|  |  |
| --- | --- |
| *voenmeh* | МИНОБРНАУКИ РОССИИ  федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  высшего образования  **«Балтийский государственный технический университет «ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф. Устинова»**  **(БГТУ «ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф. Устинова»)** |
| БГТУ.СМК-Ф-4.2-К5-01 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факультет |  | Р |  | «МПМиК» |
|  |  | шифр |  | наименование |
| Кафедра |  | Р1 |  | «Менеджмент организации» |
|  |  | шифр |  | наименование |
| Дисциплина |  | Стратегическое планирование маркетинговой деятельности | | |

КУРСОВАЯ РАБОТА

на тему

|  |
| --- |
| «Стратегический план маркетинговой деятельности |
| предприятия, производящего сыр» |
|  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Выполнил студент группы | | | |  | Р1М31 |
| Пучкова О.В. | | | | | |
| Фамилия И.О. | | | | | |
| **РУКОВОДИТЕЛЬ** | | | | | |
| Пономарёва Е.В. | |  |  | | |
| Фамилия И.О. Подпись | | | | | |
| Оценка |  | | | |  |
| «\_\_\_\_\_» |  | | | | 2018 г. |

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

2018 г.

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

[1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ГЕОГРАФИЧЕСКИХ И ТОВАРНЫХ ГРАНИЦ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ 4](#_Toc516612872)

[1.1. Краткая характеристика предприятия 4](#_Toc516612873)

[1.2. Определение товарных и географических границ работы предприятия 5](#_Toc516612874)

[2. АНАЛИЗ МАКРОСРЕДЫ 11](#_Toc516612875)

[2.1. Анализ мегатрендов 11](#_Toc516612876)

[2.2. Базовые элементы макросреды 14](#_Toc516612877)

[2.3. Анализ динамики макроэкономических показателей 15](#_Toc516612878)

[3. АНАЛИЗ МИКРОСРЕДЫ: АНАЛИЗ РЫНКА 17](#_Toc516612879)

[3.1. Анализ отрасли и рынка 17](#_Toc516612880)

[4. АНАЛИЗ МИКРОСРЕДЫ: АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ 24](#_Toc516612881)

[4.1. Оценка уровня консолидации отрасли и рынка 24](#_Toc516612882)

[4.2. Оценка барьеров входа на рынок 26](#_Toc516612883)

[4.3. Ассортиментный и ценовой конкурентный анализ 27](#_Toc516612884)

[4.4. Построение стратегических конкурентных карт 31](#_Toc516612885)

[4.5. Модель «5 сил Портера» 32](#_Toc516612886)

[5. АНАЛИЗ МИКРОСРЕДЫ: АНАЛИЗ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ 34](#_Toc516612887)

[5.1. Исследование особенностей поведения потребителей 34](#_Toc516612888)

[6. PESTEL-АНАЛИЗ И СЦЕНАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ 36](#_Toc516612889)

[7. ФОРМУЛИРОВКА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ И СТРАТЕ-ГИЧЕСКОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ 39](#_Toc516612890)

[7.1. Разработка стратегического позиционирования 39](#_Toc516612891)

[7.2. Формулировка стратегии, миссии и целей 43](#_Toc516612892)

[8. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНА 45](#_Toc516612893)

[8.1. Ассортиментная политика 45](#_Toc516612894)

[8.2. Ценовая политика 45](#_Toc516612895)

[8.3. Сбытовая политика 51](#_Toc516612896)

[8.4. Коммуникационная политика 52](#_Toc516612897)

[8.5. Ключевые показатели контроля реализации плана 53](#_Toc516612898)

[9. РИСКИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА 55](#_Toc516612899)

1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ГЕОГРАФИЧЕСКИХ И ТОВАРНЫХ ГРАНИЦ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Краткая характеристика предприятия

***Полное название предприятия:*** Общество с ограниченной ответственностью «Благо»; сокращённое название: ООО «Благо»

***Организационно-правовая форма:*** общество с ограниченной ответственностью

***Основные виды деятельности (виды производимой продукции):***

ОКВЭД-2: 15.51.4 – производство сыра

***Зарегистрированные бренды:*** «Сыр – Благо!»

***Город расположения головного офиса:*** РФ, Санкт-Петербург

***Города реализации продукции:*** Санкт-Петербург, Ленинградская область

***География работы:*** региональный рынок

***Масштаб бизнеса:*** малый бизнес

***Миссия компании:*** «Производя только самое лучшее, мы несём благо в дома наших покупателей!»

***Видение компании:*** Успешная компания, производящая дифференцированную молочную продукцию, реализуемую во всех регионах России

***Схема организационной структуры:***

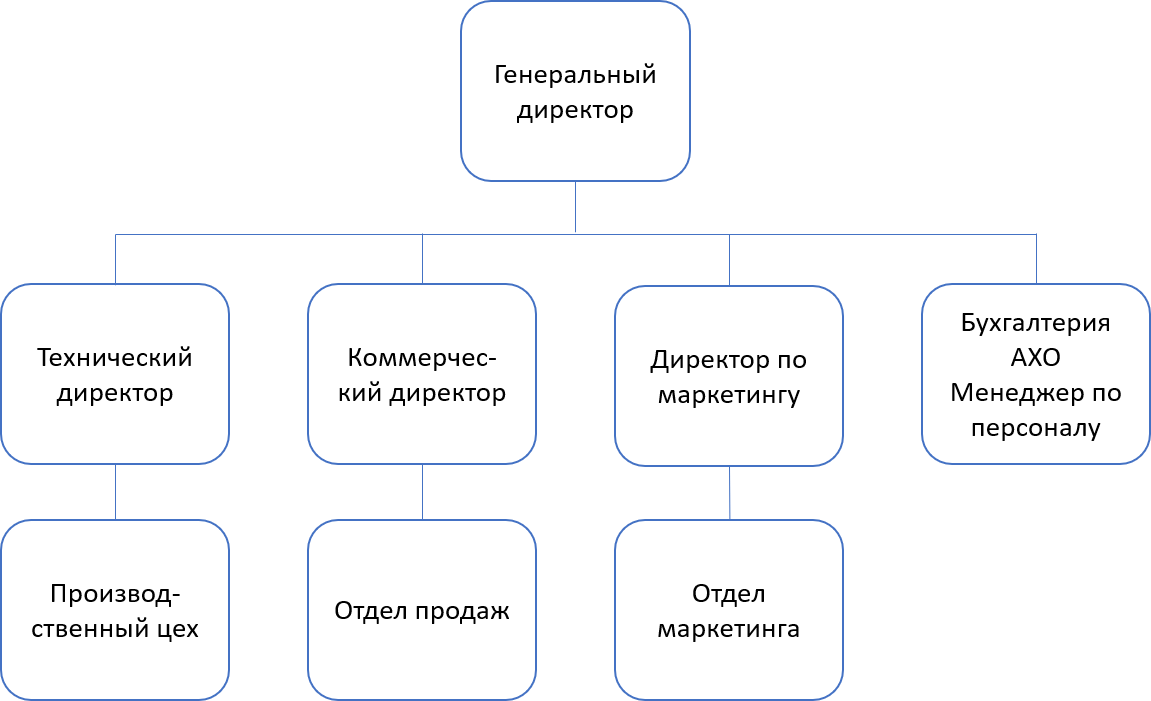


Схема 1. Организационная структура предприятия ООО «Благо»

1.2. Определение товарных и географических границ работы предприятия

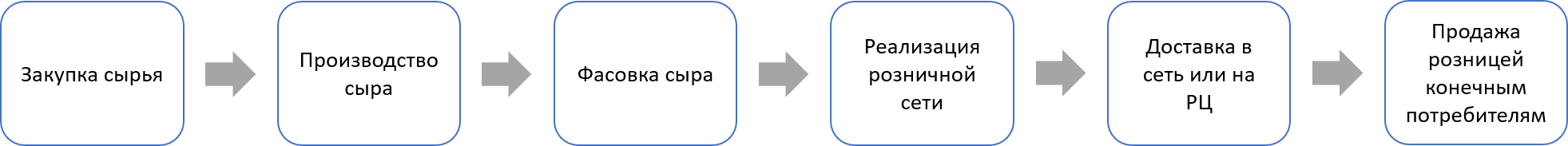


Схема 2. Технологическая цепочка производства сыра (реализация через сетевой розничный канал)

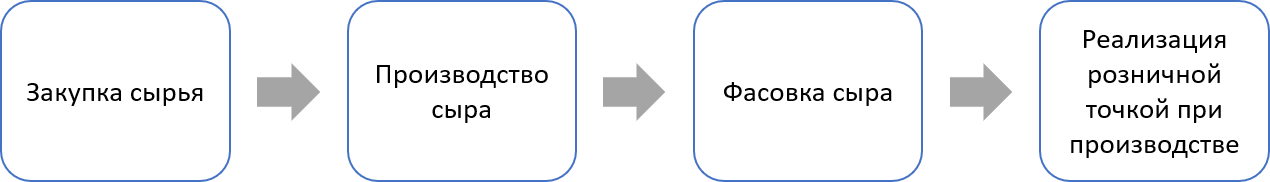


Схема 3. Технологическая цепочка производства сыра (реализация через сетевой розничный канал)

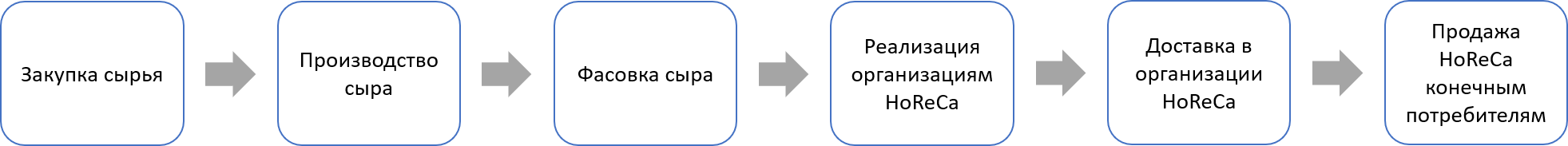


Схема 4. Технологическая цепочка производства сыра (реализация через HoReCa)

Рассмотрим более подробно этапы технологической цепочки производства сыра и реализации через сетевой розничный канал.

1. **Закупка сырья:**

Имея определённый планом необходимый объём производства продукции, отдел закупок приобретает необходимы объём сырья у предприятий-производителей молока (молокозаводов и молочных ферм). При этом контроль качества сырья заблаговременно осуществляется специалистами производственного цеха. Кроме этого, закупка специализированных ферментов, молочнокислотных бактерий, специализированных видов плесени (для производства сыра с плесенью), соли, прочих специй и пищевых добавок.

1. **Производство сыра:**

Непосредственно производство сыра. Включает в себя процессы пастеризации (при необходимости) молока, его створаживания с помощью ферментов, стекания (отделения сыворотки), прессования, соления и созревания. Длительность каждого из процессов, включаемых в производство, зависит от сорта сыра, особенностей его приготовления и продолжительности периода созревания.

1. **Фасовка сыра:**

На данном этапе происходит фасовка уже созревшего и готового к потреблению сыра в фирменную упаковку, а также в контейнеры для последующей доставки в магазины розничной сети.

1. **Реализация розничной сети:**

Заключение договора на поставку сыра в розничную сеть; согласование номенклатуры, объёмов и сроков поставки, условий аннулирования сделки; юридическое оформление сделки; оплата продукции.

1. **Доставка в розничную сеть:**

Доставка в розничную сеть с производства осуществляется грузовой машиной со специальным грузовым отсеком, в котором есть возможность поддерживать определённую температуру, необходимую для хранения и транспортировки сыра, с целью снижения негативного воздействия транспортировки на продукт и сохранения вкусовых и прочих качественных характеристик на первоначальном уровне.

1. **Продажа розничной сетью конечным потребителям:**

Реализация розничной сетью сыра конечным потребителям через магазины сети.

Предприятие ООО «Благо» работает на 1, 2, 3, 4 и 5 этапах. Работа на некоторых этапах осуществляется параллельно (производство сыра, фасовка созревшего сыра, реализация розничной сети), на некоторых – последовательно (производство только после обеспечения сырьём, доставка в розничную сеть только после заключения договора).

При реализации сырной продукции через розничную точку при производстве, упакованный и расфасованный сыр отправляется непосредственно в фирменный магазин предприятия.

При реализации сыра через организации сферы индустрии гостеприимства (реализация через HoReCa), первоначальным шагом идёт аключение договора на поставку сыра в предприятия HoReCa. Затем осуществляется доставка (при соблюдении санитарных и температурных условий). Реализация конечному потребителю происходит непосредственно в предприятиях индустрии HoReCa (отели, гостиницы, рестораны, кафе и прочее).

Стратегии движения по технологической цепочке. Варианты интеграции:

1. *вертикальная интеграция* – покупка предприятием ООО «Благо» молочной фермы для самостоятельного обеспечения производства сырьём;
2. *горизонтальная интеграция* – объединение с предприятиями-производителями прочей молочной продукции под общим брендом для усиление рыночных позиций за счёт синергетического эффекта, увеличения доли рынка и узнаваемости продукции предприятия;
3. *географическое расширение* – расширение деятельности ООО «Благо» за счёт выхода на новые рынки (прочие субъекты СЗФО: Псковская область, Новгородская область, Вологодская область, республика Карелия – географически наиболее близкие к производству субъекты округа).

Далее определим географические границы работы предприятия.

Предприятие расположено в Санкт-Петербурге. В силу небольших объемов его производства и небольшого логистического плеча в качестве отрасли рассматривается производство сыра на уровне СЗФО. При этом наименее выгодными с точки зрения логистики являются Мурманская и Калининградская области, Ненецкий автономный округ и республика Коми.

При определении границ учитывалось, что сыр – продукт, требующий транспортировки и хранения с соблюдением санитарных и особых температурных условий. Кроме этого, для различных сортов сыра требуются различные условия хранения:

* Мягкие сыры (имеющие сливочную, мягкую либо творожную консистенцию). Данный вид не подвергается дополнительной обработке. Бывают виды с корочкой. Для мягких свежих сортов подойдет температура 0-8 С. Если продукт с плесенью, то 0-6 С. Влажность воздуха должна составлять 70-85 %. Хранятся мягкие сыры около 5 суток после выпуска. Сорта в рассоле предпочитают температуру до 8 С. Могут храниться от месяца до 2,5-3 месяцев.
* Полутвердые сыры (имеют также сливочную консистенцию, но, при этом, плотные). Период созревания и технология прессовки отличают эти сорта от мягких. Условия хранения такие же, как и для твердых сортов.
* Твердые сыры. Сыры данного сорта поддаются нарезке; реализуются преимущественно натертыми, либо целыми кусками, либо нарезанными тонкими, прозрачными ломтиками. Хранятся такие сыры от месяца до года, при -4-0 С. Рекомендуемая влажность воздуха в диапазоне 85-90 %.
* Копченые сыры. По плотности близки к твердым. Отличие заключается в способе приготовления и вкусе конечного продукта. Пленочная упаковка поможет сохраниться до 4 месяцев. Парафиновая – около 2 месяцев. Упаковка должна быть сухой. Наличие влажности говорит о неправильном хранении. Цвет продукта должен быть однородным. Температура хранения 2- 6 С.
* Плавленые сыры. Относятся к сырному продукту, поскольку состав часто включает растительные жиры. Достаточно непритязательны, могут храниться около года. Место хранения должно быть сухим, с хорошей вентиляцией. Влажность воздуха не более 90% и не менее 85%. Температура -4-0 С.

При соблюдении всех санитарных и температурных условий при транспортировке и хранении сыра, этим в первом приближении география поставок может охватывать всю Россию.

Но границы значительно сокращают предприятия, расположенные в регионах, где производится наибольшее по стране количество молока (ЦФО, ПФО, СФО и ЮФО), и где себестоимость производства сыра значительно ниже, чем в СЗФО, ввиду более низких цен на ключевое сырьё – молоко.

Доставка в дальние регионы (ДФО, СФО и УФО) ограничивается значительными логистическими затратами, длительной доставкой и низкими объёмами производства (недостаточностью масштаба бизнеса).

Исходя из указанных ограничений для предприятия были определены географические границы рынка в виде трех радиусов:

• R1 (минимальный радиус) – Санкт-Петербург и Ленинградская область (радиус, определяемый границами рынка, в котором работает предприятие);

• R2 (средний радиус – основной для предприятия) – СЗФО (преимущественно Псковская область, Новгородская область, Вологодская область, республика Карелия – географически наиболее близкие к производству субъекты округа);

• R3 (максимальный радиус) – с учетом особенностей транспортировки и условий хранений, теоретически реализация продукции предприятия может осуществляться по всей территории России и за рубеж.

Также по итогам проведения анализа было определено, что с точки зрения дальнейшей географической экспансии целесообразно рассмотреть возможность сбыта продукции предприятия через магазины розничной сети, которая реализует сыр предприятия в Санкт-Петербурге и Ленинградской области, расположенные в других городах (преимущественно в СЗФО).

2. АНАЛИЗ МАКРОСРЕДЫ

2.1. Анализ мегатрендов

Ключевые мегатренды последних лет представлены в таблице ниже (таблица 1). Каждый мегатренд сопровождён комментарием и подобранными рекомендациями для организации (как предприятие может воспользоваться мегатрендом, на какие тенденции развития общество предприятие должно ориентироваться).

Таблица 1

Ключевые мегатренды 2017-2018 гг.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тренд | Суть тренда | Рекомендация для предприятия |
| Рост миграционных потоков | Люди стали активнее перемещаться на большие расстояния как внутри страны, так и между различными странами | * Возможность перенятия иностранного опыта * Возможность открытия новых рынков сбыта продукции |
| Роботизация производственного процесса | Всё большее количество производств заменяют человеческий труд машинным, снижая тем самым воздействие человеческого фактора на результат производства | Автоматизировать процесс производства продукции, минимизировать человеческие ресурсы |
| Климатические изменения | Плохо предсказываемые изменения погоды, нетипичные температурные режимы в регионах | Заблаговременный анализ сбора урожая и надоя по региону (для планирования изменения издержек и себестоимости продукции) |
| Тренд на минимизацию животных жиров в питании | Люди стараются минимизировать или вовсе исключить продукты животного происхождения из своего рациона | * Популяризация продукции через акцентирование на её полезных свойствах (высокое содержание белка, витаминов), которых нет в растительной пище * Возможное производство сырной продукции на растительной основе |
| Высокий уровень урбанизации | Рост населения в городах за счёт миграции из менее крупных и развитых населённых пунктов | Ориентация на городских потребителей, так как их численность гораздо больше, а их средний доход выше |

Продолжение таблицы 1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Изменение жизненного цикла населения | Рост продолжительности жизни, раннее взросление детей | Учитывать разные возрастные группы при позиционировании продукции предприятия |
| Высокая скорость распространение информации | Благодаря развитым СМИ и Интернету, информация распространяется мгновенно с минимальными временными затратами большому количеству населения | * Использовать каналы связи для быстрого донесения маркетинговых сообщений до потребителей * Отслеживать меняющиеся рыночные тенденции в режиме реального времени |
| Рост социальной ответственности потребителей | Выбирая какой-либо товар, потребитель вместе с ним выбирает социальную политику компании-производителя | * Подробно разработать политику предприятия * Отразить основные ценности и смысл существования организации в её миссии * Создать положительный, социально благоприятный имидж бренда |
| Рост кибер-преступности | Возможность кражи электронных данных | Обеспечить безопасность той информации, которая является стратегически значимой для предприятия (данные клиента, бизнес-планирование и так далее) |
| Использование многоканальной связи при взаимодействии с потребителями | Использование многих каналов коммуникации при продвижении продукции | * Использование оффлайн и онлайн каналов коммуникации с потребителями * Предоставление информации и компании и производстве на официальном веб-сайте компании |
| Рост онлайн-продаж | Потребители всё активнее покупают продукты и заказывают услуги при помощи Интернета | * Ведение веб-сайта компании * Создание онлайн-каталога продукции * Использование социальных сетей для продвижения продукции предприятия |
| Изменения в сфере энергетики | Замена традиционных источников энергии (нефти, газа, АЭС) альтернативными, возобновляемыми источниками | Использование ветряной электростанции и солнечных батарей при производстве сыра |

Продолжение таблицы 1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Изменение подхода к продажам | Сегодня в продажах важен индивидуальный подход, учёт персональных личностных качеств потребителя | Профессиональная подготовка персонала, занимающегося продажами и участвующего в промо-акциях |
| Высокая дифференциация потребителей | Сегодня на любом рынке можно выделить огромное количество сегментов, тал или иначе отличающихся друг от друга по одному или многим характеристикам | * Товарная дифференциация производимой продукции * Ценовая дифференциация производимой продукции * Проведение маркетинговых исследований для определения ключевых сегментов потребления сыра предприятия |
| Развитие информационных технологий | Широкое распространение информационных технологий среди населения страны. | * Использование Интернета для рекламы продукции * Планирование маркетингового бюджета с учётом затрат на Интернет-продвижение и SMM |
| Избыток получаемой информации | Люди устали от избытка ненужной информации | * Предоставлять потребителям только нужную информацию * Качественная реклама и качественный контент при продвижении продукции |
| Популярность короткого видеоформата | У населения страны стали популярны короткие видео в качестве источника получения информации | * Использовать короткие рекламные видеоролики при продвижении продукции и бренда * Не нагружать подобные видео слишком большим количеством информации; использовать только ключевую информацию |

2.2. Базовые элементы макросреды

Таблица 2

Анализ внешней среды

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы | Вопросы |
| Политические | * Ограничение на ввоз импортной продукции (в том числе сыра): российское продовольственное эмбарго (с 2014 года) * Государственный курс на поддержку частного бизнеса * Стабильная политическая ситуация в стране * Государственная поддержка малого и среднего бизнеса * Государственные институты поддержки: Минэкономразвития, институт Уполномоченного по правам предпринимателей при Президенте РФ, Министерство труда и социальной защиты |
| Правовые | * Регуляторы деятельности предприятия: Гражданский кодекс РФ, стандарты ОКП, Роспотребнадзор, Городская санитарная служба Санкт-Петербурга * Законодательные ограничения при взаимодействии предприятия с потребителями и поставщиками: Закон Российской Федерации от 7 февраля 1992 г. N 2300-1 "О защите прав потребителей"; Федеральный закон от 2 января 2000 г. N 29-ФЗ "О качестве и безопасности пищевых продуктов" * Законодательное ограничение на ввоз иностранной продукции (в том числе сыра) |
| Экономические | * Ожидаемы уровень безработицы в экономике: 5% * Прогнозируемый уровень инфляции в 2018-2022: 3-4% * Динамика роста объемов производства сыров: рост около 2% * Предприятие не зависит от импортного сырья * Возможны лишние издержки при покупке оборудования из-за колебания курса валют * Ожидается неизменность уровня налоговой нагрузки в ближайшие 6 лет * Возможность увеличения пенсионного возраста (за счёт этого – увеличения численности населения трудоспособного возраста) * Наблюдаемый рост средних цен в отрасли за последние годы (в связи с ограничением ввоза импортной продукции) * Сезонность в надое молока, основного сырья при производстве сыра * Отрасль попадает под программу импортозамещения * Тренд на потребление продукции, не содержащей животных жиров (соевые сыры) * Вид конкуренции, присущий отрасли: чистая конкуренция |
| Социальные | * Рост рождаемости населения * Рост продолжительности жизни * Изменение жизненного цикла населения * Положительный настрой населения к отечественному производству пищевой продукции * Высокая чувствительность к цене у массового потребителя |

Продолжение таблицы 2

|  |  |
| --- | --- |
| Технологические | * Низкий уровень технического и технологического развития отрасли * Совершенствование технологий производства * Какая продукция является субститутом продукции отрасли и предприятия? * Применение стандартов менеджмента качества ISO:9000 * Применения стандартов безопасности пищевой продукции ISO:22000 * Государственная поддержка модернизации отрасли * Постепенное внедрение роботизированных машин в производство * Абсолютная зависимость отрасли от производителей сырья (кроме случаев наличия собственного молочного производства) * Смежные отрасли – отрасли всех видов молочной продукции * Использование информационных технологий, Интернета и социальных сетей в маркетинге и рекламе |
| Экологические | * Показатели натуральности и экологичности продукции в отрасли разнятся * Повышение экологического качества продукта возможно за счёт использования натуральных ингредиентов и альтернативных источников энергии * На отрасль влияют климатические условия, так как влияние климата на урожайность и надой молока отражаются на производстве сыра |

2.3. Анализ динамики макроэкономических показателей

Таблица 3

Динамика цен сельхозпроизводителей на молоко северо-западный ФО

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Субъект РФ | Производство молока в 2017 году | | | Цена на молоко | | |
| тыс.тонн | доля в ФО, % | доля ЛПХ, % | 25.05.  2017 | 24.05.  2018 | изм., % |
| Российская Федерация | 31 184 | -- | 42% | 24,0 | 21,6 | -9,9 |
| Северо-Западный ФО | 1 858 | 100,0 | 11% | 24,7 | 24,5 | -0,8 |
| 1. Мурманская область | 17 | 0,9 | 2% | 25,6 | 27,7 | +8,1 |
| 2. Санкт-Петербург | -- | 0,0 | -- | 28,9 | 26,6 | -7,7 |
| 3. Архангельская область | 126 | 6,8 | 11% | 27,4 | 25,2 | -7,9 |
| 4. Вологодская область | 509 | 27,4 | 4% | 25,2 | 25,2 | -0,2 |
| 5. Ленинградская область | 634 | 34,1 | 5% | 24,8 | 24,7 | -0,4 |
| 6. Новгородская область | 76 | 4,1 | 31% | 23,2 | 24,2 | +4,3 |
| 7. Республика Карелия | 63 | 3,4 | 8% | 24,0 | 23,8 | -0,8 |

Продолжение таблицы 3

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 8. Псковская область | 203 | 10,9 | 16% | 23,4 | 23,2 | -0,7 |
| 9. Калининградская область | 175 | 9,4 | 35% | 22,7 | 22,9 | +0,9 |
| 10. Республика Коми | 55 | 2,9 | 18% | 23,5 | 21,8 | -7,4 |
| 11. Ненецкий АО | -- | 0,0 | -- | -- | -- | -- |

Источник: органы управления АПК субъектов Российской Федерации

Из данных таблице выше, мы видим, что наибольшую цены за литр молока по Северо-Западному ФО придётся заплатить в Мурманской области. При этом, цены в Санкт-Петербурге и Ленинградской области (субъектах деятельности предприятия), занимают в рейтинге вторую и пятую строчки соответственно.

3. АНАЛИЗ МИКРОСРЕДЫ: АНАЛИЗ РЫНКА

3.1. Анализ отрасли и рынка

***1. Анализ мирового рынка сыра.***

Суммарно мировой рынок сыров по состоянию на 2017 год составил $30,4 млрд. Ведущие экспортеры сыра – страны ЕС. Лидирующие позиции занимают Германия ($4,4 млрд) и Голландия ($4,1 млрд.). Важно, что в 2017 году эти страны значительно нарастили экспорт – на 20%-22%.

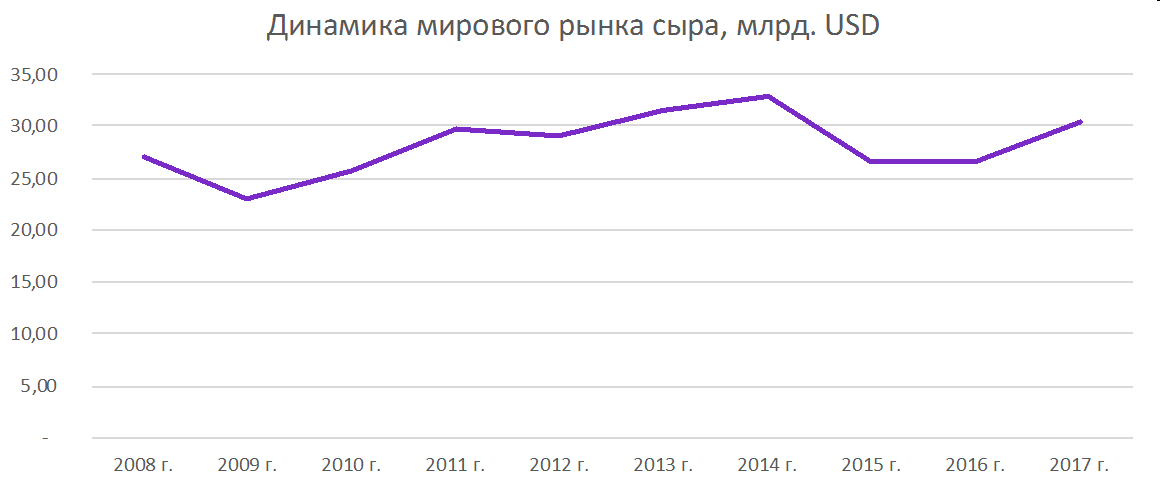


Рисунок 1. Динамика мирового рынка сыра, млрд. USD

Кроме стран Европы, заметную роль в мировой торговле сырами играют США и Новая Зеландия. Их объем экспорта в 2017 году также существенно вырос (на 15% - 20%) и составляет около $1,4 для каждой из стран.

Россия в 2017 году находится на 10 месте в мире по импорту сыров (в денежном выражении). Для России рынок сыров является одним из наиболее важных. Активно идет развитие собственного производства сыров, чему способствуют законодательные инициативы о специальных экономических мерах (контрсанкции). Обеспечение продовольственной безопасности России требует увеличения национального производства молока и молочных продуктов. Поставки российского сыра осуществляются прежде всего в страны ЕАЭС – Казахстан и Беларусь. Небольшие объемы российского сыра продаются и в страны дальнего зарубежья – США и Германию.

Несмотря на то, что в отличие от других видов молочной продукции категория сыров неоднородна по своему составу и отличается большим разнообразием видов, с присущими им географией и особенностями производства, можно выделить несколько основных трендов, характерных для мирового рынка сыра в целом:

* Производство сыров в мире за последнее десятилетие существенно увеличилось – начиная с 2000 года. оно выросло почти на четверть. Вместе с ростом мирового производства увеличиваются также объемы мировой торговли сырами, особенно высоким ростом за последние годы характеризовался мировой экспорт сыров в 2010 году.
* Географические центры производства сыров и сырных продуктов в мире остаются прежними: среди стран мира по показателям производства лидируют 2 участника – это Европа и Соединенные Штаты. Они же являются и крупнейшими потребительскими рынками данного продукта. Также в списке стран с высоким показателем потребления сыров числятся Россия, Бразилия, Аргентина, Мексика и др. Это активно развивающиеся рынки, потребление сыров в перечисленных странах растет приблизительно на 3-7%, а рост объемов внутреннего производства зачастую не успевает за увеличивающимся спросом. Рост потребительского спроса на этих рынках влечет за собой непременное усиление конкуренции между предприятиями отрасли, в том числе со стороны зарубежных производителей.
* Объемы международной торговли сырами с каждым годом увеличиваются, так, с начала 2000-х рост объема мирового экспорта сыров и творога составил почти 50%, в денежном выражении экспорт данной продукции увеличился в 2 раза. Главными импортерами сыров в мире являются Россия, Япония, США, Саудовская Аравия. Все указанные импортеры, за исключением Соединенных Штатов, с каждым годом наращивают объемы закупок. США, напротив, сокращает объемы импорта, одновременно увеличивая экспортную составляющую в балансе рынка страны.

***2. Оценка емкости российского рынка сыра.***

Таблица 4

Предложение сыров, РФ, 2012-2017 (тыс. тонн; %)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Параметры | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
| Предложение, тыс. тонн | 981,69 | 962,29 | 890,86 | 847,29 | 871,64 | 883,52 |
| Динамика, % к предыдущему году | 3,3 | -2,0 | -7,4 | -4,9 | 2,9 | 1,4 |

Источник: BusinesStat

Из данных, представленных в таблице 4, мы видим, что после трёх лет уменьшения предложения (с 2013 по 2015), ёмкость рынка начинает увеличиваться (начиная с 2016 года).

Таблица 5

Прогноз предложение сыров, РФ, 2018-2021 (тыс. тонн; %)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Параметры | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| Предложение, тыс. тонн | 899,44 | 918,32 | 941,79 | 969,35 |
| Динамика, % к предыдущему году | 1,8 | 2,1 | 2,6 | 2,9 |

Источник: BusinesStat

Прогноз динамики ёмкости рынка показывает, что объём предложения на российском рынке сыров будет расти, хотя и небольшими темпами.

***3. Темп роста объёмов производства сыра в России.***

В 2013-2017 годах производство сыров в России увеличилось на 36,7%: с 345 тыс. тонн до 471 тыс. тонн. Показатель рос ежегодно, но наибольшие темпы прироста пришлись на 2014 и 2015 годы и составили 11,4% и 17,9% к уровням предыдущих соответственно. Драйвером роста производства стал временный запрет на импорт молочной продукции из стран ЕС, США, Австралии, Норвегии и Канады.

Продуктовое эмбарго было введено в августе 2014 года. В 2014 и 2015 годах произошло существенное сокращение поставок продукции из-за границы – на 25,8% и 35,2% относительно предшествующих лет. Страны-поставщики, на которые традиционно приходилась значительная доля российского импорта сыров – Нидерланды, Украина, Германия, Финляндия и другие – оказались вынужденными прекратить поставки. Доминирующее положение среди стран-поставщиков заняла Беларусь, на которую в 2017 году пришлось 87,2% российского импорта сыров.

Снижение уровня конкуренции со стороны зарубежных производителей сыров является благоприятным фактором для развития внутреннего производства. Однако существует ряд факторов, сдерживающих более быстрый рост отечественного выпуска продукции. Во-первых, в России на протяжении многих лет наблюдается дефицит сырого молока. Во-вторых, большинство предприятий отрасли требуют модернизации, на которую не хватает средств, особенно учитывая то, что необходимое оборудование преимущественно является импортным. В-третьих, невысокий уровень доходов населения ограничивает рост спроса на сыры.

***4. Структура рынка сыров по видам продукции.***

Нехватка сырья влияет и на тот факт, что в структуре производства сыров в России, по итогам 2016 года, с долей 24,4% преобладают сырные продукты (Рисунок 2). На втором месте в структуре производства находится группа твердых сыров – ее доля равна 23%. Доли полутвердых и плавленых сыров составляют, соответственно, 21,1 и 17,1%. На мягкие сыры приходится 5,7% российского производства. Доли остальных видов сыра не превышают 4% общей структуры производства.

Рисунок 2. Структура рынка сыров России по видам продукции, 2016 год, %

***5. Прямые конкуренты ООО «Благо» на рынке Санкт-Петербурга и Ленинградской области.***

Совокупная доля рынка шести крупнейших производителей сыра составляет 23,89% в стоимостном выражении. При этом лидирующую позицию на рынке занимает ООО «Хохланд Руссланд» (Московская область) – компании принадлежит 6,77% всей продукции в стоимостном выражении. На втором месте расположилось ЗАО «Карат» (Москва) с долей 6,07%, а замыкает тройку лидеров ОАО «Вамин Татарстан» (г. Казань, Республика Татарстан), на долю которого приходится 5,84%.

Рисунок 3. Структура производства сыра по крупнейшим игрокам в стоимостном выражении, %

На сегодняшний день на рынке сыров Санкт-Петербурга представлены следующие наиболее крупные производители:

* «Вимм Билль Данн» (сыры «Ламбер»);
* Компания «Сыр Стародубский»;
* Компания ООО «Хохланд Руссланд»;
* Открытое Акционерное Общество «Савушкин продукт» («Брест-Литовский»);
* Компания «Арла Фудс Артис» и «Молвест» («Arla Natura», «Arla Apetina», «Castello»);
* Компания «Валио»;
* Компания «Карат»;
* ХК «Невские сыры»;
* Компания «Danone-Юнимилк»;
* Компания «Лакталис Восток» (ТМ GALBANI, ТМ PRESIDENT).

Кроме вышеперечисленных компаний, существует огромное количество мелких предприятий-производителей сыра, фермерских хозяйств с собственным сырным производство, а также небольших компаний-производителей из регионов, чья продукция также представлена на прилавках меньшем количестве.

Так как сыр является продуктом массового потребления, а количество производителей сыра достаточно велико, невозможно произвести деление регионального рынка сыра на доли по компаниям. Однако, проводя анализ рынка, возможно определить наиболее крупных игроков, наиболее известные бренды, специализацию компаний (по видам сыра), сегментацию (какие сорта сыра каких ценовых категорий производит компания).

***6. Выводы о тенденциях развития рынка сыра.***

Подводя итог анализу рынка сыров в России, стоит отметить прогнозируемую тенденцию роста рынка и поддержку отечественных производителей сыра со стороны государства в рамках программы импортозамещения и программы поддержки малого и среднего бизнеса.

На динамике российского рынка сыров сказывается множество факторов: во-первых, в России на протяжении многих лет наблюдается дефицит сырого молока; во-вторых, большинство предприятий отрасли требуют модернизации, на которую не хватает средств, особенно учитывая то, что необходимое оборудование преимущественно является импортным и приобретается в валюте; в-третьих, невысокий уровень доходов населения ограничивает рост спроса на сыры.

Большое количество российских производителей сыра ввиду дороговизны молочного сырья (сырья животного происхождения) используют при производстве растительные жиры, снижая тем самым не только себестоимость продукции, но и её вкусовые качества. Подобные меры наносят вред репутации производителя и портят мнение потребителей о продукции.

1. АНАЛИЗ МИКРОСРЕДЫ: АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ

4.1. Оценка уровня консолидации отрасли и рынка

Таблица 6

Расчет индекса концентрации для рынка сыров Санкт-Петербурга

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Компания |  | Доли компаний на рынке сыра в Санкт-Петербурге | | | | | |
| 1 п/г 2018, % | 1 п/г 2017, % | Изменение доли, % | 2 п/г 2017, % | 2 п/г 2016, % | Изменение доли, % | 1 п/г 2016, % |
| 1 | ООО «Хохланд Руссланд» | **6,77** | **6,4** | 0,37 | **6,5** | **6,65** | -0,15 | **6,49** |
| 2 | ЗАО «Карат» | **6,07** | **6,1** | -0,03 | **5,98** | **6,05** | -,0,07 | **6,0** |
| 3 | ООО «Невские сыры» | **5,02** | **4,5** | 0,52 | **4,55** | **4,8** | -0,25 | **4,78** |
| 4 | «Danone-Юнимилк» | 1,43 | 1,41 | 0,02 | 1,5 | 1,49 | 0,1 | 1,45 |
| 5 | «Valio» | **5,5** | **5,6** | 0,1 | **5,6** | **5,49** | 0,11 | **5,47** |
| 6 | Компания «Лакталис Восток» | **3,44** | **3,28** | 0,16 | **3,5** | **3,55** | 0,05 | **3,57** |
| 7 | «Вимм Билль Данн» | 1,67 | 1,65 | 0,02 | 1,7 | 1,68 | 0,02 | 1,7 |
| 8 | «Арла Фудс Артис» | 1,7 | 1,73 | -,0,03 | 1,69 | 1,65 | -0,04 | 1,7 |
| 9 | ООО «Благо» | н/д | н/д | н/д | н/д | н/д | н/д | н/д |
| **CR3** | | 17,86 | 17,0 | 0,86 | 17,03 | 17,5 | -0,47 | 17,27 |
| **CR4** | | 23,36 | 22,6 | 0,76 | 22,63 | 22,99 | -0,36 | 22,74 |
| **CR5** | | 26,8 | 25,88 | 0,92 | 26,13 | 26,54 | -0,41 | 26,31 |

Исходя из полученных значений индексов концентрации, можно говорить об усилении конкуренции, о чем свидетельствует рост показателей CR3, CR4 и CR5 в первом полугодии 2018 года по сравнению с первым полугодием 2017 года. На это повлияло увеличение суммарной рыночной доли компаний-лидеров.

С точки зрения кривой консолидации рынок сыров Санкт-Петербурга находится на этапе роста: доля рынка пятёрки крупнейших составляет 26,8%.

Оценивая динамику CR3, CR4 и CR5 за последние годы, можно сделать вывод о том, что в анализируемом периоде (с 2016 по 2018) индекс концентрации незначительно вырос.

Рис 4. Динамика индекса концентрации рынка сыров Санкт-Петербурга (по 5 крупнейшим участникам рынка).

Рис 5. Динамика индекса концентрации рынка сыров Санкт-Петербурга (по 4 крупнейшим участникам рынка).

Рис 6. Динамика индекса концентрации рынка сыров Санкт-Петербурга (по 3 крупнейшим участникам рынка).

Рост показателя и его значение, составляющее в первом полугодии 2018 года 26,8 %, позволяют говорить о нахождении рынка на этапе консолидации (рост).

4.2. Оценка барьеров входа на рынок

Продолжая анализ рынка сыров Санкт-Петербурга, можно сделать следующие выводы о барьерах, с которыми могут столкнуться новые участники рынка:

1. наличие на рынке сильных лидеров, являющихся крупными отдельными брендами или холдинговыми структурами и имеющих высокую финансовую стабильность и возможность гибкого управления портфелем брендов, ценами и рисками;
2. присутствие на рынке явно выраженных лидеров в сфере продаж конкретных сортов сыра, при этом в большинстве случаев лидерами являются крупные компании;
3. наличие у существующих игроков налаженных связей с крупнейшими розничными сетями, дающее им преимущества в получении сбытовых каналов и точек реализации своей продукции;
4. имеющийся опыт, экспертные знания, наработанные клиентские базы и сложившаяся репутация существующих игроков;
5. значительные инвестиции в открытие нового производства;
6. сложности при проведении маркетинговых мероприятий для привлечения аудитории и повышения узнаваемости бренда
7. отсутствие у новых игроков рынка отраслевого опыта и знаний для эффективного ведения бизнеса.

4.3. Ассортиментный и ценовой конкурентный анализ

Предприятие ООО «Благо» производит 8 наименований сыра различных сортов и с различными добавками: твёрдый типа «Гауда» жирностью 50%, твёрдый типа «Гауда» жирностью 50% с паприкой, творожный жирностью 60%, творожный жирностью 50% с прованскими травами, рассольный 35% для салатов, мягкий с белой плесенью типа «Brie» жирностью 60 %, мягкий с голубой плесенью жирностью 50%.

Таблица 7

Перечень наименований производимой ООО «Благо» продукции

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Производитель | Бренд | Сорт сыра | Добавки | Жирность, % | Стоимость, руб/кг |
| 1. | ООО «Благо» | «Сыр – Благо!» | Твёрдый | -- | 50% | 700 |
| 2. | ООО «Благо» | «Сыр – Благо!» | Твёрдый | Паприка | 50% | 720 |
| 3. | ООО «Благо» | «Сыр – Благо!» | Творожный | -- | 60% | 600 |
| 4. | ООО «Благо» | «Сыр – Благо!» | Творожный | Прованские травы | 50% | 610 |
| 5. | ООО «Благо» | «Сыр – Благо!» | Рассольный салатный | -- | 35% | 480 |
| 6. | ООО «Благо» | «Сыр – Благо!» | Мягкий | С белой плесенью | 60% | 1850 |

Продолжение таблицы 7

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 7. | ООО «Благо» | «Сыр – Благо!» | Мягкий | С голубой плесенью | 50% | 1780 |
| 8. | ООО «Благо» | «Сыр – Благо!» | Рассольный Брынза | -- | 45% | 510 |

Для проведения ценового мониторинга рынка был выбран один из магазинов розничной сети Санкт-Петербурга. Для большей репрезентативности ценовой мониторинг проводился отдельно по каждому сорту сыра.

Таблица 8

Ценовой мониторинг рынка сыров Санкт-Петербурга (твёрдые сорта)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Производитель | Бренд | Сорт сыра | Добавки | Жирность, % | Стоимость, руб/кг |
| ООО «Благо» | «Сыр – Благо!» | Твёрдый | -- | 50% | 700 |
| ООО «Благо» | «Сыр – Благо!» | Твёрдый | Паприка | 50% | 720 |
| ООО «Невские сыры» | «Тысяча озёр» | Твёрдый | -- | 45% | 740 |
| «Арла Фудс Артис» | «Arla Natura» | Твёрдый | -- | 45% | 785 |
| ООО «Невские сыры» | «Город сыра» | Твёрдый | -- | 45% | 533 |
| UNIVITA | «Laime» | Твёрдый | -- | 50% | 829 |
| «Вимм Билль Данн» | «Ламберт» | Твёрдый | -- | 50% | 716 |
| Valio | «Valio» | Твёрдый | -- | 50% | 1237 |
| ОАО «Савушкин продукт» | «Брест-Литовский» | Твёрдый | -- | 45% | 624 |
| Бобровский сыродельный завод | «Ларец» | Твёрдый | -- | 50% | 819 |
| Бобровский сыродельный завод | «Ларец» | Твёрдый | Паприка | 50% | 819 |
| Бобровский сыродельный завод | «Ларец» | Твёрдый | Грецкий орех | 50% | 835 |
| Valio | «Valio» | Твёрдый | -- | 45% | 1011 |

Таблица 9

Ценовой мониторинг рынка сыров Санкт-Петербурга (творожный сыр)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Производитель | Бренд | Сорт сыра | Добавки | Жирность, % | Стоимость, руб/кг |
| ООО «Благо» | «Сыр – Благо!» | Творожный | -- | 60% | 600 |

Продолжение таблицы 9

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ООО «Благо» | «Сыр – Благо!» | Творожный | Прованские травы | 50% | 610 |
| ООО «Хохланд Руссланд» | «Hochland» | Творожный | -- | 60% | 577 |
| ООО «Хохланд Руссланд» | «Almette» | Творожный | -- | 60% | 613 |
| ООО «Хохланд Руссланд» | «Almette» | Творожный | С огурцами и зеленью | 70% | 613 |
| ООО «Хохланд Руссланд» | «Almette» | Творожный | С белыми грибами | 70% | 613 |
| ЗАО «Карат» | «Violette» | Творожный | -- | 60% | 600 |
| ЗАО «Карат» | «Violette» | Творожный | С зеленью и малосольными огурцами | 60% | 607 |
| ЗАО «Карат» | «Violette» | Творожный | С помидорами | 60% | 607 |
| ЗАО «Карат» | «Violette» | Творожный | С шоколадом | 60% | 607 |
| SABAO-AD | «Каймак» | Творожный | -- | 70% | 512 |

Таблица 10

Ценовой мониторинг рынка сыров Санкт-Петербурга (рассольные сорта)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Производитель | Бренд | Сорт сыра | Добавки | Жирность, % | Стоимость, руб/кг |
| ООО «Благо» | «Сыр – Благо!» | Рассольный салатный | -- | 35% | 480 |
| ООО «Благо» | «Сыр – Благо!» | Рассольный Брынза | -- | 45% | 510 |
| «Арла Фудс Артис» | «Alpa Apetina» | Рассольный Брынза |  | 52% | 512 |
| ООО «Невские сыры» | «Сиртаки» | Рассольный салатный | -- | 55% | 418 |
| ООО «Хохланд Руссланд» | «Фетакса» | Рассольный салатный | -- | 45% | 472 |

Продолжение таблицы 10

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ОАО «Северное молоко» | «Comella» | Рассольный салатный | -- | 55% | 342 |

Таблица 11

Ценовой мониторинг рынка сыров Санкт-Петербурга (мягкие сорта)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Производитель | Бренд | Сорт сыра | Добавки | Жирность, % | Стоимость, руб/кг |
| ООО «Благо» | «Сыр – Благо!» | Мягкий | С белой плесенью | 60% | 1850 |
| ООО «Благо» | «Сыр – Благо!» | Мягкий | С голубой плесенью | 50% | 1780 |
| «Лакталис Восток» | «President» | Мягкий | С белой плесенью | 60% | 1915 |
| «Alti» | «Alti Brie» | Мягкий | С белой плесенью | 60% | 1912 |
| «Арла Фудс Артис» | «Castello» | Мягкий | С голубой плесенью | 50% | 1744 |
| «Арла Фудс Артис» | «Castello» | Мягкий | С голубой плесенью | 56% | 1984 |
| ООО «БЕВ» | «GrandBlu» | Мягкий | С голубой плесенью | 56% | 1690 |

Анализ данных, представленных в таблицах 7-10, позволяет сделать следующие выводы:

1. в сети гипермаркетов представлена продукция российских, белорусских, финских, датских и сербских производителей;
2. вся продукция, кроме сербского творожного сыра, произведена на территории России;
3. гипермаркет реализует сыр под 21 брендами, производимое 16 предприятиями, из них 1 из Беларуси, 1 из Сербии, 1 из Финляндии, 1 из Дании;
4. наибольшее число позиций представлено в категории твёрдых сыров типа «Гауда» («Голландская» группа сыров);
5. цена на твёрды сыр голландского сорта варьируется от 533 до 1237 рублей за килограмм;
6. среди творожных сыров чаще большее количество позиций занимают сливочные, на втором месте с добавкой «С огурцами и зеленью»;
7. цена на творожные сыры варьируется в зависимости от бренда, жирности и добавок от 512 до 613 рублей за килограмм;
8. цена на сыр с белой плесенью варьируется в районе 1900 рублей, на сыр с голубой плесенью – в районе 1750 рублей за килограмм;
9. цена на рассольные сыры варьируется в зависимости от сорта и жирности от 342 до 512 рублей за килограмм.

4.4. Построение стратегических конкурентных карт

Для построения стратегической конкурентной карты были взяты такие показатели, как «уровень известности бренда» и «уровень предприятия». Стратегическая конкурентная карта изображена на рисунке 4.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Уровень известности бренда | Высокий | ЗАО «Карат»  «Вимм Билль Данн» | ООО «Хохланд Руссланд»  «Лакталис Восток»  «Valio» |
| Невысокий | ООО «Благо»  ООО «Невские сыры»  ОАО «Северное молоко»  ООО «БЕВ»  Бобровский сыродельный завод | SABAO-AD  «Alti»  UNIVITA  ОАО «Савушкин продукт» |
|  |  | Федеральный | Международный |
| УРОВЕНЬ КОМПАНИИ | | |

Рис. 7. Анализ стратегических групп по уровню известности бренда и уровню предприятия.

Как видно из стратегической карты, наибольшую известность имеют международные бренды (ООО «Хохланд Руссланд», «Лакталис Восток», «Valio»). Также высокий уровень известности на российском рынке имеют крупные российские компании («Карат» и «Вимм Биль Данн»), однако, их всего две. При этом большое количество федеральных компаний имеют невысокий уровень известности.

4.5. Модель «5 сил Портера»

Таблица 12

Анализа конкуренции на рынке сыра с помощью метода «5 сил Портера»

|  |  |
| --- | --- |
| Конкурентная сила | Анализ |
| Поставщики | Значительная доля себестоимости, приходящаяся у предприятий отрасли на сырье, закупаемое у поставщиков (до 70% от себестоимости сыра приходится на молоко)  Возможность предприятий дифференцироваться от конкурентов за счёт производства других сортов сыра, использования в производстве другого молока (например: козьего)  Высокая зависимость предприятий от поставщиков молока в дефицитных молочных регионах  Высокий интерес отрасли для поставщиков (производство сыра потребляет большие объёмы товарного молока)  Низкая дифференциация поставщиков  Стремление поставщиков интегрироваться в отрасль (создание поставщиками собственных производств молочной продукции) |
| Потребители  (влияние на потенциальную прибыльность бизнеса) | Низкий уровень консолидации потребителей ввиду массовости потребления сыра  Высокая чувствительность массового потребителя к изменениям цен  Низкая затраты потребителей на смену поставщика: простое переключение потребителей на продукцию других предприятий отрасли ввиду наличия широкого ассортимента сыров различных ценовых категорий  Возможность у потребителей производить сыр самостоятельно |
| Новые конкуренты  (опасность зависит от барьеров входа в отрасль) | Низкий уровень консолидации в отрасли  Не слишком высокая значимость фактора экономики от масштаба  Низкий уровень дифференциация в отрасли (продукция большинства предприятий является аналогичной)  Возможность новых конкурентов легко переключить на себя поставщиков  Государственная поддержка отрасли (в том числе: программа импортозамещения)  Отсутствие в отрасли явных лидеров в инновациях и экспертном опыте  Высокая рентабельность производства от определённого объёма |
| Заменители  (выполняют те же функции для тех же потребителей, но основанные на иных технологиях) | Наличие сыра и сырной продукции, произведённого без животных жиров  Высокий интерес потребителей к продукции заменяющей отрасли  Намерение предприятий заменяющей отрасли выйти в анализируемую отрасль (получение доступа к потребителям с уже сформированной потребностью, удовлетворяемой продукцией анализируемой отрасли)  Экспертные знания предприятий заменяющей отрасли об анализируемой отрасли  Тренд на молочную продукцию без животных жиров усиливает позиции товаров-заменителей |

Продолжение таблицы 12

|  |  |
| --- | --- |
| Конкуренция в отрасли  (на рынке) | Высокий уровень концентрации в отрасли  Конкуренция носит как ценовой, так и качественный характер  Большое количество игроков  Стабильные стратегические перспективы отрасли  Высокая значимость отрасли для развития страны и удовлетворения потребностей населения  Наличие в отрасли крупных холдинговых и вертикально-интегрированных структур  Присутствие на рынке мировых лидеров  Низкие темпы роста отраслевого рынка |

5. АНАЛИЗ МИКРОСРЕДЫ: АНАЛИЗ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

5.1. Исследование особенностей поведения потребителей

Сыр является товаром массового потребления и входит в продуктовую корзину большинства жителей нашей страны. Потребителями сыра являются люди всех возрастных групп. При этом, высокая товарная дифференциация позволяет приобретать сыр группам населения с абсолютно разнящимся уровнем дохода. Крупное производство, ориентированное на массового потребителя, поставляет сыр по более низкой стоимости. Производители же более мелкого масштаба обычно производят более качественную продукцию по более высоким ценам, ориентированную на совершенно другого потребителя.

*1. Наиболее популярные среди потребителей товары и услуги в рамках ранее определенных товарных и географических границ.*

В настоящее время на российском рынке представлено большое количество различных сыров. Большой популярностью у россиян все-таки по-прежнему пользуются плавленые и твердые сыры, которые известны еще с советских времен.

Среди твердых сыров наиболее популярные такие отечественные марки как "Российский", "Голландский, "Пошехонский" и "Костромский", а также импортные марки "Эдам", "Гауда" и "Мастдам". Среди плавленых сыров - "Hochland", "President" и "Viola".

*2. Предпочитаемые места совершения покупок для конечных потребителей.*

Массовый покупатель приобретает сыр в розничных сетях, в которых обычно представлено достаточно большое количество сортов сыра различных брендов. Более искушённые потребители (соответственно, с большим достатком) совершают покупки в специализированных сырных магазинах. Приверженцы одной марки покупают сыр в фирменных магазинах молочной продукции любимого предприятия-производителя. Кроме этого, многие потребители предпочитают покупать сыр на рынках и фермерских ярмарках ввиду важности для них качественных и вкусовых характеристик продукта.

*3. Частота и интенсивность покупки сыра.*

Частота и интенсивность потребления очень индивидуальна и в большой степени зависит от особенностей потребления отдельного потребителя. Однако, стоит отметить, что большинство потребителе приобретают различные сорта сыра 2-3 раза в месяц.

*4. Факторы, влияющие на совершение покупки.*

Важным фактором при выборе сыра, естественно, является цена. Кроме этого, потребитель учитывает внешний вид сыра, его запах, упаковку. Для многих потребителей немаловажную роль играет место происхождения: кто-то предпочитает только отечественную продукцию, а кто-то доверяет только иностранным производителям. Большую роль при выборе сыра играет известность фирмы (бренда). Многие потребители обращают внимание на состав.

6. PESTEL-АНАЛИЗ И СЦЕНАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Рассмотрим ключевые факторы влияния внешней среды на российский рынок сыров.

Таблица 13

Факторы влияния внешней среды на рынок сыров, PESTEL-анализ

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Факторы | Вли-яние | Расшифровка влияния фактора | Уровень опр-ти |
| **ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ** | | | | |
| 1 | Возможные изменения политической ситуации в стране | -3 | Сокращение количества предприятий отрасли | Н |
| 2 | Государственная поддержка через программу импортозамещения | +7 | Увеличение количества предприятий отрасли | О |
| 3 | Государственная поддержка через программу поддержки малого и среднего бизнеса | +3 | Увеличение количества предприятий отрасли | О |
| **ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ** | | | | |
| 1 | Рост цен на бензин | -3 | Рост цен на перевозку сырья/готовой продукции | О |
| 2 | Снижение зарплат населения | -6 | Сокращение количества потребителей | Н |
| 3 | Снижение стоимости сырья | +7 | Снижение себестоимости продукции | Н |
| 4 | Валютные колебания | -4 | Рост цен на зарубежное производственное оборудование | Н |
| 5 | Высокие барьеры выхода на рынок (высокие первоначальные издержки, согласование с Санэпидемстанцией, Роспотребнадзором) | +3 | Ограничение конкуренции | О |
| 6 | Изменения в налоговом регулировании | -1 | Повышение налоговой нагрузки на предприятия МСБ | Н |
| **СОЦИАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ** | | | | |
| 1 | Снижение занятости населения | -3 | Снижение платёжеспособности населения | Н |
| 2 | Стремление населения к низкокалорийному питанию | -5 | Снижение потребления сыров | Н |
| 3 | Стремление населения к исключению из рациона или минимизации продукции животного происхождения | -5 | Снижение потребления сыров | Н |
| 4 | Люди стали избирательнее в выборе продуктов питания | +3 | Выбор потребителями натуральных продуктов (натуральных сыров) | Н |

Продолжение таблицы 13

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ** | | | | |
| 1 | Стремление предприятий соответствовать международным стандартам менеджмента качества ISO:9000 | +3 | Совершенствование системы контроля на предприятиях, рост качества производимой продукции | О |
| 2 | Использование более совершенного и автоматизированного оборудования на производстве | +5 | Минимизация человеческого фактора, рост качества производимой продукции | О |
| 3 | Разнообразие производимых сортов сыра | +5 | Возможность производства различных сортов сыра различного уровня трудоёмкости и прочих затрат, что облегчает работу начинающим предприятиям | О |
| **ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ** | | | | |
| 1 | Ухудшение климатических условий | -3 | Ухудшение качества получаемого в производство сырья | Н |
| 2 | Влияние экологической ситуации на здоровье населения | -2 | Снижение уровня потребления сыров | Н |
| **ПРАВОВЫЕ ФАКТОРЫ** | | | | |
| 1 | Законодательное регулирование рынка пищевой продукции | -1 | Необходимость соблюдения установленных стандартов производства продукции | О |
| 2 | Контроль со стороны Роспотребнадзор | -1 | Необходимость соблюдения установленных стандартов производства продукции | О |
| 3 | Контроль со стороны Санитарной службы | -1 | Необходимость соблюдения установленных стандартов производства продукции | О |

Были выделены ключевые факторы влияния внешней среды на российский рынок сыра.

Таблица 14

Ключевые факторы влияния внешней среды на рынок сыра

|  |  |
| --- | --- |
| **ОПРЕДЕЛЁННЫЕ ФАКТОРЫ** | **Оценка** |
| Государственная поддержка через программу импортозамещения | +7 |
| Использование более совершенного и автоматизированного оборудования на производстве | +5 |
| Разнообразие производимых сортов сыра | +5 |
| **НЕОПРЕДЕЛЁННЫЕ ФАКТОРЫ** | **Оценка** |
| Снижение зарплат населения | -6 |

Продолжение таблицы 14

|  |  |
| --- | --- |
| Снижение стоимости сырья | +7 |
| Стремление населения к низкокалорийному питанию | -5 |
| Стремление населения к исключению из рациона или минимизации продукции животного происхождения | -5 |

Можно сделать вывод, что на развитие рынка сыра в России отрицательно влияют: снижение зарплат населения, стремление населения к низкокалорийному питанию и к минимизации или исключению из рациона продуктов животного происхождения. Факторами развития рынка сыра являются: государственная поддержка отрасли через программу импортозамещения, а также использование более совершенного и автоматизированного оборудования на производстве. Кроме этого, возможность производить дифференцированную продукцию положительно сказывается на развитии рынка сыров. Потенциальное снижение цен на основное сырьё (молоко) способно дать толчок всей отрасли, снизив при этом себестоимость готового продукта и сделав его более доступным для конечного потребителя.

7. ФОРМУЛИРОВКА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ И СТРАТЕ-ГИЧЕСКОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

7.1. Разработка стратегического позиционирования

**Потребители покупают сыр, чтобы:** удовлетворить биологическую потребность в пище, насытить организм, получить вкусовое и эстетическое удовольствие, употребить содержащиеся в сыре микроэлементы и полезные витамины.

**Первичные характеристики услуги:** цена, вкусовые и ароматические характеристики, внешний вид сыра, страна-производитель

**Вторичные «внешние» характеристики, относящиеся к услуге:** подтверждение статуса или приверженность к более богатой при покупке дорогих сыров; заполнение продуктовой корзины товаром общего потребления для массового покупателя («быть как все»); престижность покупки при приобретении продукции известного бренда; поддержка отечественного производителя при покупке сыра российского производства; престижность при покупке сыра иностранного производства; выражение утончённости вкуса при покупке дорогих сортов сыра.

**Вторичные «внутренние» характеристики, относящиеся к предприятию:** система коммуникаций с потребителем, система обработки жалоб потребителей, автоматизированный процесс производства, качество используемого сырья, реализация стандартов менеджмента качества (ISO:9000), реализация стандартов менеджмента безопасности пищевой продукции (ISO:22000)

Всех потребителей сыра можно разделить на три категории, основанные на уровне дохода потребителей и причинах покупки сыра:

1. *Массовый потребитель*: низкий уровень дохода, приобретают сыр для удовлетворения потребности в пище, для заполнения продуктовой корзины; покупает сыр в сетевых розничных точках;
2. *Избирательный потребитель*: более высокий уровень дохода, чем у массового потребителя; ориентируется на известность бренда, состав, цену (падок на скидки); покупает сыр в сетевых розничных точках, также на рынках; ест сыр, чтобы получить вкусовое и эстетическое удовольствие.
3. *Искушённые потребитель*: уровень дохода средний и выше; ест сыр, чтобы получить вкусовое и эстетическое удовольствие; покупает в специальных сырных магазинах, в розничных сетях, на рынках; предпочитает дорогие сорта сыра с ярко выраженными вкусовыми, ароматическими и эстетическими характеристиками.

Каждая целевая аудитория требует своего позиционирования. В таблицах 14, 15, 16 представлены основные ценности каждого типа клиентов.

Таблица 15

Ценности массового потребителя

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Первичные характеристики, относящиеся к услуге** | **Вторичные «внешние» характеристики, относящиеся к услуге** | **Вторичные «внутренние» характеристики, относящиеся к организатору** |
| Низкая цена | Удовлетворение биологической потребности в пище | -- |
| Соотношение цена/качество | Заполнение продуктовой корзины товаром общего потребления («быть как все») | -- |
| -- | Поддержка отечественного производителя при покупке сыра российского производства | -- |

Таблица 16

Ценности избирательного потребителя

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Первичные характеристики, относящиеся к услуге** | **Вторичные «внешние» характеристики, относящиеся к услуге** | **Вторичные «внутренние» характеристики, относящиеся к организатору** |
| Качество | Приверженность к более богатой социально группе статуса при покупке дорогих сыров | Качество используемого сырья |

Продолжение таблицы 16

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Цена | Престижность покупки при приобретении продукции известного бренда | Реализация стандартов менеджмента качества (ISO:9000) |
| Сорт сыра | Престижность при покупке сыра иностранного производства | Реализация стандартов менеджмента безопасности пищевой продукции (ISO:22000) |
| Соотношение цена/качество | Выражение утончённости вкуса при покупке дорогих сортов сыра |  |
| Известность бренда производителя | Получение вкусовое и эстетическое удовольствие |  |
| Место происхождения сыра (страна-изготовитель) |  |  |
| Состав сыра |  |  |
| Вкусовые и ароматические характеристики |  |  |

Таблица 17

Ценности искушенного потребителя

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Первичные характеристики, относящиеся к услуге** | **Вторичные «внешние» характеристики, относящиеся к услуге** | **Вторичные «внутренние» характеристики, относящиеся к организатору** |
| Качество | Подтверждение социального статуса | Качество используемого сырья |
| Вкусовые и ароматические характеристики | Выражение утончённости вкуса при покупке дорогих сортов сыра | Система коммуникаций с потребителем |
| Место происхождения сыра (страна-изготовитель) | Получение вкусовое и эстетическое удовольствие |  |

На основе системы ценностей четырёх типов участников построена обобщённая таблица позиционирования предприятия-производителя сыра.

Таблица 18

Таблица позиционирования производителя сыра

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Why?** | **What?** | **Who?** |
| Покупка сыра для удовлетворения биологической потребности в пище | ***Цена:***  - низкая ценовая категория;  - низкодифференцированная продукция;  - соотношение цена/качество на приемлемом уровне | ***Производитель*:**  предлагает потребителю сыр низкой ценовой категории (в ущерб качеству продукта) |

Продолжение таблицы 18

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Покупка сыра для получения вкусового и эстетического удовольствия | ***Продукт, имеющий следующие характеристики:***  - дифференцированные сорта;  - высокое качество;  - выраженные вкусовые и ароматические характеристики | ***Производитель:***  предлагает потребителю качественный продукт по высокой цене; реализует высокие стандарты качества и технологии производства |
| Престижность покупки при приобретении продукции известного бренда | ***Продукт, имеющий следующие характеристики:***  - известный бренд;  - высокая ценовая категория;  - наличие скидки/акции;  - высокое качество продукта | ***Производитель:***  является известным брендом, предлагает потребителю качественную продукцию по средней и высокой цене, имеет проработанные каналы коммуникации с клиентом |
| Выражение утончённости вкуса при покупке дорогих сортов сыра | ***Продукт, имеющий следующие характеристики:***  - дифференцированные сорта;  - высокое качество;  - выраженные вкусовые и ароматические характеристики;  - высокая цена | ***Производитель:***  предлагает потребителю высококлассный продукт по высокой цене, использует при производстве сырье лучшего качества; реализует высокие стандарты качества и технологии производства |
| Престижность при покупке сыра иностранного производства | ***Продукт, имеющий следующие характеристики:***  - иностранное производство;  - средняя цена;  - наличие акций/скидки | ***Производитель:***  иностранная компания, предлагающая свою продукцию российским потребителям, произведённую заграницей или на территории России, выпущенную под иностранным брендом |
| Поддержка отечественного производителя при покупке сыра российского производства | ***Продукт, имеющий следующие характеристики:***  - произведён в России;  - средняя ценовая категория;  - низкая товарная дифференциация в сегменте | ***Производитель:***  российская компания, делающая акцент на местное производство сыра и использование местного сырья при производстве |

Таблица 11 позволяет определить основные цели предприятия-производителя сыра, направленные на:

- удовлетворённость всех сегментов;

- создание сильного и узнаваемого бренда на рынке сыров;

- снижение себестоимости продукции для массового потребителя;

- соблюдение стандартов производства и менеджмента качества для искушенных и избирательных потребителей;

- низкая товарная дифференциация для сегмента массового потребления;

- высокая товарная дифференциация для сегмента искушённых потребителей.

Исходя из целей, позиционирование может быть следующим – первый сырный бренд, приходящий на ум клиенту, при желании купить сыр. Идеальный вариант – формирование устойчивой ассоциативной связи «качество – бренд» при позиционировании среди сегментов избирательных и искушенных потребителей, а также одновременно «низкая цена – высокое качество» при позиционировании себя для массового потребителя.

В соответствии с позиционированием информационные поводы и рекламные слоганы могут звучать следующим образом:

* Для массового потребителя: «Лучшие сыры по лучшим ценам!»
* Для потребителя, поддерживающего отечественное производство: «Наши сыры произведены в России из российского молока!»
* Для искушенных потребителей: «У нас представлены все мировые сорта сыра, изготовленные по исконным технологиям!»
* Для избирательного потребителя: «Иностранные сыры по лучшим ценам!»

7.2. Формулировка стратегии, миссии и целей

1. ***Маркетинговая стратегия предприятия****:* «Благо»: стать крупнейшим производителем натурального сыра в Северо-Западном ФО.
2. ***Направления географической экспансии или диверсификации предприятия.***

Возможно рассмотрение расширения границ работы предприятия за счёт увеличения объёмов производства и выхода на новые рынки. Реализация этого возможна при приобретении собственного молочного производства (открытии молочной фермы).

***3. Маркетинговая цель предприятия:*** «Благо»: к 20223 году выйти на рынки всех регионов СЗФО.

***4. Потребительская миссия предприятия:*** «Благо»: «Производить лучшие сыры, чтобы делать Вашу жизнь вкуснее».

***5. Маркетинговые цели предприятия*** по 7 элементам комплекса маркетинга:

* **product** – расширение ассортимента выпускаемых сортов сыра; расширение текущей ассортиментной базы за счёт производство этого же сыра с различными добавками (например: твёрдый с грецким орехом); создание отдельного производства другой молочной продукции (творога, йогуртов); дифференциация продукции (как сортовая, так и ценовая);
* **price** – дифференциация продукции по ценовым сегментам; сниженные ценовые категории для массового потребителя;
* **place** – реализация продукции предприятия через различные розничные сети региона, также через фирменные магазины;
* **promotion** – создание веб-сайта предприятия с сырным каталогом и подробным описанием производства; проведение экскурсий на сырное производство; проведение дегустаций в сырных отделах крупных розничных сетей; ТВ-реклама, наружная реклама;
* **people** – подбор и обучение высококвалифицированного производственного персонала;
* **physical** **evidence** – приобретение оборудования для автоматизации производства и минимизации человеческого фактора;
* **process** – внедрение международных стандартов менеджмента качества и безопасности пищевой продукции.

8. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНА

8.1. Ассортиментная политика

Таблица 19

Стратегическая ассортиментная матрица предприятия-производителя сыра

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Товарная категория | Существующие бренды | | | Новые бренды | | No brand |
| Бренд 1 | Бренд 2 | Бренд 3 | Бренд 4 | Бренд 5 |
| **Твёрдые сыры** | | | | | | |
| Твёрдый «Гауда»50% | с |  |  |  |  |  |
| Твёрдый «Гауда» с паприкой, 50% | с |  |  |  |  |  |
| Твёрдый Маасдам, 50% | н |  |  |  |  |  |
| Твёрдый «Гауда» с грецким орехом, 50% | н |  |  |  |  |  |
| **Творожные сыры** | | | | | | |
| Сливочный | с |  |  |  |  |  |
| С прованскими травами | с |  |  |  |  |  |
| С зеленью и огурцом | н |  |  |  |  |  |
| **Рассольные сыры** | | | | | | |
| Салатный 35% | с |  |  |  |  |  |
| Брынза 45% | с |  |  |  |  |  |
| Маложирный 20% |  |  |  |  |  |  |
| **Мягкие сыры** | | | | | | |
| С белой плесенью 60% | с |  |  |  |  |  |
| С голубой плесенью 50% | с |  |  |  |  |  |
| **Плавленые сыры** | | | | | | |
| Сливочный 45% | н |  |  |  |  |  |
| С грибами 45% | н |  |  |  |  |  |

8.2. Ценовая политика

На основании ценового мониторинга, проведённого ранее, можно рассчитать среднюю цену за килограмм каждого сорта сыра и определить, к какому сегменту относится продукция какого бренда.

Таблица 20

Ценовой мониторинг рынка сыров Санкт-Петербурга (твёрдые сорта)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Производитель | Бренд | Сорт сыра | Добавки | Стоимость, руб/кг | Отклонение от средней цены | Ценовой сегмент |
| ООО «Благо» | «Сыр – Благо!» | Твёрдый | -- | 700 | -97 | Н |
| ООО «Благо» | «Сыр – Благо!» | Твёрдый | Паприка | 720 | -77 | Н |
| ООО «Невские сыры» | «Тысяча озёр» | Твёрдый | -- | 740 | -57 | Н |
| «Арла Фудс Артис» | «Arla Natura» | Твёрдый | -- | 785 | -12 | С |
| ООО «Невские сыры» | «Город сыра» | Твёрдый | -- | 533 | -264 | Н |
| UNIVITA | «Laime» | Твёрдый | -- | 829 | 32 | С |
| «Вимм Билль Данн» | «Ламберт» | Твёрдый | -- | 716 | -81 | Н |
| Valio | «Valio» | Твёрдый | -- | 1237 | +440 | В |
| ОАО «Савушкин продукт» | «Брест-Литовский» | Твёрдый | -- | 624 | -173 | Н |
| Бобровский сыродельный завод | «Ларец» | Твёрдый | -- | 819 | +16 | С |
| Бобровский сыродельный завод | «Ларец» | Твёрдый | Паприка | 819 | +16 | С |
| Бобровский сыродельный завод | «Ларец» | Твёрдый | Грецкий орех | 835 | +38 | С |
| Valio | «Valio» | Твёрдый | -- | 1011 | +214 | В |

Примечание: средняя цена на твёрдые сыры составила 797 рублей за кг.

Таблица 21

Конкурентное позиционирование по цене и брендам на рынке твёрдых сыров

|  |  |
| --- | --- |
| Сегмент | Позиционирование на рынке твёрдых сыров |
| Низкий ценовой сегмент (н) | **-51 руб. от средней цены и менее**  «Сыр – Благо!», «Тысяча озёр», «Город сыра», «Ламберт», «Брест-Литовский» |
| Средний ценовой сегмент (с) | **±50 от средней цены**  «Arla Natura», «Laime», «Ларец» |
| Высокий ценовой сегмент (в) | **+51% от средней цены и более**  «Valio» |

Таблица 22

Ценовой мониторинг рынка сыров Санкт-Петербурга (творожный сыр)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Производитель | Бренд | Сорт сыра | Добавки | Стоимость, руб/кг | Отклонение от средней цены | Ценовой сегмент |
| ООО «Благо» | «Сыр – Благо!» | Творожный | -- | 600 | +4 | с |
| ООО «Благо» | «Сыр – Благо!» | Творожный | Прованские травы | 610 | +14 | с |
| ООО «Хохланд Руссланд» | «Hochland» | Творожный | -- | 577 | -19 | с |
| ООО «Хохланд Руссланд» | «Almette» | Творожный | -- | 613 | +17 | с |
| ООО «Хохланд Руссланд» | «Almette» | Творожный | С огурцами и зеленью | 613 | +17 | с |
| ООО «Хохланд Руссланд» | «Almette» | Творожный | С белыми грибами | 613 | +17 | с |
| ЗАО «Карат» | «Violette» | Творожный | -- | 600 | +4 | с |
| ЗАО «Карат» | «Violette» | Творожный | С зеленью и малосольными огурцами | 607 | +11 | с |
| ЗАО «Карат» | «Violette» | Творожный | С помидорами | 607 | +11 | с |
| ЗАО «Карат» | «Violette» | Творожный | С шоколадом | 607 | +11 | с |
| SABAO-AD | «Каймак» | Творожный | -- | 512 | -84 | н |

Примечание: средняя цена на творожные сыры составила 596 рублей за кг.

Таблица 23

Конкурентное позиционирование по цене и брендам на рынке творожных сыров

|  |  |
| --- | --- |
| Сегмент | Позиционирование на рынке твёрдых сыров |
| Низкий ценовой сегмент (н) | **- 31 руб. от средней цены и менее**  «Каймак» |

Продолжение таблицы 23

|  |  |
| --- | --- |
| Средний ценовой сегмент (с) | **± 30 от средней цены**  «Сыр – Благо!», «Hochland», «Almette», «Violette» |
| Высокий ценовой сегмент (в) | **+ 31 руб. от средней цены и более**  - |

Таблица 24

Ценовой мониторинг рынка сыров Санкт-Петербурга (рассольные сорта)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Производитель | Бренд | Сорт сыра | Добавки | Стоимость, руб/кг | Отклонение от средней цены | Ценовой сегмент |
| ООО «Благо» | «Сыр – Благо!» | Рассольный салатный | -- | 480 | +25 | с |
| ООО «Благо» | «Сыр – Благо!» | Рассольный Брынза | -- | 510 | +55 | в |
| «Арла Фудс Артис» | «Alpa Apetina» | Рассольный Брынза | -- | 512 | +57 | в |
| ООО «Невские сыры» | «Сиртаки» | Рассольный салатный | -- | 418 | -37 | с |
| ООО «Хохланд Руссланд» | «Фетакса» | Рассольный салатный | -- | 472 | +17 | с |
| ОАО «Северное молоко» | «Comella» | Рассольный салатный | -- | 342 | -113 | н |

Примечание: средняя цена на рассольные сыры составила 455 рублей за кг.

Таблица 25

Конкурентное позиционирование по цене и брендам на рынке рассольных сыров

|  |  |
| --- | --- |
| Сегмент | Позиционирование на рынке твёрдых сыров |
| Низкий ценовой сегмент (н) | **- 51 руб. от средней цены и менее**  «Comella» |
| Средний ценовой сегмент (с) | **± 50от средней цены**  «Сыр – Благо!», «Сиртаки», «Фетакса» |
| Высокий ценовой сегмент (в) | **+ 51от средней цены и более**  «Сыр – Благо!», «Alpa Apetina» |

Таблица 26

Ценовой мониторинг рынка сыров Санкт-Петербурга (мягкие сорта)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Производитель | Бренд | Сорт сыра | Добавки | Стоимость, руб/кг | Отклонение от средней цены | Ценовой сегмент |
| ООО «Благо» | «Сыр – Благо!» | Мягкий | С белой плесенью | 1850 | +10 | с |
| ООО «Благо» | «Сыр – Благо!» | Мягкий | С голубой плесенью | 1780 | -60 | с |
| «Лакталис Восток» | «President» | Мягкий | С белой плесенью | 1915 | +75 | с |
| «Alti» | «Alti Brie» | Мягкий | С белой плесенью | 1912 | +72 | с |
| «Арла Фудс Артис» | «Castello» | Мягкий | С голубой плесенью | 1744 | -96 | с |
| «Арла Фудс Артис» | «Castello» | Мягкий | С голубой плесенью | 1984 | +144 | в |
| ООО «БЕВ» | «GrandBlu» | Мягкий | С голубой плесенью | 1690 | -150 | н |

Примечание: средняя цена на мягкие сыры составила 1840 рублей за кг.

Таблица 27

Конкурентное позиционирование по цене и брендам на рынке мягких сыров

|  |  |
| --- | --- |
| Сегмент | Позиционирование на рынке твёрдых сыров |
| Низкий ценовой сегмент (н) | **- 101 руб. от средней цены и менее**  «GrandBlu» |
| Средний ценовой сегмент (с) | **± 100 руб. от средней цены**  «Сыр – Благо!», «President», «Alti Brie», «Castello» |
| Высокий ценовой сегмент (в) | **+101 руб. от средней цены и более**  «Castello» |

Обе позиции твёрдого сыра, производства ООО «Благо» представлены в низком ценовом сегменте. Одна позиция рассольного сыра представлена в высоком ценовом сегменте. Остальные позиции сыра производства ООО «Благо» находятся преимущественно в среднем ценовом сегменте.

В ближайшее время планируется добавить 6 новых ассортиментных позиций сыра. Цена на новые будет корректироваться с учётом цен на текущую продукцию предприятия, текущих цен на аналогичную продукцию других предприятий, изменения конъектуры рынка.

Список будущего ассортимента и цен представлен в нижеследующей таблице.

Таблица 28

Ассортиментно-ценовое позиционирование ООО «Благо»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Товарная категория | Цена, рублей за кг. | Статус продукта |
| **Твёрдые сыры** | | |
| Твёрдый «Гауда»50% | 700 | Старый продукт |
| Твёрдый «Гауда» с паприкой, 50% | 720 | Старый продукт |
| Твёрдый Маасдам, 50% | 800 | Новый продукт |
| Твёрдый «Гауда» с грецким орехом, 50% | 750 | Новый продукт |
| **Творожные сыры** | | |
| Сливочный | 600 | Старый продукт |
| С прованскими травами | 610 | Старый продукт |
| С зеленью и огурцом | 610 | Новый продукт |
| **Рассольные сыры** | | |
| Салатный 35% | 480 | Старый продукт |
| Брынза 45% | 510 | Старый продукт |
| Маложирный 20% | 520 | Новый продукт |
| **Мягкие сыры** | | |
| С белой плесенью 60% | 1850 | Старый продукт |
| С голубой плесенью 50% | 1780 | Старый продукт |
| **Плавленые сыры** | | |
| Сливочный 45% | 550 | Новый продукт |
| С грибами 45% | 560 | Новый продукт |

8.3. Сбытовая политика

Таблица 29

Сводный план ООО «Благо» по выручке

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Товарная категория | Базовый год | Первый год | | | | Второй год | | | | Третий год |
| 1 кв. | 2 кв. | 3 кв. | 4 кв. | 1 кв. | 2 кв. | 3 кв. | 4 кв. |
| **Твёрдые сыры** | | | | | | | | | | |
| Твёрдый «Гауда»50%, тыс. руб. | 630 | 167 | 159 | 156 | 173 | 149 | 156 | 172 | 179 | 743 |
| Твёрдый «Гауда» с паприкой, 50%, тыс. руб. | 580 | 143 | 149 | 155 | 157 | 139 | 161 | 163 | 140 | 653 |
| Твёрдый Маасдам, 50%, тыс. руб. | - | - | - | - | - | 127 | 146 | 153 | 149 | 610 |
| Твёрдый «Гауда» с грецким орехом, 50%, тыс. руб. | - | - | - | 87 | 124 | 136 | 143 | 134 | 129 | 512 |
| **Творожные сыры** | | | | | | | | | | |
| Сливочный, тыс. руб. | 435 | 121 | 104 | 143 | 130 | 125 | 113 | 131 | 107 | 505 |
| С прованскими травами, тыс. руб. | 424 | 110 | 96 | 105 | 121 | 98 | 97 | 113 | 125 | 538 |
| С зеленью и огурцом, тыс. руб. | - | - | - | 56 | 109 | 123 | 136 | 125 | 119 | 417 |
| **Рассольные сыры** | | | | | | | | | | |
| Салатный 35%, тыс. руб. | 356 | 113 | 102 | 87 | 94 | 97 | 115 | 121 | 104 | 432 |
| Брынза 45%, тыс. руб. | 325 | 89 | 87 | 79 | 98 | 101 | 112 | 89 | 96 | 485 |
| Маложирный 20%, тыс. руб. | - | - | - | 67 | 89 | 121 | 147 | 156 | 143 | 524 |
| **Мягкие сыры** | | | | | | | | | | |
| С белой плесенью 60%, тыс. руб. | 560 | 167 | 187 | 156 | 144 | 157 | 185 | 173 | 196 | 690 |
| С голубой плесенью 50%, тыс. руб. | 538 | 157 | 159 | 183 | 180 | 167 | 178 | 189 | 193 | 634 |
| **Плавленые сыры** | | | | | | | | | | |
| Сливочный 45%, тыс. руб. | - | - | - | 85 | 97 | 103 | 112 | 109 | 121 | 398 |

Продолжение таблицы 29

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| С грибами 45%, тыс. руб. | - | - | - | 88 | 107 | 119 | 115 | 124 | 119 | 466 |
| **ИТОГО** | 3848 | 1067 | 1043 | 1447 | 1623 | 1762 | 1916 | 1952 | 1920 | 7580 |
| **Изменения к предыдущему, %** | - | - | -2,3% | +27,9% | +12,2% | +8,5% | +8,7% | +1,9% | -1,7% | - |

Таблица 30

Сводный план динамики выручки ООО «Благо»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Базовый год | Первый год | Второй год | Третий год |
| Выручка, тыс. руб. | 3848 | 5180 | 7550 | 7580 |
| Изменения к предыдущему, % | - | +25,7% | +31,4% | +0.39% |

8.4. Коммуникационная политика

Данные об используемых каналах коммуникаций представлены ниже в таблице 31.

Таблица 31

Маркетинговый бюджет в разрезе каналов коммуникации, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Канал коммуникаций | Базовый год | Первый год | Второй год | Третий год |
| ТВ-реклама | 37 | 45 | 48 | 45 |
| Реклама в СМИ (газеты, журналы, интернет-издания) | 45 | 50 | 55 | 60 |
| SSM (ведение аккаунтов/групп в социальных сетях, интернет-рассылка) | 46 | 48 | 48 | 50 |
| Сайт организации | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Маркетинговые мероприятия по стимулированию сбыта (дегустации) | 15 | 17 | 17 | 20 |
| Баннерная реклама | 15 | 16 | 17 | 18 |
| Маркетинговые исследования по анализу восприятия бренда потребителями | - | 35 | - | 45 |
| Разработка рекламного каталога | - | 40 | - | - |
| Итого | 163 | 256 | 190 | 243 |
| Темп роста бюджета, % | - | +57,1% | -46,3% | +27,9% |
| Выручка, тыс. руб. | 3848 | 5180 | 7550 | 7180 |
| Изменения к предыдущему, % | - | +34,6% | +45,8% | -5,1% |

Таблица 32

Структура маркетингового бюджета ООО «Благо»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Канал коммуникаций | Базовый год | Первый год | Второй год | Третий год |
| ТВ-реклама | 22,6% | 17,5% | 25,3% | 18,5% |
| Реклама в СМИ (газеты, журналы, интернет-издания) | 27,6% | 19,5% | 28,9% | 24,7% |
| SSM (ведение аккаунтов/групп в социальных сетях, интернет-рассылка) | 28,2% | 18,8% | 25,3% | 20,5% |
| Сайт организации | 3,1% | 1,9% | 2,6% | 2,1% |
| Маркетинговые мероприятия по стимулированию сбыта (дегустации) | 9,2% | 6,6% | 8,9% | 8,2% |
| Баннерная реклама | 9,2% | 6,3% | 8,9% | 7,4% |
| Маркетинговые исследования по анализу восприятия бренда потребителями | - | 13,7% | - | 18,5% |
| Разработка рекламного каталога | - | 15,6% | - | - |
| Итого | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Анализ структуры бюджета позволяет сделать вывод о том, что несмотря на ее изменение, в течение периода планирования основными каналами коммуникаций являются ТВ-реклама, реклама в различных СМИ и продвижение компании через социальные сети.

8.5. Ключевые показатели контроля реализации плана

1. Выполнение плановых показателей объемов продаж и темпов роста выручки.

2. Увеличение узнаваемости бренда (оценка через маркетинговые исследования восприятия бренда потребителями).

3. Соблюдение графика реализации ассортиментного плана: своевременный (согласно плану) выпуск новой продукции на рынок.

4. Соблюдение маркетингового бюджета.

5. Эффективность реализуемых маркетинговых мероприятий (оценка через маркетинговое исследование восприятия бренда и изменение выручки).

9. РИСКИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА

Таблица 33

SWOT-анализ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Strengths (сильные стороны) | Weaknesses (слабые стороны) |
| Внутренняя среда организации | - высокое качество производимой продукции;  - местное производство (нет зависимости от импортного сырья);  - ценовая политика организации;  - ориентация как на массового, так и на избирательного потребителей | - низкая известность и узнаваемость бренда;  - маленькие производственные мощности;  - низкая товарная дифференциация |
|  | Opportunities (возможности) | Threats (угрозы) |
| Внешняя среда организации | - большое количество региональных рынков для сбыта продукции;  - вертикальная интеграция за счёт покупки (открытия, объединения) молочной фермы  - большое количество потребительских ниш (высокая дифференциация потребителей) | - отказ от государственной программы поддержки МСБ;  - отказ от программы поддержки импортозамещения;  - валютные колебания и вызванное ими удорожание импортного производственного оборудования |

Таблица 34

Риски реализации предприятия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Риск** | **Метод управления** |
| 1 | Перенос сроков вывода новых товарных позиций на рынок | * Ежемесячный контроль промежуточных результатов разработки новых товарных позиций * Учет форс-мажорных факторов при планировании времени вывода нового товара на рынок |
| 2 | Рост цен на молоко в СПб и Ленинградской области | * Планирование поставок из других регионов СЗФО по более низким ценам (с учётом логистических издержек) * Планирование открытия собственного производства молока (молочной фермы) * Наличие двух или трёх постоянных поставщиков молочного сырья (в случае удорожания молока, не все поставщики поднимут цену сразу) |
| 3 | Колебания курса валют | * Своевременное техническое обслуживание оборудования для продления его срока службы * Открытие валютного счёта организации для покупки импортного оборудования напрямую у поставщиков * Повышение технической квалификации персонала для обеспечения более бережного отношения к оборудованию |

Продолжение таблицы 34

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 4 | Снижение потребительского спроса | * Разработка «запасной» ценовой политики предприятия на случай резкого снижения покупательской активности * Разработка плана по сокращению объёмов производства, сокращению персонала и уменьшению масштаба деятельности * Бизнес-планирование выхода на новые рынки для уравновешивания скачков спроса на разных региональных рынках |

Исходя из таблицы 33, можно сделать вывод о «низком» уровне рискованности проекта, так как ключевые выявленные риски реализации проекта маловероятны.