает конкуренцию в отрасли;
- увеличение входных бонусов и отсрочек платежей со стороны розничных сетей сделает нерентабельным продажу через них товаров с сильной сезонностью, так как в короткий период сезонных колебаний данные товары не будут успевать окупаться, что в свою очередь приведет к падению объемов продаж и прибыли;
- снижение темпов роста рынка газированных напитков приведет к усилению конкуренции в отрасли и возможному падению продаж и прибыли нашей компании;
- снижение доходов потребителей может существенно снизить спрос на товары дорогих ценовых сегментов, к которому можно отнести и наш проект «Кладовая здоровья» в стекле, что свою очередь сделает невозможным достижение плановых показателей продаж и прибыли.

SWOT-АНАЛИЗ ООО «Люкс Вода» с количественными оценками представлен в таблице 13.

Таблица 13 – SWOT-анализ с количественными оценками для компании «Люкс Вода»

S (сильные стороны)				W (слабые стороны)			
Фактор	Вес	Оценка реализации 5-10	Индекс	Фактор	Вес	Оценка реализации (обратные 5-10)	Индекс
Финансовая устойчивость компании (отсутствие крупных кредитных займов)	0,18	8	1,44	Бюджет на продвижение продукта существенно ниже, чем у лидеров рынка	0,4	6	2,4
Разветвленная сеть дистрибуции области	0,15	7	1,05	Не до конца поставлена система сбора и обработки информации с удаленных территорий	0,20	5	1
Напитки ООО «Люкс Вода» делаются из воды артезианской скважины, обогащаясь ионами серебра	0,1	9	0,9	Высокая стоимость доставки продукции на отдалённые территории	0,4	7	2,8
Продукция компании обладает высокими потребительскими свойствами	0,5	7	0,35				
Поставка широкого спектра безалкогольных напитков почти во всех массовых ценовых сегментах.	0,12	7	0,84				
Узнаваемый бренд компании	0,1	5	0,5				
Охват большой доли рынка в УрФО	0,1	6	0,6				
Квалифицированный персонал	0,12	7	0,84				

Продолжение таблицы 13

S (сильные стороны)				W (слабые стороны)			
Фактор	Вес	Оценка реализации 5-10	Индекс	Фактор	Вес	Оценка реализации (обратные 5-10)	Индекс
Наличие офисов во всех крупных городах Челябинской области и других регионах	0,8	7	0,56				
ИТОГО	1,00		7,08	ИТОГО	1,00		6,2
О (возможности со стороны внешней среды)				Т (угрозы со стороны внешней среды)			
Пропаганда здорового уровня жизни	0,15	6	0,9	Агрессивный подход розничных федеральных сетей в их работе. Увеличение отсрочек платежа, товарные кредиты, оплата входных бонусов делает нерентабельным продажи в них продуктов с резкой сезонностью.	0,2	7	1,4
Популяризация безалкогольных напитков взамен слабоалкогольных	0,1	7	0,7	Увеличение доли рынка крупными производителями напитков	0,3	6	1,8
Появление новых видов упаковки	0,15	5	0,75	Низкий уровень доходов населения	0,2	4	0,8

Окончание таблицы 13

S (сильные стороны)				W (слабые стороны)			
Фактор	Вес	Оценка реализации 5-10	Индекс	Фактор	Вес	Оценка реализации (обратные 5-10)	Индекс
Появление новых видов оборудования производства без консервантов	0,07	5	0,35	Убыль населения	0,1	5	0,5
Девальвация рубля	0,13	6	0,78	Рост цен на товары первой необходимости	0,2	7	1,4
Закон о запрете продажи алкогольных напитков	0,05	6	0,3				
Запрет на пропаганду вредных привычек	0,05	7	0,35				
Политическая и экономическая поддержка бизнеса в период пандемии	0,3	9	2,7				
ИТОГО	1,00		6,83	ИТОГО	1,00		5,9

В целом анализ факторов организационной среды показал, что сильные стороны и возможности превышают слабые стороны и угрозы, что позволяет предположить о хорошем имеющемся потенциале для реализации стратегии развития.

$$S = 7,08;$$

$$W = 6,2;$$

$$O = 6,83;$$

$$T = 5,9;$$

$$S + O (13,91) > W + T (12,1);$$

$$\text{Уровень превышения (в \%)} = (13,91 - 12,1) \cdot 100 / 12,1 = 14,96 \%$$

Важно в стратегии достижения целей на рынке предусмотреть решения, которые приведут к максимальному устранению слабых сторон. В первую очередь это касается оптимизации либо поиска альтернативных способов доставки продукции, с целью сокращения транспортных затрат. А так же пересмотреть договорные условия работы с федеральными сетями на предмет поиска возможных путей более выгодного сотрудничества (изменение в большую сторону объемов минимальной партии заказа и пересмотр графика поставок).

Выводы по разделу 2

Обобщая все вышеперечисленное можно говорить о том, что для ООО «Люкс Вода», именно в настоящий момент времени, целесообразно и необходимо сосредоточить свои усилия на запуск в производство и продвижении проектной линейки газированных напитков «Кладовая здоровья» на рынке. Компания обладает для этого необходимыми ресурсами (финансовая устойчивость, разветвленная сеть дистрибуции, поставка широкого спектра безалкогольных напитков во всех массовых ценовых сегментах, узнаваемость бренда компании). Угрозы на рынке в виде усиления конкуренции и снижения темпов его роста говорят о том, что с каждым годом сделать это будет все труднее.

3 СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ ПРОДАЖ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ВЫБОР ООО «ЛЮКС ВОДА» ДЛЯ РОСТА ПРОДАЖ

3.1 Характеристика и оценка текущих стратегий предприятия

Отрасль безалкогольных напитков, в которую входит компания ООО «Люкс Вода» находится в стадии зрелости. Рынок этой отрасли имеет минимальный прирост. Доли его поделены между сформировавшимся компаниями производителями, имеющие устоявшиеся в сознании потребителей марки и бренды. Высокая конкуренция свойственная этому рынку, вынуждает строить свою стратегию продаж таким образом, чтобы она отбирала долю рынка у других производителей. Причём на разных территориях приходится применять разные типы стратегии, так же как и по разным группам безалкогольных напитков, которых на сегодняшний день большое количество. В случае ООО «Люкс Вода» и существующего у нее продуктового портфеля можно сказать, что по М. Портеру целевым рынком ООО «Люкс Вода» является широкий круг покупателей, а типом конкурентного преимущества – низкие издержки. Существующая продукция предприятия в большей степени относится к среднему сегменту, захватывая верхнюю границу дешевого, поэтому соответственно имеет низкую маржинальность, которую приходится компенсировать увеличением объема производства и реализации.

Применив матрицу И. Ансоффа в отношении текущей корпоративной стратегии компании ООО «Люкс Вода», можно сделать вывод о том, что сегодня организация реализует стратегию – освоение рынка и выход на новые рынки с существующей продукцией.

При этом, реализуя стратегию развития товара в компании за счет запуска новой линейки газированных напитков, развития собственного производства и применения современных технологий, появляется возможность привлечь новых потребителей и увеличить долю рынка.

Проблемы, с которыми столкнулась компания в процессе реализации ранее запущенной стратегии продаж – завышенные планы, не точность планирования

Реакция конкурентов на реализуемую компанией стратегию продаж – нулевая

Реакция потребителей на реализуемую компанией стратегию продаж – хорошая – косвенный показатель проявился в увеличении продаж

Успешность стратегии продаж компании в сравнении со стратегиями продаж конкурентов – удовлетворительная

Подведем итог оценки текущей стратегии продаж компании ООО «Люкс Вода». Стратегия конкурентирования с помощью низких затрат для широкого круга покупателей, а также стратегия развития существующего товара (бутилированной воды) создают серьезную угрозу потерь компанией своих позиций на рынке. Остро стоит вопрос пересмотра существующих стратегий и выбор стратегий, позволяющих компании обеспечивать устойчивый рост продаж.

3.2 Определение стратегических вариантов развития продаж предприятия

Рассмотрим следующий метод целеполагания – пирамида целеполагания (рисунок 5).

В рамках разработанной миссии сформулируем цели продаж, стоящие перед

организацией.

Рыночные цели и стратегия продаж ООО «Люкс Вода» на 2021-2023 годы

Для эффективного развития ООО «Люкс Вода» в 2021–2023 году исходя из ситуации на рынке, а также оценивая возможности использования внутренних ресурсов, компания поставила перед собой следующие цели:

Миссия ООО «Люкс Вода»

Мы стремимся сделать наш продукт максимально доступным, предлагая гарантированное качество самой природы, первыми обеспечивая своих потребителей продукцией, отвечающей современным стандартам. Наше стремление к лидерству – это возможность в честной конкуренции обеспечить контроль и ответственное отношение к производству и поставкам товаров нашим потребителям. Мы уважаем интересы наших собственников, сотрудников, потребителей, поставщиков, партнеров и конкурентов, сохраняя за собой имидж справедливой, честной и ответственной компании.

Видение

Создать бренд, который утоляя жажду и получая вкусовые удовольствия сделает людей более здоровыми, энергичными и счастливыми благодаря силе природных растений. Этот бренд по доле рынка в России в денежном выражении должен быть сразу следующим после брендов транснациональных компаний Coca-Cola и Pepsi.

Цели по SMART

1. Запустить в производство и реализацию новый бренд газированных напитков «Кладовая здоровья» и довести уровень представленности бренда в торговых точках до 70 % к 2027 году.
2. Довести уровень узнаваемости нового бренда без подсказки не менее 50 % к 2027 году.
3. Довести объем продаж нового бренда к 2027 году до 800 млн. руб.
4. Довести суммарный объем продаж продукции ООО «Люкс Вода» до 3 млрд. руб. к 2027 году.

Стратегии продаж по достижению поставленных целей

Полный охват рынка, конкурирование за счет дифференциации (по М. Портеру), расширение рынка, выход на новые рынки, стратегия развития товара и диверсификации (по И. Ансоффу).

Оперативные задачи

1. Подготовить производство и начать выпуск новой продукции под маркой «Кладовая здоровья»
2. Подготовить и запустить новую программу продвижения продукции ООО «Люкс Вода»
3. Провести реорганизацию службы продаж в соответствии с новыми стратегиями и целями продаж ООО «Люкс Вода»

Рисунок 5 – Пирамида целеполагания компании ООО «Люкс Вода»

1. Увеличить долю рынка компании на 25 % по сравнению с долей в 2020 году. Достичь 0,55 % доли рынка в 2023 году при фактическом показателе в 2019 году 0,44 %.

2. Достижение следующих долей рынка б/а напитков и темпов прироста рынка и доли ООО «Люкс Вода» на нем в 2021 г. (Таблица 14) при выполнении планов

продаж на 2021 г. (Таблица 15).

Таблица 14 – Прогноз темпов роста доли рынка безалкогольных напитков и доли ООО «Люкс Вода» на территории РФ в 2021 году

Товарная группа	Емкость рынка, тыс.л в 2021г. (прогноз)	Темп роста рынка в 2021г, %	Доля ООО «Люкс Вода» на рынке России 2021г. (прогноз), %
Газ.напитки (в т.ч. «Кладовая здоровья»)	6 400 000	2	0,86
Морс	440 000	5	3,09
Мин.вода и пит.вода	3 960 000	8	0,20
Ароматизированная пит.вода	336 000	10	0,12
Энергетические напитки	60 000	10	0,00
Соки	1 365 000	-5	0,00
Нектары	1 417 500	0	0,00
Сокосодержащие напитки	210 000	0	0,00
Квас	69 000	0	0,00
ИТОГО:	14 370 500		0,55

Подготовим прогноз планов продаж ООО «Люкс Вода» на 2021 год в тыс.штук бутылок.

Таблица 15 – План продаж ООО «Люкс Вода» на 2021 год, тыс.штук бутылок

	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
Мин.вода 0,5 л газир.	250	250	450	885	1300	1410	1500	879	601	601	510	564
Мин.вода 1,0 л газир.	530	550	935	1380	1800	2000	2200	1340	810	866	870	998
Мин.вода 1,5 л газир.	90	90	130	230	380	360	380	230	180	140	140	200
Пит.вода 0,5 л	97	75	102	190	170	200	200	122	70	83	93	98
Мин.вода 0,5 л аром.	5	20	220	800	1560	1559	1159	200	35	35	35	35
Мин.вода 1,0 л аром.	0	0	30	154	314	312	230	30	5	5	5	5
Пит.вода 1,0 л	0	0	100	260	530	530	394	106	20	20	20	20
Кладовая здоровья 0,5 л	250	250	380	533	655	712	712	577	499	499	605	620
Кладовая здоровья 1,0 л	450	580	1000	1020	1120	1144	1244	883	784	843	1070	1082
Кладовая здоровья 0,5 л стекло	0	0	0	50	50	70	100	100	100	100	100	100

	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
Пит.вода 1,0 л ионы серебра	15	15	30	30	0	0	0	0	0	0	0	0
Мин.вода 1,5 л аром.	0	0	0	0	50	80	80	50	30	30	30	30
Морс 1,0 л	4	4	25	90	190	190	135	36	5	7	7	7
Морс 1,5 л	40	40	70	140	176	230	250	140	104	72	72	85
Пит.вода 19 л	350	375	380	364	329	368	410	415	428	390	397	418
Пит.вода 3 л	27	27	41	54	47	47	47	47	47	47	47	50
Пит.вода 5 л	9	9	9	13	13	12	12	12	12	12	12	12
Пит.вода 5 л ионы серебра	1	1	2	3	4	14	4	4	3	3	3	3

Ниже представлен график плана продаж ООО «Люкс Вода» на 2021 год, тыс. штук бутылок.

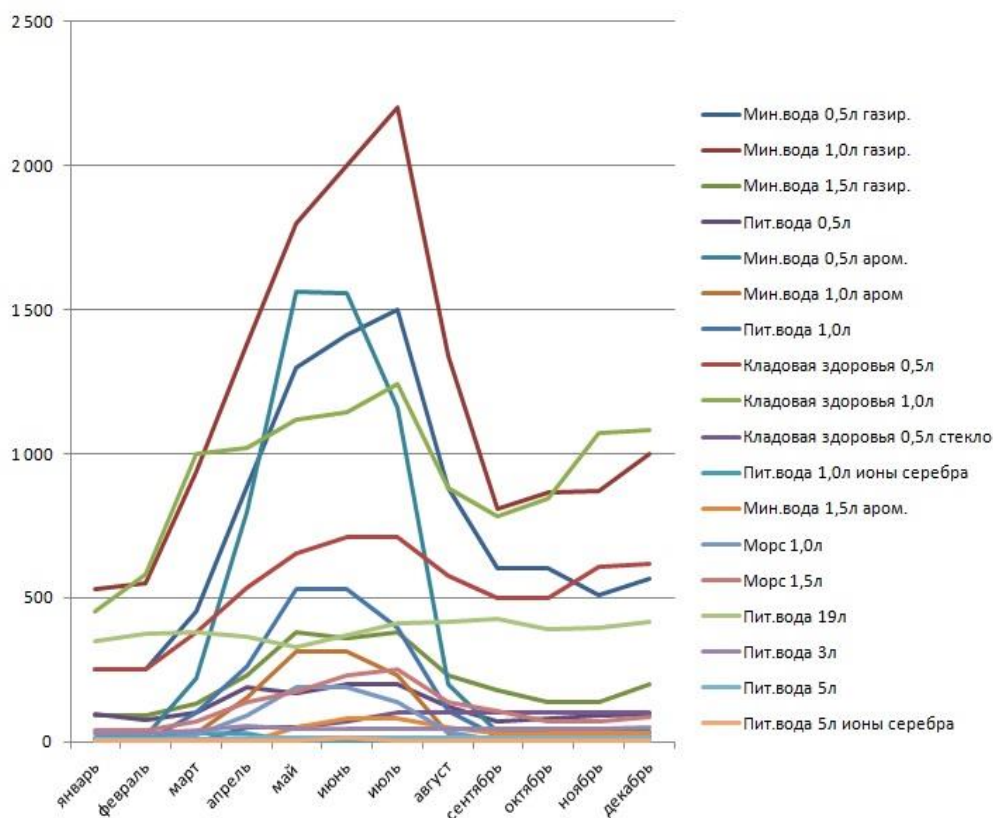


Рисунок 6 – График плана продаж ООО «Люкс Вода» на 2021 год, тыс. штук бутылок

1. Достигнуть лидирующих позиций на рынке напитков на 100 % растительном сырье. Увеличивать после запуска в продажи объем продаж бренда «Кладовая здоровья» на 30 % по сравнению с 2021 г. Войти и закрепиться в Торговых Сетях федерального значения на территории РФ: Ашан, Метро, Лента.

Пятерочка, Магнит, Дикси, вытесняя и не допуская конкурентов за счет высоких продаж «Кладовая здоровья».

2. Укрепить конкурентоспособность компании за счет:

- развития дистрибуции в целом;
- развития прямых продаж в сегменте «сети», в том числе в федеральных сетях;
- организационного и материально-технического развития компании (реструктуризация коммерческой службы в соответствии с Целями на 2021 г., запуск новой линии производства газированных напитков, частичное перевооружение существующих производств предприятия).

3. Получить положительный опыт активного развития ассортимента продаж в системе дистрибуции (у клиентов). Подготовиться к быстрому развитию продаж на быстрорастущих сегментах рынка.

Выбор стратегии основан на конкурентных преимуществах, способностях и имеющихся ресурсах компании. Взаимосвязь этих компонентов представлена на рисунке 7.

Для достижения рыночных целей компании на 2021 г. необходимо решить следующие задачи:

По «Кладовая здоровья»:

1. В 2020 году подготовить к запуску в производство цех газированных сладких напитков.

2. Выделить приоритеты развития продаж на ключевых городах РФ с населением от миллиона человек с высокой и средней покупательской способностью. Работать через 2–4 дистрибуторов. Обеспечить выполнение планов по ключевым показателям:

- представленность (от 30 до 80 %);
- ассортимент (утвержденный ассортимент продаж для территории);
- объем продаж (в денежном и номинальном выражении). По ТД 0,5л – 660 тыс. шт. бут./мес., ТД 1,0л – 1025 тыс. шт. бут./мес.



Рисунок 7 – Взаимосвязь между ресурсами, способностями и конкурентными преимуществами ООО «Люкс Вода»

3. Удерживать объемы продаж (не менее объемов 2020 г.) на территориях с высокой представленностью (Челябинск, Тюмень, Екатеринбург, Магнитогорск).

4. Создать качественную сеть дистрибуции в городах первого приоритета. Для этого принять территориальных торговых представителей в городах Первого приоритета (население свыше 500 тыс. человек) и создать мультибрендовые команды (прирост продаж 50% от запланированного по «Кладовая здоровья», в т. ч. 35 % за счет г. Москвы).

5. Создать и внедрить эффективную системы стимулирования продаж, как на новых, так и на уже освоенных территориях (это обеспечит прирост продаж не менее 25 % от общего прироста).

7. Расширить ассортиментную матрицу в федеральные сети (Ашан, Метро, Лента, Магнит, X5), что обеспечит прирост продаж (25–50 %).

8. Подключить не менее 50 % локальных сетей на каждой из ключевых территорий – в городах Первого приоритета.

9. В городах Второго приоритета (численность населения 250–500 тыс. чел., средний уровень дохода населения – 20 000–25 000 рублей на человека в месяц)

осуществлять продажи через субдистрибьютора или 1 дистрибьютора.

10. Подготовить рынок продаж бренда «Кладовая здоровья» в странах зарубежья.

11. Подготовить и реализовать позиционирование «Кладовая здоровья», как полезного и натурального продукта, путем освоения технологии производства напитков без консервантов.

По газированной воде минеральной воде с ароматизатором и без ароматизатора.

1. Увеличить продажи воды на уже завоеванных территориях при одновременном увеличении рентабельности продаж (30 % прироста продаж в стоимостном выражении).

2. Подключить к продажам города первого приоритета, находящиеся на расстоянии транспортного плеча не более 30 000 руб. за 20 тонн продукции (60 % прироста продаж в стоимостном выражении).

3. Проведение единой рекламной кампании по всем территориях продаж (10 % прироста).

По чистой воде.

1. Увеличить объем продаж (шт.) на 14 % к объему продаж 2020 г., в том числе в бутылках по 19 л на 17 % к объему продаж 2020 г.

2. Организовать розлив воды на привлеченных производственных мощностях в ПЭТ бутылки объема 0,5л и 1,0л в объеме 2000 тыс. бут.

По морсам.

Увеличить объем продаж Морсов на 80 % за счет качественного покрытия через систему дистрибуции в компании.

По клиентам.

Повысить клиентоориентированность в компании:

- обеспечить эффективную логистику поставок с разных складов компании на территории РФ за счет оперативной системы взаимодействия коммерческой и логистической службы;
- обеспечить высокую динамику развития продаж и удовлетворенность клиентов за счет качественной системы управления продажами (управление через территориальных торговых представителей в городах на территориях продаж, качественной реализации маркетинговых программ продвижения).

По процессам.

1. Изменить организационную структуру коммерческой службы в соответствии с целями на 2021 г.

2. Организовать обучение персонала.

Анализ заинтересованных сторон

Для оценки ООО «Люкс Вода» рассмотрим интересы заинтересованных сторон в деятельности компании. Каждая из перечисленных групп преследует свои интересы и имеет возможность влиять на предприятие, что представлено в таблице 16.

Таблица 16 – Анализ заинтересованных сторон ООО «Люкс Вода»

Заинтересованные стороны	Ожидания
СОБСТВЕННИК	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прибыль 2. Развитие бизнеса 3. Капитализация
КОНКУРЕНТЫ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Развитие отрасли 2. Поглощение 3. Продажа собственных активов
ПОТРЕБИТЕЛИ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Качество продукции 2. Цена 3. Доступность 4. Ассортимент 5. Обслуживание
МЕНЕДЖЕРЫ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Карьерный рост 2. Обучение 3. Материальное вознаграждение 4. Опыт
РАБОЧАЯ СИЛА	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оклад и проценты к окладу 2. Социальный пакет 3. Премии 4. Стабильная заработная плата
ПОСТАВЩИКИ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Реализация продукции 2. Развитие бренда 3. Географическая экспансия 4. Отсутствие собственных складов 5. Объем производства

Анализ таблицы 16 позволил выявить шесть сторон, заинтересованных в деятельности компании.

Собственник заинтересован в развитие компании с целью извлечении прибыли.

Работники предприятия заинтересованы в стабильной работе, достойной заработной плате, личном карьерном росте.

Поставщики заинтересованы в реализации своей продукции через проверенные каналы, развитии собственного бренда, географической экспансии.

Конкуренты в развитии отрасли в целом.

Эти интересы могут быть реализованы в полной мере если будет стабильная работа и развитие ООО «Люкс Вода».

Для разработки стратегии продаж компании ООО «Люкс Вода» вначале разработаем корпоративную стратегию.

Рассмотрим основные подходы к идентификации и выбору стратегий.

Согласно теории М. Портера [11], конкурентное преимущество возникает в результате выбора базовой стратегии, которая лучше всего соответствует конкурентному окружению компании и такой организации деятельности по развитию ценностной цепочки, которая поддерживала бы выбранную стратегию (рисунок 8).



Рисунок 8 – Матрица стратегий конкуренции М. Портера для ООО «Люкс Вода» и ТМ «Кладовая здоровья»

Рассмотрим более подробно каждую из представленных стратегий.

Лидерство по издержкам

Данная стратегия предельно проста. Чтобы добиться успеха компания должна снизить издержки и стать лидером по этому показателю в своей отрасли. Обычно этот тип стратегии понятен абсолютно всем служащим компании, тем более, если ее деятельность связана с производством каких-либо товаров. Но быть самой экономной компанией в отрасли не простая задача. Во-первых, для этого придется использовать все самое современное оборудование и пытаться достичь максимальной автоматизации процессов. Соответственно, компания старающаяся стать лидером по затратам нуждается в как можно более качественном персонале, который будет выполнять свою работу и быстрее, и лучше (при этом получая больше) [9].

Стратегия лидерства по затратам предполагает постоянное наблюдение за текущей ситуацией. Данная стратегия очень опасна, так как велика вероятность того, что рано или поздно появятся конкуренты, способные сделать свои издержки еще ниже. Все это возможно, как за счет более качественного маркетинга, так и за счет таких факторов как: сеть дистрибуции, технологический прогресс, ноу-хау в управлении, внешние факторы в стране и в мире, приход на рынок более крупных глобальных игроков, потеря мотивации сотрудниками и так далее.

Одним из главных соблазнов для лидера по затратам является расширение товарного ассортимента. Но прибегать к нему надо осторожно, так как такое расширение может уничтожить все преимущество по затратам, тем самым погубив компанию. Еще один фактор, который не стоит терять из виду –

потребители. Они могут стать тем фактором, который может заставить компанию снизить цены, что поведет за собой уничтожение всего преимущества лидера по издержкам.

Дифференциация по параметрам

Дифференциация заключается в том, чтобы занять уникальное место в умах потребителей, оперируя каким-нибудь уникальным свойством продукта. Дифференциация может относиться не только к самому продукту или маркетингу, но и к системе сбыта. Эта стратегия позволяет создавать продукцию, которая будет обходиться конечным потребителям намного дороже, чем товары конкурентов (речь идет о товарах класса люкс). Но не стоит увлекаться, при дифференциации очень важно все время следить за финансами, так как при неправильном управлении может оказаться, что компания идет ко дну.

Компании, придерживающиеся стратегии дифференциации могут стать жертвами таких проблем, как большая разница в издержках с лидером отрасли. Это может повлечь за собой ситуацию, что компания станет не актуальной, несмотря на все свое позиционирование. Также, велика вероятность того, что продукт компании будут копировать конкуренты. Таким вот образом, может пропасть все дифференцирующие преимущество компании (если оно связано с продуктом) [9]. Наконец, стоит отметить, что компания, придерживающаяся стратегии дифференциации должна внимательно следить за издержками.

Концентрация

Стратегия концентрации заключается в том, чтобы выбрать определенный сегмент в отрасли и нацелиться исключительно на него, чтобы эта определенная группа покупателей выделила компанию на фоне конкурентов. Соответственно, задача компании выглядеть привлекательно именно для этого сегмента покупателей.

Майкл Портер делит стратегию концентрации на две части. Первая представляет собой *концентрацию на затраты*. Причем она связана с *концентрацией на затраты* в работе с одним выделенным компанией сегментом отрасли. За счет более низких затрат компания сможет добиться высокого конкурентного преимущества в глазах своей целевой группы. Второе ответвление стратегии заключается в *концентрации на дифференциации* [7]. Задачей компании в таком случае становится представить как можно более привлекательным свой продукт для определенной целевой аудитории. В данном случае важно выбрать узкую целевую аудиторию (не в количестве), которая будет существенно отличаться от остальной части аудитории.

Проблемы этой стратегии заключаются в том, что при работе с маленькой целевой аудиторией у компании будут более высокие издержки, чем у той, которая работает на всю отрасль. Наконец, Майкл Портер выделяет еще одну важную угрозу – конкуренты могут найти этот узкий сегмент рынка на котором работает компания, тем самым серьезно усложнив ей жизнь.

Таким образом, стратегию роста компании по М. Портера в сложившейся рыночной ситуации для категории напитков являющихся основным источником дохода ООО «Люкс Вода», необходимо продолжать по такому принципу, как

стратегия лидерства по издержкам. При имеющихся возможностях данный тип стратегии менее рискован, что позволяет добиваться поставленных целей. И как показывает опыт, является правильно выбранной стратегией. Что касается категории напитков «Кладовая здоровья», в пользу которых на сегодняшний день планируется перераспределить потребительский спрос, необходимо придерживаться стратегии широкой дифференциации. В совокупности мы получаем интегрированную стратегию по принципу: широкой дифференциации для конкретного продукта и лидерство по издержкам для остальной продукции ООО «Люкс Вода».

Самой распространенной моделью выбора товарно-рыночных стратегий (стратегический маркетинг) является матрица И. Ансоффа. Матрица показывает потенциальные сферы применения стержневых компетенций и генерических (родовых) стратегий. Существуют четыре широкие альтернативы.

1. Проникновение на рынок.

Основной целью стратегии проникновения на рынок является увеличение рыночной доли на старых рынках с помощью существующей продукции. Под этим подразумевается разработка мер, направленных на усиление существующих стержневых компетенций, или создание новых.

2. Освоение рынка.

Освоение рынка связано со вступлением на новые рынки или новые сегменты старых рынков с использованием существующей продукции. Основой вхождения на новые рынки является усиление существующих компетенций, а также создание новых компетенций. Чтобы проникнуть на новые сегменты существующих рынков, иногда необходимо разработать новые компетенции, которые будут обслуживать специфические запросы покупателей этих сегментов.

3. Разработка продукта.

Разработка продукта означает разработку новых товаров для существующих рынков. Цель данного направления, как и предыдущих: привлечь новых покупателей, сохранить старых клиентов и увеличить рыночную долю. Разработка нового продукта может происходить на базе имеющихся компетенций или потребовать создания новых (таких, которые могут понадобиться для научных исследований).

4. Диверсификация рынков.

Диверсификация – это развитие компании с помощью новой продукции и новых рынков. В условиях, когда современные рынки быстро насыщаются, а жизненный цикл продукта измеряется крайне коротким отрезком времени, диверсификация является неплохой альтернативой. Она может привести к эффекту синергизма и способствовать распределению риска за счет увеличения портфеля продуктов и рынков. Диверсификация может принимать две формы в зависимости от того, насколько новые продукты и рынки отличаются от уже существующих.

Рекомендуемые стратегии для ООО «Люкс Вода» по модели И. Ансоффа представлены на рисунке 9.



Рисунок 9 – Матрица И. Ансоффа для ООО «Люкс Вода» и ТМ «Кладовая здоровья»

Таким образом, компании ООО «Люкс Вода» для категории напитков, являющихся основным источником дохода, необходимо придерживаться товарно-рыночной стратегии – освоение (расширение) рынка по матрице И. Ансоффа. Эта стратегия работает достаточно успешно, т. к. у компании существующий продуктовый портфель зарекомендовал себя растущей долей рынка уже на ряде территорий.

А для категории напитков «Кладовая здоровья», в пользу которых планируется перераспределение потребительского спроса, необходимо придерживаться товарно-рыночной стратегии - разработка продукта. Успешность этой стратегии связано с тем, что данный продукт является уникальным по своей рецептуре и технологии производства. Соответственно данная стратегия позволит постоянно иметь в своем продуктовом портфеле продукт, обладающий уникальными свойствами, что будет являться уникальным товарным предложением. Это позволит компании «Люкс Вода» конкурировать с крупными игроками в самых рентабельных кластерах рынка. Тип данной стратегии применяемой к данной группе товаров не является очень рискованным, а эффект, который можно получить от положительного результата может превзойти любые ожидания и прогнозы. Это связано также с тем, что изменение потребительских предпочтений и резкие политические переделы могут существенно перераспределить позиции производителей в отрасли. Так же важно, что ингредиенты, применяемые в «Кладовая здоровья», производятся на территории России, что является сильной стороной. Т. к. в случае западных санкций на ввоз

импортных ингредиентов, не придется выводить зарекомендовавший себя напиток у потребителя с производства.

Каждый из продуктов имеет свою относительную долю на рынке, поэтому, совместив ее с темпами роста отрасли, можно построить матрицу BCG «рост-доля» для портфеля продукции ООО «Люкс Вода».

Рассмотрим матрицу Бостонской консалтинговой группы для портфеля товаров ООО «Люкс Вода» (рисунок 10).

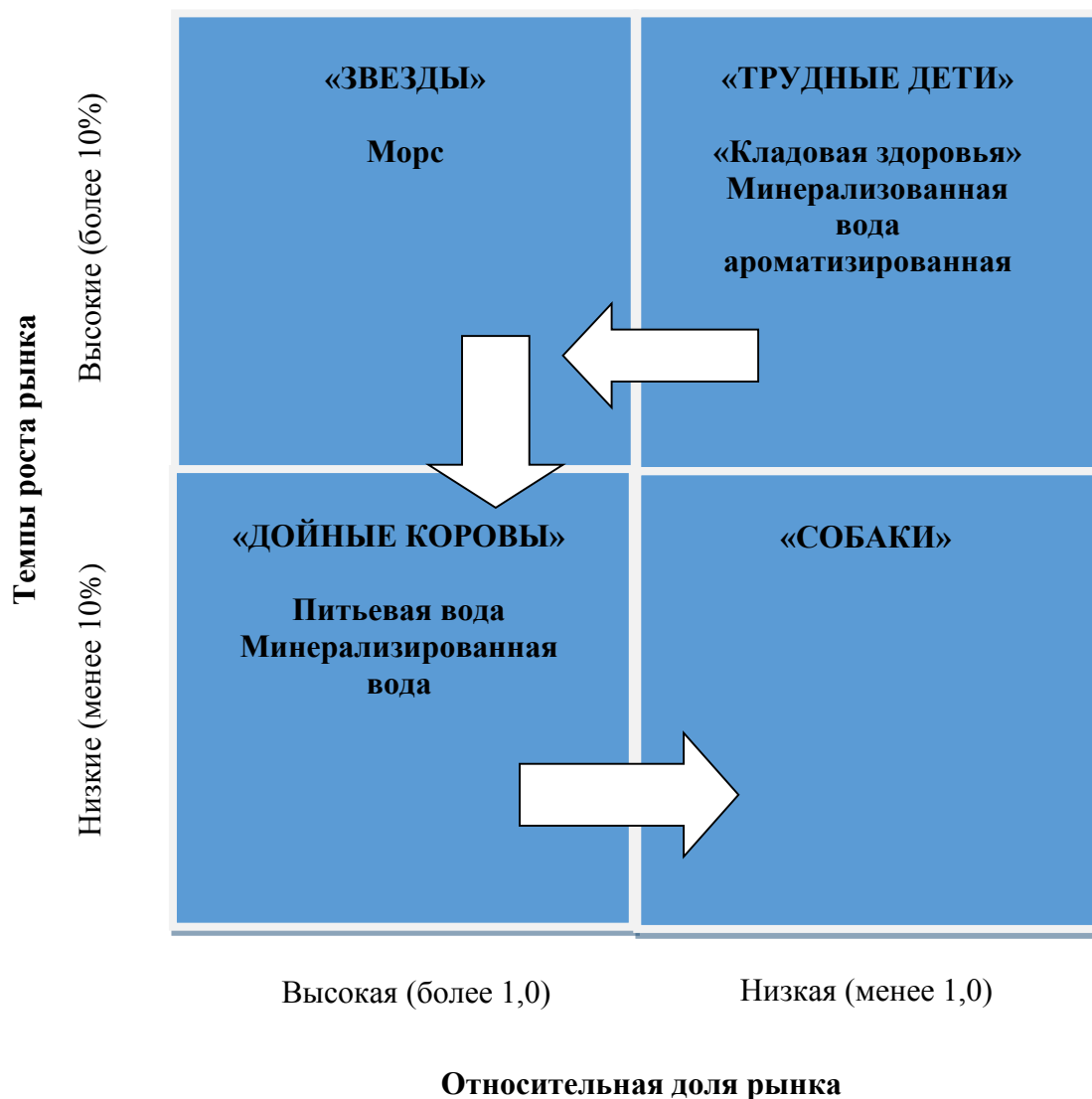


Рисунок 10 – Матрица BCG «рост-доля» ассортиментного портфеля ООО «Люкс Вода»

Проведем оценку выбранных стратегий с помощью теста Джонсона и Скоулз [5] (таблица 17).

Таблица 17 – Оценка стратегий ООО «Люкс Вода» (тест Джонсона и Скоулз)

Оценочный критерий	Да/Нет
<p>Соответствие:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Разрешение стратегической проблемы • Имеются соответствующие организационные ресурсы и способности • Стратегии соответствуют целям организации 	<p style="text-align: center;">Да Да Да</p>
<p>Осуществимость:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Достаточно ли ресурсов для осуществимости стратегий • В состоянии ли компания достигнуть необходимого уровня операционных показателей • Способна ли организация противостоять ответным действиям конкурентов 	<p style="text-align: center;">Да Да Да</p>
<p>Приемлемость:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Существует ли неприемлемый риск для общей ликвидности • Существует ли риск неприемлемого ухудшения взаимоотношений компании со своими заинтересованными сторонами • Не будут ли стратегии являться источником неприемлемого уровня дополнительного напряжения для сотрудников компании 	<p style="text-align: center;">Нет Нет Нет</p>

Комментарии к таблице:

1. Соответствие. Стратегическая цель компании – увеличение доли рынка в своей стратегической группе. Выше были обоснованы стратегии по М. Портеру и И. Ансоффу по их обеспеченности ресурсами и способностями. Эти стратегии позволят компании достигнуть стратегических целей компании.

2. Осуществимость. Есть возможность открыть новое производство, произвести частичное переоснащение существующего и выпускать продукцию без применения консервантов.

3. Приемлемость. Собственники бизнеса заинтересованы в увеличении доли компании на рынке и полностью поддерживают предложенные стратегии. Как я уже отмечал ранее, все заинтересованные стороны настроены на реализацию стратегии роста, с их стороны будет полная поддержка реализуемых стратегий.

Проведем оценку выбранных стратегий с помощью теста Румельта [5] (таблица 18).

Таблица 18 – Оценка стратегий ООО «Люкс Вода» (тест Румельта)

Оценочный критерий	Да/Нет
<p>Последовательность:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Идут ли предлагаемые стратегии в разрез с целями и политикой компании • Обеспечивают ли стратегии согласованности всех организационных действий 	<p>Нет</p> <p>Да</p>
<p>Гармоничность:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Сможет ли быть создана ценность, достаточная для поддержания потребности в выбранных стратегиях в долгосрочной перспективе 	<p>Да</p>
<p>Преимущество:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Способна ли организация удерживать создаваемые ею ценности через: <ul style="list-style-type: none"> - превосходство в навыках и способностях - превосходство в ресурсах - превосходство в позиции 	<p>Да</p> <p>Да</p> <p>Да</p>

Комментарии к таблице:

1. Последовательность.

Предлагаемые стратегии направлены на реализацию стратегических целей компании.

2. Гармоничность.

Эти ценности будут создаваться на основе стратегии дифференцирования.

3. Преимущество.

На текущий момент у компании есть превосходство в навыках и способностях. По мере реализации стратегии в достижении лидирующих позиций компания будет наращивать превосходство в ресурсах и занимаемой позиции.

3.3 Поле сил Левина в реализации стратегического развития продаж ООО «Люкс Вода»

Для успешной реализации стратегий необходимо рассмотреть движущие и сдерживающие силы тех изменений в компании, которые обеспечат реализацию проекта разработки стратегии развития ООО «Люкс Вода» при помощи Поля сил Курта Левина [1] (рисунок 11). Цель анализа поля сил – это максимально реалистическая оценка того, какие есть сдерживающие и движущие факторы и стороны по отношению к решаемой проблеме. Определив уровень изменения, можно оценить, сколько времени займет его осуществление и насколько сложным и трудным оно может быть. Кроме того, мы можем проанализировать, какие существуют силы, которые могут продвигать или сдерживать предлагаемое изменение, и в связи с этим, какие движущие силы необходимо использовать, а какие сдерживающие силы – устранить.

Сопrotивление изменению является одной из часто встречающихся проявлений сдерживающих сил.

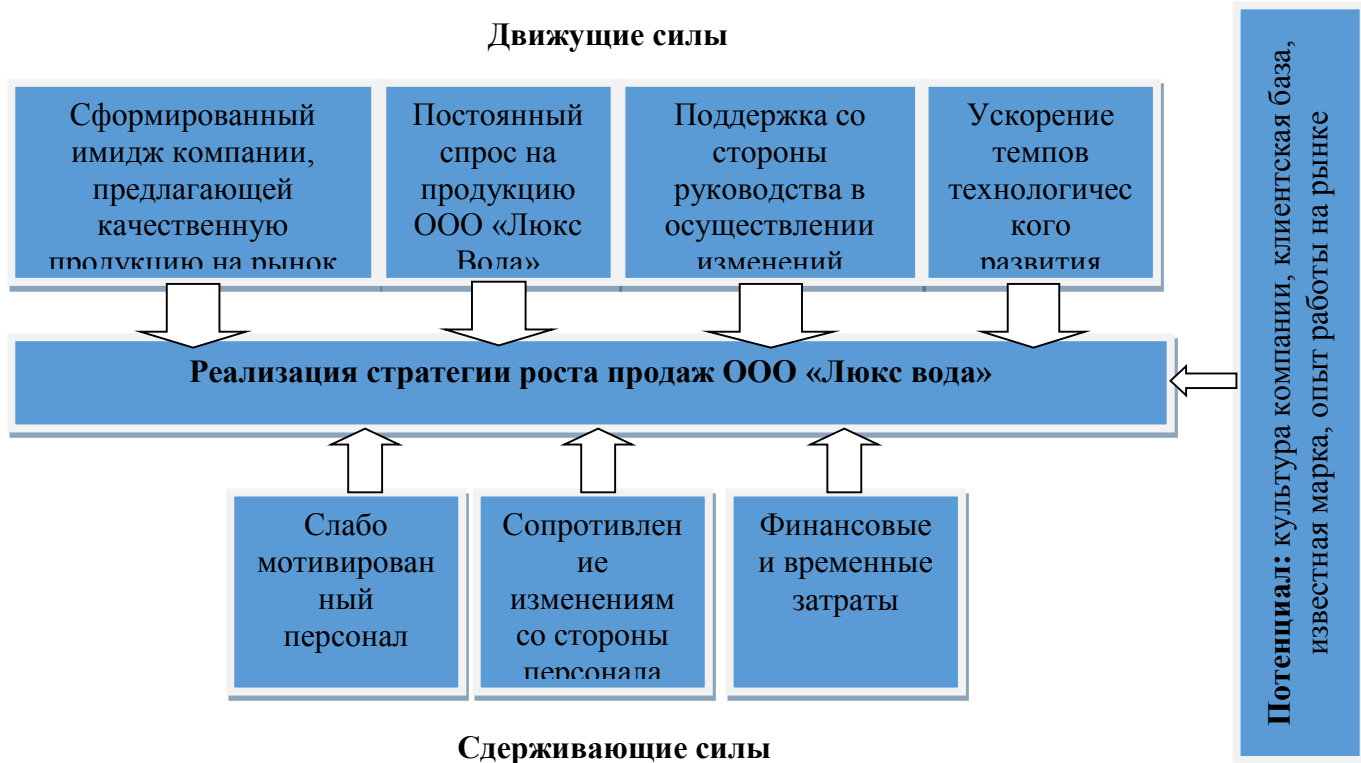


Рисунок 11 – Поле сил К. Левина для реализации стратегии ООО «Люкс Вода»

Как видно из рисунка 11 на процесс реализации стратегии роста продаж действуют как движущие, так и сдерживающие силы. Если ничего не происходит, то это значит, что силы равны. В нашем случае влияние движущих сил существеннее. Рассмотрим все факторы по порядку.

Наиболее значимой движущей силой является **постоянный спрос на продукцию, реализуемую ООО «Люкс Вода»**, т.к. эта сила обеспечивает стабильный объем продаж продукции ООО «Люкс Вода», а соответственно и стабильную прибыль. Эта сила способствует реализации совершенствования стратегии развития продаж, т.к. рынок положительно воспримет изменения (новые разработки, снижение цен).

Второй по величине движущей силой является **сформированный имидж компании, предлагающей качественную продукцию на рынок**. ООО «Люкс Вода» за время работы на рынке зарекомендовала себя как динамично развивающаяся компания, предлагающая качественную продукцию.

Сложившийся имидж компании является движущей силой, так как новая стратегия будет способствовать развитию имиджа компании.

Поддержка со стороны руководства в осуществлении изменений способствует принятию проекта персоналом «сверху», что обеспечит последовательность и дисциплинированность в исполнении.

Ускорение темпов технологического развития является движущей силой, т.к. оказывает поддерживающее влияние на имидж ООО «Люкс Вода», как компании предлагающей новые продукты на рынок.

Далее рассмотрим сдерживающие силы:

Финансовые и временные затраты - значимая сдерживающая сила, так как

реализация проекта потребует затрат на рекламу, продвижение, обучение персонала. Затраты влияют на результативность реализации проекта. Если затраты окажутся слишком велики, то проект может не окупиться в заданные сроки. Однако данные изменения направлены на решение проблем фирмы, и являются значимыми для нее.

Сопrotивления изменениям со стороны персонала. В некоторых ситуациях изменения, очевидно, что не все смогут получить выгоду, и при этом «проигравшие» могут обладать большой силой для оказания сопротивления изменению. В таких случаях применяют тактику переговоров и соглашений, как с отдельными индивидуумами, так и с группами сотрудников. Например, если невозможно избежать сокращения штатов, то предлагается компенсация для сотрудников, попадающих под сокращение штатов и/или под досрочный уход на пенсию. При изменении процедур работы может быть предложена более высокая зарплата и т. д. Но такие соглашения могут создать прецедент в компании, так что следует рассмотреть возможность решения проблемы в более широком аспекте [3]. Данный фактор можно преодолеть, информируя людей об изменении до того, как оно произойдет. Предоставив им возможность задать вопросы и высказать свои опасения по поводу предполагаемого изменения, а также создание условий для открытого общения. Образование и информирование поможет людям понять, почему изменения необходимы, и избежать некоторых причин, вызывающих сопротивление, основанных на непонимании и различных оценках ситуации.

Слабо мотивированный персонал – серьезное препятствие в реализации изменений. Эту проблему можно решить, разработав более эффективную систему материального и нематериального стимулирования персонала.

Таким образом, минимизировав влияние сдерживающих сил, компания ООО «Люкс Вода» обладает достаточным набором ресурсов и возможностей для реализации изменений по совершенствованию стратегии продаж. Далее необходимо обеспечить необходимые условия для реализации нашего проекта.

3.4 Экономическая оценка производства и продажи нового продукта ООО «Люкс Вода»

Цели проекта: Вывести на рынок бренд «Кладовая здоровья», доля которого к 2027 году по России должна быть не менее 5 %.

Тип проекта: создание производства, разработка и реализация комплексного плана продвижения торговой марки «Кладовая здоровья» на рынке РФ в рамках выбранной стратегии развития продаж.

Описание проекта

Одним из ключевых элементов успешного выведения торговой марки «Кладовая здоровья» на рынок РФ и формирование необходимого образа в умах потребителей, является разработка и реализация комплекса продвижения. В основе образа «Кладовая здоровья» лежит полезность и натуральность. Первый этап проекта имеет период с 2020 г. до 2024 г. В этот период будет приобретена и смонтирована линия по производству и розливу напитка «Кладовая здоровья». Торговая марка будет запущена в продажу и за рассматриваемый период должна

сформировать широкую известность среди целевого рынка по России. Далее будет идти наращивание объема продаж до 5 % доли рынка по РФ. Для этого будет приобретаться и монтироваться еще одна производственная и разливочная линия. Расчеты по второму этапу в данной работе проводиться не будут, т. к. они должны опираться на результаты работы по первому этапу.

Для успешной реализации проекта необходимо осуществить закупку и монтаж современных производственных мощностей, которые позволят выпускать данный напиток на основе натурального сырья без применения консервантов, при этом обеспечив срок сохранности продукта в процессе его хранения и реализации.

Таблица 19 – Сводный план затрат ООО «Люкс Вода» на создание производства ТМ «Кладовая здоровья» в 2020 году

№	Наименование мероприятий	Стоимость, тыс. руб.
1	Приобретение производственной и разливочной линий	84 200
2	Монтаж	7800
3	Пуско-наладка	1560
ИТОГО:		93 560

Достижение показателей продаж до желаемого результата невозможно без воздействия на все звенья товаропроводящей цепочки, начиная от дистрибьюторов и заканчивая конечными потребителями. Составим план мероприятий и предварительные сметы по каждому из них в отдельности.

Мерчандайзинг торговых точек (ТТ)

Задача данных мероприятий обеспечить выделения продукции в торговом зале, стремясь к преобладанию над конкурентной продукцией. Сводный план затрат на мерчандайзинг приведен в таблице 20.

Таблица 20 – Сводный план затрат ООО «Люкс Вода» на мерчандайзинг по торговой марке «Кладовая здоровья» в 2021 году

Наименование рекламной продукции в точке продаж	Стоимость за ед.руб.	Охват РРТ, шт.	Сумма, руб.	Примечание
Холодильник	30 000	30	900 000	Использование только для формата гипермаркет
Стеллаж фирменный	3000	300	900 000	Использование для магазинов типа самообслуживание
Шелфтокер	10	12 500	125 000	Использование во всех РРТ
Воблер	5	12 500	62 500	Использование во всех РРТ
ИТОГО:			1 987 500	

Рекламно-полиграфическая продукция торговой точки

Направлена обеспечить информирование покупателей о новом продукте и создание его эмоционального образа исходя их позиционирования продукта. Затраты ООО «Люкс Вода» на рекламно-полиграфическую продукцию представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Сводный план затрат ООО «Люкс Вода» на рекламно-полиграфическую продукцию по новой торговой марке «Кладовая здоровья»

Наименование рекламно-полиграфической продукции в точке продажи	Стоимость за ед. продукции	Необходимое количество, шт.	Стоимость в месяц	Количество торговых точек
Буклет	2	100 000	200 000	12 500
Плакат А2	5	20 000	100 000	
Листовка (формат А4)	1	5000	5000	
ИТОГО:			305 000	

Для успешного продвижения товара по каналам распределения и обеспечения его доступности необходимо тесное сотрудничество всех звеньев. Так как ООО «Люкс Вода» напрямую не работает с конечными потребителями (кроме своей сети небольших торговых точек и прямой доставки 19 л. бутылей воды до потребителей), а реализует свой товар через сеть посредников (дистрибьюторов, торговые сети), наиболее эффективно использовать в данном случае стратегию «проталкивания».

Для этого сосредоточим свои маркетинговые усилия на посредниках с целью привлечения внимания к торговой марке предприятия.

Стимулирование торгового персонала компании

Призвано обеспечить стимулирование торгового персонала к продаже «Кладовая здоровья».

Акция для менеджеров.

Департамент региональных продаж

1. Кто продаст больше всех за сезон (до 01.08.2021) но не менее 250 тыс. бут.
 - первое место 50 000 руб.;
 - второе место 30 000 руб.;
 - третье место 10 000 руб.

Дополнительно лидер продаж за месяц получает 5000 руб.

2. За каждого подключенного клиента в течении 1-го месяца с начала продаж (при отгрузке не менее 10 000 бут.) менеджер получает не менее 1000 руб. За каждого подключенного клиента в течении 2-го месяца с начала продаж (при отгрузке не менее 10 000 бут.) менеджер получает не менее 500 руб.

Департамент продаж по Челябинской области

1. За постановку в собственную клиентскую базу менеджер получает:
 - от 30 до 49 % 70 руб. за клиента;
 - от 50 до 69 % 100 руб. за клиента;
 - от 70 и выше 150 руб. за клиента.

При условии отгрузки не менее 5 упаковок.

2. Премия по результатам продаж за сезон (до 01.08.2021) но не менее 30 тыс. бут.:

- первое место 20 000 руб.;
- второе место 15 000 руб.;
- третье место 10 000 руб.

Дополнительно лидер продаж за месяц получает 3000 руб.

Стимулирование розничных торговых точек (РТТ) на закуп «Кладовая здоровья»

1-й месяц продаж акция 5+1 (при покупке 5-ти упаковок 6-я упаковка в подарок).

2-й месяц продаж акция 10+1 (при покупке 5-ти упаковок 6-я упаковка в подарок).

Стимулирование дистрибьюторов на закуп «Кладовая здоровья»
Бонусная система

1. Бонус за выполнение плана:

– **2 %** – выполнение общего месячного плана на 100 % в тоннах, по всем товарным группам, определенным для продажи у данного дистрибьютора. Начисляется со всего объема, отгруженного со склада ООО «Люкс Вода» в отчетном периоде вне зависимости от выполнения плана по отдельным товарным позициям;

– **1 %** – выполнение плана по всем линейным показателям более 80 % по каждой товарной позиции в отдельности определенных для продажи у данного дистрибьютора (Начисляется со всего объема, отгруженного со склада ООО «НВК Ниагара» в отчетном периоде. При выполнении плана хотя бы по одной позиции менее 80 % бонус не выплачивается).

2. Бонус за финансовую дисциплину:

– **4 %** - соблюдение финансовой дисциплины (начисляется при отсутствии просроченной дебиторской задолженности на 1-й день месяца следующего за отчетным, от суммы своевременно оплаченных денег в отчетном периоде).

3. Спецбонус:

– в размере скидки в 5 % при разовой покупке дистрибьютором не менее 20 тонн продукции под данной ТМ (от базовой цены).

А после того как товар дойдет по товаропроводящим звенья до конечного потребителя и появится реальная возможность его приобрести в торговых точках, необходимо сместить свой фокус в продвижении товара с посредников на конечных потребителей, чтобы простимулировать спрос с их стороны.

Продвижение ТМ «Кладовая здоровья» в СМИ

1. Наружная реклама.

Для запоминания торговой марки необходимо 3–5 рекламных «контактов» в месяц или упоминания в СМИ.

Для этого необходимо присутствие минимум на 20–30 носителях (щитах) в каждом из ключевых городов в течении сезонного роста потребления (2–3 месяца).

Бюджет: Щиты 20 шт · 17 городов · 90 000 руб. · 2 мес. = 6 120 000 р./год

Для того чтобы увеличить количество контактов, не за счет медийного веса, а за счет нестандартного выполнения рекламной конструкции – экстендера.

2. Реклама в прессе.

Медиа-канал: газета «Комсомольская правда», «Телнеделя».

Бюджет: 337 500 р./год.

3. Реклама по телевидению.

На три месяца по 1 каналу с пятью повторами в день.

Бюджет 18 000 000 р./сезон.

4. Баненная реклама в интернете: Медиа-канал – www.mail.ru

Флэш банер с выступающими и движущимися элементами, например, стандартный имиджевый макет ТМ «Кладовая здоровья». С баннера идет ссылка на страницу сайта, где покупатель может получить подробную информацию. Также на странице сайта играет фирменная мелодия ТМ «Кладовая здоровья».

Бюджет: 500 000 р./год.

ВТЛ.

Дегустации «Кладовая здоровья» с элементами игрового маркетинга:

- *голосование.*

При проведении дегустации потребители должны проголосовать за тот или иной вкус «Кладовая здоровья». Даже в то время, когда промоутеров нет и дегустация не проводится в период акции, результаты голосования должны быть вывешены. В результате чего происходит эмоциональное вовлечение потребителя через действие;

- *видео презентация продукта.*

С помощью видео или ряда слайдов показать потребителю технологию производства, как изготавливается натуральный напиток, его история создания, легенду.

Бюджет: 2 000 000 р./год.

Тантамарески в парках.

Бюджет: 100 000 р./год.

Конкурсы:

- рассказать историю (написать письмо), связанную с интересными воспоминаниями из детства про то, как собирал в лесу ягоды;

- снять на видео историю, эти истории выложить на сайт с дальнейшим интерактивным голосованием.

Бюджет: 500 000 р./год

Достигаемые цели: Все мероприятия нацелены на повышение узнаваемости торговой марки «Кладовая здоровья» для всех сегментов целевой аудитории, которые могут проинформировать о марке до 70 % целевой аудитории в ключевых городах.

Общая смета затрат на продвижение торговой марки «Кладовая здоровья» представлены в таблице 22.

Таблица 22 – Смета комплексного плана продвижения торговой марки «Кладовая здоровья» на 2021 год

Мероприятия	Сумма, руб.
Мерчандайзинг ТТ	1 987 500
Рекламно-полиграфическая продукция ТТ	305 000
Стимулирование персонала	150 000
Стимулирование РТТ	500 000
Наружная реклама	6 120 000
Реклама в прессе	337 500
Реклама по телевидению	18 000 000
Баннерная реклама в интернете	500 000
ВТЛ	1 500 000
Тантамарески в парках	100 000
Конкурсы	500 000
ИТОГО:	30 000 000

Свои расчёты эффективности инвестиционного проекта я буду делать относительно текущих затрат, текущей прибыли и имеющихся возможностей - относительно полученных данных о предполагаемом увеличенном объеме продаж за счет реализации комплекса продвижения ТМ «Кладовая здоровья», высокого качества производимой продукции и привлечении новых потребителей, за счет существенных преимуществ перед существующими на рынке напитками.

ПЛАН ОБЪЕМА ПРОДАЖ ПО ПРОЕКТУ

Плановый объем продаж «Кладовая здоровья» в 2021 году прогнозируется (таблица 15) 14 751 000 литров. Учитывая различный объем бутылок (0,5; 1,0.), следовательно, за единицу беру литры, а не бутылки. В стоимостном выражении данный объем приравнивается к 295 020 000 руб. Соответственно данную сумму можно считать стартовым спросом продаж первого года.

Исходя из плановых объемов продаж первого года и применив данные в ходе ранее проведенного анализа – ежегодный прирост составляет: 8 % в литрах с учетом роста рынка на 2 %. При денежном выражении с учетом инфляции на 6 %. (Средняя стоимость литра на 2021 год для продажи в товаропроводящую сеть равна 20 рублей). Конечно, фактор сезонности вносит свои корректировки в данный прогноз, но более точную модель прогнозирования продаж, учитывая территориальный масштаб Российской Федерации, представить весьма проблематично. Поэтому я беру плановое среднее значение продаж всех регионов, привязывая к количественному и стоимостному их значению.

Таблица 23 – Прогноз объема продаж на первые четыре года реализации проекта

Единица измерения	2021	2022	2023	2024
Тысяча литров	14 751 000	15 931 080	17 205 566	18 582 012
Тысяча рублей	295 020 000	337 738 896	386 609 077	442 623 519

ПЛАН ИНВЕСТИЦИОННЫХ ЗАТРАТ

В таблице 24 представлены планируемые инвестиционные затраты на организацию производства «Кладовая здоровья» в 2020 году и затраты на захват рынка (продвижение) в 2021 году.

Таблица 24 – План инвестиционных затрат ООО «Люкс Вода» в 2020–2021 году

Год	Статьи инвестиций	Суммарный денежный итог, тыс.руб.
2020	Подготовка помещения под производство	24 700
2020	Приобретение линий, монтаж, пуско-наладка	93 560
2021	Продвижение	30 000
	ИТОГО	148 260

ПЛАН ТЕКУЩИХ ЗАТРАТ ПО ПРОЕКТУ (ПО ГОДАМ)

Определим текущие затраты по выпуску продукции «Кладовая здоровья». Сырье и материалы в объеме продаж занимают 40% (данные планово-экономического отдела). Заработная плата на литр произведенной продукции составляет 0,64 руб. Энергопотребление на один литр произведенной продукции составляет 0.14 руб. Затраты на обслуживание, ежегодные кап. ремонты рассчитываю, как средний расход на один литр планируемой к производству продукции, что составляет 0.11 руб.

На основе этих данных сделаем расчет затрат по годам в зависимости от планового объема выпуска продукции и сведем все это в таблицу 25.

Таблица 25 – Текущие прямые затраты на производство продукции «Кладовая здоровья»

Статьи затрат в тыс. руб.	2021	2022	2023	2024
Сырье и материалы	118 008 000	135 095 558	154 643 631	177 049 408
Заработная плата	9 440 640	10 195 891	11 011 562	11 892 487
Энергопотребление	2 065 140	2 230 351	2 408 779	2 601 482
Затраты на обслуживание	1 622 610	1 752 419	1 892 612	2 044 021

ПРОГНОЗ ПРИБЫЛЕЙ И УБЫТКОВ ОТ ПРОЕКТА

Затраты по транспорту и складу увеличиваются прямо пропорционально росту продаж на 8 % год. Реклама и продажи – 5 % от оборота. Это принятая величина в компании согласно ее политики продвижения и продаж. Затраты на административно-управленческий персонал и снабжение индексируем на 3 % в год (политика собственника предприятия). На основе вышеизложенных данных составим прогноз отчета о прибылях и убытках за исследуемый период (таблица 26). Источник информации для построения прогноза – планово-экономический отдел.

Таблица 26 – Прогноз отчета о прибылях и убытках за 2021–2024 гг.

	2021	2022	2023	2024
№ периода	1	2	3	4
Выручка				
Бутылки\шт.	14 751 000	15 931 080	17 205 566	18 582 012
Рубли	295 020 000	337 738 896	386 609 077	442 623 519
Затраты				
Сырье и матер., руб.	118 008 000	135 095 558	154 643 631	177 049 408
Зар.плата, руб.	9 440 640	10 195 891	11 011 562	11 892 487
Энергопотребление, руб.	2 065 140	2 230 351	2 408 779	2 601 482
Затраты на обслуживание, руб.	1 622 610	1 752 419	1 892 612	2 044 021
Амортизация	8 420 000	8 420 000	8 420 000	8 420 000
Транспортно-складские затраты	97 466 000	105 263 000	113 684 000	122 779 000
Административно-управленческие, коммерческие затраты	12 780 000	13 163 000	13 558 000	13 996 000
Маркетинговые затраты	3 500 000	17 153 000	19 554 000	22 334 000
Общехозяйственные затраты	3 700 000	3 922 000	4 157 320	4 406 759
Налог на зар/пл (30,2 %)	2 851 073	3 079 159	3 325 492	3 591 531
Чистая объявленная прибыль	35 166 537	37 464 517	53 953 680	73 508 831
Налог на прибыль (20 %, выручка - затраты)	7 033 307	7 492 903	10 790 736	14 701 766
Чистая прибыль	28 133 229	29 971 614	43 162 944	58 807 064

РАСЧЕТ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА

Сделаем расчет эффективности проекта с помощью дисконтированных денежных потоков.

Рассчитаем основные экономические показатели эффективности проекта. К ним относятся:

- ставка дисконтирования;
- дисконтированный период окупаемости;
- чистая текущая стоимость проекта (NPV);
- внутренняя норма рентабельности (IRR).

Определим ставку дисконтирования проекта.

Ставка дисконтирования показывает текущую стоимость будущих денег.

Ставку дисконтирования рассчитаем по следующей формуле

$$d = a + b + c, \quad (1)$$

где a – принимаемая средневзвешенная текущая цена капитала;

b – уровень риска для данного типа проектов (таблица 27);

c – уровень инфляции на финансовом рынке (прогноз).

$d = 0,04 + 0,11 + 0,04 = 0,19$ (19 % ожидаемого ежегодного дохода от внедрения данного проекта.).

a = 0,04 – текущая ставка по ГКО.

b = 0,11 – данный проект имеет высокую степень риска, т.к. используется стратегия разработки нового продукта (И. Ансофф) – продаже нового товара на прежних рынках.

c = 0,04 – прогнозируемый финансовыми аналитиками уровень инфляции на финансовом рынке.

Таблица 27 – Интервал значений типовых рисков

Величина типового риска	Суть проекта	b, %
Низкий	Снижение себестоимости продукта	6–10
Средний	Увеличение объемов продаж существующей продукции	8–12
Высокий	Производство и продвижение на рынок нового продукта	11–15
Очень высокий	Вложения в исследования и инновации	16–20

Определим чистый дисконтированный доход DCF, NPV и IRR:

Для определения чистого дисконтированного дохода (ЧДД) приведем доходы и затраты к единому периоду времени.

Чистый приведенный доход, NPV (Net present value) представляет абсолютную величину дохода от реализации проекта с учетом ожидаемого изменения стоимости денег. Обязательное условие реализации проекта: чистый приведенный доход не должен быть отрицательным.

Проект NPV > 0 считается эффективным.

Приведем таблицу расчетов данных параметров (таблица 28).

Таблица 28 – Расчет ЧДД и NPV производства и продвижения на рынок «Кладовая здоровья»,

в руб.

	0-й (2020)	1-й (2021)	2-й (2022)	3-й (2023)	4-й (2024)
Капитальные инвестиции	-93 560 000	0	0	0	0
Инвестиции в продвижение		-30 000 000	0	0	0
Ожидаемая чистая прибыль от основной деятельности после уплаты налогов	0	28 133 229	29 971 614	43 162 944	58 807 064
Компенсация отчислений по амортизации основных средств	0	8 420 000	8 420 000	8 420 000	8 420 000

Окончание таблицы 28

Сумманое изменение (движение) денежных средств после уплаты налогов	0-й (2020) -93 560 000	1-й (2021) 6 553 229	2-й (2022) 38 391 614	3-й (2023) 51 582 944	4-й (2024) 67 227 064
Коэффициент дисконтирования при ставке дисконтирования 19%	1,0000	0,8403	0,7062	0,5934	0,4987
Дисконтированное суммарное изменение (движение) денежных средств	-93 560 000	5 506 915	27 110 807	30 610 135	33 524 036
NVP по годам	-93 560 000	-88 053 085	-60 942 278	-30 332 143	3 191 894
NVP за весь период	3 191 894				
Внутренняя ставка рентабельности (IRR)	20,36				
Ставка дисконтирования (в %)	19,0				

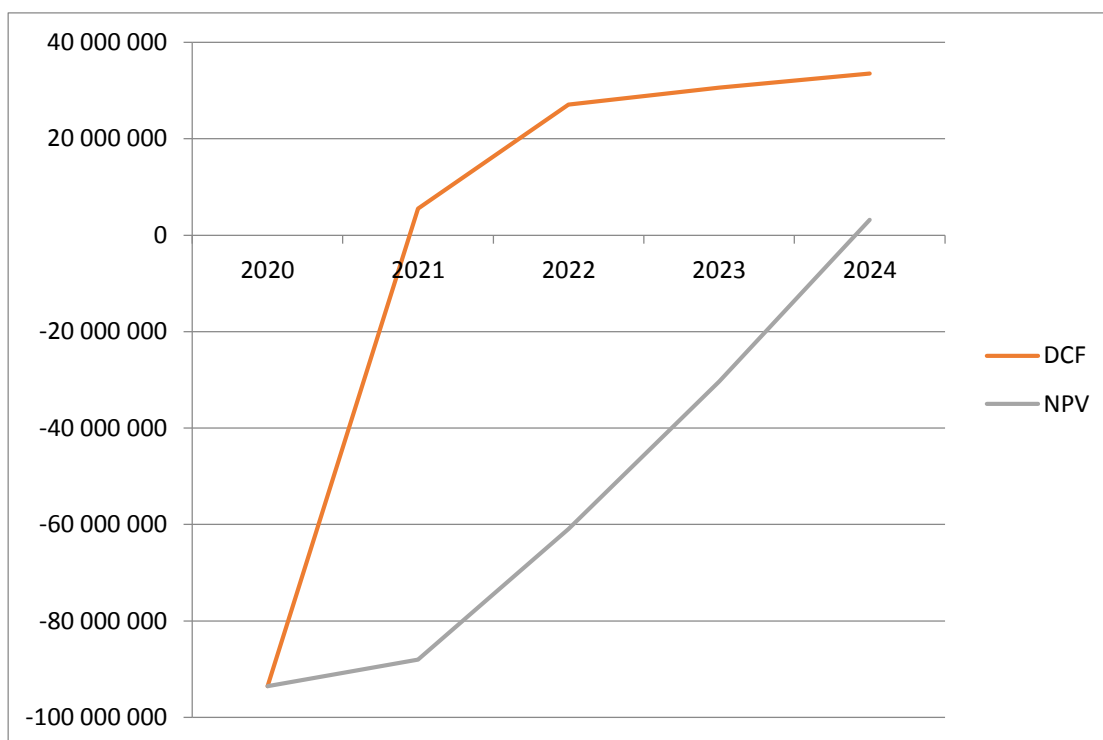


Рисунок 12 – Графики DCF и NPV для проекта запуска продукта «Кладовая здоровья»

NPV > 0 (3 191 894). Проект будет эффективен.

Определим внутреннюю норму рентабельности проекта (IRR).

Внутренняя норма рентабельности, IRR (Internal rate of return). Проект считается приемлемым, если рассчитанное значение IRR не ниже требуемой

нормы рентабельности (ставка дисконтирования), которая определяется инвестиционной политикой компании.

Внутренняя норма рентабельности проекта вычисляется путем подбора такого значения ставки дисконтирования, при котором $NPV = 0$.

С помощью Excel, получаем:

$IRR = 20,36\%$ годовых.

$IRR = 20,36\%$, проект становится безубыточным. Поскольку IRR проекта больше значения «цены капитала» или ставки дисконтирования (19%), проект следует принять.

Определим период окупаемости проекта.

Период окупаемости, PB (Payback period) – это время, требуемое для покрытия начальных инвестиций за счет чистого денежного потока, генерируемого инвестиционным проектом.

Приближенное значение периода окупаемости (аналогично IRR)

$$PB = t - ((-NPV) / (NPV - (-NPV))), \quad (2)$$

где t – момент времени, в котором NPV последний раз принимает отрицательное значение;

NPV – первое после последнего отрицательного положительное значение NPV ,

$-NPV$ – последнее отрицательное значение NPV .

$t = 4$.

$+NPV = 3\,191\,894$.

$-NPV = -30\,332\,143$.

$PB = 4 - [(-30\,332\,143) / (3\,191\,894 - (-30\,332\,143))] = 4,9$ г., т. е. через 4,9 года или 4 года и 10 месяцев инвестиционные затраты окупятся благодаря приросту экономических результатов, обусловленному реализацией проекта.

Обязательное условие реализации проекта: период окупаемости должен быть меньше длительности проекта. В нашем проекте $PB = 58$ мес, срок реализации проекта – 60 мес.

Этот расчет определяет в первой итерации объем инвестиций на 5 лет для реализации намеченной стратегии развития продаж «Кладовая здоровья».

Рассчитанные показатели оценки инвестиционного проекта по запуску напитков «Кладовая здоровья» представлены в таблице 29.

Таблица 29 – Сводная таблица показателей оценки инвестиционного проекта производства и продвижения на рынок напитков «Кладовая здоровья» компании ООО «Люкс Вода»

Наименование показателей	Величина
Требуемые инвестиции, тыс.руб.	123 560
Превышение прибыли над инвестициями, тыс.руб.	36 515
Ставка дисконтирования, %	19
NPV , тыс.руб.	3192
IRR , %	20,36
Срок окупаемости, год	4,9

Выводы по разделу 3

Выбранная компанией ООО «Люкс Вода» стратегия развития продаж, является интегрированной. Стратегия роста продаж компании по М. Портеру в сложившейся рыночной ситуации для категории напитков должна реализовываться, как стратегии лидерства по издержкам. При имеющихся возможностях данный тип стратегии роста продаж менее рискованная и позволяет добиваться поставленных целей. И как показывают прогнозы развития, является правильно выбранной стратегией. По категории напитков «Кладовая здоровья», в пользу которых необходимо в будущем осуществить перераспределение потребительского спроса, необходимо придерживаться стратегии широкой дифференциации. В совокупности мы получаем интегрированную стратегию широкой дифференциации вместе с лидерством по издержкам.

Для категории напитков, которые являются основным источником дохода ООО «Люкс Вода», необходимо придерживаться товарно-рыночной стратегии – освоение рынка, согласно матрице И. Ансоффа.

А для категории напитков «Кладовая здоровья» по И. Ансоффу к реализации планируется стратегия «разработка продукта». В рамках данной стратегии развития продаж лежит инвестиционный проект по запуску производства и вывода на рынок напитков «Кладовая здоровья» компании ООО «Люкс Вода».

Реализация данного проекта позволит компании в будущем открыть новые рынки сбыта и освоить новые сегменты потребителей. Ввод такой группы напитков в свой продуктовый портфель необходим сегодня компании, т. к. формирует для нее уникальное товарное предложение и обеспечивает возможность реализации наиболее конкурентной стратегии – стратегии дифференциации.

Возможность успешной реализации проекта подтверждают экономические расчеты. Согласно расчетам, данный проект позволяет окупить вложенные инвестиции и получить прибыль, что соответствует заявленным целям.

Срок окупаемости проекта соответствует ожиданиям инвесторов, а положительное значение NPV проекта говорит нам о его прибыльности, а накопленный опыт ООО «Люкс Вода» по запуску новых напитков позволит снизить степень риска реализации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Компания существующая на рынке 22 года, смогла сформировать свой накопленный опыт и заработанные средства в виде бизнес единицы, которая входит в двадчатку крупнейших производителей России. Мощная производственная площадка, складской комплекс, развитая дистрибьюция и существующая цепь логистических поставок, позволяют быть конкурентоспособным предприятием на рынке безалкогольных напитков в нынешних условиях внешней среды. Продуктовый портфель компании имеет широкий ассортимент безалкогольных напитков, где дойной коровой согласно матрицы БКГ является пипьевая и минерализованная вода. К категории так называемых проблемных детей можно отнести уникальную линейку напитков «Кладовая здоровья» на натуральной основе, которые разработаны ООО «Люкс Вода» и готовятся к производству и выводу на рынок. Уникальность продукции создает хорошие предпосылки к росту.

В данной выпускной аттестационной работе были использованы современные методы стратегического планирования и маркетинга, осуществлен анализ уровня и интенсивности конкуренции по пятифакторной модели М. Портера, определены конкурентные преимущества объекта исследования и проведен сравнительный конкурентный анализ. Также определены ключевые факторы успеха и сделан анализ макросреды с помощью разных подходов, оценены рыночные риски с помощью экспертной оценки, а также SWOT-анализ. На основе этого были сделаны выводы об основных стратегических направлениях развития продаж ООО «Люкс Вода» на ближайшие три года, а по проекту «Кладовая здоровья» на пять лет.

Жизненный цикл отрасли безалкогольных напитков находится в стадии зрелости, о чем свидетельствует минимальный ежегодный прирост в объеме не более 2 %.

Структура российского рынка безалкогольных напитков в основном поделена практически в равных долях между газированными напитками, бутилированной водой и соками.

Российский рынок безалкогольных напитков контролируется транснациональными корпорациями. Двумя основными игроками являются The Coca-Cola Co и PepsiCo. Эти два международных гиганта контролируют значительные доли сегментов газированных напитков, фруктовых/овощных соков и бутилированной воды. Российские производители имеют значительные доли в категориях традиционных для России напитков. Это все обуславливается высокой конкуренцией. Данные факторы носят негативный характер воздействия на предприятие в виде усиления конкуренции в отрасли. Снижения платежеспособного спроса, увеличения влияния торговых сетей дополнительно усложняет работу компании, заставляя ее вырабатывать новые стратегии развития продаж и искать новые пути достижения конкурентных преимуществ.

Производители напитков, учитывая вкусы потребителей, постоянно расширяют свой ассортимент, предлагая напитки, в состав которых входят китайские травы, антиоксиданты, настои липы, различных ягод и целый ряд

полезных для организма веществ. Сейчас на рынке идет насыщение напитками на основе колосодержащих компонентов и лимонадов. Стал увеличиваться спрос на энергетические напитки и квас. Чтобы не терять покупателей, производители стараются делать свою продукцию более здоровой, в том числе за счет развития сегмента «легких» напитков (с пониженным содержанием сахара), при этом последние два года наблюдается падение спроса.

С каждым годом все большую популярность приобретают сокодержащие и спортивные напитки, холодные чаи, энергетика. Доля каждой отдельно взятой категории пока невелика, но в целом они растут, отбирая доли у газировщиков.

В сложившейся ситуации было принято решение о разработке напитков на основе натуральных ингредиентов, серии «Кладовая здоровья».

Маркетинговая интерпретация нужд – потребностей потребителя – это создание напитка, который не оказывает негативного влияния на конечного покупателя, а наоборот обладает рядом благотворно действующих свойств.

Благодаря техническому прогрессу и инженерной мысли осуществление этого в настоящее время стало возможным.

В основе создания данной торговой марки стоит натуральность и полезность, что было и заложено в стратегию прошлых лет развития ООО «Люкс Вода». Но на сегодняшний день этого не достаточно т.к. ни для кого не секрет, что произведя продукт необходимо его еще и развить. Применение консервантов не позволяет закончить в целом образ серии напитков «Кладовая здоровья». Как выход из этой ситуации – применение технологии пастеризации и возможность соответствующего розлива напитков.

В условиях динамично развивающегося, высоко конкурентного рынка важно выбрать правильную стратегию развития продаж компании.

Таким образом, стратегию роста продаж компании по М. Портера в сложившейся рыночной ситуации для категории напитков, являющихся «дойной коровой», необходимо продолжать согласно стратегии лидерства по издержкам. При имеющихся возможностях данный тип стратегии менее рискован и позволяет добиваться поставленных целей. И как показывает опыт, является правильно выбранной стратегией. Что же касается категории напитков «Кладовая здоровья», в пользу которых на сегодняшний день выбирает свое активное развитие ООО «Люкс Вода», необходимо придерживаться стратегии широкой дифференциации. В совокупности мы получаем интегрированную стратегию.

Согласно матрице И. Ансоффа компании ООО «Люкс Вода» для категории напитков являющихся «дойной коровой» необходимо придерживаться товарно-рыночной стратегии «освоение рынка». Это связано с тем, что у компании существующий продуктовый портфель очень хорошо зарекомендовал себя уже на ряде территорий.

А для категории напитков «Кладовая здоровья» необходимо придерживаться товарно-рыночной стратегии «разработка продукта». Риск этой стратегии снижается, потому что продукт является уникальным и не имеет аналогов именно в разрезе такой рецептуры. Соответственно данная стратегия позволит постоянно иметь в своем продуктовом портфеле продукт, обладающий уникальными

свойствами, что будет являться уникальным товарным предложением. Тогда у компании будет возможность конкурировать с крупными игроками в самых рентабельных кластерах рынка.

Одним из ключевых элементов успешного выведения торговой марки «Кладовая здоровья» на рынок РФ и формирование необходимого образа в умах потребителей, является разработка и реализация комплекса продвижения.

Для того что бы образ «Кладовая здоровья» был закончен, как напитка в основе создания которого лежит полезность и натуральность, необходимо осуществить установку современных инновационных производственных мощностей, которая позволит выпускать данный напиток на основе натурального сырья без применения консервантов, при этом обеспечив срок сохранности продукта в процессе его хранения и реализации.

Реализация данного проекта позволит компании открыть новые рынки сбыта и освоить новые сегменты потребителей в перспективе. Наличие в своем продуктовом портфеле продукта, который является УТП, дает возможность ООО «Люкс Вода» наращивать долю российского рынка безалкогольных напитков..

Согласно расчетам, данный проект увеличит прибыль компании, что соответствует заявленным целей.

Срок окупаемости проекта соответствует ожиданиям инвесторов, а положительное значение NPV проекта говорит об окупаемости проектами под заданную ставку возврата капитала.

У нас амбициозная цель – создать крупнейший российский бренд, но мы верим в свой продукт, в его уникальность и востребованность сегодня, потому что он делает людей более здоровыми и счастливыми. Мы будем постоянно совершенствовать наш продукт, улучшая его потребительские характеристики, заниматься поиском инноваций и активно заниматься его продвижением не только на территории России, но и в других странах.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алабугин, А.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.А. Алабугин, В.П. Горшенин. – Челябинск: ЮУрГУ, 2007. – 113 с.
2. Алабугин, А.А. Аттестационная выпускная работа: методическое пособие по выполнению дипломного проекта / А.А. Алабугин, Р.А. Алабугина, В.П. Горшенин и др. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2004. – 84 с.
3. Котлер, Ф. Маркетинг и менеджмент / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2005. – 800 с.
4. Де Чернатони Лесли. Формирование и поддержание бренда / Лесли Де Чернатони, Фиона Харрис. – Жуковский: МИМ ЛИНК. 2006. – 358 с.
5. Алешина, И.В. Маркетинг для менеджеров: учебное пособие / И.В. Алешина. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003. – 456 с.
6. Алабугин, А.А. Менеджмент продаж: пособие и учебная тетрадь / А.А. Алабугин, Р.А. Алабугина. – ЮУрГУ, 2007. – 152 с.
7. Котлер, Ф. Основы маркетинга: пер. с англ / Ф. Котлер. – М.: Прогресс, 1993. – 638 с.
8. Виханский, В.Р. Менеджмент / В.Р. Виханский, А.И. Наумов. – М.: фирма Гардарика, 1996. – 452 с.
9. Шведенко, В.В. Маркетинговая концепция: в системе понятий и категорий, в схемах, графиках, тестах, задачах и упражнениях / В.В. Шведенко, А.И. Тяжов, А.В. Керпелева. – Кострома: Изд-во Костромского госпедуниверситета им. Н.А. Некрасова. 1998. – 117 с.
10. Мэскон, М. Основы менеджмента / М. Мэскон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2000. – 492 с.
11. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент Концепции и ситуации для анализа; пер. с англ. /А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2005. – 924 с.
12. Наумов, В.Н. Маркетинг сбыта / В.Н. Наумов. – М: ЮНИТИ, 1999. – 257с.
13. Бронникова, Т.С. Маркетинг: учебное пособие / Т.С. Бронникова, А.Г. Чернявский. – М.: Высшая школа, 1999. – 120 с.
14. Дранко, О.И. Финансовый менеджмент: Технологии управления финансами предприятия: учебное пособие для ВУЗов / О.И. Дранко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 351 с.
15. Козин, Е.В. Коалиционный блицкриг / Е.В. Козин. – М.: Ж. Dialogue. – № 3. – 2007. – 87 с.
16. Ховард, К. Маркетинг. Принципы и технология маркетинга в свободной рыночной системе: учебник для вузов / К. Ховард, Н.Д. Эриашвили, Б.А. Соловьев, Ю.А. Цыпкин. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 255 с.
17. Алабугин, А.А. Управление персоналом: учебное пособие / А.А. Алабугин. – Челябинск: ЮУрГУ, 2005. – 284 с.
18. Алабугин, А.А. Стратегический менеджмент: УМК и рабочая тетрадь для студентов всех специальностей / А.А. Алабугин. – Челябинск: ЮУрГУ, 2001. – 364 с.

19. Зайцева, Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Г. Зайцева, М.И. Соколова. – М.: Экономистъ, 2002. – 416 с.
20. Швандар, В.А. Инновационный менеджмент: учебник / В.А. Швандар, В.Я. Горфинкель. – М.: Вузовский учебник, 2004. – 382 с.
21. Мазур, И.И. Управление проектами: учебное пособие для студентов / И.И. Мазур. – М.: Издательство «Омега-Л», 2007. – 664 с.
22. Дойль, П. Маркетинг менеджмент и стратегии: учебник / П. Дойль, Ф. Штерн. – СПб.: Питер, 2007. – 554 с.
22. Владимирова, И.Г. Глобализация мировой экономики: проблемы и последствия / И.Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 3. – С. 22–24.
23. Питерс, Т. В поисках эффективного управления. Опыт лучших компаний / Т. Питерс, В. Уотерман. – М.: Прогресс, 1998. – 612 с.
24. Томилов, В.В. Организационная культура и предпринимательство / В.В. Томилов. – СПб.: СПбУЭФ, 1994. – 415 с.
25. Боумен, К. Основы стратегического менеджмента / К. Боймен. – М.: ЮНИТИ, 1997. – 580 с.
26. Черенков, В.И. Международный маркетинг / В.И. Черенков. – СПб.: Знание, 2003. – 418 с.
27. Степанова, Г.Н. Стратегический менеджмент. Планирование на предприятии: учебное пособие / Г.Н. Степанова. – М.: Издательство МГУП, 2001. – 488 с.
28. Власова, В.М. Основы предпринимательской деятельности: маркетинг / В.М. Власова, Д.Л. Волков. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 394 с.
29. Визанский, О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Визанский. – М.: Изд-во МГУ, 1995. – 410 с.
30. Петров, А.Н. Стратегическое планирование развития предприятия: учебное пособие / А.Н. Петров. – СПб.: 1993. – 356 с.
31. Идрисов, А.Б. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций / А.Б. Идрисов, С.В. Картышев, А.В. Постников. – М.: ИИД «Филин», 1997. – 274 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А
Портфель продуктов ООО «Люкс Вода»

Портфель продукции				
Минерализованная газированная вода	Питьевая вода	Минерализованная вода со вкусовыми добавками	Морсы	Сопутствующие товары
Люкс Вода (1,5л ПЭТ, 1л ПЭТ, 0,5л ПЭТ)	Люкс Вода (0,5 л, 1л, 3л, 5л, ПЭТ, 19л поликарбонат)	Люкс Вода (1,5л ПЭТ, 1л ПЭТ, 0,5л ПЭТ)	Морсы из концентрата «Сибирская ягода» (1л ПЭТ, 1,5 л ПЭТ)	Кулеры, чехлы, помпы, различные мелкофасованные продукты на закуску)

Рисунок А.1 – Портфель продукции

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
Организационная структура ООО «Люкс Вода»

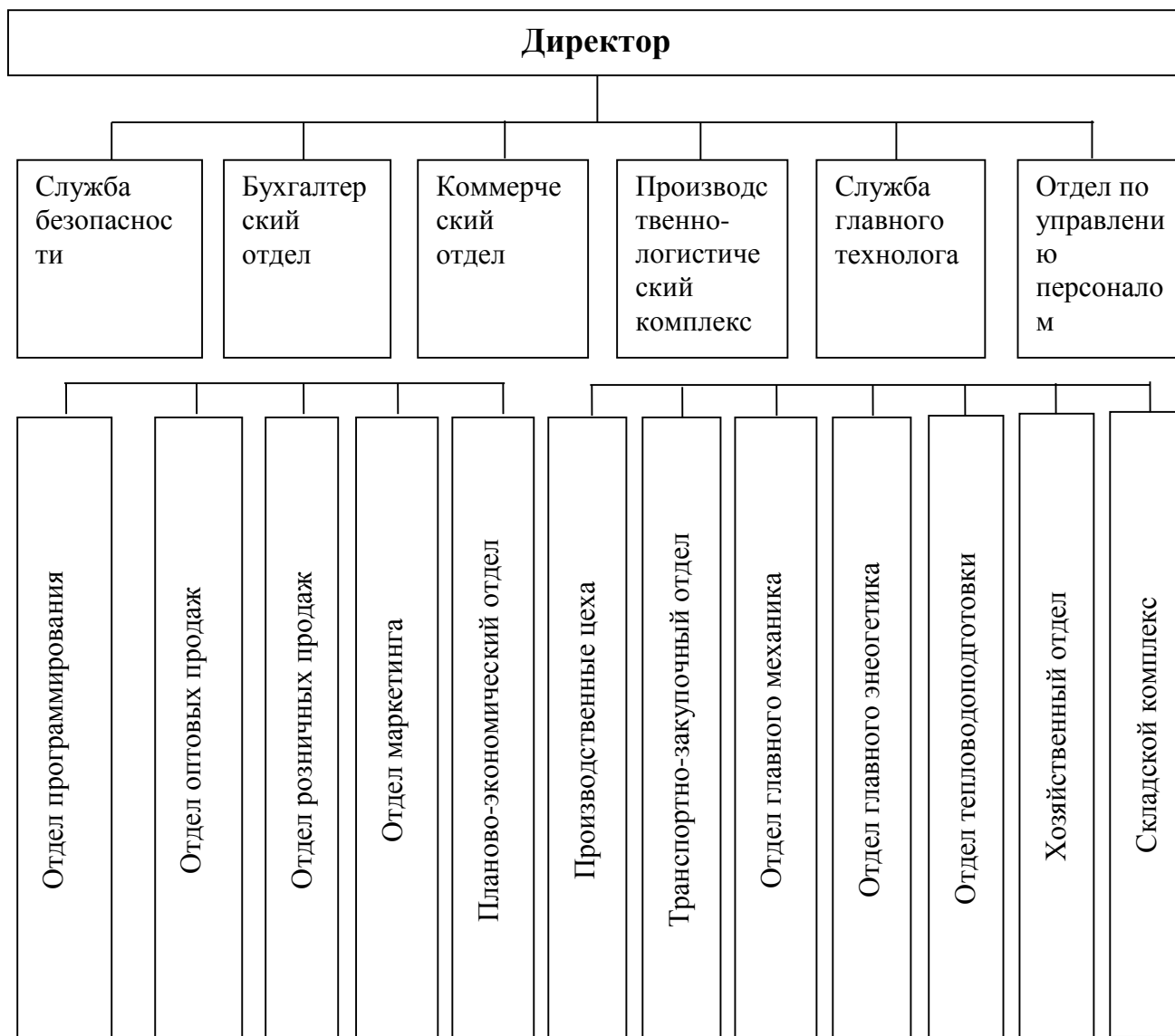


Рисунок Б.1 – Организационная структура ООО «Люкс Вода»