

Слайд 1

Уважаемый Председатель и уважаемые члены ГЭК. Вашему вниманию предлагается дипломная работа на тему – ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ЭКСКЛЮЗИВНОГО ДИСТРИБЬЮТОРА В ТАБАЧНОЙ ОТРАСЛИ.

Слайд 2

В ходе реализации дипломного проекта по программе «Маркетинг и продажи» командой сформированы предложения по повышению эффективности работы и путям развития эксклюзивной дистрибьюторской компании ТК Евразия. В настоящей работе будет продемонстрировано, что анализ внешней и внутренней среды, обзор конкурентов в сегменте альтернативных устройств потребления никотина, разработка комплекса маркетинга, и оценка финансовой модели необходимы для повышения финансовых результатов деятельности компании. Так, в текущем положении табачного рынка России для начинающей дистрибьюторской компании главной задачей является повышение эффективности работы с партнёрами и конечными потребителями. Решение данной задачи можно обеспечить за счет минимизации финансовых потерь компании и внедрения комплекса маркетинговых мероприятий в сегменте рынка альтернативных устройств потребления никотина. В ходе работы будет показано, как и в чём работа позволит компании укрепить позиции на рынке уже к концу 2022 года. В ходе работы реализованы следующие задачи:

- 1) На базе передовых маркетинговых и бизнес-моделей, изученных в рамках образовательной программы МВА, проведен анализ табачного рынка России, особое внимание уделено сегментам традиционных сигарет и альтернативных устройств потребления никотина;
- 2) Проведена оценка финансовых результатов за предыдущий год бизнеса на основании предоставленных компанией данных;
- 3) Проведен опрос покупателей электронных сигарет на предмет выявления необходимых параметров продукта, который позволил бы повысить эффективность маркетинговых мероприятий и уменьшить риски на этапе выхода на рынок электронных сигарет Dove Electro;
- 4) Сформировано ценностное предложение и позиционирование для электронных сигарет компании, а также предложены улучшения для мобильного приложения ТК Евразия для продавцов.
- 5) Построена финансовая модель до конца 2022 года с учетом уже закупленной партии электронных сигарет в размере 400 000 единиц, рассчитаны точки безубыточности и запас финансовой прочности при конкурентоспособной цене на новый продукт..

Слайд 3

ООО «ТК Евразия» является дистрибьюторской компанией, которая учреждена крупнейшим белорусским табачным производителем ООО «Интер Табакко» и ООО «Арсеналь-Капитал», российской компанией – лидером в сфере таможенного страхования.

Компания фокусируется на совершеннолетних потребителях традиционных сигарет, выбирающих продукцию хорошего качества по доступной цене, а также совершеннолетних пользователей альтернативных продуктов, содержащих никотин. Свою продукцию компания реализует через продуктовые национальные и локальные сети, дистрибьюторов, оптовиков среднего и малого размера, продающих широкий ассортимент продукции, в том числе сигаретную. По данным Росстата, в 2020 году в России выпустили 231 млрд сигарет, в 2019 году – 229 млрд. штук. Почти все сигареты, которые покупают россияне, произведены внутри страны. Отечественные табачные заводы принадлежат мировым гигантам, а импорт составляет порядка 1%. В нашей стране никотиновой зависимостью страдают люди в возрасте от 20 лет.

Слайд 4

Рассматриваемая Компания находится на ранней стадии развития, юридически существует с 2019 года, активную деятельность начала только с 2021 года, когда были совершены первые отгрузки традиционных сигарет. Изначальная идея бизнеса заключалась в импорте традиционных сигарет из Республики Беларусь под собственной торговой маркой, и получении выручки с разницы между себестоимостью и ценой реализации. Помимо прямых продаж дистрибьюторам, локальным и национальным сетям Компания продвигает бренд Dove самостоятельно. В ходе анализа финансовых результатов Компании обратим в том числе внимание на такой показатель как эффективность. Под эффективностью мы понимаем соотношение баланса показателей выручки (полезного результата) к расходам (затраченным ресурсам). Компания является дочерним предприятием табачной фабрики, что позволяет покупать готовую продукцию по минимальной цене. В Таблице приведены данные по стоимости реализованной продукции, рассчитанные на Партию с учетом того, что три формата продукции в разном количестве помещаются в еврофуру. Так, в случае с форматом King Size – это 1200 коробов, в случае с форматом Medium Size это 1600 коробов, Compact – 1800. Анализ показал, что Компания существует полностью на заемные средства акционеров. Так, долг компании перед ними составляет 124 935 000 рублей. Помимо этого, на пользование заемными средствами были начислены проценты размере 7 650 807 рублей, и только 2 443 151 рублей были выплачены. Результаты деятельности за рассматриваемый период показывают зоны для развития - долги перед акционерами, большие остатки готовой продукции на складах,

низкие темпы реализации продукции, отсутствие конкурентной маркетинговой стратегии. Эффективность компании составляет 71% (148 млн. выручки / 208 млн. затрат), что является неудовлетворительным результатом и требует немедленного исправления. В ходе дальнейшей работы мы попробуем ответить на главный вопрос – каким образом повысить полезный эффект от деятельности компании.

Слайд 5

Макросреда создает общие условия, в которых работает компания, и устанавливает допустимые и приемлемые границы для других предприятий. Состав макросреды и группы факторов позволяют полностью понять тенденции развития организации во внешней среде. Для ее диагностики используем PESTEL-анализ, предназначенный для выявления политических (P), экономических (E), социальных (S), технологических (T), экологических (E), законодательный (L) аспектов, которые влияют на компанию (Р. Грант, 2018). Проведенный анализ макрофакторов показывает тренд на снижение потребления классических сигарет, что приведет к ужесточению конкуренции на рынке за потребителя, который всё чаще будет оказываться под информационным давлением со стороны СМИ и государственной политики здравоохранения. Всё это затрудняет вывод на рынок новых марок традиционных сигарет без явных конкурентных преимуществ. Очевидные возможности развития данной отрасли находятся в сегменте продукции с пониженным риском для здоровья. Перспективы развития любой табачной компании лежат в плоскости альтернативных способов потребления табака. На это, в том числе, указывают концепции развития крупнейших табачных производителей, например Philip Morris International. Экономические, социальные и технологические факторы указывают на ограничения восприятия потребителями нового продукта без уникального торгового предложения. Законодательные ограничения рекламы и коммуникаций с конечным потребителем осложняют донесение скрытых преимуществ новинки. Текущая бизнес-модель Компании должна создать продуктовую линейку, отвечающую современным требованиям покупателя.

Слайд 6

Мировая тенденция показывает снижение потребления классических сигарет в пользу альтернативных инновационных устройств для курения, отмечается изменение самой структуры рынка. По данным ряда исследований в России число потребителей сигарет достигает трети населения, при этом около 10% уже перешли на инновационную никотин содержащую продукцию. Статистика показывает, что 92% потребителей электронных сигарет ранее курили традиционные, 64% считают эти системы более безопасными для здоровья по сравнению с сигаретами. Анализ трендов показал, что появление на рынке более безопасных продуктов с содержанием никотина и продуктов

– заменителей без никотина имеют самую высокую неопределенность и высокую степень влияния. Данные факторы должны быть ключевыми при разработке стратегии развития Компании. Рынок инновационных никотин содержащих устройств находится на этапе формирования. Наблюдается тенденция роста рынка электронных сигарет за счёт классической табачной продукции, следующие несколько лет могут стать переломными. Государственная политика, направленная на борьбу с курением, рост стоимости акциза подталкивают Компанию выходить на рынок электронных никотин содержащих устройств, который по мнению аналитиков Euromonitor International с 2022 по 2023 год вырастет на 32%

Слайд 7

На российском рынке представлено большое количество разнообразных электронных сигарет: одноразовые, многоразовые, со сменными картриджами, с возможностью подзарядки и другие. Наиболее популярным форматом является одноразовая электронная сигарета с фиксированным количеством затяжек. Практически все устройства, представленные в России сегодня, произведены в Китае. Конечная цена на них варьируется в зависимости от количества заявленных затяжек. Первыми электронными сигаретами в России были HQD. В настоящее время именно устройства HQD наиболее популярны среди потребителей. Узнаваемость бренда HQD высокая, продукция отличается минимальным процентом брака, широким ассортиментом, а также естественностью передаваемых вкусов. На российском рынке можно встретить электронные сигареты с заявленным количеством затяжек от 400 до 5000. По мнению экспертов в 2022–2023 году продолжится увеличение доли рынка электронных сигарет, а также завершится процесс закрепления основных долей среди участников. Для Компании текущий период является наиболее благоприятным для выхода на рынок с линейкой электронных сигарет. Потребители все еще находятся в поиске качественного продукта. По аналогии с традиционными сигаретами в ближайшие годы они остановят свой выбор на продукте, отвечающем всем потребностям.

Слайд 8

Для наиболее успешного развития необходимо выстраивать маркетинговые стратегию и тактику, учитывая окружающую среду и внутренний потенциал компании. Цель SWOT-анализа - сформулировать основные направления развития компании. Классическим представлением информации такого анализа является таблица сильных сторон в деятельности компании (Strenghts), ее слабых сторон (Weaknesses), потенциальных благоприятных возможностей (Opportunities) и внешних угроз (Threats). Это сопоставление позволяет чётко определить, какие шаги могут быть предприняты для развития и на какие проблемы необходимо обратить особое внимание (Грант

Р. 2018). Проведенный SWOT анализ позволяет обратить внимание на внешние возможности для развития компании. Быстроразвивающиеся сегменты альтернативного потребления табака могут стать приоритетными в долгосрочной перспективе. Усилия Компании нужно направить на развитие и усовершенствование сильных сторон, что повысит конкурентоспособность, ускорит ее развитие. Сильными сторонами Компании можно назвать высокое качество продукции, которое отмечают потребители. Сигареты сделаны на высоко технологичном оборудовании, табак не осыпается, пачка не деформируется, сигареты обладают приятным ароматом и послевкусием. Однако существует ряд угроз, которые следует учитывать при формировании дальнейшей стратегии. Текущая спецоперация на Украине уже повлияла на увеличение курса валют. Ожидаются перебои с поставками сырья и готовой продукции, дефицит и удорожание на все категории товаров в розничных и оптовых сетях. В текущих реалиях потребители будут вынуждены искать более дешевую отечественную продукцию на рынке.

Слайд 9

Команда проекта провела онлайн опрос на сайте www.ne-kurim.ru 477 пользователей электронных сигарет в возрасте от 18 до 55 лет, ранее употреблявших классические сигареты. Региональный охват: Москва и Московская область – 61% респондентов, Санкт-Петербург – 15%, Новосибирск – 10%, Екатеринбург -14%. В рамках исследования первой задачей стояло получение информации по выяснению ключевых причин использования электронных сигарет. Результаты показали, что ключевым мотивом потребителей в возрастных категориях 25-35 лет и более 35 лет при использовании электронных сигарет является полный отказ от потребления табака. Второй причиной для указанной возрастной группы стала причина «Мне просто курить». Она же лидирует для аудитории менее 25 лет. Второй не менее важной задачей являлось выявление мотивов попробовать электронные сигареты в первый раз. Исследования показывают, что реальной причиной, побудившей попробовать электронную сигарету впервые для целевой аудитории 18-25 и 25-35 лет, стали положительные отзывы друзей и коллег, а также простой интерес. Для потребителей возрастной группы 35 и выше – интерес попробовать и побудившая к покупке реклама.

Слайд 10

Задача маркетинга – определить потребности, желания и интересы целевых рынков и превзойти конкурентов по эффективности создания, предоставления и донесения ценности для потребителей (Ф. Котлер, 2011). Помимо прямых контрактов со специализированными табачными магазинами, Компании необходимо активно работать с дистрибьюторами, которые выступят поставщиками продукции Dove Electro в альтернативные торговые точки. Дистрибуция – прямой ключ к доле рынка, имеющая

стратегически важное значение. Анализ конкурентной среды на рынке электронных никотин содержащих устройств фокусируется на исследовании конкурентов рынка с использованием наиболее значимых характеристик изучаемой продукции: материалы, из которых состоит конструкция, количество затяжек, емкость аккумулятора, состав, варианты ароматов, производитель, принадлежность к определенному ценовому сегменту, прочие индикаторы качества. Данные анализа конкурентов основаны на информации, полученной с веб-сайтов и информационных интернет-источников, из видео-обзоров, а также лично опыта посещений табачных магазинов в Москве и Московской области. Ключевые конкуренты изучаются более тщательно, в то время как второстепенные конкуренты рассматриваются в общем плане. Все марки, представленные в Таблице, являются прямыми конкурентами продукции Dove Electro. Продукция указанных ниже компаний успешно представлена в сегменте одноразовых электронных устройств и активно продается на территории Московского региона, а также в городах с населением более 1 млн. человек. Данные бренды пользуются наибольшим спросом среди определенной, по итогам проведенных исследований, целевой аудитории, успев зарекомендовать себя на рынке.

Слайд 11

Успешное позиционирование достигается путем закрепления продукта в сознании целевой аудитории, которая была определена ранее. Целью позиционирования является стремление дифференцировать продукт от конкурентов и, тем самым, обеспечить преимущество. Задача – не облегчить продажу товара производителю, а облегчить потребителю процесс покупки той или иной марки. Необходимо идентифицировать какую ценность и выгоду представляет товар для потребителя - рациональную и эмоциональную. Эффективное и правильное позиционирование является залогом финансовой стабильности, рентабельности и конкурентоспособности на рынке. Для каждой товарной категории в сознании человека имеется воображаемая лестница, на верхней ступени которой находится лидер. В большинстве случаев ступеней три. Наибольшее возможное число — семь. Компания, создавшая новую товарную категорию, должна принести свою лестницу, связав новый продукт в сознании потребителя с чем-то привычным для него (Д. Траут, 2007). Ранее мы определили целевой рынок, проанализировали потребности потребителей, исследовали конкурентов. Чтобы нацелить продукт на сегмент рынка необходимо определить не только требования, но и их значимость, но самое главное – сформировать стержневые идентичности продукта..

Слайд 12

В комплекс маркетинга входит всё, что организация может предпринять для оказания воздействия на спрос своего товара. Многочисленные возможности можно объединить в четыре основные группы: товар, цена, методы распространения и стимулирования. Определены основные параметры, имеющие первостепенное значение для потребителя, которые должны лечь в основу позиционирования Dove Electro, сформировать стержневые идентичности продукта. Сюда отнесены количество затяжек, разнообразие вкусов, изготовление электронной сигареты из премиальных материалов, надежность, обеспеченная батареей LG, оптимальное сочетание количества жидкости и мощности батареи для полного использования ресурса. Формирование комплекса маркетинга для Dove Electro позволило сместить акцент на построение отлаженной системы дистрибуции в наиболее выгодных каналах продаж, которыми являются специализированные табачные магазины, вейп-шопы.

Слайд 13

Учитывая общее правило, что у любого потребителя табачной продукции есть 2–3 регулярных места, где совершаются покупки, принимаем за данность, что наша целевая группа совершает покупки во всех 3 500 торговых точек. Далее рассчитываем количество в рамках модели принятия бренда. Предположим, что мы можем обеспечить наличие электронных сигарет Dove во всех 3 500 тысячах торговых точек Москвы и все 1 377 040 узнают о нашей продукции. Из всего числа потребителей электронных сигарет попробуют (купят) продукцию не более 1,5%, что составляет 20,656 человек (проданных устройств). Из этого числа, предположим, не более 10% будут использовать Dove Electro время от времени – это 2 066 человек. Среднее потребление одного человека в месяц составляет 9 устройств (одного устройства в среднем хватает на 3 дня). Принимая «время от времени» за каждый третий раз, мы получаем 3 устройства в месяц. Таким образом мы получим дополнительно 6 198 устройств. Число тех, кто узнал о продукции, попробовал и стал постоянным пользователем составим не более 1,5%, или 310 человек. При применении формулы ниже получается дополнительные 2790 устройств в месяц.

Слайд 14

Ключевым и важнейшим процессом в управлении Компанией является грамотное календарное планирование, распределение поставленных задач в правильном порядке. Для реализации построенной стратегии четко в срок для начала необходимо построить линейный график с указанием дат начала и окончания выполнения работ по каждой вехи проекта, именно они показывают прогресс. Обратимся для этого к Диаграмме Ганта, основными достоинствами которой является наглядное представление работ, выполняемых одновременно, а также отслеживание фактических сроков

выполнения задач по сравнению с запланированным временем. Контрольными событиями при реализации электронных сигарет Dove Electro являются: поиск партнеров в разных регионах страны и заключение долгосрочных контрактов на дистрибуцию, запуск выделенных торговых агентов в Москве и Санкт-Петербурге, которые будут не только осуществлять прямые продажи и заниматься мерчендайзингом в торговых точках, но и будут подключать продавцов к программе мотивации PRODove. Реализацию традиционной продукции предлагается осуществлять в прежних каналах сбыта через текущих дистрибьюторов.

Слайд 15

Для оптимального распределения имеющихся ресурсов и выбора подходящих направлений деятельности необходимо отслеживать динамику объемов продаж и другие возможности рынка. Любое решение требует прогноза, предвидения развития экономической ситуации с учетом прошлого и присущим ему закономерностям (Орлова И. В., 2000). Низкие объемы продаж классических сигарет Dove не покрывали постоянные затраты, тем самым формируя у компании прямые убытки,. Для оценки изменения финансовых результатов исследуемой компании с учетом реализации электронных сигарет Dove рассмотрим структуру и прогнозируемые объемы продаж в месяц. Как видно Компании необходимо получить в месяц объём выручки равный 4 593 460 рублям, что соответствует продаже 6 854 единицам продукции, чтобы покрыть все свои затраты и сработать в ноль. Каждая последующая продажа принесет прибыль. При этом целевая расчетная выручка в месяц при выполнении плана реализации продукции в объеме 80 000 штук составит 55 000 000 рублей.

Слайд 16

Деятельность любой компании сопряжена с рядом рисков на различных этапах работы. Необходимо выработать комплекс мер по снижению или нейтрализации рисков. Любая стратегия работы Компании с риском должна быть направлена на управление вероятностью риска или его последствиями. Стратегии реагирования на негативные риски предусматривает несколько вариантов действий: уклонение от риска, передача и разделение рисков, снижение рисков. Принятие предупредительных мер по снижению вероятности наступления риска или его последствий часто оказывается более эффективным, нежели усилия по устранению негативных последствий, предпринимаемые после наступления события риска.

Слайд 17

Таким образом, Цель работы достигнута. Спасибо за внимание!