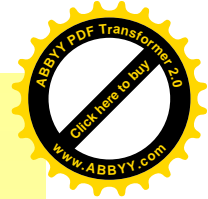
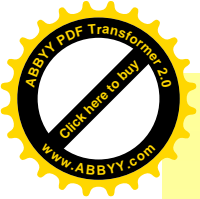


Отрасль производства соков



Выполнили:
Ершова А.
Жаринов А.
Жаринов В.

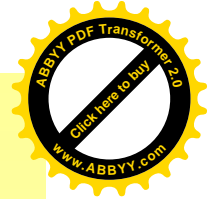
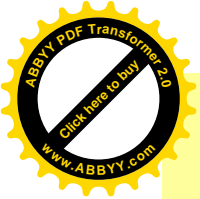


Топ 10 стран по уровню потребления соков/нектаров на душу населения, 2005

(Потребление соков/нектаров.
Литров на душу населения)

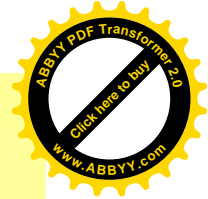
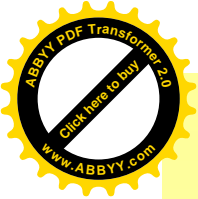
Кипр	57
Канада	50
Германия	45
Австралия	37
Македония	36
Австрия	32
ОАЭ	32
Швейцария	30
США	30
Норвегия	28

(источник Compass 2005)*

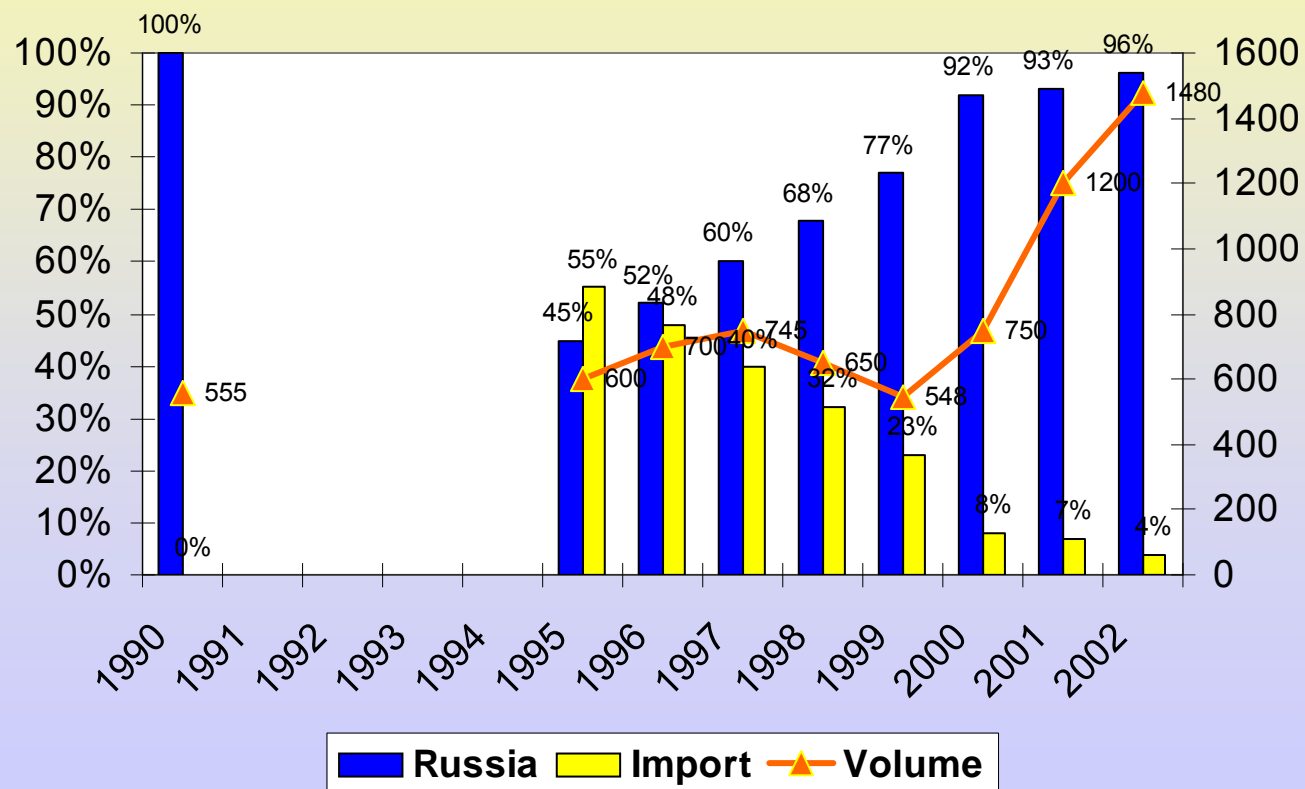


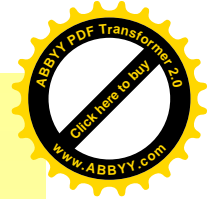
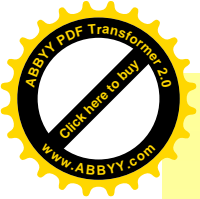
Положения на российском рынке

Россияне тем временем догоняют Европу - эксперты подсчитали, что среднедушевое потребление СНН в России достигло 16 литров. При этом рынок РФ в последние годы может по праву считаться самым быстрорастущим в мире: по некоторым данным, в начале этого века он прибавлял 40% в год, по другим - даже на 65%. На сегодня темпы роста падают, но до сих пор составляют около 20-25%.



Потребление соков в России



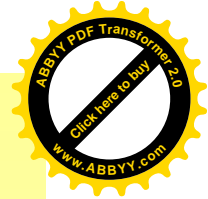
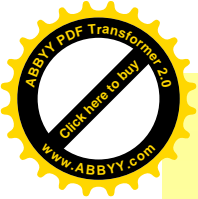


Доли рынка ведущих компаний

Компания	Россия в целом	
	Доля рынка по стоимости (%)*	
	2004 год	2005 год
«Лебедянский»	27,4	27,6
«Мултон»	25,2	23,3
«Вимм-Билль-Данн»	25,4	21,7
«Нидан»	14,1	15,4
Другие	7,9	11,9

* — без учета сельских населенных пунктов

Источник: «Бизнес Аналитика», аудит розничной торговли

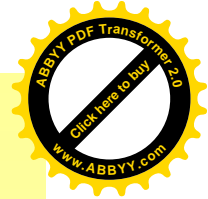
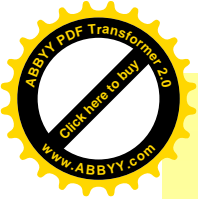


Набор брендов компании Вимм-Билль-Данн



Любимый сад





Набор брендов компании Лебедянский

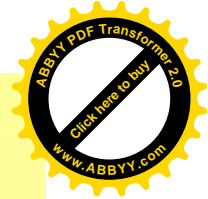
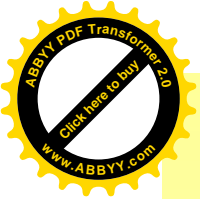
Я

Frustyle
ВКУСНО И ПОЛЕЗНО

Слад

Тонус

**Туся
Ажуся**



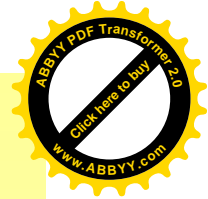
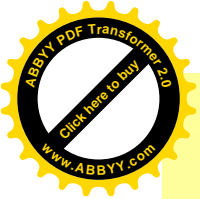
Набор брендов компании Мултон

Добрый

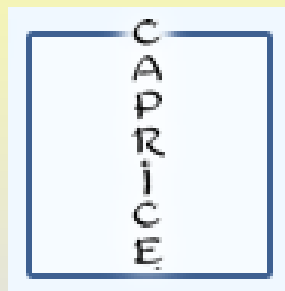
Nico®

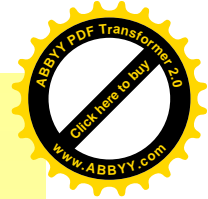
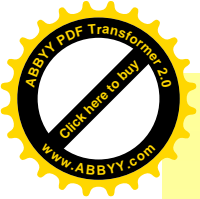
Rich.®

ясли•сад



Набор брендов компании Нидан





Компания-альтернатива

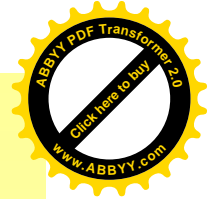
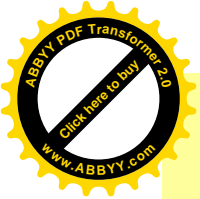
Национальная продовольственная группа «Сады Придонья»

Производитель соков и детского питания,
Волгоградская область

1,2% рынка, 8-е место*

Делает маркетинговый акцент на
полезности соков «из своего сада»

* Источник: ACNielsen

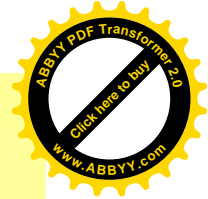
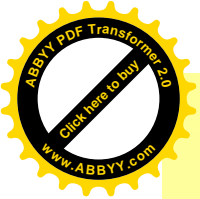


Набор брендов компании «Сады Придонья»

«Сады Придонья»

«Золотая Русь»

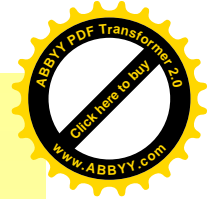
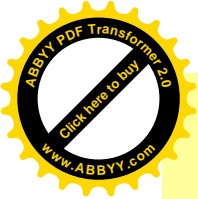
«Мой»



Некоторые данные

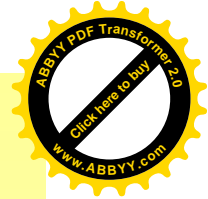
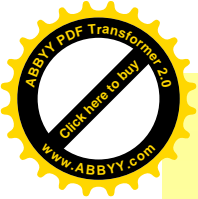
- Компания «Сады Придонья», занимает 60% сокового рынка волгоградской области*
- За первые семь месяцев 2006 года «Сады Придонья» увеличили продажи на 270%
- Компания имеет собственные сады общей площадью 2,5 тыс. га. Уже сейчас это самое большое садоводческое хозяйство в России, планируется к 2012 году обзавестись 10 тыс. га садов

*по данным волгоградского департамента потребительского рынка



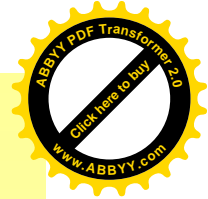
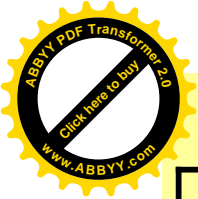
Сопоставление отрасли и компании «Сады Придонья» в разрезе 10 дилемм стратегического менеджмента.

Логика	Творчество
Свободно	Вынужденно
Революция	Эволюция
Рынок	Ресурсы
Быстрый ответ	Синергия
Конкуренция	Кооперация
Согласованность	Выбор
Контроль	Хаос
Глобализация	Локализация
Рентабельность	Ответственность

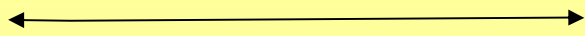


Рациональное мышление/Творческое мышление

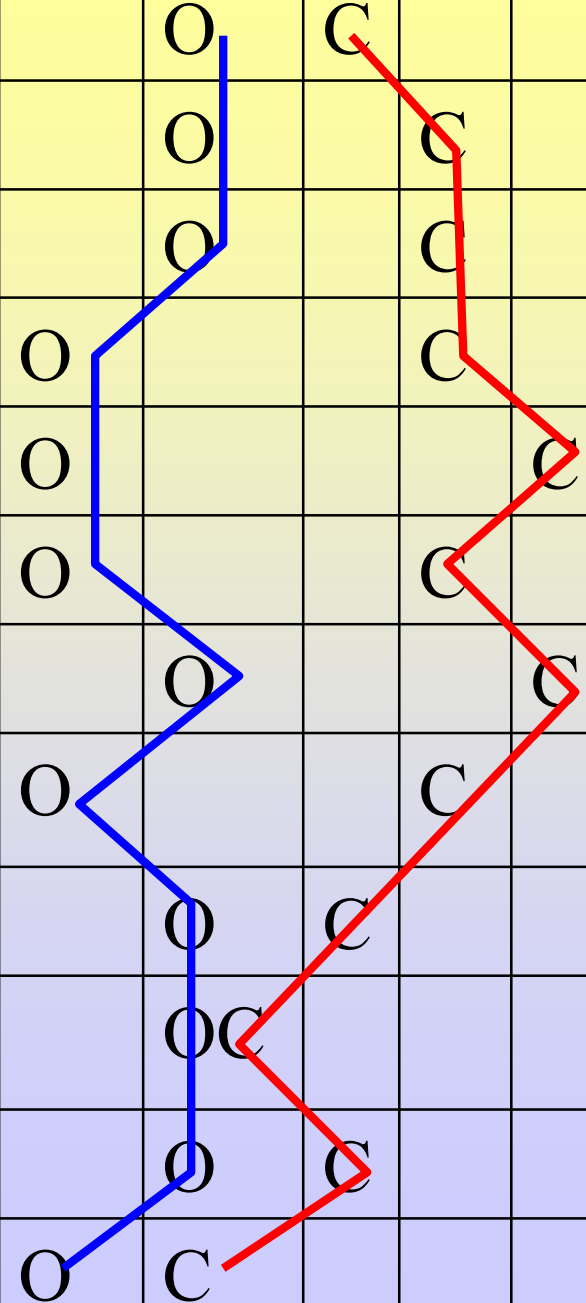
	←-----→				
Проблема	2	1	0	1	2
1. Упор на (логику/творчество)	O		C		
2. Когнитивный стиль (Аналитический/Интуитивный)		O	C		
3. Доводы опираются на (Формальные правила/Неформальные правила)	O			C	
4. Направление рассуждений (Снизу вверх/Растекающееся)		O	C		
5. Особая ценность признается за (Стройность и строгость/Неожиданность и полет фантазии)	O		C		
6. Рассуждениям мешают (Неполная информация/Приверженность существующим идеям)		O			C
7. Предположение о реальности (Объективная/Субъективная)		O		C	
8. Решения основаны на (Расчетах/Суждениях)	O			C	
Метафора (Стратегия как наука/Стратегия как искусство)	O			C	

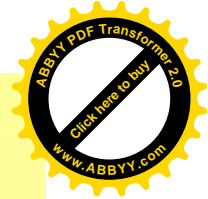
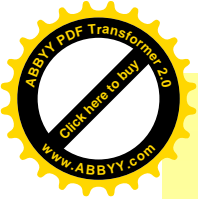


Планирование/Инкрементализм



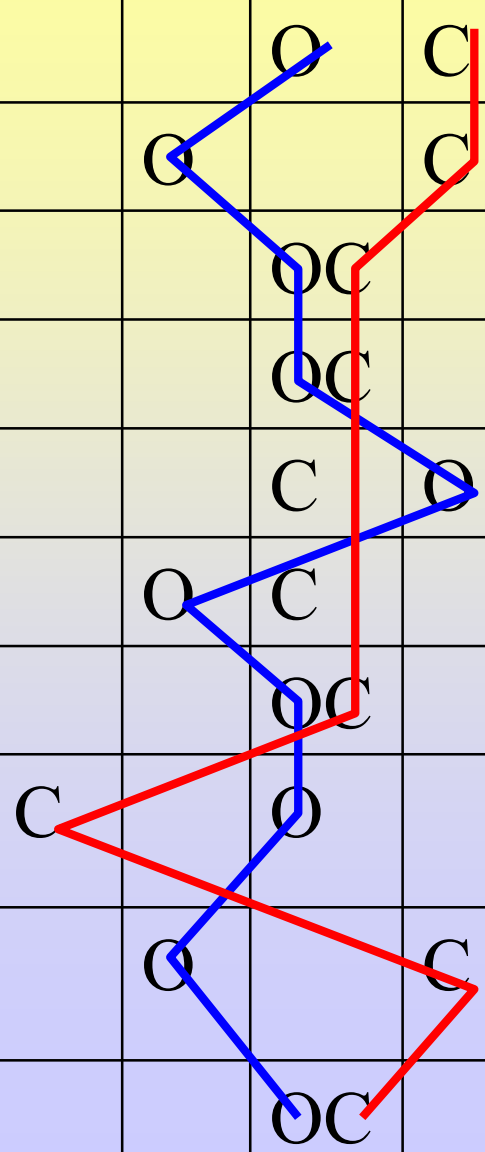
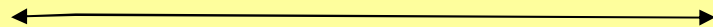
1. Упор на (свободу/вынужденность)		O	C		
2. Сущность стратегий (Сознательно разрабатываемая/постепенно заостряемая)		O		C	
3. Природа формирования стратегии (Разработка/Находка)		O		C	
4. Смысл процесса формирования стратегии (Формально структурированный, неструктурированная и фрагментарная)	O			C	
5. Этапы формирования стратегии (Сначала думай потом действуй/Взаимопроникновения мышления и деяний)	O				C
6. Стратегии воспринимаются как (Система решений/Система действий)	O			C	
7. Система принятия решений (Иерархическая/Политическая)		O			C
8. Процесс принятия решений основывается на (Опт. распределение ресурсов и координация действий/Экспериментальное и параллельное действие)	O			C	
9. Взгляда на будущее развитие событий (Прогноз и предвидение/частично неизвестно и непредсказуемо)		O	C		
10. Отношение к будущему развитию событий (Принимать на себя обязательства, готовится к будущему/Избегать брать на себя обязательства, оберегать свободу)		O	C		
11. Внедрение основано на (Программирование (орг. эффективность)/Обучение(орг. развитие))		O	C		
12. Стратегические изменения (Внедряемые сверху вниз/Требует глубоких культурных перемен)	O	C			

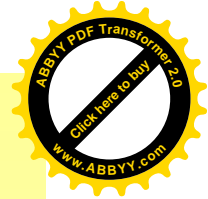
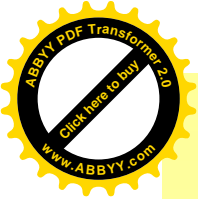




Внезапное изменение/Постепенное изменение

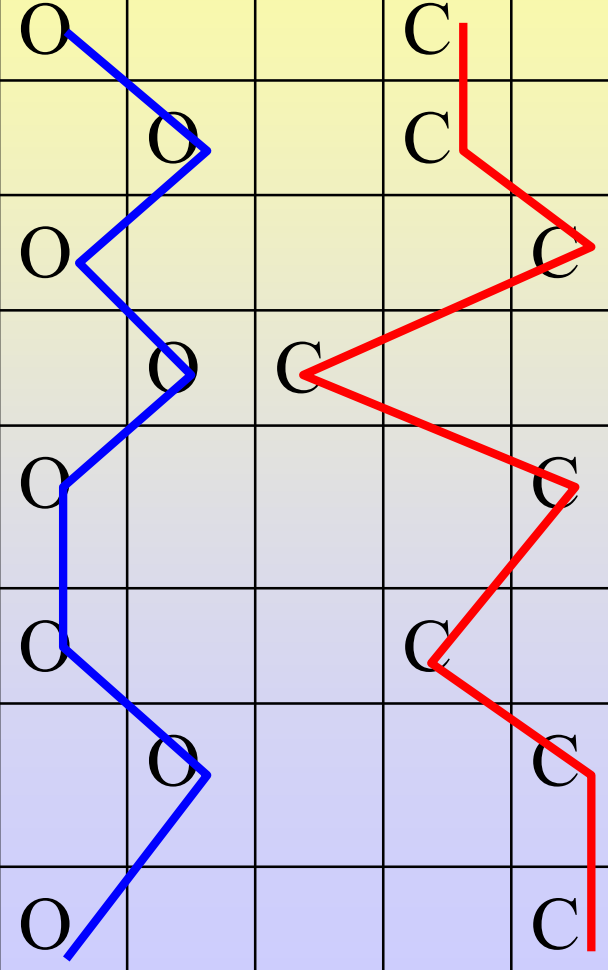
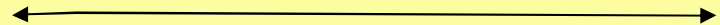
Проблема	2	1	0	1	2
1. Основано на (Революции/Эволюции)				O	C
2. Стратегическое изменение как (Взрывная инновация/Непрерывное улучшение)			O		C
3. Процесс стратегических изменений (Креативное разрушение/Органичная адаптация)				O C	
4. Размах изменений (Радикальные/Умеренные)				O C	
5. Темп изменений (Резкие толчки/Равномерное поступательное движение)				C	O
6. Фундаментальные изменения требуют (Внезапная ломка/Постоянное обучение)			O	C	
7. Реакция на возмущение во внешней среде (Шоковая терапия/Последовательная «подгонка»)				O C	
8. Представления об организационных кризисах (Под давлением все материалы становятся пластичными/«На холоде все леденеет»)		C		O	
9. Динамика долгосрочных изменений (Чередующиеся стабильное и нестабильное состояние/Перманентная перестройка)			O		C
10. Тип долгосрочных изменений (Равновесие с острыми точками перелома/плавное развитие)				O C	

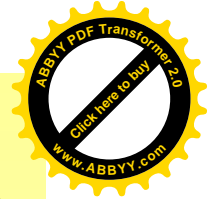
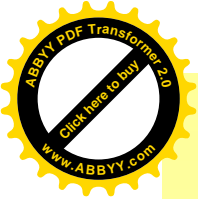




Снаружи внутрь/Изнутри наружу

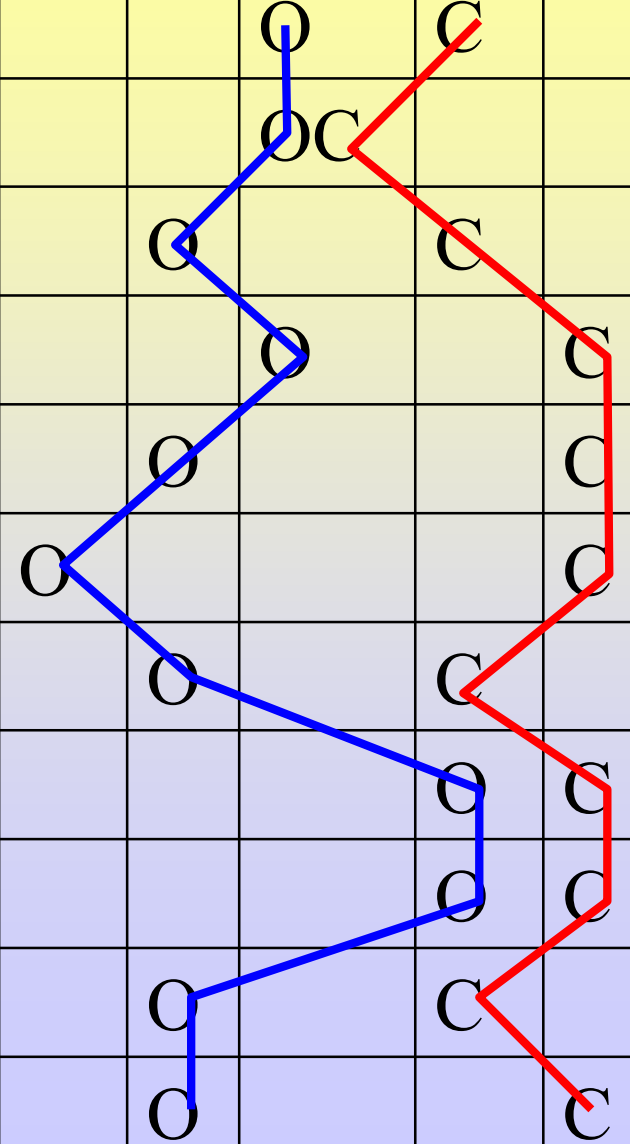
Проблема	2	1	0	1	2
1. Упор на (Рынок/Ресурсы)	O			C	
2. Ориентация (Рыночно-/отраслевые ориентированные/Ориентировано на ресурсы)		O		C	
3. Точка отсчета (Структура рынка/Структура ресурсов фирмы)	O				C
4. Сопряженность через (Приспособление к окружению/Приспособление окружения)		O	C		
5. Стратегический фокус (Достижение преимущественного положения на рынке/«Заполучение уникальных ресурсов»)	O				C
6. Стратегические действия (Позиционирование на рынке/Развитие ресурсной базы)	O			C	
7. Tактические действия («Заполучение» необходимых ресурсов/Вход и позиционирование в отрасли)		O			C
8. Оружие конкуренции (Способность торговаться, барьеры перехода/Превосходство ресурсов, барьеры имитации)	O				C

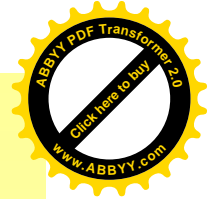
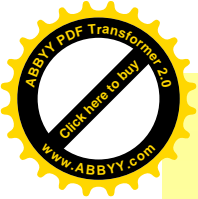




Набор бизнесов/Корневые компетенции

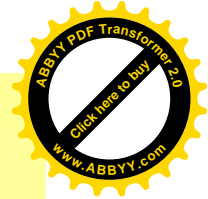
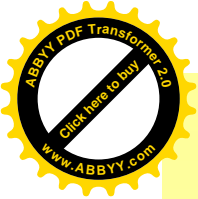
Проблема	← 2	1	0	1	→ 2
1. Упор на (Приспособляемость через синергию/Синергия через приспособляемость)			O	C	
2. Тип конкуренции (Фирмы конкурируют внутри бизнесов/Корпорации конкурируют поверх бизнесов)			OC		
3. Конкурентные стратегии (На уровне бизнеса/На корпоративном уровне)		O		C	
4. Принцип построения корпорации (Потенциально несвязанная/Общая база компетенций)			O		C
5. Ключевые факторы успеха (Приспособляемость к спросу бизнесов/Усиление компетенций)		O			C
6. Синергия (Оптимизация денежных потоков/Быстрое построение компетенций)	O				C
7. Главная задача корпоративного центра (Распределение капитала между СБЕ/ Развитие компетенций и их внедрение)		O		C	
8. Положение бизнес единиц (Автономная (независимая)/Высокоинтегрированная(зависимая))				O	C
9. Координация между СБЕ (Низкая, случайная/Высокая, структурированная)				O	C
10. Стиль корпоративного контроля (Установление финансовых ориентиров/Совместное развитие стратегий)		O		C	
11. Диверсификация (Просто захватить/Тяжело интегрировать)		O			C





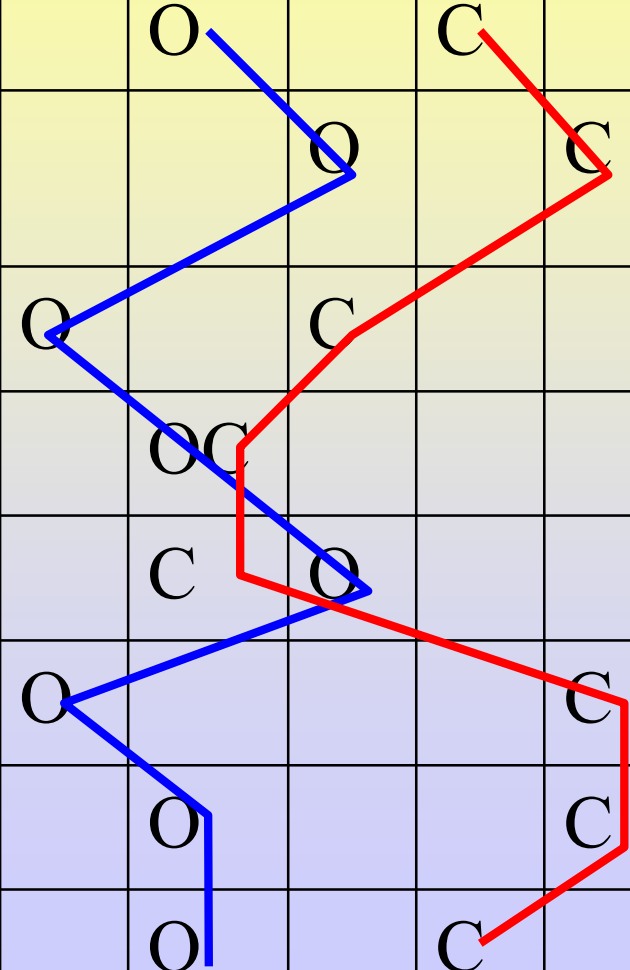
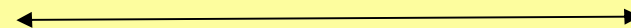
Дискретная организация/Встроенная организация

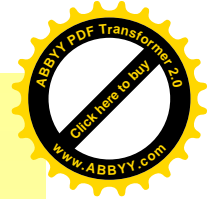
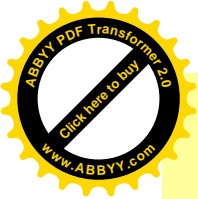
Проблема	2	1	0	1	2
1. Упор на (Конкуренция через кооперацию/ Кооперация через конкуренцию)	O			C	
2. Структура окружения(Дискретные организации/Встроенные организации)	O		C		
3. Границы фирмы (Определены/Размыты)	O			C	
4. Предпочтительное положение(независимая организация/Сетевая зависимость)	O		C		
5. Результат взаимодействия (Преимущественно нулевой результат/Часто положительный результат)		O		C	
6. Способность торговаться, настоять на своем/Специализация и координация		O			C
7. Согласование стратегий отдельных фирм (Нет/Есть)	O		C		
8. Сотрудничество партнерство (Редко/Продолжительное)		O		C	
9. Основа сотрудничества(Сила и расчет/Доверие и взаимность)	O			C	
10. Структура сотрудничества (Ограниченная, четко определенная/Широкая, открытая)		O		C	



Эволюция отрасли/Создание отрасли

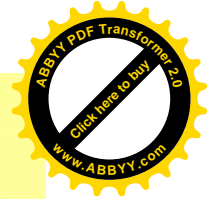
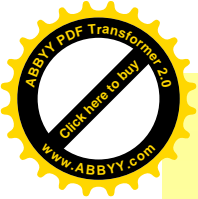
Проблема	2	1	0	1	2
1. Упор на (Согласованность/Выбор)		O		C	
2. Отраслевые изменения (Неконтролируемый эволюционный процесс/Контролируемый созидательный процесс)			O		C
3. Динамика изменений (Среда определяет тип фирмы/ Фирма создает «подходящую» среду)	O		C		
4. Успех фирмы зависит от (Соответствия потребностям отрасли/Умение манипулировать спросом в отрасли)		O	O		
5. Отраслевая «податливость» (Низкая, медленная/ Высокая, быстрая)		C		O	
6. Значимость нормативов («Играй по правилам» (адаптация)/ «Сам устанавливай правила» (инновации))	O				C
7. Рентабельность фирмы (Зависит от отрасли/ Зависит от фирмы)		O			C
8. Точка зрения (Детерминизм/Волонтаризм)		O		C	





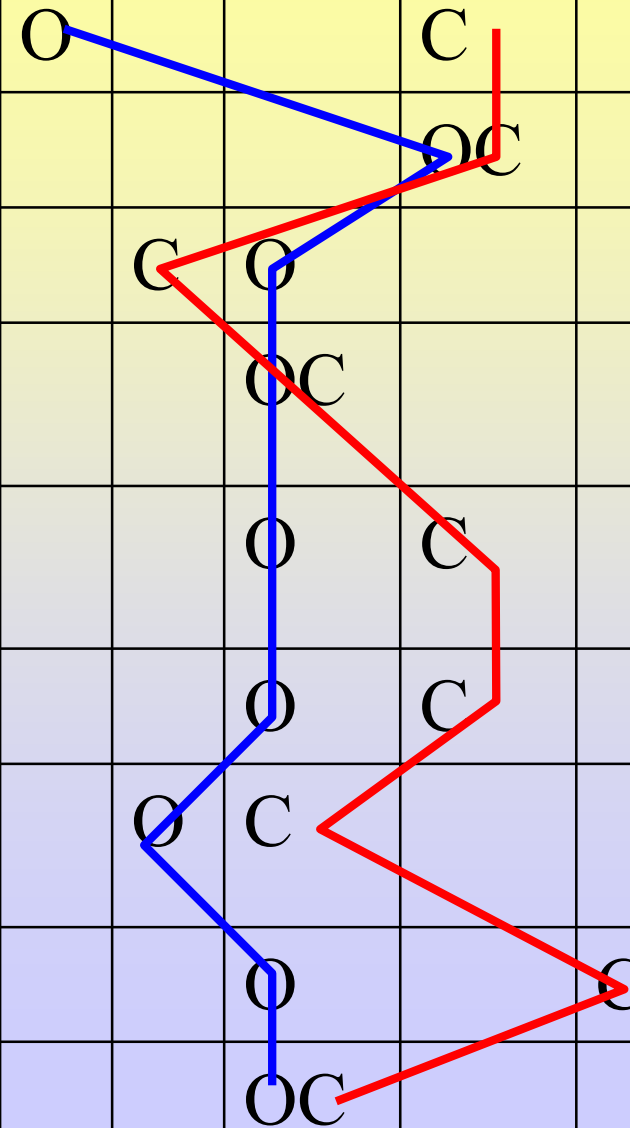
Организационное лидерство/Организационная динамика

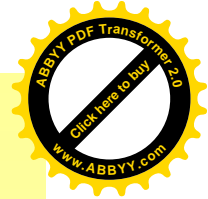
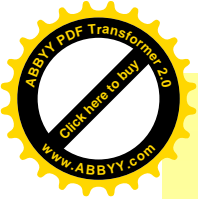
Проблема	2	1	0	1	2
1. Упор на (Контроль/Хаос)		О		О	
2. Организационные изменения (Контролируемый созидательный процесс/ Неконтролируемый эволюционный процесс)		С	О		
3. Процесс изменений (Лидер управляет поведением/ Стиль поведения задают предыдущие события)	С			О	
4. Детерминанты изменений (Видение и навыки лидера/ Политическая, культурная и образовательная динамика)		С	О		
5. Форма изменений (Сверху вниз, механическая/ Интерактивная)	С	О			
6. «Податливость» организации (Высокая, быстрая/ Низкая, медленная)		С		О	
7. Направление адаптации (Структура следует стратегии/ Стратегия зависит от структуры)			О	С	
8. Значимость нормативов (Стратегия, затем организация/ Стратегия и организация взаимосвязаны)			С	О	
9. Точка зрения (Волонтаризм/ Детерминизм)		С		О	



Глобальная конвергенция/Международное разнообразие

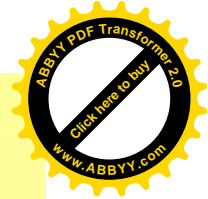
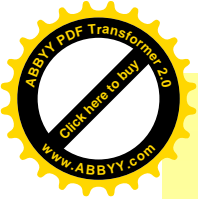
Проблема	2	1	0	1	2
1. Упор на (Глобализацию через локализацию/ Локализацию через глобализацию)	O			C	
2. Международное разнообразие (Увеличение однообразия/Сохранение разнообразия)				OC	
3. Международные связи (Растущая интеграция/ Сохранение фрагментарности)		C	O		
4. Основные движущие силы (Технологии и коммуникации/Культурная и институциональная инерция)			OC		
5. Разнообразие и фрагментация (Дорого, надо постараться избежать/Избежать невозможно, должно быть использовано на благо фирмы)			O	C	
6. Стратегический фокус (Глобальная эффективность/ Локальная приспособляемость)			O	C	
7. Организационные предпочтения (Если не стандартизация, то централизация/Если не адаптация, то децентрализация)		O	C		
8. Инновационный процесс (Централизованный для всего мира/Использующий местные находки)			O		C
9. Организационная структура (Глобальная (централизованная)/Переменная (глобально сетевая))			OC		





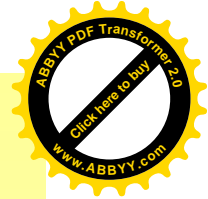
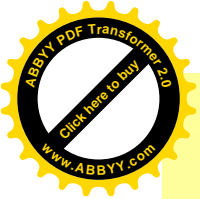
Стоимость для учредителей/Ценности соучастников

Проблема	2	1	0	1	2
1. Упор на (Рентабельность/Ответственность)		O			C
2. Организация видится как (Инструмент обслуживания собственников/Семья, обслуживающая всех своих членов)		O		C	
3. Мерило успеха (Цена акций и размер дивидендов/ Удовлетворенность соучастников)	O			C	
4. Основная трудность (Заставить наемников следовать интересам владельцев/ Балансирование интересов различных соучастников)		O		C	
5. Корпорация управляется через (Внешних директоров, с большими пакетами акций/ Представителями соучастников)			O		C
6. Отношения с клиентом (Средство/ И цель и средство)		O	C		
7. Социальная ответственность (Индивидуальная/ Солидарная – индивидум и организация в целом)		O		C	
8. Служение обществу (Преследование собственного интереса/ Преследование достигается через согласование коллективных интересов)	O				C



Позиции, занимаемые отраслью и компанией в отношении 10 дихотомий стратегического менеджмента

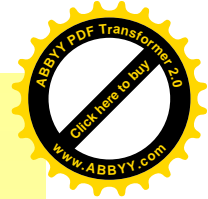
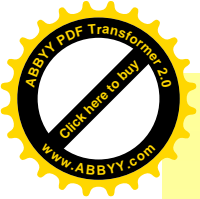
Сторона проблемы	2	1	0	1	2	Сторона проблемы
Логика	○			○		Творчество
Свободно	○			○		Вынужденно
Революция				○	○	Эволюция
Рынки	○				○	Ресурсы
Быстрый ответ			○		○	Синергия
Конкуренция	○			○		Кооперация
Согласованность		○		○		Выбор
Контроль		○		○		Хаос
Глобализация			○	○		Локализация
Рентабельность		○			○	Ответственность



Выводы по отрасли

Занимаемое положение отрасли по отношению к стратегическим дихотомиям означает, что рынок соков близок к насыщению. Отрасль прошла период консолидации и основные игроки вступили в стабильную стадию. (Внимание к финансовым показателям и рентабельности, нацеленность на эволюцию, следование требованиям рынка). У компаний есть следующие альтернативы:

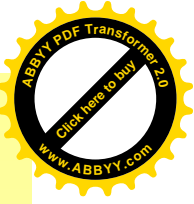
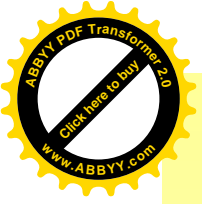
- Диверсификация бизнеса,
- партнерство с зарубежными компаниями,
- продажа заинтересованному инвестору (Мултон и Сока Cola).



Выводы по компании Сады Придонья

Компания занимает уникальную для отрасли позицию в отношении стратегических дихотомий. Сады Придонья по-другому выстраивают свой бизнес и не могут использовать в качестве примера компании-лидеры. У компании есть следующие альтернативы:

- Органический рост (вместе с ростом размера садов),
- Приведение бизнеса в соответствие с отраслью и продажа профильному инвестору.



Спасибо за внимание!