

Проект на тему: Увеличение доли рынка Компании в условиях кризиса (на примере ОАО "Вимм-Билль-Данн")

www.FirstDiplom.RU

СОДЕРЖАНИЕ

Содержание.....	2
1 Карта проекта.....	3
2 Характеристика проблемы.....	4
3 Историческая справка компании и первичные данные.....	7
4 Аналитическая часть.....	9
5 Список литературы.....	17
6 Приложение.....	18

www.FirstDiplom.RU

1 КАРТА ПРОЕКТА

ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЕКТА	ОПИСАНИЕ ХАРАКТЕРИСТИК
1. Содержание проекта	
Теории/концепции	Управление по целям; Анализ внешней среды Компании; Анализ внутренней среды Компании; Анализ отрасли и конкуренции в ней; Анализ альтернатив (управленческих решений); Анализ рисков; Повышение доходности Компании; Управление продуктовым портфелем; Управление брендами.
Проблематика и вопросы бизнеса	1) Как сохранить долю рынка Компании в условиях финансового кризиса на высококонкурентном (молочном) рынке? 2) Как увеличить долю рынка Компании в условиях финансового кризиса на высококонкурентном (молочном) рынке? 3) Как достигнуть стратегических целей Компании?
Техники и инструменты	Анализ продуктового портфеля - матрица "Рост рынка/Доля рынка" Бостонской Консалтинговой Группы (матрица BCG); Коммерческая разведка (анализ конкурентов); Анализ ключевых факторов успеха (конкурентных преимуществ); Финансовый анализ (вертикальный и горизонтальный); Качественный анализ рисков Компании; Контент-анализ (анализ вторичных источников); Анализ внутрифирменной информации Компании.
Другое	
2. Лицо, принимающее решение	
Полномочия	
Стаж	
Возраст	
Пол	
3. Предметная область	Стратегический менеджмент, маркетинг
4. Месторасположение	Международная компания
5. Вид деятельности	Производство и реализация продуктов питания
6. Продукт	Молочные продукты, безалкогольные напитки и детское питание
7. Размер бизнеса	Большой (крупный)
8. Бизнес единица	ОАО "Вимм-Билль-Данн Продукты Питания" (г. Москва) Департамент продаж Центрального региона

2 ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОБЛЕМЫ

Стратегия развития ОАО "Вимм-Билль-Данн Продукты Питания" на 2009-2011гг. в области производства и реализации молочных продуктов предусматривает реализацию целей относительно роста, прибыли и скорости бизнеса.

Цель роста предполагает рост в каждой категории молочной продукции, увеличение выручки и прибыли, а также способности по развитию рынка.

Цель прибыли предусматривает оптимизацию цепочки поставок, увеличение эффективности оборудования и уменьшение рабочего капитала

Цель скорости предполагает упрощение бизнеса, ускорение достижения целей и сведение к минимуму бюрократических механизмов в деятельности Компании.¹

Реализация целей Компании может быть поставлена под сомнение вследствие влияния финансового кризиса на экономику РФ.

Анализ рисков ОАО "Вимм-Билль-Данн Продукты Питания" позволяет выделить следующие основные риски Компании в период финансово-экономического кризиса:

1) Экономический спад может отразиться на торговом обороте продукции Компании и может существенным и неблагоприятным образом отразиться на выполнении ее стратегических задач, связанных с увеличением объема реализации продукции под фирменными наименованиями премиального сегмента.

2) В периоды экономической нестабильности потребители стараются покупать менее дорогостоящие продукты питания и напитки, и если коммерческая стратегия Компании будет ориентирована на увеличение объема продажи продукции высших сортов и продукции с улучшенными потребительскими качествами, это может неблагоприятно отразиться на результатах ее деятельности. Уменьшение спроса на продукцию на каком-либо из основных рынков может привести к снижению товарооборота и прибыльности Компании.

3) Если Компания окажется не в состоянии контролировать уровень издержек посредством повышения производительности или снижения излишних затрат, связанных с приобретением предприятий, это может отразиться на результатах ее деятельности. В частности, повышение цен и нехватка упаковочных материалов и сырья может оказать существенное неблагоприятное воздействие на деятельность Компании.

¹ Бизнес-план ОАО "Вимм-Билль-Данн Продукты Питания" на 2009-2011гг.

4) Компания может оказаться не в состоянии наращивать производственные мощности и производить дополнительные объемы продукции, относящейся к более перспективным и прибыльным категориям. В настоящее время у Компании имеется высокая кредиторская задолженность по договору субсидиарного займа в долларах США. Валютный риск Компании оценивается как выше среднего.²

5) Возможности развития пищевой промышленности ограничиваются ростом населения, спад которого в настоящий момент наблюдается в России. Если Компания не сможет решить проблемы, связанные с сезонными изменениями соотношения между спросом на молочную продукцию и поставками сырого молока, а также с повышением цен на сырое молоко, это может привести к значительному повышению себестоимости продукции и к снижению рентабельности Компании.

Таким образом, задача исследования заключается в разработке такого управленческого решения, реализация которого позволила бы увеличить долю рынка ОАО "Вимм-Билль-Данн Продукты Питания" в период финансового кризиса.

Реализация цели роста доли рынка предполагает решение Компанией следующих основных задач:

- 1) Увеличение доли рынка в каждой из категорий молочных продуктов при:
 - предложении потребителям минимального ассортимента по категориям в 90% торговых точек;
 - сохранении лучшего предложения в 10 ключевых категориях;
 - улучшении качества продукции.
- 2) Рост дохода, маржи и прибыли, в том числе за счет:
 - эффективного управления категориями, брендами и миксом упаковки;
 - эффективного управления скидками и розничной ценой;
 - эффективного управления маржой, за счет сокращения издержек и упрощения процессов производства и реализации.
- 3) Построение крепких взаимоотношений с клиентами и потребителями за счет укрепления отношений с клиентами, увеличения способностей ОАО "Вимм-Билль-Данн Продукты Питания" по планированию, а также благодаря превосходному выполнению задач на ключевых рынках и в ключевых каналах.

В процессе нахождения оптимального управленческого решения в области стратегического менеджмента и маркетинга были рассмотрены и проанализированы такие решения как:

² Отчет ОАО "Вимм-Билль-Данн Продукты Питания» за 2008г.

- 1) Разработка стратегии управления издержками производства - сокращение затрат;
- 2) Разработка стратегии управления ценовой политикой - повышение цен на основные виды молочной продукции;
- 3) Разработка стратегии производства - увеличение объемов производства и реализации продукции за счет расширения; внедрения прогрессивных технологий; повышения эффективности управления производством;
- 4) Разработка стратегии управления продуктом - совершенствование товарной политики - эффективное управление брендами.

По результатам анализа возможных управленческих решений было принято управленческое решение - разработать стратегию управления продуктом с целью увеличения роста продаж и доли рынка ОАО "Вимм-Билль-Данн Продукты Питания".

3 ИСТОРИЧЕСКАЯ СПРАВКА КОМПАНИИ И ПЕРВИЧНЫЕ ДАННЫЕ

ОАО "Вимм-Билль-Данн" было создано в России в 1992 году.

В конце 90-х годов прошлого столетия ОАО "Вимм-Билль-Данн" начал активно приобретать молочные предприятия в регионах России и странах СНГ, создавая единую производственную сеть. В 2001 году была создана управляющая компания ОАО "Вимм-Билль-Данн Продукты Питания", которая определяет стратегические направления деятельности группы. Были также сформированы две самостоятельные бизнес-единицы - "ВБД-Молоко" и "ВБД-Сок", в которые были объединены предприятия соответствующего профиля. Это позволило каждому из направлений сфокусировать деятельность на развитии своего ключевого бизнеса. Каждая из бизнес-единиц, в свою очередь, состоит из региональных дирекций, что обеспечивает возможность эффективной деятельности на огромной территории России и ее соседей по СНГ.

По состоянию на 1.01.2009 г. ОАО "Вимм-Билль-Данн Продукты Питания" принадлежат 39 производственных предприятий, а также центры продаж в 24 городах России и зарубежья. Общество располагает крупным диверсифицированным портфелем брендов с более чем 900 наименованиями молочной продукции и более 150 наименованиями соков, фруктовых нектаров, негазированных напитков и минеральной воды, а также более 50 наименований детского питания.

Компания "Вимм-Билль-Данн" - лидер на рынке молочных продуктов. Одна из причин подобного успеха - соотношение цены и качества. Большую роль в этом играют предприятия в регионах. Недорогое молоко, которое перерабатывается на месте, хорошие экологические условия помогают Компании поставлять на российский рынок лучшие молочные продукты. Итак, все предприятия "Вимм-Билль-Данн" работают по единым высоким стандартам производства, выпуская продукцию отличного качества по приемлемым ценам.

Таблица 1

Основные показатели деятельности ОАО "Вимм-Билль-Данн Продукты Питания" (2007-2008гг.)

Показатель, тыс. руб.	2007	2008	темп роста, %
Выручка от реализации (без НДС)	44 538 879	56 055 358	125,9
Себестоимость	35 621 881	43 593 479	122,4
Сальдо прочих доходов и расходов	34 644 393	41 828 995	120,7
Чистая прибыль	977 488	1 764 484	180,5

Таким образом, деятельность ОАО "Вимм-Билль-Данн Продукты Питания" в 2008 году была достаточно успешной – величина чистой прибыли составила 1 764 484 тыс. руб. против чистой прибыли в 2007 году в размере 977 488 тысячи рублей. Выручка от продажи товаров, оказания услуг в отчетном периоде выросла на 11 516 479 тыс. руб. Рентабельность собственного капитала увеличилась с 14,57 % до 21,95 % по сравнению с 2007 годом, что является положительным показателем. Рентабельность активов увеличилась с 4,71 % до 6,56 %.

Доля износа основных средств составляет 27,81 %. Среднесписочная численность сотрудников ОАО "Вимм-Билль-Данн Продукты Питания" в 2008 году увеличилась по сравнению с 2007 годом и составила 4 591 чел. При этом годовая выработка на человека увеличилась с 11 820,30 тыс. руб. в 2007 году до 12 209,84 тыс. руб. в 2008 году, а коэффициент текучести снизился с 0,52% до 0,49% что демонстрирует повышение эффективности использования трудовых ресурсов.

Более 74% выручки группы ОАО "Вимм-Билль-Данн Продукты Питания" составляют доходы от продажи молочных продуктов, 17% выручки образовано сегментом напитки, в который входят продажи соков и минеральной воды, 9% выручки группы составляют продажи детского питания.

4 АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Рассмотрим условия выработки управленческих решений ОАО "Вимм-Билль-Данн Продукты Питания", то есть проанализируем внешнее окружение (в частности, состояние рынка молочной продукции и основных конкурентов).

Россия входит в десятку мировых потребителей молока и молочной продукции и представляет собой крупный молочный рынок. При этом она остается одним из наиболее перспективных с точки зрения роста потребления молочной продукции, особенно в сегменте молочных продуктов с высокой добавленной стоимостью. Объем потребления молока и молочной продукции в натуральном выражении в России устойчиво растет в среднем на 9% в год на протяжении последних пяти лет. В настоящее время емкость рынка молока составляет около 7,5 млн. тонн и оценивается по различным источникам от 4,5 до 6 млрд. долларов США в год. Объем рынка пакетированных молочных продуктов в России составлял 9,3 миллиардов литров в 2006 году и 9,5 миллиардов литров в 2007. В 2008 году емкость рынка сократилась за счет беспрецедентного роста цен на сырое молоко в 2007 году. В краткосрочной перспективе производители на рынке молока не предвидят увеличения объема рынка и скорее прогнозируют возможный незначительный спад из-за кризиса возможных сокращений доходов частных граждан. В то же время, принимая во внимание низкий уровень потребления молока и молочных продуктов в целом по России и отдельно в крупных городах: Петербурге, Москве, Уфе, Новосибирске, Волгограде, Самаре, Ростове и Нижнем Новгороде, эксперты рассматривают сложившуюся ситуацию на рынке как долгосрочную возможность для увеличения емкости рынка и объема потребления молока и молочных продуктов. В частности, домохозяйства стабильно показывают неплохой спрос на йогурты, обогащенные молочные продукты и молочные десерты. Специалисты также ожидают дальнейшее увеличение потребления продуктов с долгим сроком хранения, включая стерилизованное молоко. Несмотря на незначительную консолидацию на российском молочном рынке, он является строго сегментированным с присутствием на нем более чем 1400 игроков, включая крупные, средние и мелкие компании. Благодаря такой сегментации, рынок является высоко конкурентным в плане формирования цен на молоко и молочную продукцию. Начиная с 2000 года и по настоящее время, молочные производители постоянно расширяют свои возможности по дистрибуции и придерживаются маркетинговой стратегии, направленной на сокращение объема продаж оптовым покупателям, увеличивая продажи продукции через розничные торговые магазины,

привлекая их к сотрудничеству за счет увеличения количества рекламы на телевидении в СМИ и через интернет. Снижение затрат и улучшение качества молочной продукции остается основным конкурентным преимуществом для большинства молочных компаний, так как креативные маркетинговые стратегии и увеличение бюджета расходов на маркетинг способствуют улучшению осведомленности о продукте и лояльности со стороны покупателей по отношению к известным молочным брендам. Стратегические мероприятия молочных компаний помогут преодолеть трудности текущего экономически сложного периода.

В ряду крупнейших конкурентов ОАО "Вимм-Билль-Данн Продукты Питания" на молочном рынке РФ:

1) Группа "Юнимилк" (ТМ "Био Баланс", "Доктор Бренд", "Летний день", "Петмол", "Простоквашино", "Село Луговое", "Тема") - доля рынка Компании - 16%.

2) Группа Danone (ТМ Actimel, Danette, "Активия", "Даниссимо", "Растишка" - доля рынка Компании - 17%.

У ОАО "Вимм-Билль-Данн Продукты Питания" есть ряд преимуществ по сравнению с другими российскими производителями. К этим **преимуществам относятся**: большие производственные мощности, загруженные не полностью, что дает возможность для органического роста без дополнительных капиталовложений, более высокое качество выпускаемых продуктов, высокая степень инновации и возможности по разработке новых продуктов и маркетингу. Другими конкурентными преимуществами ОАО "Вимм-Билль-Данн Продукты Питания", которые позволят ей, по мнению руководства, удерживать ведущие позиции на российском рынке молочных продуктов, являются: сильные и диверсифицированные товарные знаки, стабильный доступ к источникам сырья, акцент на разработку новых продуктов, современная производственная база и технологии, возможности привлечения внешнего финансирования и сильное руководство. ОАО "Вимм-Билль-Данн Продукты Питания" намерено воспользоваться своими преимуществами путем воплощения стратегии продвижения своих товарных знаков с акцентом на повышение качества продукции, на разработку новых продуктов, которые по своему вкусу и консистенции не уступают продукции западного производства.

Обзор альтернатив - возможные управленческие решения с целью увеличения роста продаж и доли рынка ОАО "Вимм-Билль-Данн Продукты Питания" в период финансового кризиса (табл. 2).

Таким образом, по результатам анализа альтернативных управленческих решений, было принято управленческое решение разработать стратегию эффективного управления

продуктовым портфелем, выделив семь известных молочных брендов ОАО "Вимм-Билль-Данн Продукты Питания".

Таблица 2

Анализ управленческих решений с целью увеличения доли рынка
ОАО "Вимм-Билль-Данн Продукты Питания"

№	Управленческое решение	Аргументы "ЗА"	Аргументы "ПРОТИВ"	Результат рассмотрения
1	Разработка стратегии управления издержками производства - сокращение затрат	Сокращение издержек увеличит чистую прибыль Компании	Для сокращения издержек необходимо внедрять новые технологии управления ими, что требует дополнительных затрат	Отказ от решения
2	Разработка стратегии управления ценовой политикой - повышение цен на основные виды молочной продукции	Повышение цен на продукцию увеличит выручку Компании и прибыльность	Компания Nielsen исследовала влияние кризиса на российский потребительский рынок. Согласно опросу, 95% респондентов отметили рост цен на продукты питания и товары повседневного спроса - в среднем на 17% за апрель-июнь 2009г. ³	Отказ от решения
3	Разработка стратегии производства - увеличение объемов производства и реализации продукции за счет расширения; внедрения прогрессивных технологий; повышения эффективности управления производством	Увеличение объемов производства, предположительно, будет способствовать увеличению объемов реализации, а, следовательно, - и доли рынка Компании	Для увеличения объемов производства необходимы дополнительные мощности, персонал либо новые, прогрессивные производственные технологии, что предполагает осуществление затрат	Отказ от решения
4	Разработка стратегии управления продуктом - совершенствование товарной политики - эффективное управление брендами	Не требуется дополнительных затрат	-	Принятие решения

³ <http://reklamist.com.ua/6429/>

Реализация управленческого решения предполагает осуществление двух этапов:

- 1) Анализ продуктового портфеля, с выделением брендов и их оценка с использованием матрицы "Рост рынка/Доля рынка" Бостонской Консалтинговой Группы (матрица BCG);
- 2) Разработка стратегии управления продуктовым портфелем и оценка предполагаемого экономического эффекта от реализации стратегии.

Анализ продуктового портфеля

По результатам натурально - стоимостного анализа внутрифирменной информации Компании⁴ были выделены семь молочных брендов (без учета других брендов и небрендовых продуктов), включающих категории молочной продукции:

- 1) **Чудо:** вязкие молочные десерты, глазированные сырки, жидкие молочные десерты, йогурты вязкие, йогурты питьевые, творожные десерты.
- 2) **Веселый молочник:** глазированные сырки, традиционные жидкие кисломолочные продукты, жидкие молочные десерты, молочные каши, кефир, масложировые продукты, молоко пастеризованное, молоко стерилизованное, ряженка, сливки, сметана, сыр плавленый, творог.
- 3) **Домик в деревне:** традиционные жидкие кисломолочные продукты, кефир, масложировые продукты, молоко пастеризованное, молоко стерилизованное, ряженка, сливки, сметана, творог.
- 4) **33 коровы:** глазированные сырки, кефир, масложировые продукты, молоко стерилизованное, ряженка, сметана, творог, творожные десерты.
- 5) **Рыжий АП:** глазированные сырки, жидкие молочные десерты, молоко стерилизованное.
- 6) **Bio - продукты (Neo Beauty, Имунеле, 2 Bio, Bio-Max):** традиционные жидкие кисломолочные продукты, жидкие молочные десерты, йогурты вязкие, йогурты питьевые, кефир, молоко стерилизованное, ряженка, творожные десерты, функциональные продукты (напитки).
- 7) **Фругурт:** йогурты вязкие, йогурты питьевые.

Объем продаж семи брендов в общем объеме реализации молочной продукции ОАО "Вимм-Билль-Данн Продукты Питания" в 2008г. составил 54,4% (табл. 1 Приложения), следовательно, на другие бренды и небрендовые продукты пришлось 45,6% (рис. 1 Приложения).

⁴ Отчет по реализации продукции ОАО "Вимм-Билль-Данн Продукты Питания» за 2008г.

Выручка от реализации молочной продукции семи брендов составила 64 803,8 тыс. руб. Себестоимость, средняя цена за тонну, а также чистая прибыль с тонны реализованной продукции семи молочных брендов представлены в таблице 1 Приложения.

Матрица BCG строится с учетом двух критериев: темпа роста базового рынка (с учетом инфляции), выступающего в качестве индикатора привлекательности, и доли рынка Компании по отношению к крупнейшему конкуренту, характеризующей конкурентоспособность.⁵ ОАО "Вимм-Билль-Данн Продукты Питания" является лидером молочного рынка, поэтому относительная рыночная доля торговой марки будет равна фактической рыночной доле каждого бренда на молочном рынке.

Итак, горизонтальная ось матрицы BCG при анализе семи молочных брендов ОАО "Вимм-Билль-Данн Продукты Питания" - это измерение относительной доли конкретного бренда на молочном рынке. Вертикальная ось - измерение темпов прироста рынка соответствующего продукта. В соответствии с моделью BCG, единственный ключевой фактор, который следует использовать для принятия решений по определению стратегических перспектив конкретных брендов, - это рост рынка, то есть рост потребительского спроса на данный конкретный бренд ОАО "Вимм-Билль-Данн Продукты Питания".

Для каждого конкретного продуктового бренда делается оценка будущих темпов роста рынка, рассчитывается доля рынка и соответствующие значения заносятся в один из квадратов матрицы BCG. Модель BCG предлагает определенный набор стратегических решений по конкретным брендам, в зависимости от их попадания в тот или иной квадрант матрицы.

Бренды с низким темпом роста и большой долей рынка называются "дойными коровами". Бренды с низким темпом роста и малой долей рынка - "собаками". Как правило, себестоимость производства таких молочных продуктов выше, чем у конкурентов, а возможностей для их роста мало. Молочные бренды с высоким темпом роста и малой долей рынка - "трудные дети". Молочные бренды с высоким темпом роста и большой долей рынка - "звезды". "Звезды" - это товары - лидеры, представленные на быстрорастущих рынках.

По результатам проведения натурально- стоимостного анализа продуктового портфеля ОАО "Вимм-Билль-Данн Продукты Питания" (табл. 1,2 Приложения)

⁵ Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. – СПб.: Питер, 2009. – С. 342.

определены доли торговых марок в общем объеме продаж Компании: Чудо - 22,2%, Веселый молочник - 8,7%, Домик в деревне - 11,8%, 33 коровы - 0,1%, Рыжий АП - 1,0%, Neo Beauty, Имунеле, 2 Bio, Bio-Max - 9,2%, Фругурт - 1,4%, Другие бренды и небрендовые продукты - 45,6%.

По данным Министерства сельского хозяйства и Росстата, потребление масла и цельного молока растет примерно на 6-8% в год. В сегменте цельномолочной продукции, увеличение наблюдается в натуральном выражении на 8% в год, В сегменте цельномолочной продукции наиболее динамично развивается потребление кисломолочных продуктов, которое ежегодно увеличивается на 9%, в результате данный сегмент рынка в объеме цельномолочных продуктов показывает стабильный показатель роста. В сегменте кисломолочных продуктов лидерами являются йогурты, потребление которых растет ежегодно в среднем на 30-40%.⁶

Рост рынка потребления для каждого бренда, с учетом темпа роста потребления каждой категории продуктов, выпускаемых под единым брендом: Чудо - 18%, Веселый молочник - 5%, Домик в деревне - 12%, 33 коровы - 5%, Рыжий АП - 5%, Neo Beauty, Имунеле, 2 Bio, Bio-Max - 20 %, Фругурт - 7%, Другие бренды и небрендовые продукты - 12% (среднее значение).

Матрица BCG семи молочных брендов ОАО "Вимм-Билль-Данн Продукты Питания" представлена на рисунке 1.

	Доля рынка		
		Низкая	Высокая
Темпы роста рынка	высокие	Био - продукты (Neo Beauty, Имунеле, 2 Bio, Bio- Max) A	Чудо Домик в деревне B
	низкие	Фругурт 33 коровы C	Веселый молочник Рыжий АП Другие бренды и небрендовые продукты D

Рис. 1 Матрица BCG семи молочных брендов ОАО "Вимм-Билль-Данн Продукты Питания"

⁶ По данным маркетингового агентства "ТОП-Эксперт" (www.expert-rating.ru)

Итак, согласно построенной матрице, Bio - продукты (Neo Beauty, Имуцеле, 2 Bio, Bio-Max) - "трудные дети"; Чудо и Домик в деревне - "звезды"; Веселый молочник и Рыжий АП, а также другие бренды и небрендовые продукты - "дойные коровы"; Фругурт и 33 коровы - "собаки".

Разработка стратегии управления продуктовым портфелем

Положение в матрице BCG определяет стратегию для каждого бренда: сохранять лидерство для "звезд", ликвидировать "собак" или оказывать им минимальную поддержку, избирательно инвестировать и развивать "трудных детей", максимизировать прибыльность "дойных коров".

Стратегия управления продуктовым портфелем в целях увеличения доли рынка ОАО "Вимм-Билль-Данн Продукты Питания" в период финансового кризиса предполагает:

1) Увеличение объема производства молочных продуктов, выпускаемых под брендом "Чудо" - до 25,2% в общем объеме реализации продукции. Результаты стоимостного анализа свидетельствуют, что продукты этого бренда наиболее рентабельны.

2) Увеличение объема производства молочных продуктов, выпускаемых под брендом Bio - продукты (Neo Beauty, Имуцеле, 2 Bio, Bio-Max) - до 20,0% в общем объеме реализации продукции. Так как именно на эту категорию продуктов наблюдается повышенный спрос со стороны потребителей.

Реализация стратегии оптимизации товарного предложения предполагает:

- сохранение цен на продукцию на уровне 2008г.;
- сохранение объема реализации продукции на уровне 2008г.;
- величину производственной себестоимости в размере 80% от выручки, без варианта оптимизации процесса управления издержками;
- сохранение существующих каналов сбыта, без развития новых;
- сохранение уровня производительности труда на уровне 2008г.;
- увеличение выпуска молочных продуктов, на которые наблюдается повышенный спрос со стороны потребителей.

Стратегия управления продуктовым портфелем ОАО "Вимм-Билль-Данн Продукты Питания" затрагивает такие предметные области как: стратегия, маркетинг, финансы и производство. Соответственно, решение должно быть реализовано путем совместных действий подразделений, выполняющих эти функции.

Оценка предполагаемого экономического эффекта

Проект решения представлен в таблицах 3,4 Приложения.

Объем реализации молочных продуктов семи брендов составит 65,2%, молочной продукции других брендов Компании - 34,8%, то есть количество брендовой продукции возрастет (на 6 787 тонн в натуральном выражении). Выручка от реализации брендовых товаров увеличится на 353 851 тыс. руб. (табл. 3)

Таблица 3

Оценка экономического эффекта оптимизации продуктового портфеля ОАО
"Вимм-Билль-Данн Продукты Питания"

Показатель	2008	2009 (П)	Абсолютное изменение
Объем реализации, тонн	35 256	42 043	6 787
Выручка от реализации, тыс. руб.	1 838 192	2 192 043	353 851
Производственная себестоимость, тыс. руб.	1 470 554	1 753 634	283 081
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	367 638	438 409	70 770
Налог на прибыль, тыс. руб.	73 528	87 682	14 154
Чистая прибыль, тыс. руб.	294 111	350 727	56 616

Таким образом, эффективно управляя продуктовым портфелем, можно увеличить долю рынка ОАО "Вимм-Билль-Данн Продукты Питания" в период финансового кризиса.

5 СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Данько Т.П. Управление маркетингом (методологический аспект): учебное пособие. – М.: ИНФРА - М, 2002. – 415с.
2. Дибб С., Симкин Л. Практическое руководство по сегментированию рынка. – СПб.: Питер, 2001. – 240с.
3. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. – СПб.: Питер, 2004. – 322с.
4. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. – СПб.: Питер, 2009. – 879с.
5. Стратегический менеджмент: Учебник / Под ред. А. Н. Петрова. - СПб.: Питер, 2005. - 318с.
6. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. – М.: Банки и биржи, Юнити, 1998. – 576с.
7. Хорин А.Н., Керимов В.Э. Стратегический анализ: учебное пособие. - М.: Эксмо, 2009. - 520с.
8. Фрэй Л., Рэнделл Р. Курс МВА по стратегическому менеджменту /Пер. с англ. - М.: АЛЬПИНА - Паблишер, 2002. - 608с.
9. Шкардун В.Д. Маркетинговые основы стратегического планирования. Теория. Методология. Практика. Монография. М.: Дело, 2005. – 415с.
10. Отчет ОАО "Вимм-Билль-Данн Продукты Питания" за 2007г.
11. Отчет ОАО "Вимм-Билль-Данн Продукты Питания" за 2008г.
12. Бизнес-план ОАО "Вимм-Билль-Данн Продукты Питания" на 2009-2011гг.
13. Отчет по реализации продукции ОАО "Вимм-Билль-Данн Продукты Питания" за 2008г.

6 ПРИЛОЖЕНИЕ

[www FirstDiplom RU](http://www.FirstDiplom.RU)

Таблица 1

Натурально - стоимостной анализ продуктового портфеля ОАО "Вимм-Билль-Данн Продукты Питания", 2008г.

Бренд молочной продукции	объем реализации		выручка от реализации		цена за тонну, тыс. руб.	производственная себестоимость 1 тонны (80%-сред.), тыс. руб.	прибыль до налогообложения 1 тонны, тыс. руб.	налог на прибыль (20%), с 1 тонны, тыс. руб.	чистая прибыль 1 тонны, тыс. руб.
	тонн	%	тыс. руб.	%					
Чудо	14 400,8	22,2	901 488,4	28,5	62,6	50,1	12,5	2,5	10,0
Веселый молочник	5 618,3	8,7	205 890,6	6,5	36,6	29,3	7,3	1,5	5,9
Домик в деревне	7 621,7	11,8	301 854,8	9,5	39,6	31,7	7,9	1,6	6,3
33 коровы	47,3	0,1	1 995,3	0,1	42,2	33,7	8,4	1,7	6,7
Рыжий АП	675,8	1,0	36 693,7	1,2	54,3	43,4	10,9	2,2	8,7
Neo Beauty, Имуцеле,2 Bio, Bio-Max	5 969,8	9,2	351 515,4	11,1	58,9	47,1	11,8	2,4	9,4
Фругурт	922,6	1,4	38 753,7	1,2	42,0	33,6	8,4	1,7	6,7
итого	35 256,2	54,4	1 838 192,0	58,1	52,1	41,7	10,4	2,1	8,3
всего продукции	64 803,8	100,0	3 161 245,9	100,0	48,8	39,0	9,8	2,0	7,8
другие бренды	29547,6	45,6							

Таблица 2

Анализ финансово - экономических показателей реализации молочной продукции ОАО "Вимм-Билль-Данн Продукты Питания",
2008г.

Бренд молочной продукции	выручка от реализации, тыс. руб.	производственная себестоимость, тыс. руб.	прибыль до налогообложения, тыс. руб.	налог на прибыль (20%), тыс. руб.	чистая прибыль, тыс. руб.
Чудо	901 488,4	721 190,7	180 297,7	36 059,5	144 238,1
Веселый молочник	205 890,6	164 712,5	41 178,1	8 235,6	32 942,5
Домик в деревне	301 854,8	241 483,9	60 371,0	12 074,2	48 296,8
33 коровы	1 995,3	1 596,3	399,1	79,8	319,3
Рыжий АП	36 693,7	29 355,0	7 338,7	1 467,7	5 871,0
Neo Beauty, Имунеле,2 Вио, Вио-Мах	351 515,4	281 212,3	70 303,1	14 060,6	56 242,5
Фругурт	38 753,7	31 002,9	7 750,7	1 550,1	6 200,6
итого	1 838 192,0	1 470 553,6	367 638,4	73 527,7	294 110,7

Таблица 3

Проект оптимизации продуктового портфеля ОАО "Вимм-Билль-Данн Продукты Питания", 2009г. (П)

Бренд молочной продукции	объем реализации		выручка от реализации		цена за тонну, тыс. руб.	производственная себестоимость 1 тонны (80%-сред.), тыс. руб.	прибыль до налогообложения 1 тонны, тыс. руб.	налог на прибыль (20%), с 1 тонны, тыс. руб.	чистая прибыль 1 тонны, тыс. руб.
	тонн	%	тыс. руб.	%					
Чудо	16 331	25,2	1 022 289,1	32,3	62,6	50,1	12,5	2,5	10,0
Веселый молочник	5 638	8,7	206 610,6	6,5	36,6	29,3	7,3	1,5	5,9
Домик в деревне	5 703	8,8	225 856,1	7,1	39,6	31,7	7,9	1,6	6,3
33 коровы	47	0,1	1 995,3	0,1	42,2	33,7	8,4	1,7	6,7
Рыжий АП	441	1,0	23 938,8	0,8	54,3	43,4	10,9	2,2	8,7
Neo Beauty, Имуцеле,2 Bio, Bio-Max	12 961	20,0	763 156,9	24,1	58,9	47,1	11,8	2,4	9,4
Фругурт	923	1,4	38 753,7	1,2	42,0	33,6	8,4	1,7	6,7
итого	42 043,0	65,2	2 192 042,8	72,2	52,1	41,7	10,4	2,1	8,3
всего продукции	64 803,8	100,0	3 161 245,9	100,0	48,8	39,0	9,8	2,0	7,8
другие бренды	22 760,8	34,8							

Таблица 4

Анализ финансово - экономических показателей реализации молочной продукции ОАО "Вимм-Билль-Данн Продукты Питания",
2009г. (II)

Бренд молочной продукции	выручка от реализации, тыс. руб.	производственная себестоимость, тыс. руб.	прибыль до налогообложения, тыс. руб.	налог на прибыль (20%), тыс. руб.	чистая прибыль, тыс. руб.
Чудо	1 022 289,1	817 831,3	204 457,8	40 891,6	163 566,3
Веселый молочник	206 610,6	165 288,5	41 322,1	8 264,4	33 057,7
Домик в деревне	225 856,1	180 684,9	45 171,2	9 034,2	36 137,0
33 коровы	1 995,3	1 596,3	399,1	79,8	319,3
Рыжий АП	23 938,8	19 151,0	4 787,8	957,6	3 830,2
Neo Beauty, Имунеле,2 Био, Био-Мах	763 156,9	610 525,5	152 631,4	30 526,3	122 105,1
Фругурт	38 753,7	31 002,9	7 750,7	1 550,1	6 200,6
Итого	2 192 042,8	1 753 634,2	438 408,6	87 681,7	350 726,8

Рис. 1

Изменение структуры продуктового портфеля ОАО "Вимм-Билль-Данн Продукты Питания"

