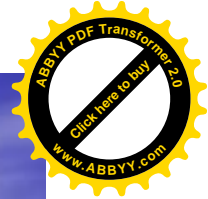
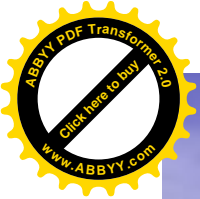


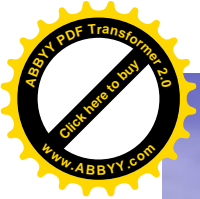
Анализ рынка минеральной и питьевой воды

Выполнили:
Андронов Антон
Келина Марина
Lancelot Simon
Остапенко Антон
Чернышева Кира



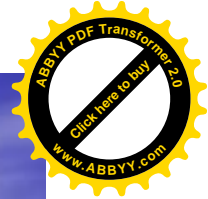
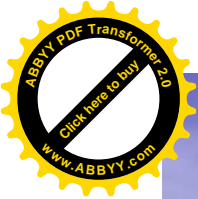
Мировой рынок минеральной и питьевой воды

- наиболее динамичный сектор прохладительных напитков, представляющих треть этого рынка.
- Ежегодный рост рынка на 7-9%
- К **2012** году предполагается увеличение объема рынка в 2 раза
- 148 миллиардов литров минеральной воды потребляется каждый год в мире, (24 литра на человека)



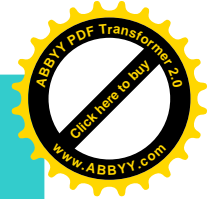
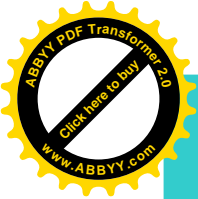
Разница между минеральной и питьевой водой

- Минеральная вода происходит из единственного источника (географическая принадлежность)
 - Пример : Evian – городок в Альпах, во Франции
- Питьевая вода происходит из разных источников, ее происхождение не известно
 - Пример : VonAqua



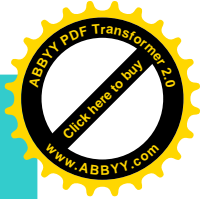
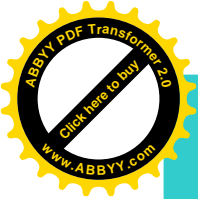
Распределение потребления воды Газированная / Негазированная (2004)





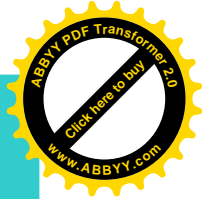
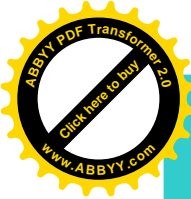
Ежегодное потребление бутилированной питьевой воды на человека (2005) :





Ежегодное потребление бутилированной питьевой воды на человека (2005) :

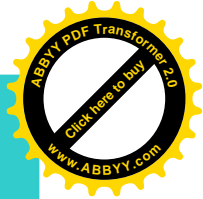
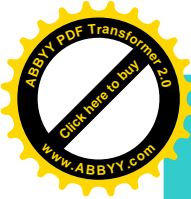




Ежегодное потребление бутилированной питьевой воды на человека (2005) :



Ежегодное среднее потребление на душу населения : 11 л.



Ежегодное потребление бутилированной питьевой воды на человека (2005) :



4 ОСНОВНЫХ МИРОВЫХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ БУТИЛИРОВАННОЙ ВОДЫ

● Европа



N.1 : 12 %



N.2 : 11 %



● США

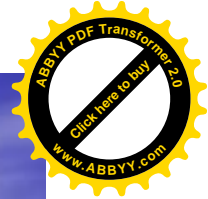
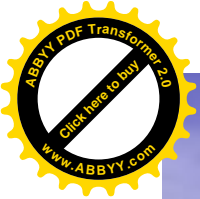


N.3 : 3 %



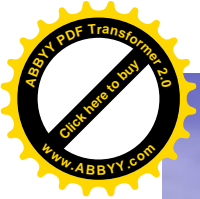
N.4 : 3 %





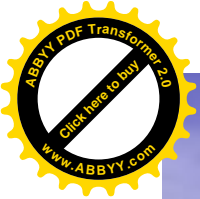
Анализ отрасли (Россия)

- Зарождение отрасли минеральной воды – 1894 год.
- Был построен первый завод по разливу минеральной воды «Боржоми» и «Нарзан».
- Выход на Российский рынок питьевой воды – 1991 с выходом на рынок мирового игрока – Соса – Cola с брендом БонАква.

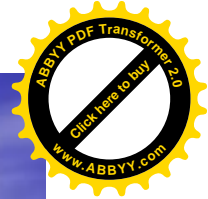


Особенности российского рынка воды

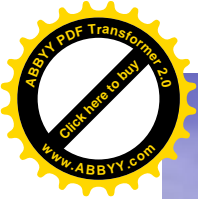
- 30% продаж контролируют две транснациональные компании – Pepsi Bottling Group (Aqua Minerale) и Coca-Cola Company (BonAqua).
- Другие ведущие производители – Nestle Waters («Святой источник», Perrier, Vittel, San Pellegrino), ООО «Шишкин лес холдинг» («Шишкин лес») и компания «Висма» («Архыз») занимают по 3–7%,
- Остальное принадлежит 650 локальным брендам.
- При этом в каждом регионе есть местный лидер, как правило, занимающий 30–40% рынка и успешно конкурирующий с глобальными игроками.
- На столичный рынок приходится почти 50% всех продаж бутилированной воды.



Москва

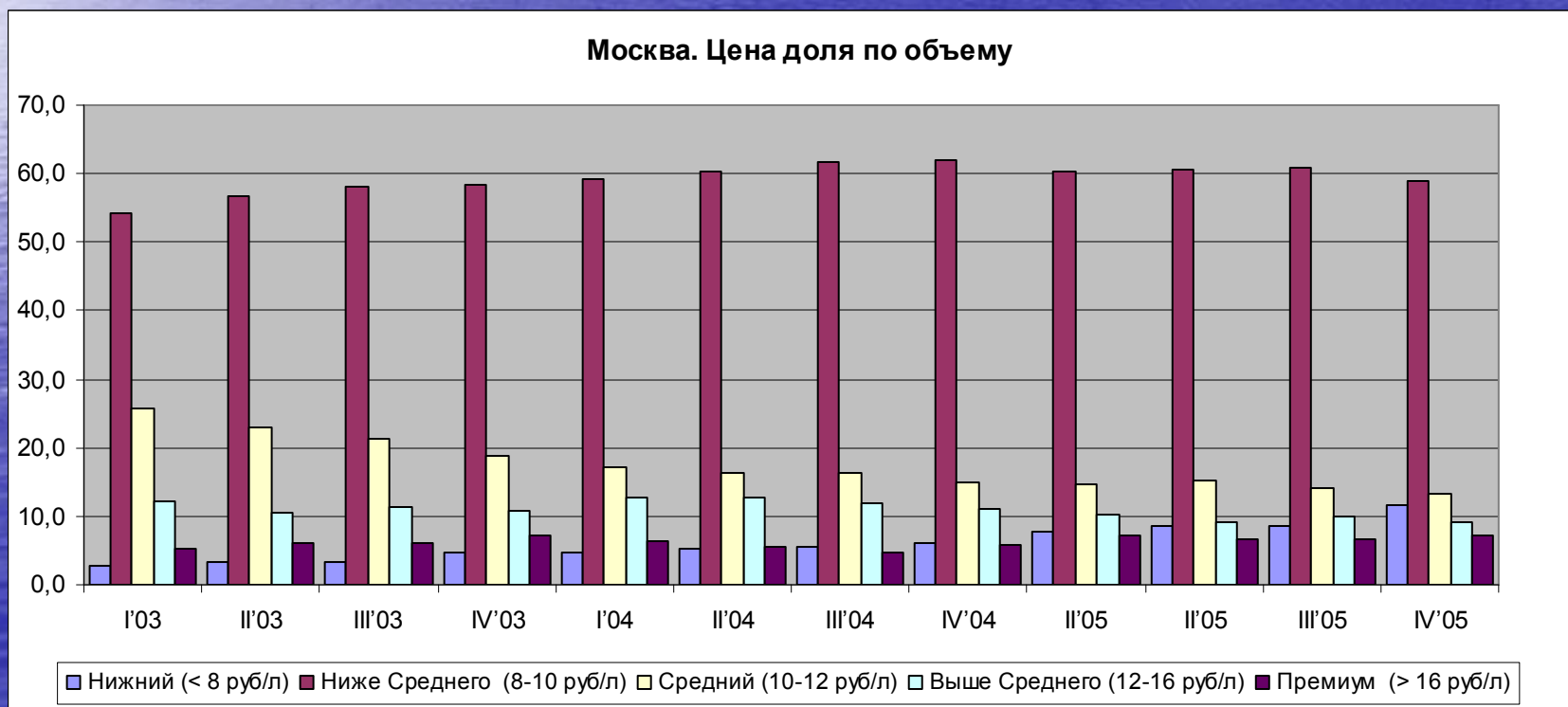


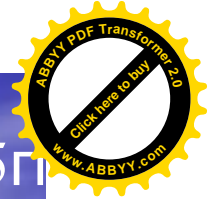
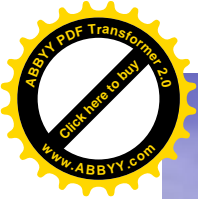
- Самым емким на рынке является сегмент *Ниже Среднего*, на который приходится порядка 60% общих продаж.
- Наиболее развивающимся сегментом Минеральной и Питьевой воды является *Нижний* ценовой сегмент. За последние несколько лет он вырос с 2.8% до 11.6%
- Доля высоких ценовых сегментов на протяжении рассматриваемого периода постепенно снижалась.
- Значительную долю (не менее четверти) обеспечивают собственные торговые марки (СТМ, Private Label) крупных сетевых розничных операторов. Гроза (Private Label сети Пятерочка), Перекресток, 12 месяцев.



Москва. Ценовые сегменты, доля по объему (%), 2003-2005гг

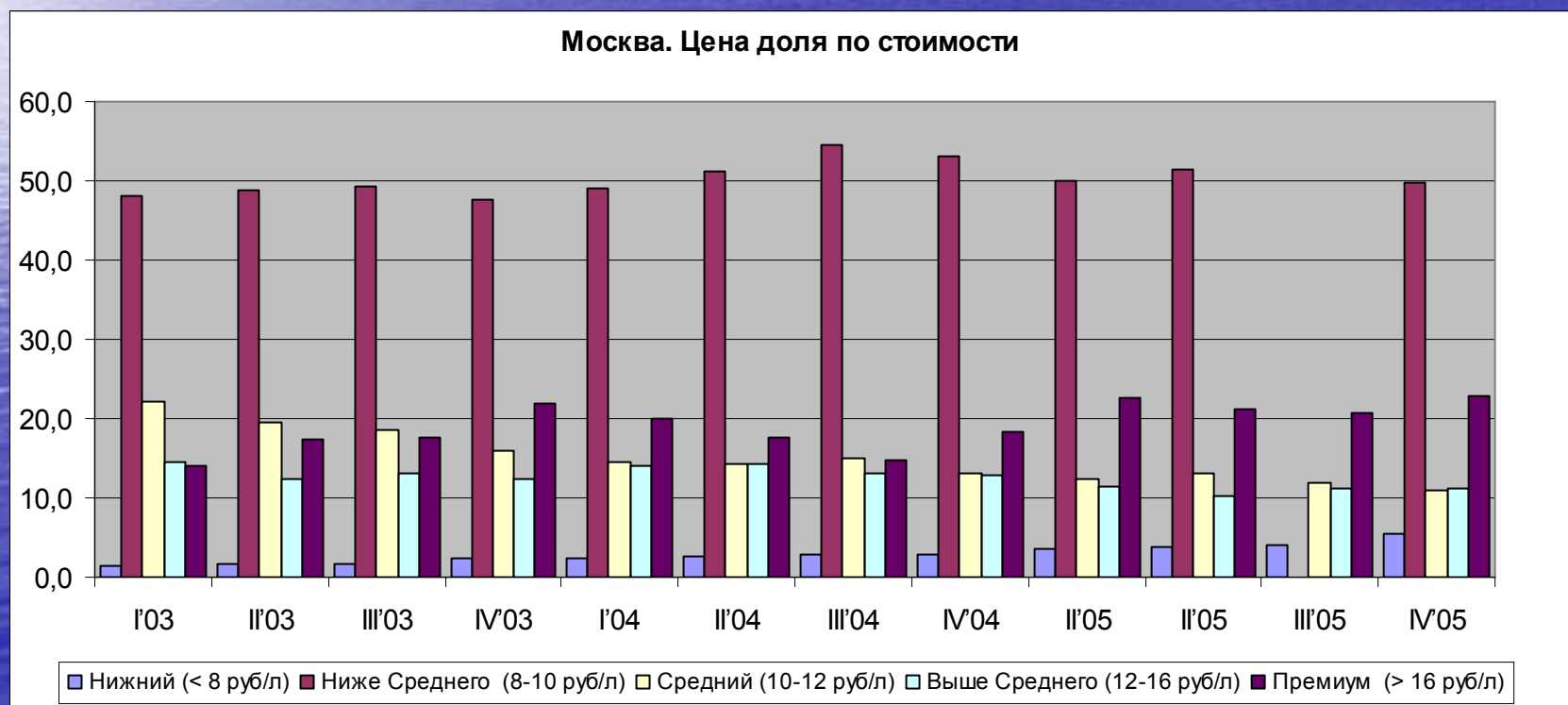
Сегмент	I'03	II'03	III'03	IV'03	I'04	II'04	III'04	IV'04	I'05	II'05	III'05	IV'05
Нижний (< 8 руб/л) Ниже Среднего (8-10 руб/л)	2,8	3,4	3,4	4,8	4,6	5,2	5,5	6,0	7,7	8,5	8,6	11,6
Средний (10-12 руб/л) Выше Среднего (12-16 руб/л)	54,1	56,8	58,0	58,3	59,2	60,2	61,6	62,0	60,3	60,6	60,8	58,8
Премиум (> 16 руб/л)	25,7	23,1	21,2	18,9	17,1	16,2	16,3	14,9	14,6	15,2	14,1	13,4
Всего	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

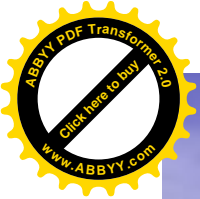




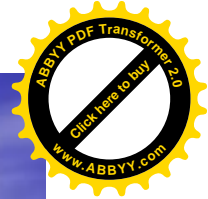
Москва. Ценовые сегменты, доля по стоимости (%), 2003-2005гг

Сегмент	I'03	II'03	III'03	IV'03	I'04	II'04	III'04	IV'04	II'05	II'05	III'05	IV'05
Нижний (< 8 руб/л)	1,4	1,7	1,6	2,4	2,4	2,6	2,8	2,8	3,6	3,9	4,0	5,4
Ниже Среднего (8-10 руб/л)	48,0	48,8	49,3	47,6	49,0	51,3	54,5	53,0	49,9	51,4	52,3	49,8
Средний (10-12 руб/л)	22,1	19,6	18,5	15,9	14,6	14,2	14,9	13,1	12,4	13,1	11,9	10,9
Выше Среднего (12-16 руб/л)	14,5	12,5	13,1	12,3	14,0	14,2	13,2	12,8	11,4	10,3	11,2	11,2
Премиум (> 16 руб/л)	14,0	17,4	17,6	21,8	20,0	17,7	14,8	18,3	22,7	21,3	20,6	22,8
Всего	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

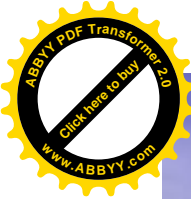




Регионы



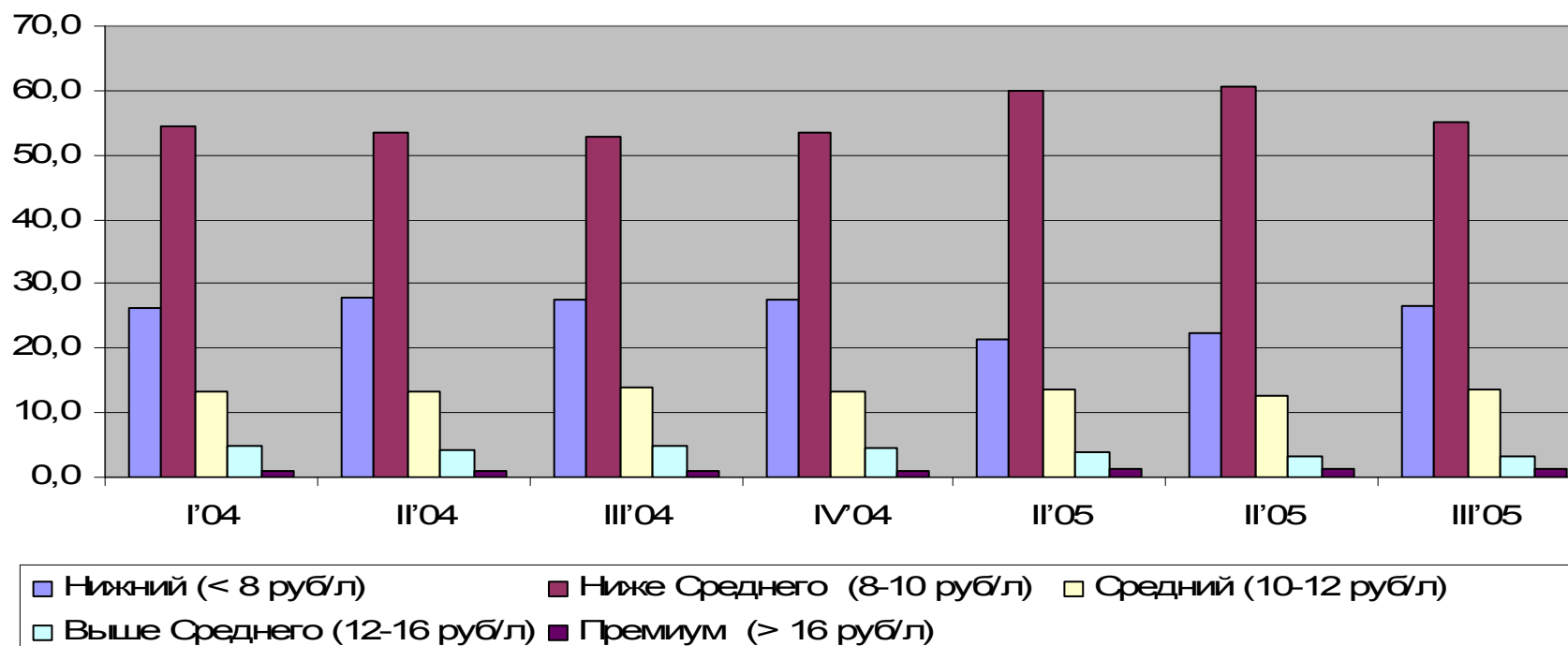
- На региональных рынках структура потребления воды по ценовым сегментам смещена в сторону более дешевых.
- Удельный вес *Нижнего* ценового сегмента был более чем в 2 раза выше, чем в Москве.
- Основу *Нижнего* сегмента составляют марки локальных игроков, продажи которых сосредоточены в своих городах и продукция практически не представлена в других регионах
- Сегмент Ниже Среднего представлен марками крупных игроков: Aqua Minerale (Pepsi Co), VonAqua (The Coca-Cola), Святой Источник (Nestle)

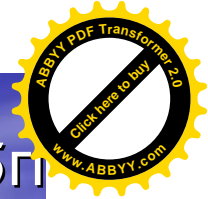
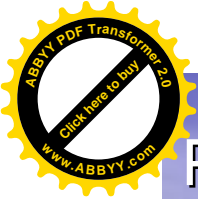


Регионы. Ценовые сегменты, доля по объему (%), 2003-2005гг

Сегмент	I'04	II'04	III'04	IV'04	I'05	II'05	III'05
Нижний (< 8 руб/л)	26,4	27,9	27,5	27,6	21,3	22,4	26,6
Ниже Среднего (8-10 руб/л)	54,5	53,5	52,8	53,5	59,9	60,5	55,0
Средний (10-12 руб/л)	13,3	13,4	13,9	13,4	13,7	12,5	13,6
Выше Среднего (12-16 руб/л)	4,8	4,1	4,8	4,5	4,0	3,3	3,4
Премиум (> 16 руб/л)	1,0	1,0	1,1	1,0	1,2	1,4	1,3
Всего	100	100	100	100	100	100	100

Регионы. Ценовые по объему(%), 2004-2005

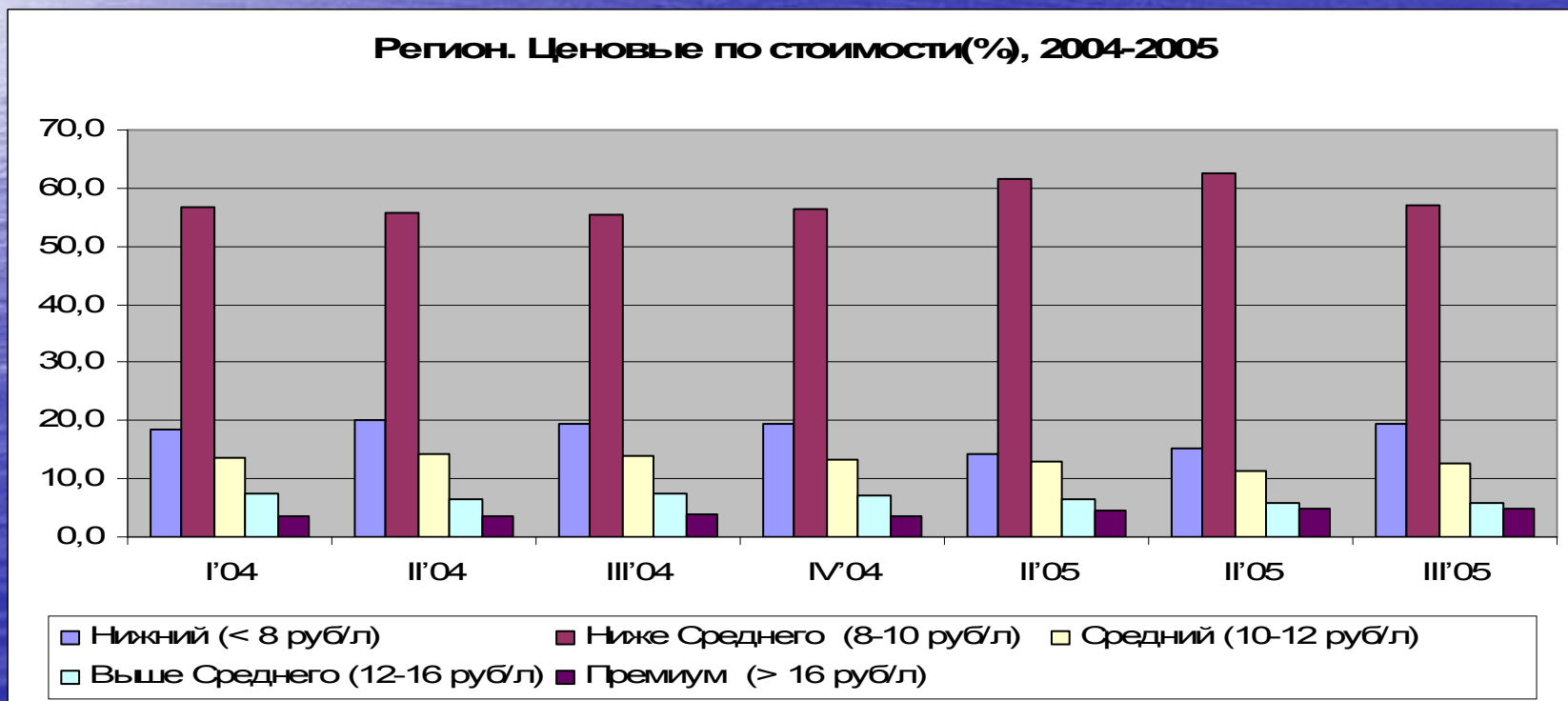


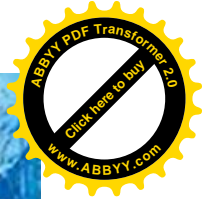
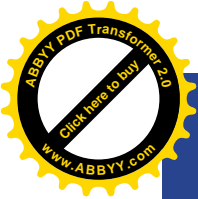


Регионы. Ценовые сегменты, доля по стоимости (%), 2003-2005гг

Сегмент	I'04	II'04	III'04	IV'04	I'05	II'05	III'05
Нижний (< 8 руб/л)	18,5	20,0	19,4	19,4	14,4	15,3	19,5
Ниже Среднего (8-10 руб/л)	56,8	55,9	55,3	56,4	61,7	62,5	57,1
Средний (10-12 руб/л)	13,6	14,1	14,0	13,3	13,0	11,5	12,8
Выше Среднего (12-16 руб/л)	7,4	6,6	7,4	7,2	6,4	5,7	5,8
Премиум (> 16 руб/л)	3,7	3,5	3,9	3,7	4,5	5,0	4,7
Всего	100	100	100	100	100	100	100

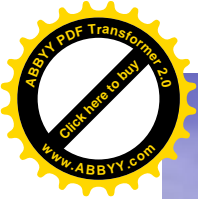
Регион. Ценовые по стоимости(%), 2004-2005





Пепси Ко	Аква Минерале
The Coca Cola	БонАква
	БонАква Plus
Nestle	Святой Источник
Шишкин лес	Шишкин лес
	Шишкин лес Спорт
Висма	Архыз
Ост-Аква	Черноголовская

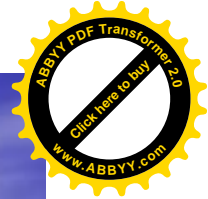
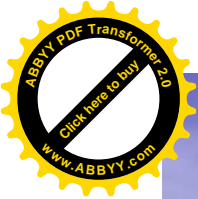




Основные марки, доля по Москве по объему (%) 2003-2005

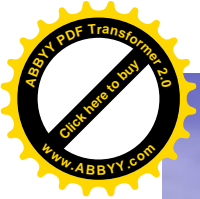
гг.

Марка	I'03	II'03	III'03	IV'03	I'04	II'04	III'04	IV'04	I'05	II'05	III'05	IV'05
Аква минерале (ПепсиКо)	23,4	24,2	25,8	23,3	24,4	23,8	24,0	23,3	22,3	20,7	18,3	15,5
БонАква (The Coca-Cola Company)	12,0	12,5	13,2	12,9	13,1	13,4	14,8	13,4	12,9	12,2	13,6	12,6
Шишкин лес (Шишкин Лес)	2,2	3,8	4,1	8,0	6,2	5,9	5,1	6,3	6,9	8,9	9,2	10,5
Святой источник (Nestle)	14,6	12,7	12,8	11,2	9,1	8,0	8,1	6,9	7,2	7,4	7,1	6,5
Архыз (Висма)	1,6	2,3	1,9	1,9	2,9	2,8	2,9	3,5	3,6	4,2	4,0	4,2
Черноголовская (Ост-Аква)	0,9	1,2	1,5	2,3	2,0	2,4	1,8	2,1	2,8	2,6	3,6	5,5
Другие	40,6	38,2	36,3	35,1	37,4	39,6	39,5	40,2	39,3	39,5	39,3	40,3



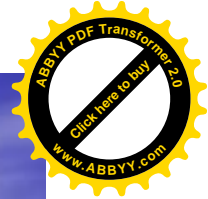
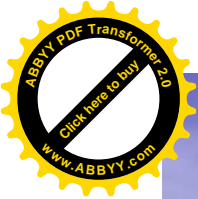
Личные дела

- Соса-Кола
- Pepsi Co
- Nestle
- Шишкин Лес
- Висма



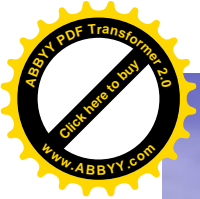
Личное дело Соса-Кола

- **Год рождения:** 1889, 1991г. (Россия)
- **Вес:** глобализация, в России количество заводов достигло 11.
- **Рост:** 11,3% (2003), 12,5% (2005)
- **Родители:** Америка. Доктор Джон Стис Пембертон – создатель напитка и Айсэ Кендлер, который основал The Coca-Cola Company.
- **1й зубик:** нет конкурентов.



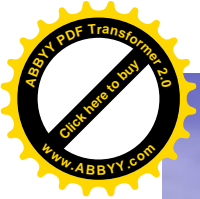
Личное дело Соса-Сола

- **1й шаг:** позиционирование в среднеценовом сегменте, мощная рекламная кампания (вывод бренда VonAqua на российский рынок обошелся в \$15 млн), сильная дистрибуция. Признание российского рынка приоритетным и перенос центра принятия решений по нему из Будапешта в Москву.
- **1е слово:** предоставить потребителю максимальный выбор безалкогольных напитков, от детского питания и энергетических напитков до питьевой воды. Лидировать в каждом сегменте, стать «своим» для всех аудиторных групп – от подростков до деловых людей.



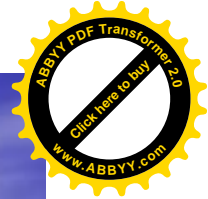
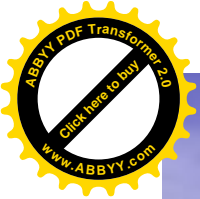
Личное дело Соса-Сола

- **1я болячка:** частая смена рекламной стратегии. Выбор не самой удачной концепции позиционирования. Кроме того, розлив питьевой воды для компании долго не являлся приоритетным направлением.



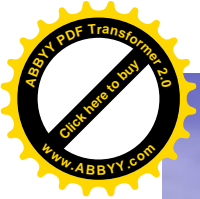
Результат/ новые цели

- **Результат:** в 2005 году VonAqua уступила лидерство на российском рынке конкуренту – Aqua Minerale. Но уже в первом квартале 2006 года снова вырвалась вперед.
- **Новые цели:** удержатъ позиции на рынке.



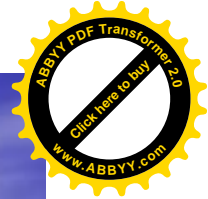
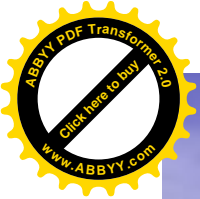
Личное дело Pepsi Co

- **Год рождения:** 1898, 1979г. (Россия)
- **Вес:** глобализация, 6 заводов в России с 3000 работников
- **Рост:** 21,9% (2003), 16,4% (2005)
- **Родители:** Америка. Аптекарь Калев Брэдхем— создатель напитка Brad's drink



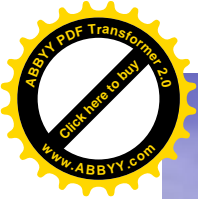
Личное дело Pepsi Co

- **1-й зуб:** 1 конкурент глобальный.
- **1 шаг:** увеличение производства
- **1 слово:** Дифференциация, Связанная диверсификация, Интернационализация
- **1 книга:** Лидирующее положение на каждом рынке
- **1 болячка:** по требованию антимонопольного ведомства компания была вынуждена исключить из договоров с розницей и точками общепита пункт об эксклюзивной продаже своих напитков.



Результат/ новые цели

- **Результат:** средние темпы роста продаж PepsiCo за последние четыре года составляли 3,8% в год, в то время как у Coca-Cola – 3%.
- **Новые цели:** завершение строительства производственного комплекса мощностью 110 млн бутылок в год в Петербурге, что позволит удвоить объем местного производства. Сейчас недостающие товары подвозятся из Самары и Сочи.



Личное дело Nestlé



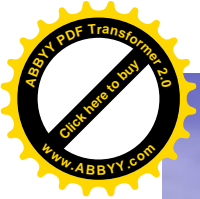
Год рождения: 1969 год, 2002 год (Россия)

Вес: 1 завод, Глобализация

Рост: 12,6 % (2003), 6,5 % (2005)

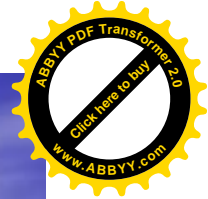
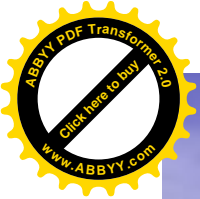
Родители: *Peter Brabeck-Letmathe*





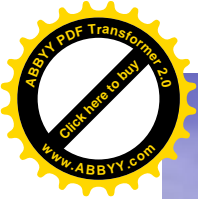
Личное дело Nestle

- **1-й зуб:** много конкурентов
- **1 шаг:** входит на национальные рынки, как правило, покупая мелкие региональные активы и локальные марки. Закрепляясь, раскручивает свои глобальные брэнды и развивает экспансию на национальном рынке.
- **1 слово:** обеспечить в России позицию, соответствующую статусу мирового лидера.
- **1 болячка:** разлив «Святого источника» осуществляется только на заводе в Костроме, поэтому на логистику приходится значительная доля стоимости продукта. В 2005 году Nestle Waters практически не рекламировала свой главный российский брэнд – «Святой источник».



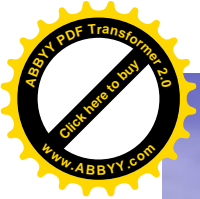
Результат/ новые цели

- **Результат:** за три года компания почти вдвое сократила свое присутствие на российском рынке.
- **Новые цели:** планирует вывести на российский рынок раскрученные бренды Aquarel или Pure Life. На продвижение транснациональной марки швейцарский концерн намерен потратить около 12 млн евро.



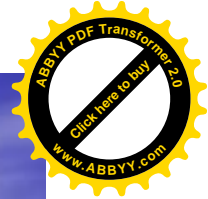
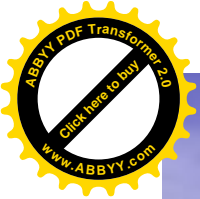
Личное дело ООО «Шишкин Лес Холдинг»

- **Год рождения:** 1998 год
- **Вес:** локализация, завод в Подольске
- **Рост:** 2,6% (2003), 5,1% (2005)
- **Родители:** А.Я. Калинин, Россия



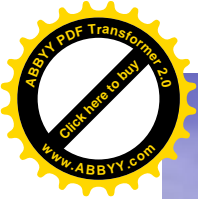
Личное дело ООО «Шишкин Лес Холдинг»

- **1-й зуб:** много конкурентов
- **1 шаг:** одним из конкурентных преимуществ холдинга является выпуск воды в оригинальной упаковке для занятий спортом и потребления вне дома.
- **1 слово:** стать третьим игроком на российском рынке, заняв долю не менее 7%, в то время как лидеры рынка преподносят потребление своих марок как особый стиль жизни, компания одна из немногих делает ставку на более утилитарные ценности.
- **1 болячка:** из-за слабой дистрибуции и небольшого рекламного бюджета бренд «Шишкин лес» слабо представлен в регионах.



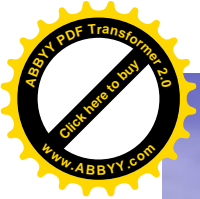
Результат/ новые цели

- **Результат:** за три года компания удвоила свою долю присутствия на рынке, в основном – московском.
- **Новые цели:** не делая агрессивных заявлений и оставаясь достаточно закрытой компанией, удержать рынок Москвы и Подмосковья.



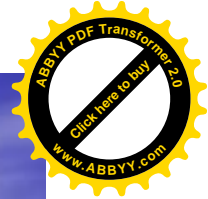
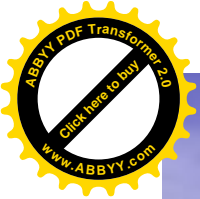
Личное дело Висма

- **Год рождения:** 6 июня 2002
- **Вес:** Единственное производство «Архыза» - это завод ЗАО «Висма», локализация
- **Рост:** 2,4 – 5% (2005)
- **Родители:** Карачаево-Черкесия. «Архыз»



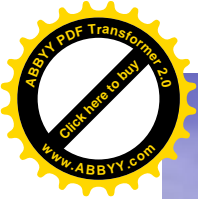
Личное дело Висма

- **1й зуб:** конкурентов было много на момент выхода на рынок минеральной воды.
- **1 шаг:** сделать бренд узнаваемым.
- **1 слово:** увеличить долю рынка.
- **1 болячка:** патентный спор с черкесской компанией «Аквалайн», которая разливает воду под маркой «Архыз», может затянуться и ослабить бренд.



Результат/ новые цели

- **Результат:** бренд «Архыз» вошел в пятерку узнаваемых марок в России, за год доля рынка компании выросла вдвое.
- **Новые цели:** за ближайший год удвоить долю рынка в денежном выражении. Выход на Европейский рынок

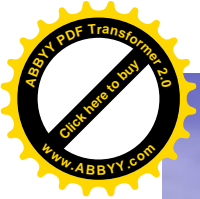


Обоснование выбора компании

«Шишкин лес» — самый таинственный из заметных брендов на рынке питьевой воды

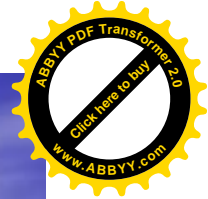
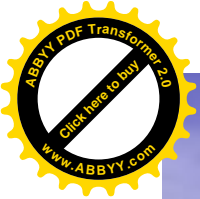
- *Входит в шестерку самых известных брендов российского рынка.*
- *Бренд «Шишкин лес» занимает третье место по объемам продаж в крупных регионах России в категории «столовые воды».*





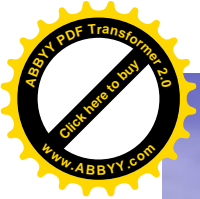
Анализ отрасли (дилеммы)

- Отраслевой уровень стратегии
- Уровень корпорации
- Уровень руководителей корпорации



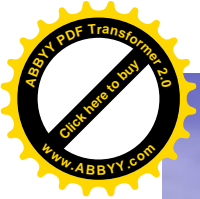
Глобализация / Локализация

- Nestle – расширяет присутствие на рынке
- Danone – хочет выйти на российский рынок
- Российские игроки – слияние и поглощение
- 63% - Локальные игроки
- При выходе на рынок Nestle отрасль станет глобальной
- Pepsi & Coca сокращение доли рынка у глобальных игроков
- Российские игроки не стремятся выйти на глобальный рынок



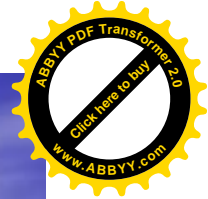
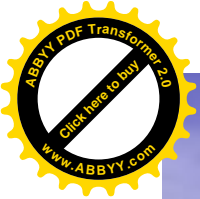
Эволюция отрасли / **Создание** **отрасли**

- Молодая отрасль
- Фирмы диктует потребности отрасли
- Высокая отраслевая податливость



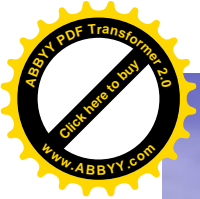
Дискретная организация / Встроенная организация

- Конкуренция через кооперацию
- Разрозненный организации
- Независимые организации
- Отсутствие согласованности стратегий



Снаружи внутрь / Изнутри наружу

- Упор на рынок
- «Заполучение» необходимых ресурсов
- Достаточное количество скважин и ресурсов
- Уменьшение ресурсов
- Ориентация на ресурсы



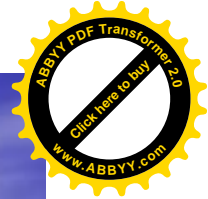
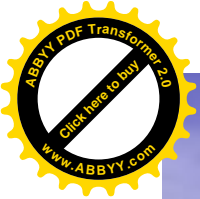
Набор бизнесов / **корневые** **КОМПЕТЕНЦИИ**

- Фирмы конкурируют внутри бизнесов
- Бизнес фирм диверсифицированн
ый
- Независимое положение СБЕ
- Захват ниши



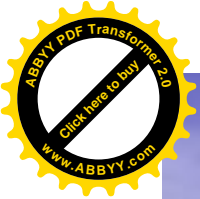
Эволюция / Революция

- Плавное развитие
- Постепенные изменения в отрасли (Вкус, упаковка, размер)



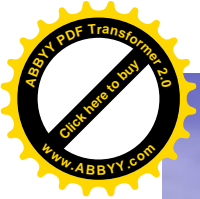
Стоимость для акционеров / Ценности соучастников

- Мультилокальные
- Локальные
- Глобальные



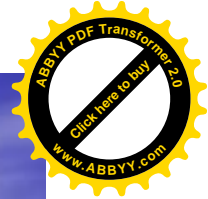
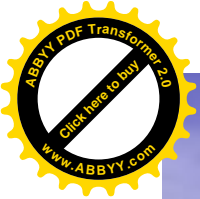
Планирование / Инкрементализм

- Прогноз
- Предвидение
- Планирование
будущего
- Плановая системы
решений



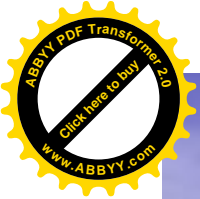
Организационное лидерство / Организационная динамика

- Контроль
- Стиль поведения задают предыдущие события



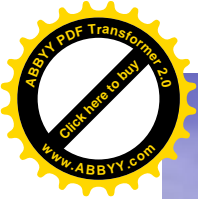
Рациональное / Творческое мышление

- Существование формальных правил
- Неполнота информации
- Направление рассуждений снизу вверх



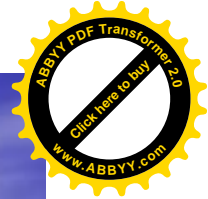
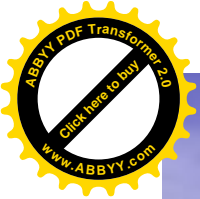
ООО «Шишкин Лес Холдинг»

- Отраслевой уровень стратегии
- Уровень корпорации
- Уровень руководителей корпорации



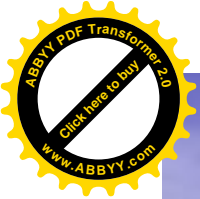
Отраслевой уровень стратегии

- Локализация
- Создание отрасли
- Дискретная организация



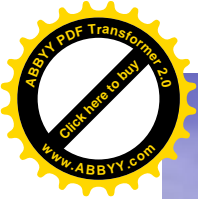
Уровень корпорации

- Снаружи внутрь
- Набор бизнесов
- Революция



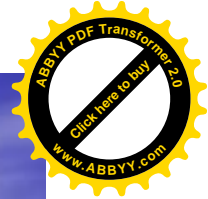
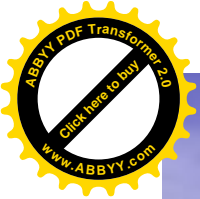
Уровень руководителей корпорации

- Ценности для соучастников
- Планирование
- Организационное лидерство
- Рациональное мышление



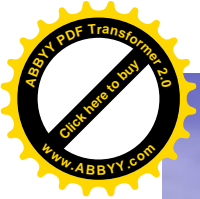
Профили по дилеммам

Отрасль		Шишкин Лес	
Глобализация	Локализация	Глобализация	Локализация
Эволюция отрасли	Создание отрасли	Эволюция отрасли	Создание отрасли
Дискретная организация	Встроенная организация	Дискретная организация	Встроенная организация
Снаружи внутрь	Изнутри наружу	Снаружи внутрь	Изнутри наружу
Набор бизнесов	Корневые компетенции	Набор бизнесов	Корневые компетенции
Эволюция	Революция	Эволюция	Революция
Стоимость для акционеров	Ценности соучастников	Стоимость для акционеров	Ценности соучастников
Планирование	Инкрементализм	Планирование	Инкрементализм
Организационное лидерство	Организационная динамика	Организационное лидерство	Организационная динамика
Рациональное	Творческое мышление	Рациональное	Творческое мышление



Будущее отрасли

- Выход на российский рынок мировых игроков: Nestle с дешевой водой Pure Life или Aquarel и Danone.
- Российских же игроков ждут слияния и поглощения. Так, производитель соков «Лебедянский» уже присматривается в «Висме», а недавно компании объединили свою дистрибуцию.



- Спасибо за внимание!!!
- Thank you!!!
- Merci pour Votre attention!!!