Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет

Институт «Высшая школа менеджмента»

**Стратегия компании «Валио» на российском рынке в период действия продовольственного эмбарго и экономического спада**

Выпускная квалификационная работа

студентки 4 курса бакалаврской программы,

профиль – Международный менеджмент

Афониной Анастасии Дмитриевны

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*Подпись*

Научный руководитель:

Богатырева Карина Александровна

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*Подпись*

Санкт-Петербург

2017

Заявление о самостоятельном выполнении выпускной квалификационной работы

Я, Афонина Анастасия Дмитриевна, студентка 4 курса направления 080200 «Менеджмент» (профиль подготовки – Международный менеджмент), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Стратегия компании «Валио» на российском рынке в период действия продовольственного эмбарго и экономического спада», представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для последующей передачи в государственную аттестационную комиссию для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищённых ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «ВКР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Подпись студента)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Дата)

Оглавление

[Введение 5](#_Toc483247873)

[ГЛАВА 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КОМПАНИИ ВАЛИО И ЕЕ БИЗНЕС – СРЕДЫ 8](#_Toc483247874)

[1.1 Информация о компании и ее текущее положение 8](#_Toc483247875)

[1.2 Анализ молочной отрасли России 12](#_Toc483247876)

[1.3 Конкурентный анализ 25](#_Toc483247877)

[Выводы 33](#_Toc483247878)

[ГЛАВА 2 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ КОМПАНИЙ В КРИЗИС 34](#_Toc483247879)

[2.1 Влияние кризиса на компании 34](#_Toc483247880)

[2.2 Подходы к стратегическому управлению в кризис 37](#_Toc483247881)

[Выводы 42](#_Toc483247882)

[ГЛАВА 3 СТРАТЕГИЯ, РЕАЛИЗУЕМАЯ КОМПАНИЕЙ ВАЛИО ПОСЛЕ ВВЕДЕНИЯ ПРОДЭМБАРГО 44](#_Toc483247883)

[3.1 Стратегия Валио на рынке России в настоящее время 44](#_Toc483247885)

[3.2 SWOT- анализ компании Валио 50](#_Toc483247886)

[3.3 Разработка рекомендаций по усовершенствованию стратегии Валио 55](#_Toc483247887)

[Заключение 64](#_Toc483247888)

[Список использованной литературы: 66](#_Toc483247889)

## Введение

Данная выпускная квалификационная работа представлена в формате консалтингового проекта и посвящена разработке рекомендаций относительно стратегии компании Валио в период действия продовольственного эмбарго и экономического спада в России.

*Проблематика*

В качестве объекта исследования выбрана компания Валио, предметом исследования является ее стратегия на российском рынке.

Валио оказалась в сложной ситуации на рынке России в 2014 году, когда 7 августа того года Россия приняла ответные меры на санкции США, Австралии, Канады, Евросоюза и Норвегии, запретив импорт в Россию фруктов, овощей, молочной и мясной продукции из этих стран. На тот момент времени практически всю продукцию, продаваемую на прилавках российских магазинов, Валио экспортировала из Финляндии, соответственно после введения продовольственного эмбарго компании на время пришлось приостановить свою деятельности в России, после чего руководство компании было вынуждено кардинально пересмотреть стратегию своего дальнейшего развития на российском рынке. В первую очередь, были увеличены в разы объемы выпуска продукции на собственном заводе компании и контрактном производстве, а также арендованы новые производственные мощности.

Однако при возвращении на российский рынок компания столкнулась с негативными последствиями экономического спада молочной отрасли России, которые заключаются, в первую очередь, в снижении покупательской способности россиян, удорожании импортной продукции в связи с девальвацией рубля, а также дефиците качественного сырого молока.

*Актуальность*

Актуальность данной работы обусловлена практической значимостью разработанных рекомендаций для достижения компании Валио целей, которые были определены и сформулированы после ее возвращения на российский рынок молочной продукции:

* возвращение прежней доли рынка молочной продукции;
* сохранение бренда Valio и репутации компании на российском рынке;
* рост в фокусных для компании категориях: сыры, йогурты, молоко, сливки и масло;
* увеличение присутствия компании в Москве и других регионах России.

*Цель и задачи*

Цель данной работы заключается в разработке рекомендаций по усовершенствованию стратегии компании «Валио» на российском рынке в период действия продовольственного эмбарго и экономического спада. Для достижения данной цели были сформулированы следующие задачи:

1. Проанализировать текущее положение компании Валио;
2. Выявить основные факторы внешней среды, оказывающие влияние на компанию;
3. Оценить конкурентное положении компании на рынке молочной продукции;
4. Изучить теоретические аспекты стратегического поведения компаний в кризис;
5. Оценить меры, предпринятые руководством компании после введения продуктового эмбарго;
6. Разработать стратегические решения для дальнейшего развития Валио на российском рынке.

*Формат и структура работы*

Работа представлена в виде формата «консалтинговый проект» и состоит из введения, трех основных глав, заключения и списка использованной литературы. В первой главе «Общая характеристика компании Валио и ее бизнес – среды» приводится общая информация о компании и ее текущем положении, также проводится SLEPT –анализ молочной отрасли России с целью выявления факторов, влияющих на деятельность компании, и конкурентный анализ рынка, включающий в себя составление портрета целевой аудитории компании и идентификацию ключевых факторов успеха в отрасли.

Во второй главе «Теоретические аспекты развития компаний в кризис» рассматривается влияние кризиса на компании, а также подходы к стратегическому планированию в кризис, а именно, концепции стратегического предпринимательства и предпринимательской ориентации.

В третьей главе «Стратегия, реализуемая компанией Валио в период действия продэмбарго» анализируются меры, уже предпринятые руководством компании, составлен первичный SWOT – анализ, в котором описаны сильные и слабые стороны компании, угрозы и возможности внешней среды. Далее представлен поэлементный SWOT – анализ, который демонстрирует рекомендации по усовершенствованию стратегии компании Валио на российском рынке. В конце главы приведены аргументы в пользу предложенных стратегических опций и оценены инвестиции, необходимые для их реализации.

*Источники информации*

При выполнении данной работы использованы как первичные, так и вторичные источники информации: для получения первичной информации о компании проведено структурированное интервью с представителем компании Валио в России, в качестве источников вторичной информации использованы аналитические отчеты и интервью с представителями компании аналитических центров The Dairy News и Milk News, сайт компании Валио и различные новостные издания. Теоретическая часть работы была написана на основе публикаций российских и зарубежных ученых.

## ГЛАВА 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КОМПАНИИ ВАЛИО И ЕЕ БИЗНЕС – СРЕДЫ

## Информация о компании и ее текущее положение

*Компания Валио*

Компания Валио является лидером среди производителей молока Финляндии, перерабатывая 80% всего финского молока. Компания имеет дивизиональную организационную структуру, состоящую из материнской компании Valio Oy и дочерних структур (собственные подразделения компании в странах Балтии, Швеции, России, Китае и США). Valio Oy является частным акционерным обществом, которое принадлежит 18 кооперативам, собственниками которых являются 8 тысяч фермеров - производителей молока. Все стратегические решения в концерне принимаются под их контролем, таким образом, фермеры непосредственно влияют на деятельность и развитие компании. Основной целью Валио является поддержка финских фермерских хозяйств, производящих молоко. Прибыль, полученная с продажи продуктов, повышает «цену молока», которая в итоге платится фермерам. Именно такая структура собственности позволила Валио добиться впечатляющих успехов. [[1]](#footnote-1)

Валио была основана в 1905 году частными товариществами по переработке молока. Компания начинала свою деятельность с экспорта финского масла за рубеж, главным целевым рынком для Валио в то время была Англия. Однако Валио не остановилась на этом, компания стала активно развиваться, и уже в начале XX века компания начала экспорт сыра, исследовательские разработки, а также были приобретены первые перерабатывающие заводы.

В начале XX века компания начала развивать свою деятельность в России, так в 1908 году были организованы первые поставки масла в Петербург, в 1956 году Валио начала экспорт плавленого сыр Viola в СССР, а в 1980 году стала официальным поставщиком молочных продуктов для Олимпиады - 80, проводимой в Москве. [[2]](#footnote-2)

С 1927 года Валио также начала экспортировать свои сыры в Бельгию, а в середине ХХ века компания смогла установить прочные связи с США, которыми пользуется и сегодня.[[3]](#footnote-3)

На сегодняшний день основные 12 заводов компании находятся на территории Финляндии. Однако ключевыми рынками, где еще в 1990-х годах Валио организовала свои дочерние структуры, являются Швеция, куда компания экспортирует цельномолочные продукты, Эстония, где располагаются две производственные площадки, на которых производятся молочные продукты под брендами Valio Gefilus, Alma и сыры Atleet, и Россия — один из важнейших и перспективных рынков для компании Валио, где располагается еще один завод компании.[[4]](#footnote-4)

Таким образом, на настоящий момент времени компания предлагает широчайший ассортимент продукции, насчитывающий более 1500 наименований, из которых 423 наименования экспортируются более чем в 60 стран по всему миру. Товарооборот компании составил около 2 млрд евро в 2016 году, компания производит 5 млн литров молока ежедневно, ежегодные инвестиции Валио в разработки и развитие компании составляют 20 млн евро, а общее количество сотрудников компании по всему миру составляет 4 045 человек. [[5]](#footnote-5)

*Валио в России*

ООО «Валио» — российский филиал финской компании Валио, который был открыт в 1994 году в Санкт-Петербурге. Компания занимается производством и продажей продукции, выпускаемой на собственном заводе компании в Подмосковье и совместных предприятиях, а также импортом детского питания, безлактозной и немолочной продукции из Финляндии. [[6]](#footnote-6)

Впервые о компании в России узнали в 1908 году, когда масло Валио было представлено императору Николаю II. Масло пришлось по душе императору, и компания удостоилась почетного звания «Поставщик Двора его Императорского Величества», а в 1914 году был отрыт офис компании в Санкт-Петербурге.

В 1956 году компания усилила свои позиции в России, начав экспорт плавленого сыра Viola в СССР. В тот момент времени финская компания была единственной компанией, которая поставляла молочные продукции в Советский Союз из стран, не относившихся к Совету экономической взаимопомощи. А в 1980 году руководство СССР выбрало компанию Валио в качестве официального и единственного поставщика молочных продуктов на Олимпиаду -80, проводимой в Москве.[[7]](#footnote-7)

Сегодня главным объектом инвестиций компании в России является собственный завод, построенный в 2008 году в Ершово Одинцовского района Московской области. Данная производственная площадка первоначально задумывалась руководством компании в качестве логистически - дистрибуционного центра, с которого осуществлялись поставки продукции Валио компаниям по всей России и дистрибьюторам в странах СНГ, также на заводе работала одна линия по производству наиболее популярной категории – плавленый сыр в «треугольниках» и линия по нарезке и фасовке сыров. [[8]](#footnote-8)

Далее в истории компании в России наступил переломный момент, когда 7 августа 2014 года Россия приняла ответные меры на санкции США, Австралии, Канады, Евросоюза и Норвегии, запретив импорт в Россию фруктов, овощей, молочной и мясной продукции из этих стран. [[9]](#footnote-9) К данным событиям руководство компании Валио было не готово, задачей номер один стала разработка новой стратегии развития компании в России, также было необходимо принимать решения относительно производственных мощностей в Финляндии, которые производили продукцию на экспорт, ориентируясь, в том числе, и на потенциал российского рынка.

До введения продэмбарго, по оценкам Банка Финляндии, объем экспорта пищевой продукции из Финляндии в Россию составлял 283,4 млн евро, из которых 242 млн евро (85,4%) приходилось на продукцию компании Валио. Для Валио российский рынок был одним из главных рынков реализации продукции: в 2013 г. концерн направлял около 20% всей производимой продукции в Россию, что составляло около 49% ее экспортных операций.[[10]](#footnote-10)

В сложившейся ситуации, в первую очередь, компания была вынуждена уволить около 200 сотрудников, работающих на заводах в Финляндии.[[11]](#footnote-11) Также позже появились заявления руководства компании о намерениях закрыть завод в финском городе Тампере, который выпускает молоко и сыр, в связи с чем еще 50 человек лишились работы.[[12]](#footnote-12) Также компании пришлось переработать огромное количество нереализованного на российском рынке молока в промышленное сливочное масло и сухое молоко, при этом значительно снизив цены, что повлияло на чистый оборот всей группы Валио, который по итогам 2014 года упал на 4%, до 1,95 млрд евро, а чистая выручка компании на международных рынках сократилась на 9%. [[13]](#footnote-13)

Что же касается действий компании в России, руководство Валио пересмотрело работу собственного завода в Ершово, и в декабре 2014 года был запущен проект, направленный на развитие и увеличение производства самого популярного продукта компании на российском рынке - плавленого сыра «Viola» на собственном заводе Валио в России под названием «Viola в России».[[14]](#footnote-14)

Помимо развития собственного производства компания с 2014 года активно приступила к созданию контрактных производств, которых на настоящий момент времени насчитывается шесть: «Галактика», «Эрманн», «Кохмайстер-РУС», «Аллгой», Агромолкомбинат «Рязанский» и «Великолукский молочный комбинат». На сегодняшний момент на этих [партнерских производствах](http://www.valio.ru/about/production_valio_in_russia/) под брендом Valio выпускается внушительный ассортимент продукции: творог, масло, сливки, молоко, сметана, творожные десерты, творог с джемами, а также йогурты Valio Clean Label.

Подводя итоги, на сегодняшний день 90 % ассортимента Валио в России составляет продукция, произведенная на российском заводе компании, а также совместных предприятиях Ленинградской и Московской областей. Оставшиеся 10 % приходятся на продукцию, произведенную в Финляндии: молочные продукты без лактозы Valio Eila и немолочный ассортимент Валио, а с 2016 года еще и детское питание, представленное сухими молочными смесями Valio Baby. [[15]](#footnote-15)

Однако аренда мощностей не позволила компании вернуть себе прежние позиции на рынке, в связи с чем руководство Валио четко обозначило главные цели компании на данный момент времени:

* возвращение прежней доли рынка молочной продукции;
* сохранение бренда Valio и репутации компании на российском рынке;
* рост в фокусных для компании категориях: сыры, йогурты, молоко, сливки и масло;
* увеличение присутствия компании в Москве и других регионах оРоРРоссии.

## Анализ молочной отрасли России

*Емкость молочного рынка*

Согласно оценке АЦ MilkNews, емкость российского молочного рынка в 2016 году составила около 1,584 трлн руб., увеличившись на 9,3% по сравнению с 2015 годом. Увеличение стоимостной оценки емкости рынка объясняется, в первую очередь, повышением цен на молоко, которое используется в качестве сырья, и удорожанием готовой молочной продукции как таковой, а также увеличением объемов производства некоторых групп молочной продукции.[[16]](#footnote-16)

Однако потенциальная ёмкость рынка может быть около 2,8 трлн руб., если увеличится потребление молочной продукции населением, а это возможно в случае улучшения экономической ситуации в стране, а также продолжения реализации государственных социальных кампаний с целью стимулирования потребления молочной продукции населением России .[[17]](#footnote-17)

Что касается структуры рынка молочных продуктов, наибольший удельный вес занимают цельномолочные продукты – более 50%, именно эти продукты сегодня пользуются особой популярностью у россиян, чьи доходы значительно сократились за последние несколько лет. Второе место занимают сыры и сырные продукты, занимающие около 15%, 13% приходится на наиболее молокоемкие продукты - сливочное масло, маргарины и спреды, 7% - на мороженое и прочие замороженные десерты на основе молока, 3% - на сгущенные молоко и сливки, столько же на сухое молоко и сливки и 8% занимает прочая молочная продукция.[[18]](#footnote-18)

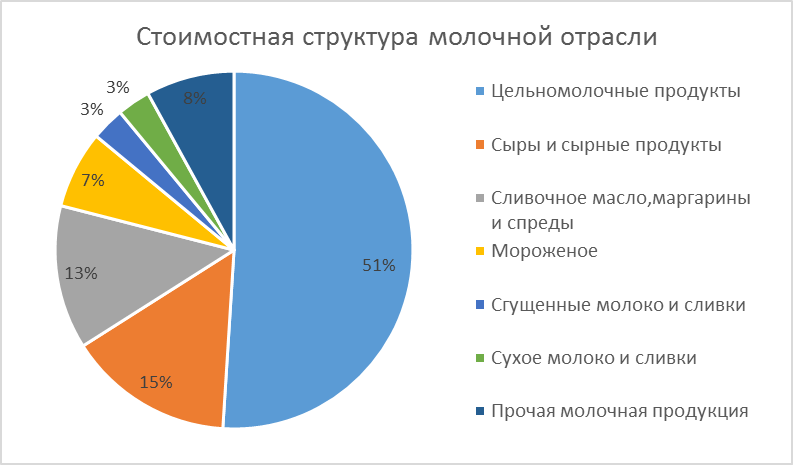


Рис.1 Стоимостная структура молочной отрасли

Источник: АЦ Milk News

SLEPT-анализ

**Социальные факторы**

*Изменение предпочтений потребителей*

С точки зрения спроса молочные продукты сегодня являются одной из основных составляющих потребительской корзины россиян. Несмотря на изменения в экономике, традиционные молочные продукты играют важную роль в структуре питания и пользуются устойчивым спросом.

Однако рост цен на продукты из молока и падение покупательской способности населения, о которых пойдет речь далее в анализе, вынуждают покупателей отказываться от наиболее дорогих молочных продуктов, сыров и сливочного масла, и покупать традиционные и наиболее дешевые молочные продукты. Согласно опросу населения, 8 из 10 россиян утверждают, что из-за снижения своих доходов должны экономить на продуктах питания, при этом большинство населения заявляет, что не готово отказаться от традиционной молочной продукции, однако каждый пятый утверждает, что вынужден потреблять ее в меньших количествах. [[19]](#footnote-19)

В 2016 году, по оценкам Союзмолоко и АЦ MilkNews, наблюдается незначительное увеличение потребления цельномолочной продукции на 0,3%, творога и творожных продуктов на 2,8%, однако снизилось потребление более дорогих молочных продуктов, сыров- на 1,9%, сливочного масла – на 3,2%. При этом потребление наиболее дешевых сырных продуктов сократилось незначительно всего на 0,5%, хотя в сравнении с 2013 годом отмечается сильное увеличение потребления населением сырных продуктов более чем на 51%.[[20]](#footnote-20)

Таким образом, снижение покупательной способности привело к переориентации населения на традиционные, более дешевые цельномолочные продукты - молоко, сметану, кефир и т.п.

*Популярность здорового питания*

Последнее исследование Nielsen, посвященное правильному питанию и здоровому образу жизни установило, что население России активно заботиться о своем здоровье, уделяя пристальное внимании своему рациону, который теперь содержит большее количество полезных продуктов. В первую очередь, россияне обратили свое внимание на полезные кисломолочные продукты, обогащенные пробиотиками – йогурты и другие молочные напитки. Данный вывод подтверждается цифрами: продажи творога в России за последние три года увеличились более, чем на 50% в натуральном выражении, кефира – на 11%, йогуртов – на 21%.[[21]](#footnote-21) Подобные продукты сегодня называют функциональными, они изготавливаются из природных ингредиентов и содержат большое количество биологически активных веществ, главная цель потребления функциональных продуктов - это регулирование определенных процессов в организме таких, как стимуляция иммунной системы, предотвращение развития заболеваний и так далее.[[22]](#footnote-22)

Более того, тренд на здоровый образ жизни и правильное сбалансированное питание стал очень модным, его пропагандируют сегодня практически во всех информационных ресурсах, также повсеместно происходит активная экспансия фитнес - центров, которые в свою очередь популяризируют занятия спортом - все это придает тренду на здоровое питание в России ускоряющуюся динамику.

Таким образом, растет спрос на продукцию с натуральными добавками, изготовленных исключительно из органических ингредиентов, поэтому компаниям стоит задуматься о выпуске новых полезных и вкусных продуктов, отвечающих требованиям потребителей.

**Правовые факторы**

*Контроль качества продукции*

В соответствии с законодательством Российской Федерации основными объектами государственного регулирования молочной отрасли являются безопасность молочной продукции и соблюдение требований по защите прав потребителей

В интервью MulkNews.ru с главой Роспотребнадзора Анной Поповой выяснилось, что в последнее время участились случаи фальсификация данных о продукции и манипуляция потребительским мнением, в связи с чем Роспотребнадзор усилил свой контроль за молочной продукцией. Ужесточены штрафные санкции, ведется работы над введением уголовной ответственности за фальсификат и конфискацию не только продукции, но и оборудования, на котором её производили. В 2015 году доля фальсификата составила около 9 – 10%, а по результатам 2016 года снизилась до 7%.[[23]](#footnote-23)

Стоит отметить, что проблему фальсификации молочных продуктов пытаются решить на законодательном уровне. Минсельхоз РФ предлагает партнёрам по Евразийскому экономическому союзу (ЕАЭС) внести изменения в технический регламент «О безопасности молока и молочной продукции», добавив в него понятие «молокосодержащий продукт с заменителем молочного жира», который подразумевает замещение молочного жира в продукте в количестве не более 50% от жировой фазы. В случае принятия данных поправок производители таких продуктов должны будут указывать на лицевой стороне упаковки надпись: «Содержит растительные масла», специально выделенную контрастным по цвету шрифтом не мельче 13-го кегля. Предполагается, что принятие поправок позволит покупателям различать качественную молочную продукцию от продукции с содержанием растительных жиров.[[24]](#footnote-24)

**Экономические факторы**

*Девальвация рубля*

Девальвация рубля двояко повлияла на молочную отрасль, с одной стороны, ослабление национальной валюты в 2014 году послужило поводом для стратегии импортозамещения, так как зарубежные товары сильно подорожали в сравнении с российскими. Также для российских производителей в данных условиях стал более привлекателен экспорт их молочной продукции за рубеж. Так в 2016 году в сравнении с 2015 годом объем экспорта молокопродуктов из России увеличился на 10% до 736 тыс. т, ключевыми внешними потребителями молочной продукции из России при этом остаются страны СНГ.



Рис. 2 Экспорт молока и молокопродуктов из России

Источник: АЦ Milk News по данным ФТС России и анализа Союзмолоко

Однако вместе с тем возросли и цены на ввозимое оборудование, сырье и материалы, которые используются отечественными производителями молока, что в свою очередь повлекло за собой повышение себестоимости продукции. Более того, девальвация рубля привела к удорожанию привлекаемых кредитных ресурсов, заморозке инвестиционных проектов и снижению доходности производителей и переработчиков молока. [[25]](#footnote-25)

Однако за последний год национальная валюта укрепилась по отношению к доллару США более чем на 23% — с 70,66 рублей за доллар 23 декабря 2015 года до официального курса ЦБ на 28 декабря 2016 года 60,85 рублей за доллар.[[26]](#footnote-26) Мнения экспертов молочного рынка на этот счет неоднозначные, многие из них считают, что укрепление рубля лишь усилит конкуренцию между участниками рынка и усложнит выход российских компаний на экспортные рынки.[[27]](#footnote-27)

Таким образом, колебания национальной валюты сильно сказываются как на отечественных производителях молочной продукции, так и на зарубежных компаниях, которые экспортируют свою продукцию в Россию. С одной стороны, повышается себестоимость российской продукции, а также происходит сильное удорожание импортной, с другой стороны, усложняется выход российских компаний на зарубежные рынки.

*Динамика цен на сырое молоко*

Еще одним фактором, влияющим на молочную отрасль, является повышение цен на сырое молоко, на которое в свою очередь сильно влияет дефицит производства молока-сырья. Так в 2016 дефицит сырого молока достиг 23% от объема потребления в РФ, что согласно официальным данным, составляет около 7 млн т в год.[[28]](#footnote-28) В связи с этим в 2016 году средняя цена на сырое молоко по РФ достигла 25,5 рублей с НДС.

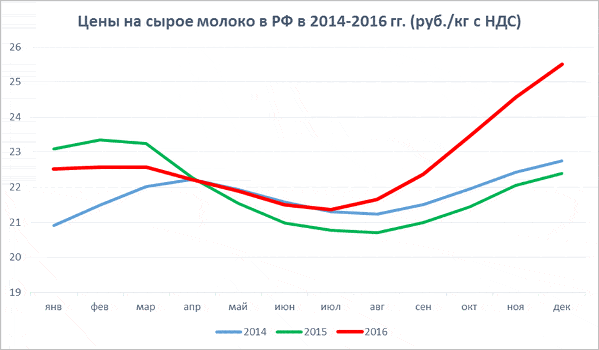


Рис.3 Динамика цен на сырое молоко в среднем по РФ в 2013-2016 годах

Источник: АЦ Milk News

Такого уровня цена на молоко-сырье достигла впервые, продемонстрировав рост на 14% по сравнению с последними двумя годами. Сельхозпроизводители получили ощутимую выгоду, ведь с момента введения эмбарго до лета 2016 года закупочные цены почти не росли, хотя себестоимость производства сырого молока, как было уже сказано выше, в силу девальвации национальной валюты значительно увеличилась.[[29]](#footnote-29)

Однако под влиянием растущей цены на молоко-сырье продолжают увеличиваться и цены на готовую молочную продукцию, что естественным образом ведет к еще большему по сравнению с наблюдаемым сегодня снижением потребления молочной продукции населением страны, соответственно можно утверждать, что повышение цен на сырое молоко в целом негативно влияет на молочную отрасль.

*Динамика доходов населения и цен на готовую продукцию*

Снижение потребления молочной продукции – один из ключевых трендов на молочном рынке после 2012 года. По данным Национального союза производителей молока, в 2014 году среднедушевое потребление на человека в год составляло 244 кг молочной продукции, а по итогам 2016 года — уже 239 кг, как отмечают эксперты, эта цифра составляет всего 74% от нормы потребления, рекомендованной Минздравом (325 кг чел./год).[[30]](#footnote-30)

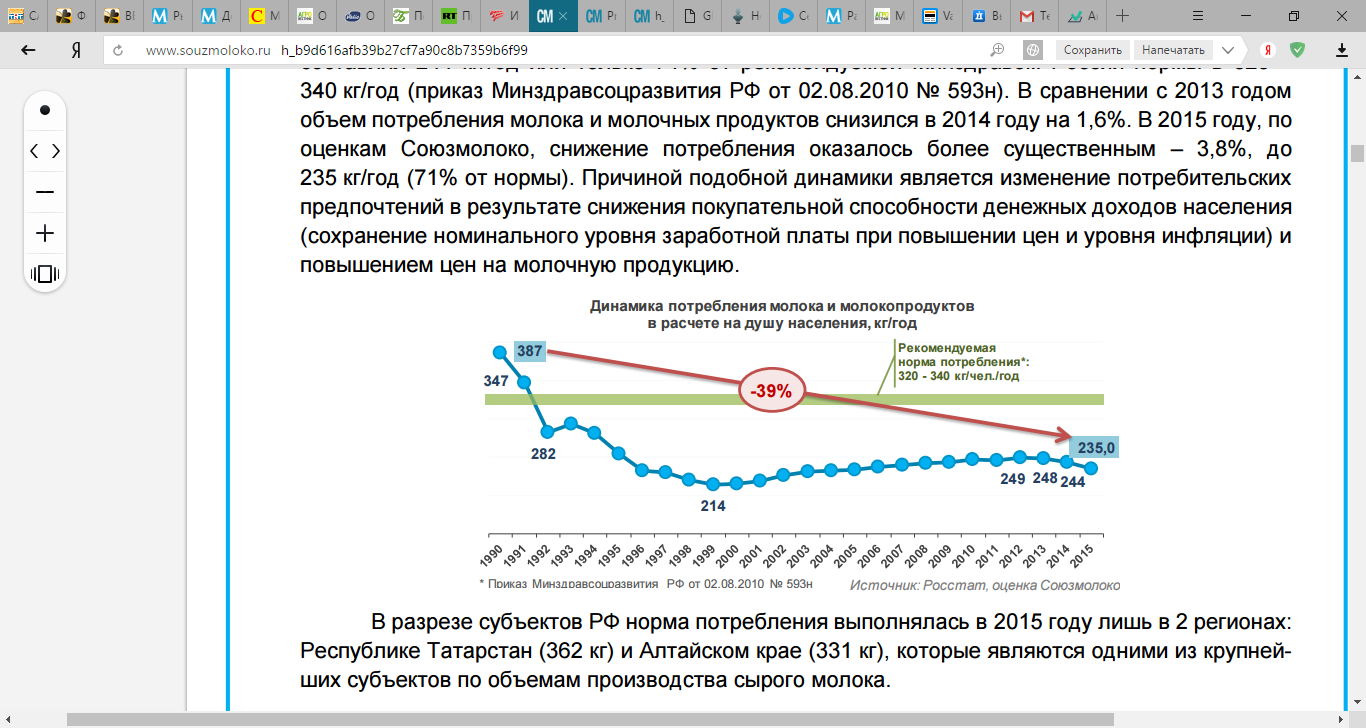


Рис. 4 Динамика потребления молока и молокопродуктов в расчете на душу населения, кг/год

Источник: Отчет Национального союз производителей молока (СОЮЗМОЛОКО)

Связано данное снижение в первую очередь с уменьшением реальных располагаемых доходов населения. Среднедушевой доход россиян по итогам 2016 года составил 30,78 тыс. руб. в месяц, увеличившись на 1% к уровню 2015 года, однако реальные располагаемые денежные доходы в 2016 году снизились на 5,9% по сравнению с 2015-м. В 2015 году падение составило 3,2%, в 2014-м — 0,7%.[[31]](#footnote-31)



Рис. 5 Динамика реальных располагаемых доходов населения

Источник: Отчет Национального союз производителей молока (СОЮЗМОЛОКО)

Второй причиной снижения потребления молочной продукции населением страны является значительный рост цен на готовую молочную продукцию, согласно официальной статистике, в 2015 году цены на молочную продукцию в среднем выросли на 3,9% при 15,6% потребительской инфляции, а в 2016 году рост цен составил уже 9,4% при инфляции в 6,1%.[[32]](#footnote-32) В результате, если в 2013 году среднемесячный доход среднего российского потребителя позволял купить 631 л молока, то в 2015-м — 565 л, а в 2016-м — лишь 539 л. Еще большее снижение доступности наблюдается по сливочному маслу: в 2013-м — 94 кг, в 2015-м — 79 кг, в 2016-м — 73 кг.[[33]](#footnote-33)

Таким образом, долгосрочное снижение потребления молочной продукции свидетельствует о негативном эффекте, который оказывает на отрасль значительное снижение покупательской способности населения, которое в свою очередь связано с уменьшением доходов россиян при постоянном повышении цен на молочную продукцию.

**Политические факторы**

*Введение продовольственного эмбарго*

Наиболее важное политическое событие, значительно повлиявшее на молочную отрасль, произошло в 2014 году, когда Россией были введены контрсанкции, включающие в себя продовольственное эмбарго. Данное событие привело к освобождению значительной ниши молочного рынка, занимаемой иностранными производителями молочной продукции. Так, до введения продэмбарго Россия импортировала более 30% молочной продукции, а по итогам 2015 года импорт масла и прочих молочных жиров сократился почти на 40%, еще значительнее уменьшилось количество ввозимых сыров.[[34]](#footnote-34)

По словам политиков, данные меры должны были позволить отечественным производителям расширить собственные производства и соответственно усилить позиции на рынке, однако введение продуктового эмбарго российским производителям и переработчикам молока не помогли.

Освободившаяся доля рынка молочной продукции в скором времени была перераспределена между производителями из стран, которые не попали под действие запрета, например, значительно увеличился импорт белорусской молочной продукции.[[35]](#footnote-35) Так, в 2013 году доля белорусской продукции в структуре импорта молока и молокопродуктов в Россию составляла 42%, а в 2016 – эта доля увеличилась практически вдвое, достигнув 82 %, что в молочном эквиваленте, по оценкам АЦ MilkNews на основании данных таможенной статистики составило около 5,6 – 5,7 млн т на сумму 1,6 млрд USD.[[36]](#footnote-36)

Помимо Белорусской, на российский молочный рынок стала поступать в больших объемах продукция из Уругвая. Раньше в Россию из страны поставлялся очень ограниченный ассортимент продукции, включающий в себя в основном сухое молоко, однако сегодня местные компании из Уругвая экспортируют в Россию и свежее молоко со сливками, и различную кисломолочную продукцию, и даже сыры.

Не отстает от Уругвая и другой производитель Латинской Америки – Аргентина. В 2016 году страна заняла второе место по экспорту в Россию сыров и сухого молока. Теперь Аргентина - один из главных поставщиков полутвёрдых и молодых сыров, чеддера и эдама. Более того, Аргентина стала единственной страной, которая на данный момент времени поставляет в Россию голубые сыры после того, как с рынка ушли Франция, Нидерланды и Финляндия.[[37]](#footnote-37)

Активную деятельность на рынке молочной продукции начала и Новая Зеландия. Раньше экспорт из этой страны ограничивался лишь сухим молоком, однако теперь новозеландские производители начали продавать в Россию и сливочное масло. На сегодняшний день Новая Зеландия занимает второе место после Беларуси по его поставкам с долей в 13,3%.[[38]](#footnote-38)

Сравнительно новым для России поставщиком молочной продукции после введения продовольственного эмбарго стала Турция, которая до его введения практически не осуществляла поставки в Россию. Однако наш молочный рынок для турецких производителей оказался очень даже привлекательным, в результате 8 компаний из Турции получили разрешение на ввоз своей продукции, представляющей собой в большей степени сухое обезжиренное молоко,на территорию России.[[39]](#footnote-39)

Таким образом, данный фактор оказал значительное влияние на европейские компании, которые экспортировали свою продукцию в России, в том числе компанию Валио, которая была вынуждена быстро адаптироваться к изменившийся политической ситуации и начать разрабатывать новую стратегию развития компании в России.

Однако, с другой стороны, меры, предпринятые руководством страны, так и не позволили аграриям в полной мере осуществить планы по импортозамещению в молочной отрасли: отечественным производителям молочной продукции за прошедшие три года не удалось значительно нарастить объемы производства из-за большого количества факторов внешней среды, о которых уже было упомянуто ранее, а также увеличения импорта из стран, которые не попали под действие продовольственного эмбарго. Однако определенных успехов производители молочной продукции все-таки смогли достичь, так, например, доля импортного сыра на полках магазинах сократилась в 2,5 раза, с 48% в 2013 году до 20% в 2016 году.[[40]](#footnote-40) Однако согласно проведенной Россельхознадзором в 2015 году проверке, 78,3% продукции, которая преподносится покупателям как сыр, таковой не является, поскольку фальсифицирована растительным жиром.[[41]](#footnote-41) Поэтому делать выводы насколько качественно происходящее импортозамещение, затруднительно.

На данный момент времени не известно, будет ли продэмбарго продлено еще на один год или нет, как заявляет вице-премьер Игорь Шувалов, контрасанкции могут быть отменены 31 декабря 2017 года в случае потепления отношений с Западом, а Дмитрий Медведев успокаивает отечественных производителей, утверждая, что этого не произойдет. Очевидно, что всё будет зависеть от того, как будут складываться международные отношения между Россией и Западом в текущем году. [[42]](#footnote-42)

*Государственная поддержка*

Молочная промышленность – одна из приоритетных отраслей России, поэтому ей уделяется особое внимание со стороны государства. Основной программой поддержки российского молочного производства является «Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013–2020 годы», утвержденная постановлением Правительства от 14 июля 2012 г. №717.[[43]](#footnote-43)



Рис. 6 Структура господдержки молочной отрасли

Источник: Отчет Национального союз производителей молока (СОЮЗМОЛОКО)

В рамках данной программы в 2016 году господдержка молочной отрасли увеличилась почти вдвое в сравнении с 2015 годом до 27 млрд рублей. Согласно докладу Министра сельского хозяйства Российской Федерации Александра Ткачёва, в прошедшем году были увеличены на 78% субсидии по инвестиционным кредитам - до 6,6 млрд рублей, в 6 раз субсидии по краткосрочным кредитам - до 1,3 млрд рублей, в 11 раз возмещение прямых понесенных затрат на создание и модернизацию молочных хозяйств, а также на приобретение новой техники и оборудования - до 3,8 млрд рублей, на 56% увеличен объём субсидий на 1 кг молока, однако сокращен объём субсидий на поддержку племенного крупного рогатого скота молочного направления на 26% до 2,3 млрд рублей.[[44]](#footnote-44)

Данные меры позволяют стимулировать инвестиционную активность в отрасли молочного скотоводства, наличие средств господдержки в федеральном бюджете дает определенную уверенность инвесторам и банкам-кредиторам, которые в свою очередь в данной ситуации более охотно готовы финансировать участников отрасли, что способствует увеличению объёмов производства и повышению его эффективности.[[45]](#footnote-45)

Так, например, Россельхозбанк в рамках сотрудничества с Министерством сельского хозяйства РФ активно занимается кредитованием владельцев молочных ферм, которые могут получить кредит на льготных условиях на цели, подлежащие субсидированию со стороны государства, банк готов предоставлять нецелевые кредиты по упрощенной процедуре оформления, также действует специальная программа рефинансирования кредитов.[[46]](#footnote-46)

Более того, Министерством сельского хозяйства РФ запущено несколько социальных программ с целью стимулирования потребления населением российского молока и молочной продукции. В отдельных регионах России действует программа «Школьное молоко», в рамках реализации которой молоком обеспечиваются младшие школьники, также Министерство работает над программой «Покупай российское», для которой снят видеоролик на средства госбюджета России, стимулирующий потребление молока российским населением.[[47]](#footnote-47) Помимо этого, национальным союзом производителей молока при поддержке Министерства сельского хозяйства РФ была разработана некоммерческая социальная программа «Три молочных продукта в день», направленная также на увеличение объемов потребления и популяризацию молочных продуктов среди населения России. Данную программу поддержали ФИЦ Питания и биотехнологии, Российская ассоциация по остеопорозу и крупнейшие игроки молочной отрасли.[[48]](#footnote-48)

Таким образом, государство старается максимально оказывать поддержку отечественном производителям молочной продукции с целью стимулирования импортозамещения и развития отрасли в целом, однако существенных результатов пока не наблюдается. Многие эксперты отрасли считают меры господдержки неэффективными.[[49]](#footnote-49) В свою очередь, одни предлагают, например, обеспечить фермеров бесплатной землей и подключением к коммуникациям, снизить налоговую нагрузку и выдавать кредиты под минимальный процент, а другие видят решение проблемы в создании молочных кооперативов, главной целью которых является защита производителей молока и их обучение, способствующее повышению в целом эффективности производства и качества выпускаемой продукции.[[50]](#footnote-50)

**Технологические факторы**

*Необходимость модернизации оборудования*

Согласно мнению экспертов молочной отрасли, в условиях дефицита сырого молока, девальвации рубля, сокращения реальных доходов населения и прочих рисках, которые негативно сказываются на экономической эффективности производства и переработки молока, основой для создания устойчивого конкурентного преимущества предприятиями может стать модернизация бизнес-процессов и самого производства. Компаниям необходимо постоянно модернизировать имеющееся у них оборудование не только ради его бесперебойной работы и наращивания объемов производства, но также и с целью повышения качества производимой продукции. Отдельно стоит отметить, что рынок молочных продуктов крайне требователен к безопасности сырья. Все это ведет к необходимости постоянного технического усовершенствования систем доения, закупкам современных танков-охладителей, совершенствование упаковки и т.д.

Ниже в таблице представлен весь перечень факторов внешней среды, оказывающих то или иное воздействие на молочную отрасль России.

Таблица 1 Влияние факторов внешней среды на отрасль

|  |  |
| --- | --- |
| **Фактор** | **Направление эффекта на отрасль** |
| Дефицит сырого молока | Отрицательное |
| Повышение цен на сырое молоко и готовую продукцию | Отрицательное |
| Снижение реальных располагаемых доходов населения | Отрицательное |
| Девальвация рубля | Как отрицательное, так и положительное |
| Неэффективная господдержка | Отрицательное |
| Переориентация потребителей на более дешевую традиционную молочную продукцию | Нейтральное |
| Рост спроса на более полезные и функциональные продукты | Нейтральное |
| Фальсификация молочной продукции | Отрицательное |
| Введение продовольственного эмбарго | Положительное |
| Активность на российском рынке производителей из Республики Беларусь и других стран-импортеров | Отрицательное |

## Конкурентный анализ

Конкурентный анализ отрасли подразумевает, в первую очередь, определение ключевых факторов успеха (КФУ) в отрасли, и далее оценку конкурентной позиции компании Валио.

**Ключевые факторы успеха**

Согласно Кеничи Омэ из токийского филиала консалтинговой фирмы McKinsey, подходить к идентификации ключевых факторов успеха необходимо с позиций здравого смысла: чтобы выживать и процветать в своей отрасли, компания должна отвечать двум основным требованиям: во-первых, она должна представлять на рынке продукцию, которая интересна покупателям, а, во-вторых, она должна найти способы выживания в конкурентной среде. [[51]](#footnote-51) Следовательно, сначала важно составить потрет целевой аудитории компании и определить ее потребности.

*Потрет целевой аудитории*

Целевой аудиторией компании Валио является поколение миллениумов, представляющее собой активных молодых людей в возрасте 23-36 лет, ведущих активный образ жизни, заботящихся о своем здоровье и внешнем виде, готовых к экспериментам и новым вкусам. В основном это жители крупных городов со средним и выше среднего доходом, так называемые «белые воротнички»: менеджеры, сотрудники офиса, квалифицированные специалисты. Такие потребители готовы платить больше денег за продукцию, однако и их требования к ней выше, чем у обычного покупателя: продукция должны быть не только полезной и натуральной, но и вкусной.[[52]](#footnote-52)

Теперь необходимо определить факторы, определяющие те действия, которые компания должна осуществлять, чтобы быть конкурентоспособной и прибыльной в данной отрасли.

*КФУ в молочной отрасли:*

* Качество и вкус продукции

Сейчас люди стали внимательнее относится к своему здоровью и соответственно к молочной продукции, которую они потребляют каждый день, они не хотят приобретать продукты, в составе которых: искусственные ароматизаторы, красители и консерванты, современного покупателя привлекает использование натуральных ингредиентов в продукции, а также продукция, способная положительно повлиять на его здоровье.

* Способность разрабатывать инновационные продукты

В молочной отрасли очень важна способность компаний создавать инновационные продукты, так как сейчас одной из наиболее популярных категорий молочной продукции являются функциональные продукты, которые способствуют улучшению состояния здоровья человека, для того, чтобы создавать подобные продукты, компания должна обладать центром исследований и разработок.

* Хорошо развитые каналы сбыта

Для молочных компаний чрезвычайно важен доступ к различным каналам сбыта с выгодными условиями, так как именно через них они ежедневно реализуют свою продукцию. Объемы продаж и прибыль компании напрямую зависят от того, насколько широко распространена их продукция в торговых сетях и розничных магазинах, ведь если покупатель не находит продукцию компании там, где ищет, он не сможет ее купить, получается, компания теряет клиента, который уже приготовил деньги, чтобы отдать их за ее продукцию.

* Сильный бренд

На рынке молочной продукции наблюдается жесткая конкуренция, каждый покупатель выбирает для себя любимый бренд и ежедневно приобретает продукцию под ним. На конечный выбор потребителя значительное влияние оказывает узнаваемость бренда, покупатель приобретает продукцию бренда, с которым он, в первую очередь, уже хорошо знаком, которому он доверяет, к которому он привык. Доверие к бренду проявляется в чувстве уверенности потребителя в торговой марке, чувстве надежности, испытываемом при встрече с брендом.

* Активные маркетинговые коммуникации

В молочной отрасли особую роль играют маркетинговые коммуникации особенно в условиях высокого уровня конкуренции среди участников рынка, так как именно с помощью них компании могут доносить до покупателя преимущества своей продукции, объявлять о новинках продукции, повышать узнаваемость бренда среди покупателей и способствовать улучшению имиджа компании в целом.

**Крупнейшие производители молока и молочной продукции**

Ниже представлена диаграмма, демонстрирующая рыночные доли крупнейших производителей молока и молочной продукции в России по итогам 2016 года, также для сравнения представлена доля компании Валио. Из диаграммы следует, что абсолютным лидером рынка в сегменте и молока, и йогуртов является компания Danone, занимающая 25% и 30% рынка соответственно, далее следует компания PepsiCo со средней рыночной долей 20% в обоих сегментах, третьим лидером рынка является российская компания Молвест, занимающая в среднем 4% рынка. В свою очередь компания Валио в сравнении с крупнейшими участниками рынка практически не представлена на российском рынке молочной продукции, занимая менее 1% рынка, это связано, в первую очередь, с тем, что продукция компании в основном представлена в Санкт-Петербурге и Москве.

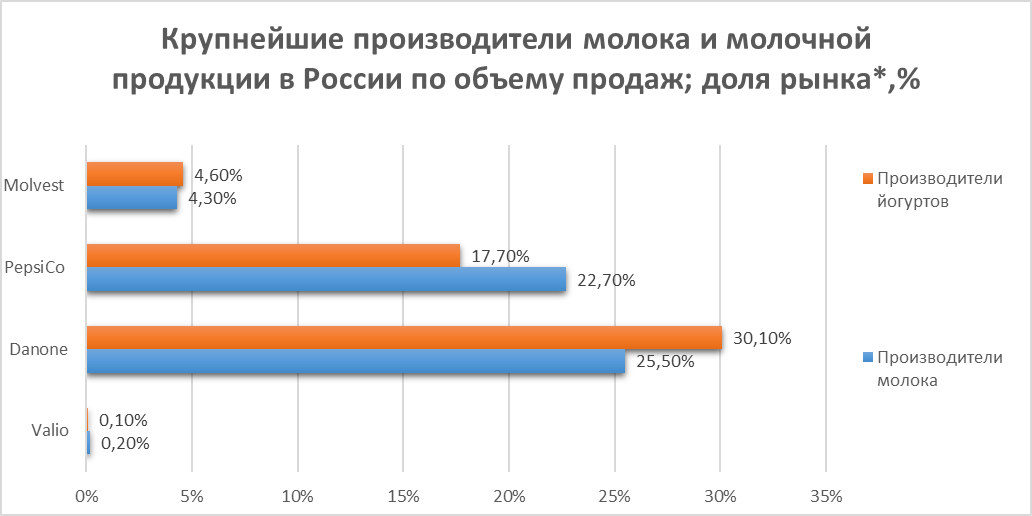


Рис.7 Рыночные доли производителей молочной продукции в России

\*Данные приведены по итогам 2016 года. Источник: Euromonitor International

*Danone Group*

В 1992 году Danone одной из первых западных компаний начала свою деятельность в России, когда в центре Москвы распахнул свои двери для покупателей единственный в мире фирменный магазин Danone, а спустя три года компания запустила производство на своем первом заводе в России. Позже в сложные временя для России, когда большинство зарубежных компаний сворачивали свой бизнес, руководство Danone решило не сокращать свою деятельность, а наоборот активно вкладывать денежные средства в строительство самого современного и мощного завода Danone в мире.[[53]](#footnote-53)

В конце 2010 года Danone объединила свой молочный бизнес с компанией Юнимилк, которая на тот момент времени занимала ведущие позиции на рынке молочной продукции благодаря своим сильным брендам, отлаженной логистике, оптимальным распределением производственных площадок и тесным партнерством с поставщиками молока. Данное слияние позволило Группе компаний Danone стать крупнейшим производителем молочной продукции в России, свою лидирующую позицию компания сохраняет по сей день.[[54]](#footnote-54)

На сегодняшний день Группа Danone владеет 17 предприятиями на территории России. Компания производит продукцию под такими брендами как «Простоквашино», «Активиа», Actimel, «Растишка», «Даниссимо», Danone, «Биобаланс», «Актуаль», «Смешарики», «Тёма» и другие.[[55]](#footnote-55)

Торговая марка компании «Простоквашино» согласно данным компании Nielsen является самым большим молочным брендом России и бесспорным лидером рынка в двух категориях «сметана» и «творог».[[56]](#footnote-56) Также известно, что «Простоквашино» на протяжении последних лет является самым любимым брендом россиян в категории "Молочные продукты" по результатам исследования предпочтений россиян, проведенному компанией Online Market Intelligence совместно с изданием «Эксперт», бренд Danone также входит в пятерку лучших.[[57]](#footnote-57)

*PepsiCo*

В 2011 году компания PepsiCo приобрела созданную в 1992 году компанию «Вимм-Билль-Данн», которая на момент сделки являлась одним из лидеров рынка молочной продукции в России. Данное решение позволило PepsiCo занять лидирующую позицию по производству напитков и продуктов питания в России, а также стать одним из крупнейших переработчиков сырого молока. На сегодняшний день, компания активно занимается развитием бизнеса по производству молочных продуктов и детского питания в России и СНГ благодаря широкому ассортименту, высокому качеству продукции, популярным торговым маркам и налаженной дистрибуции по всей стране. [[58]](#footnote-58)

В настоящее время в состав компании входит 17 предприятий, занятых в производстве молочной продукции. Компания производит продукцию под такими брендами как «Домик в деревне», «Чудо», «Имунеле», «BioMax», «Веселый Молочник», «Кубанская Буренка», «Фругурт», «Ламбер», детское питание «Агуша». Согласно результатам исследования предпочтений россиян, проведенному компанией Online Market Intelligence совместно с изданием «Эксперт», бренды «Домик в деревне» и «Веселый Молочник» на протяжение нескольких лет занимают второе и третье место в рейтинге самых любимых молочных продуктов россиян.[[59]](#footnote-59)

*Молвест*

Компания "Молвест" входит в тройку крупнейших производителей молока в России. Компания производит более 200 наименований продукции из молока, таких торговых марок как "Вкуснотеево", "Фруате", "Иван Поддубный", "Волжские просторы", "Кубанский хуторок" и детский бренд "Нежный возраст".

По результатам Рейтинга «ТОП-50 молочных компаний», составленного «Центром изучения молочного рынка» холдинг «Молвест» занял 3 место с объемом переработки молока 401,3 тыс. тонн по итогам 2015 года, уступая лишь Danone и PepsiCo. Компания поставляет свою продукцию в более чем 30 регионов РФ. Среди них Центральное Черноземье и Москва, Санкт-Петербург, Ростов-на- Дону, Волгоград, Самара, Саратов и Краснодарский край. В состав холдинга входит 11 молокоперерабатывающих заводов и 2 предприятия-производителя молока.[[60]](#footnote-60) У руководства компании далеко идущие планы: в 2016 года «Молвест» вложил более 2 млрд рублей в строительство новой мегафермы в Воронежской области, рассчитанной на 2200 голов, также планируется проект по производству моцареллы и камамбера, [[61]](#footnote-61)

Более того, стоит отметить, что самая известная торговая марка компании «Вкуснотеево» наконец смогла завоевать любовь потребителей, так, в 2013 году бренд «Вкуснотеево» занимал лишь 9 строчку в рейтинге самых любимых молочных продуктов россиян, а в 2016 году расположился на 6, вытеснив такой сильный бренд молочной продукции как Valio.[[62]](#footnote-62)

Ниже представлена сводная таблица, представляющая сравнение лидеров рынка молочной продукции с компанией Валио на основе КФУ в отрасли. Проявление того или иного фактора в действиях компаний обозначено значками: «+» - слабое проявление, «++» - умеренное, «+++» - сильное.

Таблица 2 Анализ конкурентов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Компания  КФУ | Danone | PepsiCo | Молвест | Валио |
| Качество продукции | ++ | ++ | ++ | +++ |
| Исследования и разработки | ++ | ++ | + | +++ |
| Хорошо развитые каналы сбыта | +++ | +++ | +++ | + |
| Сильный бренд | ++ | ++ | ++ | +++ |
| Активные маркетинговые коммуникации | +++ | +++ | ++ | + |

**Крупнейшие производители сыра в России**

Ниже представлена диаграмма, демонстрирующая изменение ситуации на рынке сыра в России в связи с введением продэмбарго. Так до его введения компания Валио была бессменным лидером, занимая 8% рынка, в то время как главные конкуренты компании Lactalis и Hochland занимали по 3%. Однако на настоящий момент времени Валио занимает всего 3% рынка, а лидером рынка стала компания Hochland

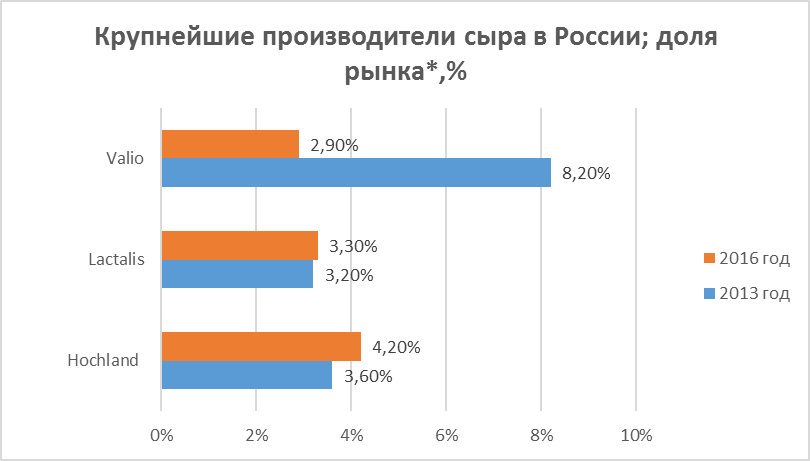


Рис.8 Рыночные доли производителей сыра в России

\*Данные приведены по итогам 2013 и 2016 года. Источник: Euromonitor International

Однако за последний год компании Валио удалось укрепить свои позиции на рынках Москвы и Санкт-Петербурга благодаря развитию производства плавленых сыров в Ершово, которое позволило увеличить выпуск данной продукции в 2,5 раза. По данным аналитической компании Nielsen, по итогам февраля 2016 – марта 2017 гг. компания Валио владеет 32 % рынка в денежном выражении в Санкт-Петербурге и 21 % - в Москве[[63]](#footnote-63), для сравнения до введения продэмбарго в 2011 году доля Viola в Санкт-Петербурге составляла 42,4% , в Москве - 33,3%.[[64]](#footnote-64) Данные цифры свидетельствуют о том, что компании пока так и не удается вернуть прежние доли своих основных рынков.

*Hochland SE*

Hochland – лидер рынка сыра в России. Компания располагает двумя высокотехнологичными заводами на территории России, находящиеся в Раменском районе и Белгородской области. Хохланд – наиболее популярная марка плавленого сыра, творожного и фета сыров в России. Плавленый сыр Хохланд – лидер народного голосования и 4 раза награждался премией «Марка №1».[[65]](#footnote-65)

*Lactalis Group*

Российское подразделение компании Lactalis начало свою деятельность в 1997 году, когда компания вышла на рынок с линейкой элитных французских сыров, а в 2003 году компания построила собственную производственную площадку в г. Истре Московской области, на которой началось производство плавленых сыров под брендом President.

Далее в 2010 году компания купила завод г. Ефремове Тульской области, где начался выпуск известный всем итальянский сыр моцарелла под брендом Galbani. Более того, на данном производстве налажены линии по изготовлению творога и сметаны. Сегодня, Лакталис Восток продолжает свое развитие и активную работу над локализацией полюбившейся российскому потребителю продукции. [[66]](#footnote-66)

Ниже представлена сводная таблица сравнения компании Валио с ее конкурентами на основе КФУ. Проявление того или иного фактора в действиях компаний обозначено значками: «+» - слабое проявление, «++» - умеренное, «+++» - сильное.

Таблица 3 Анализ конкурентов на рынке сыра

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Компания  КФУ | Hochland | Lactalis | Валио |
| Качество продукции | ++ | ++ | +++ |
| Исследования и разработки | ++ | ++ | +++ |
| Хорошо развитые каналы сбыта | +++ | +++ | +++ |
| Доверие к бренду | ++ | ++ | +++ |
| Активные маркетинговые коммуникации | +++ | +++ | + |

Таким образом, на основе анализа конкурентов и их сравнения с компанией Валио на основе КФУ в отрасли, можно делать вывод о том, что главными преимуществами компании являются: качество продукции, исследования и разработки и доверие к бренду со стороны покупателей, однако Валио уступает своим конкурентам в отношении развитости сбытовой сети и организации маркетинговых кампаний.

## Выводы

Компания Валио столкнулась с серьезными проблемами на российском рынке из-за введения продовольственного эмбарго, так как до его введения практически вся продукция компании, продаваемая на прилавках российских магазинов, представляла собой экспортируемую продукцию из Финляндии. В связи с этим в 2014 году руководству компании пришлось кардинально изменить стратегию дальнейшего развития компании на российском рынке, увеличив объемы производства своей продукции на собственной и контрактных площадках.

Также стоит отметить неблагоприятную ситуацию на российском рынке молочной продукции, которая характеризуется тенденциями, описанными в конце параграфа «Анализ молочной отрасли России», которые оказывают негативное влияние как на отечественных производителей молочной продукции, так и на зарубежных, в том числе и компанию Валио.

В процессе конкурентного анализа был составлен портрет целевой аудитории компании, идентифицированы КФУ в молочной отрасли, относительно которых было произведено сравнение компании Валио с ее основными конкурентами с целью выявления сильных и слабых сторон компании. Также было установлено, что за время действия продэмбарго Валио потеряла значительную долю на российском рынке сыра, а ее доля на рынке молочной продукции составляет менее1%.

Таким образом, на данном этапе развития компании в России важно выработать эффективную стратегию управления компанией в условиях кризиса для достижения основных целей компании, о которых было заявлено ранее.

## ГЛАВА 2 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ КОМПАНИЙ В КРИЗИС

На сегодняшний день внешняя среда стала намного более динамичной, сложной, нестабильной и изменчивой, чем когда-либо. Процесс всемирной глобализации и активное развитие технологий, с одной стороны, способствуют появлению новых рынков и возможностей для развития бизнеса, но с другой — усиливают конкуренцию между участниками рынков и делают внешнюю среду крайне неопределенной, что ведет к исчезновению большого количества компаний. Более того, компании все чаще сталкиваются с таким явлением как кризис, последствия которого под силу преодолеть не каждой компании. Кризис определяется как время неожиданных и нежелательных изменений во внешней среде, которые влияют на экономику в целом и организации в частности.[[67]](#footnote-67) Сегодняшние лидеры бизнеса уже не могут быть уверены в удержании свои позиций и завтра. Поэтому в новых условиях сложной и изменчивой внешней среды, копаниям, чтобы оставаться конкурентоспособными на рынке, важно научится адаптироваться к происходящим изменениям и становиться все в большей степени предпринимательскими, что значит готовность принимать на себя риски по реализации новых проектов или улучшению существующего положения.[[68]](#footnote-68)

## Влияние кризиса на компании

В данном параграфе анализируется влияние кризиса на бизнес в мире, основные направления исследований кризисной среды, характеристики кризиса и внешней среды для фирм, также обсуждаются различные результаты исследований бизнеса в условиях кризиса.

Негативные изменения в окружающей среде могут оказывать различное влияние на участников рынков. Это влияние трудно предсказать и управлять им. Поскольку кризис влияет на разные фирмы по-разному, в исследованиях, посвященных его концептуализации, необходимо оценивать влияние кризиса в контексте определенной фирмы. Основным принципом управления компанией в условиях кризиса является контроль за эффективностью деятельности компании до и во время возникновения кризисных ситуаций для понимания воздействия данных событий на конкретную компанию.[[69]](#footnote-69)

Главный вопрос заключается в том, влияет ли кризис на бизнес отрицательно или, наоборот, открывает перед бизнесом новые возможности для развития, так как в любой экономике в определенный момент времени возникает циклический кризис.[[70]](#footnote-70) Большое количество статей посвящено изучению глобального финансового кризиса 2009 года, поскольку он оказал влияние на большинство стран мира. Результаты этих исследований различны, некоторые ученые утверждают, что кризис является толчком к реализации агрессивной стратегии, которая позволяет компаниям не только выживать, но и развиваться ускоренными темпами, другие не согласны, подчеркивая, что стабильность является необходимым условием развития бизнеса.

На данный момент времени существует большое количество различных исследований, посвященных компаниям в кризис. Так, например, Барц и Винклер в своих исследованиях в 2015 году рассматривают компромисс между хрупкостью и гибкостью компаний. В теоретическом обзоре ученые утверждают, что кризисы вызывают финансовую нестабильность и неопределенность, создавая обстоятельства, мешающие руководству компании использовать новые возможности. Изучая выборку из 29374 немецких компаний, ученые доказывают, что кризис отрицательно сказывается на показателях роста. Кроме того, ученые изучают предпринимательство, как дополнительно влияющую переменную на рост компании во время кризиса. Согласно результатам исследования, фирма будет более предприимчивой, если ее владелец управляет компанией самостоятельно, если компания нацелена на международные рынки или если она не рискует.[[71]](#footnote-71)

Ученый Ковлинг, в свою очередь, изучал влияние кризиса на рост предприятий в контексте рынка Великобритании. Ученый рассматривает рост как многомерную концепцию, учитывая влияние человеческого капитала, личные особенности предпринимателей и доступ к финансированию. В исследовании была проанализирована выборка 3506 британских компаний. Ученые обнаружили позитивный эффект использования предпринимательской ориентации на рост фирм в период кризиса.[[72]](#footnote-72) «Предпринимательская ориентация является стратегической конструкцией, которая отражает степень инновационности, проактивнности и готовности компании к риску в ее поведении и философии; предпринимательство в стратегической позиции»[[73]](#footnote-73)

Вопрос разработки стратегии очень важен, особенно в кризисное время. Большое количество ученых предприняло попытки оценить наиболее важные особенности стратегии в условиях кризиса. Кунч и Бхандари изучили выборку из 53 предприятий в Великобритании, оценив многомерную производительность и различные факторы стратегического успеха. Согласно результатам исследования, определенные стратегии определяют способность фирмы не только выжить, но и активно развиваться в условиях кризиса. Так, стратегии ценового лидерства и дифференциации применимы в условиях динамичной внешней среды. Ученые также отмечают, чтобы выжить в посткризисный период, компаниям необходимо разрабатывать долгосрочные цели. Еще один важный вывод указывает, что компании с проактивной позицией добиваются больших успехов во время кризиса по сравнению с реактивными компаниями. Кризисная среда, будучи крайне нестабильной и динамичной, сокращает количество различных возможностей компании на рынке. А проактивное поведение может увеличить шансы компаний на использование своих возможностей в условиях кризиса.

Ученые Греваль и Тансухай в своей работе 2001 года обсудили эффективность рыночной ориентации и стратегической гибкости относительно влияния кризиса на компании в контексте рынка Таиланда. Ученые рассматривают кризис как многомерную концепцию, обсуждая разные ее аспекты. Авторы утверждают, что развитие рыночной ориентации во время кризиса является подходящей мерой только в случае высокой неопределенности спроса. Ученые указывают, что способность предвидеть предпочтения потребителей - очень ценный инструмент в условиях кризиса. Ученые также отмечают, что стратегическая гибкость очень полезна для компании в периоды кризисов.[[74]](#footnote-74)

Влияние конкурентного преимущества компании в кризис выявлено в исследовании китайских предприятий в 2010 году ученым Найду. Ученый утверждает, что китайские фирмы, имеющие особые конкурентные преимущества, с большей вероятностью смогут преодолеть кризис. Более того, автор говорит о важности роли рыночной ориентации и влияния инноваций в выживании фирмы в условиях кризиса, утверждая, что маркетинговые инновации играют решающую роль, уменьшая зависимость между рыночной ориентацией и производительностью.[[75]](#footnote-75)

Особое значение имеет работа финских авторов, посвященная оценке влияния каждого элемента предпринимательской ориентации на преодолении последствий кризиса. В отличие от всех предыдущих исследований, работа финского ученого Сойнинена носит количественный характер. Автор исследует выборку из 200 финских фирм, оценивая влияние каждого из элементов по отдельности, основываясь на предположении, которое обсуждается в работе Лампкина и Десса. Авторы приходят к выводу, что принятие на себя высоких рисков весьма опасно для компаний, находящихся в кризисе, так как результаты исследования показали, что готовность компаний к риску связана с негативными результатами. Ученые объясняют этот результат тем, кризис добавляет неопределенности во внешнюю среду, увеличивая степень риска. Напротив, инновационность и проактивность играют позитивную роль в процессе преодоления кризиса компаниями. Авторы предполагают, что объяснением этого является тот факт, что эти два измерения представляют собой средство получения компаниями новых деловых возможностей. В целом, согласно этому исследованию, фирмы с высоким уровнем ПО имеют больше шансов сохранить успех во время кризиса благодаря инновационности и проактивности.[[76]](#footnote-76)

Таким образом, все исследования, проводимые в области влияния кризиса на компании выявляют различные факторы, способствующие смягчению негативных последствий кризиса, но многие из них отмечают, что именно внедрение предпринимательских подходов в работе способно помочь фирме преодолеть кризис и его последствия. Поэтому в качестве теоретических аспектов развития компаний в условиях кризиса будут рассмотрены концепции стратегического предпринимательства (СП) и предпринимательской ориентации (ПО), которые послужат базой бля разработки стратегии компании Валио, столкнувшейся с неожиданными и негативными изменениями внешней среды, о которых шла речь в предыдущей главе.

## Подходы к стратегическому управлению в кризис

Как уже отмечалось ранее, в настоящее время, в условиях динамичной и изменчивой бизнес-среды для компаний важно разработать новые стратегии ведения бизнеса. Внедрение стратегического предпринимательства и предпринимательской ориентаций на уровне фирмы может стать возможным решением улучшения эффективности работы компаний путем регулярной адаптации к изменениям внешней среды и внедрения инновационных подходов для сохранения своей конкурентоспособности на рынке.

**Концепция стратегического предпринимательства**

Концепция стратегического предпринимательства (СП) была впервые официально представлена в исследованиях по менеджменту и предпринимательству М.А. Хиттом в 2001 году, когда вышел специальный выпуск журнала Strategic Management Journal, посвященный вопросам стратегического предпринимательства. Однако на данный момент времени существует большое количество различных подходов к определению стратегического предпринимательства, в данной работе используется определение Хитта и его соавторов, в котором стратегическое предпринимательство определяется как «интеграция предпринимательской (поведения, направленного на поиск возможностей) и стратегической (поведения, направленного на поиск преимущества) перспектив в развитии и осуществлении действий, нацеленных на создание богатства». Иными словами, «стратегическое предпринимательство» присуще компании, которая стремится одновременно эксплуатировать (exploiting) текущее конкурентное преимущество и находится в поиске инновационных идей (exploring), которые будут являться основой для конкурентного преимущества фирмы в будущем. [[77]](#footnote-77)

На сегодняшний день динамичная быстро меняющаяся бизнес-среда и кризисы в экономике требуют от компаний разработки новых путей ведения бизнеса. Стратегическое предпринимательство представляет собой возможное решение проблем поддержания эффективности деятельности компании путем ее адаптации к быстро меняющимся условиям внешней среды и внедрения инноваций для сохранения конкурентоспособности на рынке. Таким образом, верное применение стратегического предпринимательства компаниями на практике способно привести к ориентации как на результативность, так и на эффективность деятельности фирмы одновременно. В рамках концепции стратегического предпринимательства результативность деятельности компании связана со способностью компании к разработке инноваций, поиску новых бизнес - возможностей, проактивному поведению с целью удовлетворения новых ожиданий потребителей и постоянно изменяющихся потребностей рынка. В то время как эффективность подразумевает способность компании налаживать процессы и процедуры внутри компании, направленные на улучшение продуктов, технологий и практик менеджмента, которые существует в компании на данный момент времени. [[78]](#footnote-78)

Таким образом, успешное применение принципов стратегического предпринимательства, согласно результатам большого количества проведенных эмпирических исследований, способствует формированию и поддерживанию баланса между поиском нового и использованием существующего, что положительным образом влияет на результаты деятельности компании.[[79]](#footnote-79)

Компания Валио в условиях внешней среды, описанных ранее в 1 главе, необходимо сосредоточиться именно на поиске нового (exploration), направленного на поиск новых возможностей, который, в свою очередь, возможно осуществить с помощью внедрения в компании предпринимательской ориентации, о которой речь пойдет далее.

**Концепция предпринимательской ориентации**

В настоящее время тема предпринимательской ориентации является предметом интереса многих ученых, работающих в области исследований менеджмента. Большое количество исследователей опубликовало работы, в которых изучалась концепция предпринимательской ориентации с разных точек зрения и в разном контексте. Существует множество исследований, посвященных изучению прикладного характера предпринимательской ориентации, доказательств взаимосвязи между особенностями предпринимательского поведения и деятельностью компании, влияния каждого из элементов и всех элементов одновременно как в контексте одной культуры, так и мультикультурном, взаимосвязи предпринимательской ориентацией и различными факторами внешней и внутренней среды. Авторами классических работ по теме предпринимательская ориентация являются А. Миллер, который считается создателем концепции ПО, Дж. Ковин и Д. Слевин, которые подробно рассмотрели элементы ПО и методы их измерения; Дж. Лампкин и Дж. Десс, которые дополнили существующие концепции новыми элементами и новыми подходами к пониманию ПО.

С момента появления понятия стратегического предпринимательства в 2001 г. были предложены разные подходы к его интерпретации, в связи с этим существует множество определений предпринимательской ориентации, разработанных многочисленными учеными.[[80]](#footnote-80) Исследователи в своих статьях выражают свое индивидуальное восприятие предпринимательской ориентации, выделяя особенности этой концепции в зависимости от цели их изучения.

Первое официальное определение концепции предпринимательской ориентации принадлежит Минцбергу. Хотя ученый не использовал термин «предпринимательская ориентация», он выразил это понятие через способ разработки стратегии в компании. Большинство исследователей признают, что ПО - это концепция, состоящая из определенных элементов. Минцберг описал основные черты элементов, которые позднее использовал Миллер в своем определении предпринимательской фирмы: «Предпринимательской является фирма, которая занимается продуктоворыночными инновациями, предпринимает рискованные начинания и прежде всего достигает своего превосходства в конкурентной борьбе за счет проактивных инноваций».[[81]](#footnote-81) Таким образом, ученый указывает готовность к риску, инновационность и проактивность в качестве основных неотъемлемых особенностей ПО.

Ковин и Слевин расширили определение Миллера в 1988 году, дополнив его признаками, названными самим Миллером. Результаты работы этих ученых были хорошо приняты другими учеными и обычно используются для описания характера предпринимательской ориентации.[[82]](#footnote-82)

Лампкин и Десс в своей статье добавляют еще два новых элемента к классическому представлению ПО, которые, по их мнению, также имеют решающее значение для завершенной картины ПО. Ученые добавляют конкурентную агрессивность и автономию действий, доказывая важность этих элементов в своей статье 1996 года.[[83]](#footnote-83)

С другой стороны, Мерц и Саубер в своих исследованиях определяют ПО как концепцию только двух элементов, связывая проактивность с инновациями на выбранном товарном рынке и устраняя готовность к риску. [[84]](#footnote-84)

Более того, есть и разногласия в вопросе происхождения ПО: будь то отношение генерального директора, набор личных характеристик, поведение всей компании или сочетание всех этих условий.[[85]](#footnote-85) Некоторые исследователи утверждают, что ПО представляет собой степень, в которой фирма развивает каждый из элементов[[86]](#footnote-86), а Захра и Неубауман, например, считают, что ПО просто сумма элементов.[[87]](#footnote-87)

Таким образом, единого определения ПО пока все еще не существует. В зависимости от целей и хода исследования существует различные вариации в определении ПО, касающиеся числа элементов, природы понятия и других признаков. Для целей данной работы решено использовать определение Ковина и Слевина: «Предпринимательская ориентация является стратегической ориентацией, которая отражает степень инновационности, проактивнности и готовности компании к риску в ее поведении и философии»[[88]](#footnote-88) В этом определении ПО имеет три элемента: инновационность, готовность к риску и проактивность. Каждый автор, работающий в сфере предпринимательской ориентации, признает эти три элемента.

**Инновационность** - склонность компании к инновациям в разных частях бизнес-модели: инновации продукта, процессов, управленческих технологий, рынков и способов продвижения продукта.[[89]](#footnote-89) Инновационность определяется как способность фирмы реализовать творчество, несмотря на проблемы, возникающие в процессе совершенствования процессов, процедур и продуктов.[[90]](#footnote-90)

**Проактивность** представляет собой вид поведения, направленного на поиск новых возможностей, предназначенный для удовлетворения будущего спроса, чтобы формировать среду и создавать изменения.[[91]](#footnote-91) Это выражается в агрессивном поведении в отношении соперников и в стремлении к возможностям бизнеса.[[92]](#footnote-92) Проактивность компании заключается в точных исследованиях рынка, анализе действий конкурентов, новостей рынка и предпочтения потребителей с целью предвидеть будущие тенденции.

**Готовность к риску** - это тенденция принимать смелые решения с высоким уровнем риска и в то же время возможными высокими результатами.[[93]](#footnote-93) Высокий риск связан с высокой степенью неопределенности относительно результата проекта или его процесса.

Как описывалось ранее, в 1996 году Лампкин и Десс опубликовали статью с введением еще двух элементов: **конкурентной агрессивности и автономии**. Лампкин и Десс описывают автономию как ключевой элемент ПО. Они связывают независимость предприятия с независимыми людьми, которые не боятся обсуждать смелые идеи, действуют решительно и отказываются от обычных способов решения проблем в пользу свежих подходов. Конкурентная агрессивность - это способность предприятия «... прямо и интенсивно бросать вызов своим конкурентам для достижения своих целей или улучшения положения компании, то есть превосходить конкурентов в отрасли». [[94]](#footnote-94)

## Выводы

Таким образом, в данной главе были рассмотрены и проанализированы исследования ученых относительно влияние кризиса на различные компании. Исследования показали, что определенные стратегии могут помочь фирме смягчить последствия кризиса и особенно важны в условиях турбулентной среды.[[95]](#footnote-95) Одним из факторов, позволяющих компаниям преодолеть кризис, является предпринимательство, результаты большинства исследований доказывают, что наличие предпринимательской ориентации у компании приводит к улучшению результатов ее организационной деятельности, обычно выражающихся в увеличении прибыли компании и ее росте.[[96]](#footnote-96)

Далее мною была рассмотрены концепция стратегического предпринимательства, которая подразумевает ориентацию компании на поиск нового и использование существующего в компании с целью адаптации к быстро меняющейся внешней среде, и концепция предпринимательской ориентации, содержащая в себе 3 основных элемента: инновационность, готовность к риску и проактивность.

Таким образом, рекомендации по совершенствованию стратегии компании Валио в период действия продуктового эмбарго и экономического спада в России будут разработаны в рамках данных концепций.

## ГЛАВА 3 СТРАТЕГИЯ, РЕАЛИЗУЕМАЯ КОМПАНИЕЙ ВАЛИО ПОСЛЕ ВВЕДЕНИЯ ПРОДЭМБАРГО



## Стратегия Валио на рынке России в настоящее время

На момент введения Россией контрсанкций более 90% продукции компании для российского рынка производилось в Финляндии, остальные 10% составляли продукты из Эстонии и произведенные в России на собственном заводе Валио в Ершово и единственном контрактном производстве «Галактика» в Ленинградской области, с которым компания начала сотрудничество еще в 2007 году.

Однако после введения продэмбарго руководство компании было вынуждено кардинально изменить стратегию развития компании в России и увеличить в разы объемы производства продукции на имеющихся производствах, а также начать поиск новых партнеров для аренды их мощностей. В результате финскими и российскими специалистами были проведены многоступенчатые комплексные аудиты потенциальных партнеров компании на соответствие заводов высоким требованиям Валио, по итогам которых в России было выбрано еще несколько производственных площадок.[[97]](#footnote-97)

*Завод в Ершово*

Первый и пока единственный собственный завод компании Валио на территории РФ был построен в 2008 году в Ершово Одинцовского района Московской области. Согласно интервью с генеральным директором российского подразделения Валио (на момент 2010 года) - Микой Коскиненом, решение о строительстве производственной площадки в Ершово было принято руководством компании в связи со стремительным развитием Валио в России. Топ-менеджмент компании уже тогда понимал, что рост, который демонстрирует Валио в России не может продолжаться исключительно за счет импорта продукции, необходимо заниматься развитием и местных производственных мощностей. Также компания находилась в активном поиске логистического партнера, удовлетворяющего требованиям Валио по предоставлению качества услуг. Однако в тот период времени компания не смогла найти подходящую компанию, поэтому и было принято решение о создании собственного логистически - дистрибуционного центра, оснащенного современным оборудованием для производства продукции Валио.[[98]](#footnote-98) На заводе сначала была запущена линия по производству плавленых сыров в «треугольниках», а чуть позже линия по нарезке и фасовке твердых сыров.[[99]](#footnote-99)

Соответственно, на момент объявления Россией контрсанкций в августе 2014 года на заводе Валио в Ершово производилось очень ограниченное количество ассортиментных позиций сыра Viola в «треугольниках», основное производство плавленого сыра было сосредоточено на производственных мощностях в Финляндии.  Однако руководству компании было необходимо предпринимать срочные действия по адаптации стратегии развития компании в России, в связи с чем в конце 2014 года было заявлено о старте проекта по развитию и увеличению объема производства плавленого сыра собственном заводе в Ершово под названием «Viola в России».

Первый и второй этапы данного проекта включали запуск линий по производству плавленых сыров в формате «ванн». Третий этап заключался в запуске линии по производству плавленого сыра Viola в ломтиках. Объем инвестиций в производственную площадку «Ершово» превысил 63 млн евро. Статистика указывает, что категория плавленых сыров последние несколько лет демонстрирует стабильный рост: в 2015 году категория выросла на 12%, в 2016 году - на 14 %.  С учетом запуска новых производственных линии, в целом, за 2 года Valio увеличила выпуск плавленых сыров в России в 2,5 раза.[[100]](#footnote-100)

Таким образом, в настоящее время завод  Валио в Ершово – это высокотехнологичный логистически-дистрибуционный центр, включающий погрузочный терминал, линии по производству и фасовке отдельных ассортиментных позиций [плавленого сыра Viola](http://www.valio.ru/catalog/29/): Viola «треугольники», Viola в «ванночках», Viola в ломтиках, а также линию по нарезке твердых сыров. Продукция завода составляет 60 % в объеме прибыли российского подразделения концерна Валио.[[101]](#footnote-101)

*Контрактное производство «Галактика»*

Один из проектов Валио по контрактному производству - сотрудничество с заводом «Галактика» в Ленинградской области началось в 2007 году, когда специалисты Валио были приглашены еще на стадии строительства завода «Галактика» в роли консультантов по внедрению системы качества на заводе, запуску технологических линий и оказанию услуг по бизнес-процессам.

В свою очередь руководство завода «Галактика» предоставило Валио право на выкуп миноритарной доли предприятия, которая позволила бы компании занять до 50% мощностей завода собственным производством. Однако руководство Валио отказалось от этой сделки по причине того, что на тот момент времени российского молока, соответствующего европейским стандартам, практически не было. По данным Валио, более 95% молока, перерабатываемого заводами компании, соответствуют сорту "Элит" по стандартам Евросоюза, однако высший сорт молока в России соответствует лишь второму сорту молока евростандарта. По этой же причине компания отказалась и от предложений, поступающих на тот момент времени от властей Башкирии и Татарстана по созданию совместных производств по переработке молока.[[102]](#footnote-102) Однако компания все-таки использовала порядка 5% мощностей предприятия, производя два вида своей продукции из российского сырья: питьевые йогурты Valio Clean Label жирностью 0,4% в упаковке 330г.[[103]](#footnote-103)

В 2014 году после объявления Россией контрсанкций Валио заявила об увеличении производства на мощностях гатчинского молочного завода «Галактика» до 60% за счет выпуска таких новых продуктов, как пастеризованное и ультрапастеризованное питьевое молоко Valio UHT с массовой долей жира от 0 % до 4,5 % и сливок Valio жирностью 10% и 20%, которые производятся заводом по настоящий момент времени.[[104]](#footnote-104)

Более того, благодаря сотрудничеству с «Галактикой» Валио еще в 2007 году начала активную работу с двумя поставщиками завода - производителями молока Ленинградской области - ЗАО «Агротехника» и ОАО «ПЗ Новоладожский». Однако для улучшения качества молока-сырья данных хозяйств была проведена колоссальная работа: во-первых, модернизация оборудования, во-вторых, проведение обучения персонала на финских фермах Валио по контролю качества молока и кормов, условий содержания и здоровья животных, в-третьих, финские специалисты Валио регулярно проводили аудит хозяйств, которые в свою очередь демонстрировали динамику показателей молока. В итоге, в 2009 году данные производители молока прошли аттестацию по стандартам Валио в качестве поставщиков молока для производства продукции под брендом Валио. Помимо этих хозяйств, в настоящее время Валио работает еще с четырьмя: ЗАО Племзавод "Рапти", ЗАО Племзавод «Гатчинский», ООО Племзавод «Новоладожский» и ОАО СХП «Вощажниково».[[105]](#footnote-105)

*Сотрудничество с Эрманн*

Далее компания Валио столкнулась с необходимостью диверсификации продуктового портфеля на российском рынке, однако оборудование завода «Галактика» не позволяло производить определенную продукцию компании: густые йогурты, творог и десерты, поэтому компания занялась активным поиском нового партнера.[[106]](#footnote-106)

В 2014 г партнерским предприятием был выбран завод «Эрманн» в Подмосковье, на котором компания начала производство наиболее популярных на российском рынке густых йогуртов Valio Clean Label с фруктово-ягодными наполнителями, творожных десертов, творога и сметана. При изготовлении данной продукции используются ягодные и фруктовые джемы из Финляндии, а вот молоко российское, отвечающее самым высоким требованиям Валио.[[107]](#footnote-107)

После года сотрудничества руководство обеих компании констатировало, что партнерство оказалось более, чем удачным, поэтому партнерский контракт Валио с ООО «Эрманн Рус» в 2015 году был продлен как минимум до 2018 года, также компанией было заявлено об увеличении объема выпуска продукции Валио на заводе вдвое. В связи с чем с начала 2015 года на заводе компании «Эрманн» также началось производство и цельномолочной продукции под брендом Valio.[[108]](#footnote-108)

*Сотрудничество с Кохмайстер РУС*

Завод «Кохмайстер Рус», находящийся в Щелковском районе Московской области, был выбран компанией Валио для изготовления масла «Viola», выпуск которого был приурочен к юбилею бренда, отмечаемого в 2014 году. Продукт относится к сладко-сливочному типу масла, которое не производится компанией для финских потребителей, но является любимым и самым популярным среди россиян. Однако у компании есть определенные проблемы с сырьем для производства данного масла, в связи с этим существуют перебои в его выпуске, но компания совместно со своим партнером успешно решает эту проблему, и сейчас масло Viola наконец-то возвращается на прилавки магазинов. [[109]](#footnote-109)

*Партнерское предприятие «Аллгой»*

«Аллгой» является одной из крупнейших компаний в России по фасовке, нарезке и упаковке различных видов сыров, на которой с конца 2015 года компания Валио насала производство упаковки и фасовки твердых сыров в блоках. В настоящее время на заводе изготавливаются сыры Valio «Российский», Valio «Голландский», Valio Atleet Light и Atleet Gourmet в блоках.[[110]](#footnote-110)

*Партнерство с АМК «Рязанский»*

В начале октября 2016 года на производственных мощностях АМК «Рязанский компания Валио начала выпуск ультрапастеризованных сливок для взбивания жирностью 36 %, а также сливок для кофе, 500 г в упаковке Tetra Brik Square. Сырье для данной продукции компания закупает у своего самого крупного поставщика молока - СХП «Вощажниково».[[111]](#footnote-111)

*Партнерство с «Великолукским МК»*

Данный молочный комбинат с 2015 года выступает поставщиком сырья (сыра) для производства сыра Oltermanni на заводе Валио в Ершово. Рецептура данного сыра была разработана совместными усилиями финских специалистов и технологов молочного комбината на основе опыта Валио в производстве сыров высочайшего качества.[[112]](#footnote-112)

Таким образом, после введения проэмбарго в 2014 году компании Валио в 2015 году удалось нарастить объем производимой в России продукции на 30%, компания начала производство 120 товарных позиций, часть из которых производится на собственном заводе компании, а часть на арендуемых мощностях партнеров компании. В 2016-м году компания выпустила на рынок еще 30 новых продуктов, из которых несколько продуктов являются очень востребованными среди российского населения, это сметана Valio 23%, сыр Oltermanni в нарезке и сливки Valio для взбивания 36 %.

Однако увеличение объемов производства в России не помогло Валио сохранить лояльность потребителей, согласно данным холдинга «Ромир», который в онлайн-режиме отслеживает покупки более 10 тыс. потребителей в 52 городах России, например, сыр Oltermanni в марте 2015 года приобретали 4,04% покупателей вместо 10,05% годом раньше. Более того, выручка компании в рублях в 2015 году, по оценке, просела к 2014 году более чем на 60%, до 4,4 млрд рублей.[[113]](#footnote-113) Однако уже в 2016 году наблюдается рост продаж на 12% по сравнению с 2015 годом, сообщают в компании.[[114]](#footnote-114)

**Маркетинговая стратегия компании**

Руководство компании, решив проблемы с организацией производства продукции компании в России, возобновило маркетинговую деятельность с целью привлечения покупателей и сохранения бренда Valio на российском рынке. Стоит отметить, что компания никогда не вкладывала большого количества средств в продвижении своих продуктов, как, например, это делают лидеры рынка Danone и PepsiCo, однако все рекламные кампании Валио отличались своим креативным подходом.

В своих маркетинговых кампаниях Валио делает акцент на так называемой «финскости» своей продукции, которая означает соблюдение высоких стандартах качества при производстве продукции. Так, в начале 2017 года на полки российских магазинов поступила обновленная линейка продукции Валио. На упаковках своей продукции компания разместила логотип Elite, который означает, что данный продукт изготовлен из молока высочайшего качества (сорт «Элит), а на боковой части упаковки перечислены главные достоинства продукта:

* единые стандарты качества для всех производств Валио;
* молоко от лучших хозяйств России;
* гарантированное отсутствие ГМО и антибиотиков.

Также для улучшения видимости продуктов компании на полках среди продукции конкурентов и узнаваемости бренда Valio увеличен размер логоблока и добавлен объединяющий всю линейку элемент - молочный всплеск. [[115]](#footnote-115)

Более того, в 2016 году компания представила ТВ-рекламу линейки йогуртов Valio Clean Label, которую компания разработала в 2013 году специально для российского рынка. Главная цель кампании – напомнить покупателям о преимуществах данных йогуртов: об отличных вкусовых качествах и о натуральном составе без «E»-добавок. Однако маркетинговая стратегии компании нуждается в улучшениях, о которых речь пойдет в SWOT – анализе компании, который представлен в следующем параграфе.

## SWOT- анализ компании Валио

**Первичный SWOT-анализ**

Представленный первичный SWOT-анализ компании Валио составлен на основе изучения деятельности компании и ее продукции, а также анализа внешней среды.

Таблица 4 Матрица первичного SWOT-анализа

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Внутренняя среда | **(S) Сильные стороны** | **(W) Слабые стороны** |
| 1. Качество продукции 2. Исследования и разработки 3. Сильный бренд | 1. Слабая коммуникационная стратегия 2. Плохо развитые каналы сбыта 3. Ориентация на узкий географический рынок |
| Внешняя среда | **(O) Возможности** | **(T) Угрозы** |
| 1. Популярность здорового питания 2. Рост спроса на цельномолочную продукцию | 1. Негативные экономические изменения в молочной отрасли 2. Жесткая конкуренция 3. Недобросовестное поведение со стороны партнеров |

**Сильные стороны:**

1. *Качество продукции*

Компания Валио использует финский подход к качеству, который подразумевает соблюдение единых требований к качеству продукции и самому производственному процессу как на собственных предприятиях компании, так и на контрактных производствах. Все поставщики как молока-сырья, так и всех других ингредиентов, использующихся при производстве продукции компании, проходят аттестацию на соответствие высоким стандартам Валио. Компания регулярно проводит проверку своей продукции в собственной лаборатории, а также сторонних аккредитованных лабораториях. Компания также уделяет особое внимание здоровью коров и условиям их содержания, ведь только здоровая корова может дать качественное и вкусное молоко. Контроль качества сырого молока продолжается и на всех остальных этапах: сбор, прием и первичная обработка молока, хранение и транспортировка до завода, на котором молоко перерабатывается.[[116]](#footnote-116)

1. *Исследования и разработки*

Помимо производства молочных продуктов, компания активно занимается исследовательскими разработками в сфере молочной промышленности. Валио можно назвать пионером в области разработки функциональных молочных продуктов, которые положительно влияют на здоровье человека. Компании принадлежит внушительный портфель собственных патентов и разработок таких, как уникальные продукты без лактозы, продукты с повышенным содержанием белка, молочная соль ValSa, заменитель мясных продуктов из молока MiFu и уникальные сухие промышленные ингредиенты. Отдельно стоит отметить, что компания выпускает продукты, содержащие самый изученный в мире пробиотик — лактобактерию LGG. Специалистами доказано, что этот пробиотик способствует улучшению процесса пищеварения и укреплению иммунной системы. Однако компания не только использует разработки при производстве собственной продукции, но и занимается продажей прав на использование уникальных технологий. Сегодня продукция Валио, произведенная с использованием исследовательских разработок, продается в 65 странах мира.[[117]](#footnote-117)

1. *Сильный бренд*

На вопрос «что у вас ассоциируется с Финляндией?» большое количество потребителей отвечает «Продукты Valio», и это неудивительно, ведь компания Валио на протяжении более 100 лет поставляет свою продукцию на территорию России. За это время компания сумела завоевать доверие и любовь россиян к своей продукции благодаря высоким стандартам качества, особое доверие к бренду испытывают коренные жители Санкт-Петербурга и Ленинградской области, так как им хорошо известен добросовестный подход финнов к любой работе, обусловлен данный факт близким расположением региона к Финляндии.

**Слабые стороны:**

1. *Слабая коммуникационная стратегия*

Компания Валио при реализации своей продукции на российском рынке всегда уделяла особое внимание ее продвижению, рекламные кампании выпускались не так часто, особенно по сравнению с конкурентами, однако все они были весьма креативными. Однако после введения продэмбрго компания прекратила продвижение своих продуктов, что негативно сказалось на узнаваемости бренда Valio среди россиян.

Согласно результатам исследования, проведенного компанией Online Market Intelligence совместно с изданием «Эксперт» бренд «Valio» на протяжении нескольких лет до введения продэмбарго являлся одним из наиболее узнаваемых и сильных брендов молочной продукции, занимая 5 строчку среди самых любимых брендов молочной продукции россиян. Однако за последний год бренд опустился на две строчки в рейтинге и стал 7 в 2016 году, уступив места своим главным конкурентам: бренду «Danone», принадлежащему одноименной компании, и бренду «Вкуснотеево», под которым выпускает свою молочную продукцию российская компания Молвест. [[118]](#footnote-118)

Однако в 2016 году компания возобновила свою маркетинговую деятельность на российском рынке, запустив рекламную кампанию линейки йогуртов Valio Clean Label, в которой сделан акцент лишь на вкусовые качества продукции, но этих мер недостаточно для привлечения покупателей и повышения узнаваемости бренда. Главным недостатком коммуникационной стратегии компании является недонесение до покупателей преимуществ продукции Valio. Предложения по поводу усовершенствования маркетинговой стратегии компании будут изложены в поэлементном SWOT – анализе.

1. *Плохо развитые каналы сбыта*

На данный момент времени ассортимент Валио насчитывает более 120 наименований продукции, однако не во всех известных торговых сетях и розничных магазинах можно найти весь ассортимент Валио, согласно анализу большого количества поступаемых вопросов покупателей на сайт компании, был сделан вывод, что желающие приобрести продукцию Valio не знают, где ее можно найти, таким образом, компания теряет большое количество своих потенциальных и лояльных покупателей.

1. *Ориентация на узкий географический рынок*

Так сложилось исторически, что освоение российского рынка каждая финская компания начинает с Северо-Западного региона нашей страны из-за географической близости Финляндии к данному региону, исключением не стала и компания Валио, которая с самого начала своей деятельности в России акцентировалась на рынке Санкт-Петербурга и Ленинградской области. Далее компания начала поставки своей продукции на рынок Москвы и других регионов России, однако согласно информации, предоставленной компанией, на данный момент времени Валио так и не удалось до конца завоевать эти рынки из-за высокого уровня конкуренции.

**Возможности:**

1. *Популярность здорового питания*

Согласно анализу влияния социальных факторов внешней среды, россияне стали больше следить за своим здоровьем и, соответственно, рационом питания, в связи с чем растет спрос на молочные функциональные продукты, которые способствуют улучшению общего состояния здоровья человека.

1. *Рост спроса на цельномолочную продукцию*

Рост спроса на цельномолочную продукцию связан, в первую очередь, с уменьшением реальных располагаемых доходов населения и снижением их покупательской способности, что, в свою очередь, привело к переориентации потребителей на более дешевые традиционные продукты такие, как молоко, сметана, кефир и т.п.

**Угрозы:**

1. *Негативные экономические изменения в молочной отрасли*

Молочная отрасль России на данный момент времени переживает очень непростое время, влияние множества факторов, описанных в параграфе «Анализ молочной отрасли России», сказывается негативно как на отечественных производителях молочной продукции, так и на зарубежных, в том числе компании Валио. Свое мнение на этот счет в интервью с АЦ The DairyNews высказал новый министр внешней торговли и развития Финляндии Кай Мюккянен. Эксперт отметил, что даже в случае отмены продэмбарго, скорее всего, продажи компании не увеличатся, в первую очередь, из-за колебаний курса валют, которые ведут к удорожанию импортной продукции в России, а также вследствие общего спада покупательской способности россиян.[[119]](#footnote-119)

1. *Жесткая конкуренция*

Рынок молочной продукции характеризуется высоким уровнем конкуренции среди участников рынка, который связан, в первую очередь, с борьбой компаний за места на полках в торговых сетях и сотрудничество с поставщиками качественного сырого молока в условиях его дефицита. Более того, конкуренция за последние несколько лет ужесточилась из-за снижения покупательской способности населения, в связи с чем компании вынуждены предлагать покупателям продукцию по более низким ценам без ущерба качеству, с другой стороны, компаниям необходимо выводить на рынок новые инновационные молочные продукты с необычными вкусами, которые будут отвечать требованиям современного покупателя, ведущего здоровый образ жизни.

1. *Недобросовестное поведение со стороны партнеров*

Как стало известно в ходе интервью с представителем компании контрактные производства Valio имеют и недостатки, в первую очередь, речь идет о частых случаях срывов запланированных заранее объемов производства продукции Valio на арендованных мощностях, которые связаны с недопоставками сырого молока на завод партнера. Более того, Валио не имеет права увеличивать ранее оговоренные объемы производства продукции, например, при увеличении спроса на продукцию, таким образом, компания не может удовлетворить имеющийся спрос покупателей на продукцию.

Следующей проблемой, с которой Валио сталкивается со своими партнерами, у которых она арендует мощности, является копирование продукции компании. Так, например, один из партнеров Валио вывел на рынок новый продукт, а именно густой йогурт в баночке - Epica, который очень схож с йогуртом Valio Clean Label как по своим вкусовым качествам, так и внешнему виду. Более того, данные йогурты расположены рядом друг с другом на полках магазинов, йогурт Epica расфасован в упаковки по 130 г., в то время как йогурт Valio - по 180 г., в связи с чем Epica стоит на 40%. дешевле, однако не все покупатели обращают внимание на разницу в весе, так как визуально это несильно заметно, и предпочитают покупать более дешевый йогурт, тем более что вывод на рынок данного йогурта сопровождается активной маркетинговой кампанией.

## Разработка рекомендаций по усовершенствованию стратегии Валио

**Поэлементный SWOT-анализ**

Ниже представлен поэлементный SWOT-анализ, который демонстрирует основные рекомендации по усовершенствованию стратегии компании в России.

Таблица 5 Матрица поэлементного SWOT-анализа

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Внутренние факторы*  *Внешние факторы* | **Сильные стороны (S)** | **Слабые стороны (W)** |
| 1. Качество продукции 2. Исследования и разработки 3. Сильный бренд | 1. Слабая коммуникационная стратегия 2. Плохо развитые каналы сбыта 3. Ориентация на узкий географический рынок |
| **Возможности(O)** | *Стратегические опции SO* | *Стратегические опции WO* |
| 1. Популярность здорового питания 2. Рост спроса на цельномолочную продукцию | **S1S2O1O2** Диверсификация продуктового портфеля | **W1O1O2** Активное продвижении продукции |
| **Угрозы (T)** | *Стратегические опции ST* | *Стратегические опции WT* |
| 1. Негативные экономические изменения в молочной отрасли 2. Жесткая конкуренция 3. Недобросовестное поведение со стороны партнеров | **S1S2T1T3** Развитие производственной площадки в Ершово | **W2W3T1T2** Открытие фирменных магазинов |

Перед тем как раскрыть суть каждой из предложенных стратегий, стоит определиться с временным горизонтом планирования. Как уже отмечалось ранее в анализе молочной отрасли России, сейчас существует неопределенность относительно продления или прекращения продуктового эмбарго, однако согласно комментариям представителей компании Валио, и в том, и другом случае компания не планирует прекращать развитие собственной производственной площадки в Ершово, а также сотрудничество со своими партнерами, у которых сейчас арендует мощности. Таким образом, предложенные стратегии ориентированы как минимум на ближайшие 2017 и 2018 года.

*Диверсификация продуктового портфеля* ***(S1S2O1O2)***

Согласно проведенному анализу рынка, среди населения России на данный момент времени существует две тенденции: переориентация на более простую цельномолочную продукцию и популярность здорового образа жизни, который подразумевает употребление функциональных молочных продуктов, способствующих улучшению состояния здоровья человека. Компании Валио следует воспользоваться данными возможностями внешней среды и представить российскому потребителю новинки компании Валио, которые уже разработаны специалистами компании и реализуются на рынке Финляндии и других стран.

В первую очередь, предлагается начать выпуск линейки продуктов Gefilus, которые известны содержанием лактобактерий LGG, способствующих улучшению работы желудочно-кишечного тракта и повышению иммунитета, более того, данная продукция является низколактозной. Основной причиной выбора именно этой продукции компании являются положительные отзывы покупателей, которые попробовали продукцию Gelfius в самой Финляндии, все в основном отмечают необычные вкусы йогуртов и кефира данной серии, например, «Банан с Алоэ Вера» или «Груша с огурцом». В данном случае выпуск такой продукции будет инновационным, так как все остальные молочные компании предпочитают выпускать йогурты со стандартными вкусами, которые уже давно надоели покупателям.

До введения продэмбарго один продукт этой линейки, биопродукт кефирный, производился на контрактном производстве Валио «Галактика», соответственно, можно сделать вывод, что завод обладает всем необходимым оборудованием для производства продукции линейки Gefilus, поэтому Валио может арендовать мощности у завода-партнера для производства данной продукции.

Линейка представлена натуральным кефиром Gefilus, а также кефиром с различными интересными вкусами, «ложковыми» йогуртами в большой упаковке по 380 г., питьевыми йогуртами в бутылочках по 100 г, соединенных вместе по 4 штуки в одной картонной упаковке (как известный всем Actimel), которые удобно брать собой и давать детям, «ложковыми» йогуртами в небольших упаковках по 125 г., которые соответственно будут стоить гораздо дешевле представленного сейчас на российском рынке йогурта Valio Clean Label в упаковке 180 г.

Также компания может расширить ассортимент немолочной продукции, которую она импортирует из Финляндии, можно начать поставки сывороточных продуктов и смузи Valio с разными и очень необычными вкусами, которые сейчас пользуются особой популярностью у россиян.

*Активное продвижении продукции* ***(W1O1O2)***

До введения продовольственного эмбарго компания Валио ежегодно проводила интересные маркетинговые кампании своей продукции, которые отличались особой креативностью и выделялись на фоне маркетинговых кампаний конкурентов Валио, однако последние несколько лет компания прекратила продвижение своей продукции, связано это, в первую очередь, с тем, что первостепенной задачей для компании стала локализация производства продукции на территории России. Теперь, когда более 90% продукции под брендом Valio производится в России, компании необходимо заняться ее активным продвижением, чтобы снова завоевать любовь потребителей.

Однако общеизвестный факт, что большие вложения в рекламу продукта сказываются на увеличении его цены, а как известно, продукция компании Валио и без этого продается по ценам выше среднего, в связи с этим руководству компании стоит обратить свое внимание на продвижение продукции в социальных сетях, которое обходится в разы дешевле, например, запуска рекламного ролика на телевидении или размещения рекламы на уличных биллбордах. Более того, как было отмечено ранее, целевой аудиторией компании является поколение миллениумов, которое представляет собой молодых людей в возрасте 23-36 лет, ведущих активный образ жизни, которые, в свою очередь, много времени проводят в интернете и социальных сетях, поэтому именно такое продвижении продукции будет наиболее эффективно. Помимо этого, продвижение молочной продукции в социальных сетях и непосредственное общение с покупателями через них будет являться проявлением инновационности и проактивности компании, о внедрении которых шла речь во 2 главе работы, так как никто из лидеров молочного рынка на данный момент времени не продвигает активно свою продукцию подобным образом.

Своим главным конкурентным преимуществом Валио считает высочайшее качество и особый вкус своей продукции, для того, чтобы убедить в этом и покупателей компания может, во-первых, привлечь к продвижению своей продукции специалистов в области исследований молочной продукции, которые бы п гарантировали качество продукции под брендом Valio. Также будет уместно проведение промо - акций с дегустацией продуктов компании в точках ее продаж, дегустация является самым быстрым и эффективным способом познакомить покупателя с продукцией компании.

Компания активно пропагандирует здоровый образ жизни, поэтому можно привлекать в свои рекламные акции известных спортсменов или звезд, ведущих здоровый образ жизни, которые будут делиться своим опытом потребления продукции Valio, более того, можно провести конкурс среди покупателей в социальный сетях, суть которого будет заключаться в выборе лучшего и креативного рассказа своей истории здорового питания с Valio.

Более того, компания особое внимание обращает на технологию производства своей продукции, однако обычному покупателю никогда не узнать, как производятся продукты под брендом Valio, только если он или она не зайдет на сайт компании, где можно найти эту информацию. В связи с этим компании рекомендуется размещать на упаковках своей продукции, а также в социальных сетях цветные и интересные схемы цепочки производства того или иного продукта, более того, среди покупателей можно периодически разыгрывать поездку на производство компании, чтобы покупатели воочию могли увидеть, как производится их любимая продукция.

Кроме традиционного маркетинга компания Валио может продвигать свои полезные продукты, например, безлактозное молоко Valio Eila через сотрудничество с больницами и медицинскими центрами. Например, в случае обращения пациента к доктору с проблемами желудка, врач может прописать ему принимать продукты Valio вместо лечения медикаментами. Такие действия компании также будут проявлением ее инновационного поведения.

Что касается, необходимых инвестиций для реализации данной стратегии, необходимо нанять SMM-менеджера, который займется активным продвижением компании в социальных сетях, средняя заработная плата такого специалиста с опытом работы от 1 года по Санкт-Петербургу составляет 40 тыс. руб.[[120]](#footnote-120) Стоимость проведения промо-акции с дегустацией в 10 торговых точках составит около 160 тыс. руб.: дегустация продукции будет проводится на протяжении 3 недель 4 раза в неделю по 4 часа в вечернее время с участием 2 промоутеров.[[121]](#footnote-121) Стоимость привлечения к рекламе продукции в социальных сетях звезд, спортсменов или известных блогеров варьируется от 50 до 300 тыс. руб. за один рекламный пост в зависимости от популярности человека.[[122]](#footnote-122)

*Открытие фирменных магазинов* ***(W2W3T1T2)***

Компании Валио необходимо обратить свое внимание на поиск дополнительных каналов сбыта по следующим причинам:

* Невозможность представления всего ассортимента компании в торговых сетях;
* Долгие сроки получения денежных средств за реализацию продукции от торговых сетей;
* Повышение торговой наценки ритейлерами, которое обусловлено тем, что торговые сети, получая скидку от поставщиков, не снижают цены на продаваемую продукцию, что играет большую роль в условиях снижения покупательской способности населения;[[123]](#footnote-123)
* Нарушение условий хранения продукции торговыми сетями, что негативно сказывается на имидже компании.

В данных условиях компании стоит задуматься об открытии фирменных магазинов, фирменная розница имеет ряд существенных преимуществ. Во-первых, компания сможет реализовывать в своих магазинах весь ассортимент, который на данный момент времени насчитывает более 120 наименований продукции, как изготовленной в России, так и импортированной из Финляндии.[[124]](#footnote-124) Это является главным преимуществом открытия собственных магазинов, так как на данный момент времени, согласно большому количеству поступаемых вопросов на сайт компании, большинство покупателей не может найти нужную им продукцию в торговых сетях.

Во-вторых, компания таким образом сможет выводить на рынок свои новые продукты, когда в случае с торговыми сетями, ей необходимо преодолеть ряд барьеров: убедить их, что продукт будет пользоваться спросом покупателей, найти места на полках, которые всегда в дефиците и т.п. Таким образом, ритейлеры не готовы размещать на своих полках не известный потребителю товар, однако известной продукция может стать только, когда появится на полках магазинов. Фирменная розница в этом случае способна разорвать этот замкнутый круг, компания сможет использовать результаты продаж в своих магазинах новой продукции при переговорах с торговыми сетями и дистрибьюторами. Ведь организация фирменной розницы не исключает сотрудничества с дилерами и другими торговыми сетями.

В-третьих, компания в собственных магазинах сможет организовать «фирменную» раскладку товара, оформление интерьера в стиле бренда Valio, размещение рекламы своей продукции, а также дегустации традиционных продуктов и, конечно же, новинок компании, пример оформления магазина представлен ниже на рисунке. Таким образом, подобное медийное пространство позволит компании продвигать бренд Valio, повышать его узнаваемость среди населения и выделяться на фоне конкурентов. Более того, компания напрямую сможет получать обратную связь от своих покупателей.

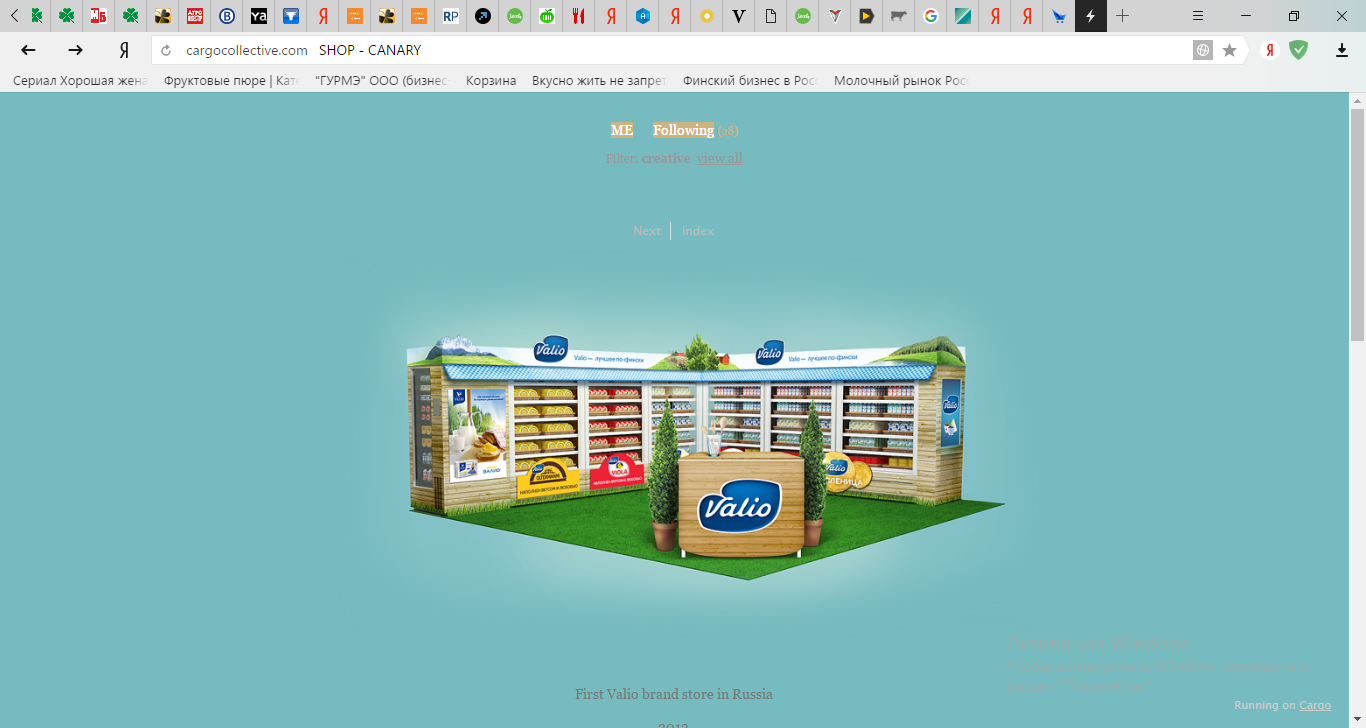


Рис.11 Пример оформления магазина Valio

Следующим преимуществом фирменной розницы является продажа продукции компании по более низким ценам по сравнению с торговыми сетями из-за отсутствия торговой наценки ритейлеров, что значительно способно повлиять на спрос на продукцию компании в условиях снижения покупательской способности населения, более того, компании следует разработать программу лояльности для своих покупателей.

Еще одним аргументом в пользу открытия фирменного магазина являются результаты опроса, проведенного маркетинговым агентством Niesen, который заключался в определении преимуществ специализированных магазинов. Так, стало известно, что 47% россиян ходят в специализированные магазины, потому что только там они могут найти интересующий их товар или бренд, 49% российских респондентов отметили, что клиентский сервис в таких магазинах лучше, чем в других. Привлекает покупателей и атмосфера специализированных магазинов: свыше половины опрошенных в России (53%) утверждают, что дизайн и атмосфера в таких магазинах интереснее и лучше, чем в других. Многие опрошенные (34%) считают, что специализированные магазины в большей степени рассчитаны на потребителей с большим достатком, однако при этом 50% отмечают, что в них часто проводятся интересные промо акции и скидки. Более того, по мнению 41% российских покупателей, качество предлагаемой в таких магазинах продукции также является их сильной стороной. Таким образом, 39% опрошенных в России признались, что они более лояльны к специализированным магазинам, чем к каким-либо другим. [[125]](#footnote-125)

Далее стоит обсудить примерное количество инвестиций, необходимое для открытия одного фирменного магазина. Оценка инвестиций произведена на основе анализа фирменных магазинов молочной продукции в Санкт-Петербурге и Москве

Компании рекомендуется открыть магазин прилавачного типа в арендованном помещении площадью около 50 квадратных метров на первом этаже жилого здания с высокой проходимостью недалеко от метро, общие инвестиции в открытие такого магазина составят не менее 3 миллионов рублей, срок окупаемости такого проекта — около 2 лет[[126]](#footnote-126) с учетом ежедневной выручки магазина, равной 40-50 тыс. руб., из расчета, что проходимость в таком магазине составит около 70-80 человек в день и средний чек - 600 руб. Инвестиции будут направлены на:

* оплату аренды помещения;
* проведение ремонтных и строительных работ;
* разработку дизайна интерьера и оснащения помещения;
* приобретение торгового оборудования, холодильников, кассовых аппаратов, программного обеспечения;
* зарплату персоналу, расходы на организацию.

Таким образом, открытие фирменных магазинов позволит компании повысить узнаваемость бренда Valio, лояльные покупатели бренда будут знать, где они всегда могут найти весь ассортимент их любимой продукции, а потенциальные - зайдя в магазин, смогут попробовать продукцию Valio и удостовериться в ее качестве и вкусовых достоинствах, а компания, в свою очередь, сможет напрямую получать обратную связь от своих покупателей.

Также стоить отметить, что создание фирменной розницы такой крупной международной молочной компанией как Валио является инновационным подходом к организации сбыта своей продукции, который позволит компании быть более предпринимательски ориентированной, а значит быстрее и эффективнее адаптироваться к изменениям во внешней среде.

*Развитие производственной площадки в Ершово (S4T1T3)*

После введения продуктового эмбарго практически весь свой ассортимент молочной продукции, за исключением плавленых сыров, Валио начала производить на арендованных мощностях компаний-партнеров. Однако в процессе работы с ними компания столкнулась с недобросовестным поведением с их стороны, заключающимся в копировании продуктов компании и периодических срывах запланированных заранее объемов производства продукции. В связи с этим предлагается активное развитие собственной производственной площадки Валио в Ершово, которая располагается на внушительной площади в 13 000 квадратных метров, которая позволяет строительство новых производственных корпусов, в которых будут располагаться линии по производству определённых видов молочной продукции компании.

В первую очередь рекомендуется создать линии по производству наиболее популярной продукции компании в России – йогуртов Valio Clean Label, которые в 2013 году были разработаны специально для российского рынка и больше нигде кроме России эти йогурты не представлены, что, в свою очередь, обуславливает необходимость и важность создания и запуска линий по производству данной линейки йогуртов на собственном заводе компании в Ершово.

Стоит отметить, что данная категория показывает уверенный рост объема продаж из года в год, и в отличие от всей остальной цельномолочной продукции компании именно йогурты Valio Clean Label представлены практически во всех торговых сетях Санкт-Петербурга и Москвы, однако объемы выпуска этих йогуртов на арендованных мощностях не позволяют удовлетворить имеющийся на нее спрос среди покупателей.

Оценка инвестиций в данный проект была проведена на основе анализа инвестиций компании Валио в расширении завода в Финляндии, который до введения продуктового эмбарго выпускал йогурты Valio Clean Label специально для их экспорта в Россию, таким образом совокупные инвестиции для внедрения проекта по производству этих йогуртов в Ершово могут составить около 15 млн евро. [[127]](#footnote-127) Что касается возможности компании инвестировать такую большую сумму в развитие завода в России, то она есть, компания имеет доступ к надежному источнику финансирования, как стало известно весной этого года Европейский инвестиционный банк одобрил кредитную линию для компании до 30 млн евро.[[128]](#footnote-128)

Реализация данного проекта является проявлением готовности компании Валио к риску, о которой шла речь в концепции предпринимательской ориентации, внедрение которой позволяет компании легче переносить последствия кризиса и лучше адаптироваться в быстроменяющейся среде. Пока сложно сказать, какими будут результаты проекта после его реализации, однако компания может ориентироваться на успешность проекта по запуску производственных линий плавленого сыра Viola, который позволил увеличить продажи данной товарной категории в разы.

## Заключение

Целью данной выпускной квалификационной работы была разработка практических рекомендаций по улучшению стратегии компании «Валио» на российском рынке в период действия продовольственного эмбарго и экономического спада.

Компания Валио оказалось в непростом положении на рынке России, когда в 2014 году был введен запрет на импорт молочной продукции из Финляндии, так как 90% продукции компании в России именно импортировалось. После введения продуктового эмбарго Валио на некоторое время пришлось приостановить свою работу в России, после чего стратегия дальнейшего развития компании кардинально изменилась: в первую очередь, был увеличен объем выпуска плавленых сыров на собственном заводе компании в Ершово, а также арендованы производственные мощности других молочных компаний. Таким образом, компания сумела вернуть продукты Valio на полки российских магазинов, однако все же остался ряд нерешенных вопросов, который требует разработки новой стратегии компании.

В ходе проведенного анализа российского рынка молочной продукции, были определены его основные тенденции:

* дефицит сырого молока, ведущий к удорожанию готовой молочной продукции;
* снижение покупательной способности населения;
* снижение доходности производителей и переработчиков молока в связи с повышением себестоимости его производства и переработки на фоне девальвации национальной валюты;
* активность на российском рынке производителей из Республики Беларусь и других стран-импортеров, которые заняли освободившуюся в 2014 году нишу европейских производителей;
* неопределенность в отношении продления продовольственного эмбарго;
* переориентация потребителей на более дешевую традиционную молочную продукцию;
* рост спроса на более полезные и функциональные продукты.

Также был проведен конкурентный анализ отрасли, включающий в себя составление портрета целевой аудитории компании и идентификацию ключевых факторов успеха в отрасли, на основе которых были выделены сильные и слабые стороны Валио по сравнению с основными конкурентами.

Проведен анализ действий, предпринятых компанией после введения продэмбарго, и составлен первичный SWOT – анализ, в котором представлены и описаны сильные и слабые стороны Валио, а также угрозы и возможности внешней среды. Применение поэлементного SWOT-анализа позволило предложить 4 решения по усовершенствованию стратегии компании Валио в настоящее время:

* Диверсификация продуктового портфеля
* Активное продвижении продукции
* Открытие фирменных магазинов
* Развитие производственной площадки в Ершово

Все предложенные рекомендации имеют обоснование и детальную проработку с оценкой приблизительных инвестиций.

## Список использованной литературы:

1. Александр Ткачев о том, за что олигархи полюбили сельское хозяйство, о пользе санкций и их отмене [Электронный ресурс] // АЦ The Dairy News. – 2017. – 19 апреля. - Режим доступа: http://www.dairynews.ru/news/aleksandr-tkachev-o-tom-za-chto-oligarkhi-polyubil.html?sphrase\_id=581796
2. В России делают всё меньше молока [Электронный ресурс] // Известия. – 2017. – 23 апреля. - Режим доступа:http://izvestia.ru/news/662300
3. Восстановительный рост: каким был 2016 год для российской экономики [Электронный ресурс] // Телевизионная сеть RT. – 2016. – 27 декабря. - Режим доступа: https://russian.rt.com/business/article/345607-itogi-2016-ekonomika-rossiya
4. Время собирать камни [Электронный ресурс] // Upakovano.ru. – 2010. – 14 октября. - Режим доступа: http://www.upakovano.ru/interviews/311
5. Выручка Valio в России за 2014 год упала на 36%, до 258 млн евро [Электронный ресурс] // Деловой Петербург. – 2015. – 3 марта. - Режим доступа: https://www.dp.ru/a/2015/03/03/Viruchka\_Valio\_v\_Rossii\_za
6. Доля Беларуси в структуре импорта молочной продукции в РФ в январе 2017 года снизилась до 75% [Электронный ресурс] // АЦ The Dairy News. – 2017. – 4 апреля. - Режим доступа:http://www.dairynews.ru/news/dolya-belarusi-v-strukture-importa-molochnoy-produ.html
7. Емкость рынка молока и молочной продукции РФ в 2016 году выросла на 9,3% [Электронный ресурс] // АЦ Milk News. – 2017. – 22 февраля. - Режим доступа: http://milknews.ru/analitika-rinka-moloka/rinok-moloka-v-Rossii/rinok-moloka-v-Rossii\_9544.html
8. Если бы эмбарго сняли сейчас, сыры «Валио» не удалось бы продавать в тех же объемах, что и раньше [Электронный ресурс] // АЦ The Dairy News. – 2016. – 18 июля. - Режим доступа: http://www.dairynews.ru/news/esli-by-embargo-snyali-seychas-syry-valio-ne-udalo.html
9. Иввонен Л., Широкова Г.В. 2016. Стратегическое предпринимательство: сущность и основные направления исследований**.** *Вестник Санкт-Петербургского Университета: Серия Менеджмент, 4*
10. История – все о нашей компании [Электронный ресурс] // Сайт компании Валио. - Режим доступа: http://www.valio.ru/about/history/
11. Итоги 2016 года [Электронный ресурс] // МинСельХоз. - Режим доступа: <http://www.mcx.ru/news/news/show/47625.htm>
12. Каждый третий российский потребитель стал покупать более дешевые марки молочной продукции [Электронный ресурс] // Сельскохозяйственные Вести. – 2016. – 8 ноября. - Режим доступа: https://agri-news.ru/novosti/kazhdyij-tretij-rossijskij-potrebitel-stal-pokupat-bolee-deshevyie-marki-molochnoj-produkczii.html
13. Какая господдержка нужна молочной отрасли [Электронный ресурс] // АЦ The Dairy News. - Режим доступа: http://www.dairynews.ru/news/kakaya-gospodderzhka-nuzhna-molochnoy-otrasli.html
14. Качество и безопасность – все о нашей компании [Электронный ресурс] // Сайт компании Валио. - Режим доступа: http://www.valio.ru/about/quality/
15. Компания "Валио" увеличила объем продаж в России [Электронный ресурс] //Milknet. – 2011. – 22 февраля. - Режим доступа http://peterburg.milknet.ru/news/kompaniya-valio-uvelichila-obem-prodag-v-rossii-243095
16. Концерн Valio – все о нашей компании [Электронный ресурс] // Сайт компании Валио. – Режим доступа: http://www.valio.ru/about/group/
17. Липатников В. С., Шатилова А. В. Анализ внешней среды непрямого влияния в рамках проведения финансового анализа компаний молочной промышленности России
18. Любимые бренды Россиян [Электронный ресурс] // Маркетинговые онлайн исследования. - Режим доступа: http://www.top20brands.ru/ru/rating\_category/cat23.html
19. Мика Коскинен [Электронный ресурс] // Журнал Человек дела. –Режим доступа: http://www.chief-time.ru/people/detail.php?ELEMENT\_ID=2820
20. Молочная промышленность в России [Электронный ресурс] // Milknet.- Режим доступа: http://milknet.ru/.
21. Молочный рынок России итоги 2016 года [Электронный ресурс] // Живой Журнал. – 2017. –5 января. - Режим доступа: http://meatblog.livejournal.com/112398.html
22. Молочный скандал разгорается [Электронный ресурс] // Независимая Газета. – 2016. – 7 декабря. - Режим доступа: http://www.ng.ru/economics/2016-12-07/4\_6878\_milk.html
23. О компании «Вимм-Билль-Данн» [Электронный ресурс] // Сайт компании «Вимм-Билль-Данн. - Режим доступа: http://wbd.ru/company/
24. О компании Hochland [Электронный ресурс] // Сайт компании Hochland. –Режим доступа: http://www.hochland.ru/
25. О компании Lactalis [Электронный ресурс] // Сайт компании Lactalis. - Режим доступа: http://www.lactalis.ru/company/
26. О программе «Три молочных продукта в день» [Электронный ресурс] // Союзмолоко. - Режим доступа: http://www.souzmoloko.ru/proekt-tri-v-den/
27. Около 80% сыра в российских магазинах оказались фальсификатом [Электронный ресурс] // РБК. – 2015. – 1 октября. - Режим доступа: http://www.rbc.ru/business/01/10/2015/560d34ce9a79476b06409e09
28. Организация и проведение промо-дегустаций [Электронный ресурс] // Маркетинговое агентство Idea. - Режим доступа:https://www.superjob.ru/research/articles/111755/smm-menedzher/http://www.mosidea.ru/btl-event/trade-promotion
29. Откуда на самом деле сыр и молоко в российских магазинах? [Электронный ресурс] //АЦ The Dairy News. – 2017. – 19 апреля. - Режим доступа:http://www.dairynews.ru/news/otkuda-na-samom-dele-syr-i-moloko-v-rossiyskikh-ma.html?sphrase\_id=581780
30. Плоды молочного импортозамещения: дефицит и фальсификаты [Электронный ресурс] // РБК. – 2017. – 5 января. - Режим доступа: http://www.rbc.ru/spb\_sz/05/01/2017/586dee629a794709dc09cf83
31. Полный ассортимент плавленых сыров Viola теперь производится в России [Электронный ресурс] // Сайт компании Валио. - Режим доступа: <http://www.valio.ru/press/news/polnyy-assortiment-plavlenykh-syrov-viola-teper-proizvoditsya-v-rossii/?sphrase_id=14046>
32. Попова: идёт фальсификация данных о продукции и манипуляция потребительским мнением [Электронный ресурс] // АЦ Milk News . – 2017. – 16 февраля. - Режим доступа: http://milknews.ru/interviu-i-blogi/interviu-i-blogi\_545.html
33. Постановление Правительства РФ от 14 июля 2012 г. N 717 «О Государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013 –2020 годы» / Официальный сайт Правительства Российской Федерации. URL: http://gov.garant.ru/SESSION/PILOT/main.htm.
34. Правильное питание: возможность превратить намерение в покупку [Электронный ресурс] // Маркетинговое агентство Nielsen. – 2015. – 18 февраля. - Режим доступа: http://www.nielsen.com/ru/ru/insights/news/2015/healthy-eating-new-opportunity-for-growth.html
35. Производство Valio в России компании [Электронный ресурс] // Сайт компании Валио. - Режим доступа:http://www.valio.ru/about/production\_valio\_in\_russia/
36. Розовая таблетка [Электронный ресурс] // АЦ The Dairy News. - Режим доступа: http://www.dairynews.ru/news/rozovaya-tabletka.html
37. Россияне начали экономить на молочных продуктах [Электронный ресурс] // РБК. – 2016. – 6 декабря. - Режим доступа: http://www.rbc.ru/business/06/12/2016/58469dac9a79473ac679423c
38. Россияне стали выбирать более дешевую «молочку» [Электронный ресурс] // АЦ Milk News. – 2016. – 20 апреля. - Режим доступа: http://milknews.ru/index/novosti-moloko\_4538.html
39. Россияне тратят все больше средств на питание для малышей [Электронный ресурс] // Российская Газета. – 2015. – 2 июня. - Режим доступа: https://rg.ru/2015/06/02/pitanie.html
40. Рубль меняет курс. Как влияет на агросектор укрепление национальной валюты [Электронный ресурс] // Агроинвестор. – 2017. – 7 апреля. - Режим доступа: http://www.agroinvestor.ru/analytics/article/26759-rubl-menyaet-kurs/
41. Рыба и молоко стали менее доступными для россиян [Электронный ресурс] // Агроинвестор. – 2017. – 7 февраля. - Режим доступа: http://www.agroinvestor.ru/analytics/news/26015-ryba-i-moloko-stali-menee-dostupnymi-dlya-rossiyan/
42. Рыба и молоко стали менее доступными для россиян [Электронный ресурс] // Агроинвестор. – 2017. – 7 февраля. - Режим доступа: http://www.agroinvestor.ru/analytics/news/26015-ryba-i-moloko-stali-menee-dostupnymi-dlya-rossiyan/
43. Сколько стоит реклама у звезд в Инстаграме? [Электронный ресурс] // Blog.ecommerceshool.ru. - Режим доступа: http://blog.ecommerceschool.ru/instagram/skolko-stoit-reklama-u-zvezd-v-instagrame.html
44. Специализированные магазины: какие преимущества видят покупатели? [Электронный ресурс]// Маркетинговое агентство Nielsen. – 2017. – 15 мая. - Режим доступа: http://www.nielsen.com/ru/ru/insights/news/2017/specialty-retailers-in-Russia.html
45. Сценарии развития молочного рынка России в 2017 году [Электронный ресурс] // АЦ Milk News. - Режим доступа: http://www.souzmoloko.ru/netcat\_files/386/600/h\_eb4a0474e87f61c7b60c2137afae27d1
46. Торговые наценки выросли вдвое [Электронный ресурс] // Известия. – 2017. – 7 апреля. - Режим доступа: http://izvestia.ru/news/677993
47. Финны забраковали российское молоко. [Электронный ресурс] // РБК. – 2013. – 14 октября. - Режим доступа: http://www.rbc.ru/spb\_sz/freenews/5592a9139a794719538d0597
48. Финский бизнес в России: Топ-20 компаний [Электронный ресурс] // Фонтанка. –Режим доступа: http://longread.fontanka.ru/page363451.html
49. Функциональные молочные продукты [Электронный ресурс] // Знайтовар.Ру . - Режим доступа: https://znaytovar.ru/new679.html
50. Холдинг «Молвест» занял третье место рейтинга ведущих молокоперерабатывающих компаний [Электронный ресурс] // АЦ The Dairy News. – 2016. – 30 декабря. - Режим доступа: http://www.dairynews.ru/news/kholding-molvest-zanyal-trete-mesto-reytinga-vedushch.html?sphrase\_id=581215
51. Широкова Г.В., Соколова Л.С. 2011. Стратегическое предпринимательство: подходы к исследованию и российская практика**.** *Вестник С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент, (3): 32–59.*
52. Шувалов назвал возможный срок отмены контрсанкций [Электронный ресурс] // РБК. – 2017. – 13 января. - Режим доступа: http://www.rbc.ru/economics/13/01/2017/5878b1d99a7947ef70b29c98
53. Эксперт: до 30% молочной продукции на прилавках Ростовской области — фальсификат [Электронный ресурс] // Новости Таганрога. – 2017. – 15 марта. - Режим доступа: <http://www.ruffnews.ru/Ekspert-do-30-molochnoy-produktsii-na-prilavkah-Rostovskoy-oblasti--falsifikat_26398>
54. Anderson S.B., G.J. Covin, and D.P. Slevin. 2009. Understanding the relationship between entrepreneurial orientation and strategic learning capability: an empirical investigation. Strategic entrepreneurship journal 3: 218-240.
55. Bartz, W., and A. Winkler. 2015. Flexible or fragile? The growth performance of small and young businesses during the global financial crisis – evidence from Germany. *Journal of Business Venturing 31 (2):* 196-215.
56. Covin J. G., Slevin D. P. 1990. New venture strategic posture, structure, and performance: An industry life cycle analysis. Journal of Business Venturing 5 (2): 123–135.
57. Covin, J., and D. Slevin. 1988. The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management Studies* 25 (3): 217-234.
58. Covin, J., and D. Slevin. 1991. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. Entrepreneurship: theory and practice 16 (1): 7-25.
59. Cowling, M., W. Liu, A. Ledger, and N. Zhang. 2015. What really happens to small and medium-sized enterprises in a global economic recession? UK evidence on sales and job dynamics. *International Small Business Journal* 33 (5): 488-513.
60. Danone в России – 25 лет успеха [Электронный ресурс] // Теперь ты знаешь. – 2017. – 3 марта. - Режим доступа:http://nowuknow.ru/2017/03/03/danone-v-rossii-25-let-uspeha/
61. Danone в России [Электронный ресурс] // Сайт компании Danone. - Режим доступа: http://www.danone.ru/o-kompanii/danone-v-rossii.html
62. Grewal, R., and P. Tansuhaj. 2001. Building organizational capabilities for managing economic crisis: the role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing* 65 (2): 67-80.
63. Grewal, R., and P. Tansuhaj. 2001. Building organizational capabilities for managing economic crisis: the role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing* 65 (2): 67-80
64. Kenichi Ohmae. 1982 The Mind of the Strategist. *Harmondsworth: Penguin*:85.
65. Lumpkin, G., and G. Dess. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review* 21 (1): 135-172.
66. Lumpkin, G., C. Cogliser, and D. Schneider. 2009. Understanding and measuring autonomy: An entrepreneurial orientation perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice* 33 (1): 47–69.
67. Mbizi, R., L. Hove, A. Thondhlana, and N. Kakava. 2013. Innovation in SMEs: A review of its role to organisational performance and SMEs operations sustainability. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 4 (11): 370-389.
68. Merz, R., and M.Sauber. 1995. Profiles of managerial activities in small firms. *Strategic Management Journal* 16 (7): 551-564.
69. Miller D. 2011. Miller (1983) Revised: A reflection on EO research and some suggestions for the future. Entrepreneurship Theory and Practice 35 (5): 873-894.
70. Naidoo, V. 2010. Firm survival through a crisis: the influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. *Industrial Marketing Management* 39 (8): 1311-1320.
71. SMM-менеджер. Обзоры зарплат. [Электронный ресурс] // Исследовательский центр портала Superjob.ru. – 2015. – 31 марта. - Режим доступа:https://www.superjob.ru/research/articles/111755/smm-menedzher/
72. Soininen, J., K. Puumalainen, H. Sjögrén, P. Syrjä. 2012. The impact of global economic crisis on SMEs: Does entrepreneurial orientation matter? *Management Research Review* 35 (10): 927-944
73. Vaaler, P., and G. McNamara. 2004. Crisis and competition in expert organizational decision making: credit-rating agencies and their response to turbulence in emerging economies. *Organization design* 15 (6): 687-703.
74. Valio Commences Co-operation Negotiations to Adapt Its Operations. 2014. August 11. https://www.valio.com/news/valio-commences-co-operation-negotiations-to-adapt-its-operations/
75. Valio будет производить Oltermanni в России [Электронный ресурс] // Retail.ru. – 2016. – 14 октября. - Режим доступа: https://www.retail.ru/news/139053/
76. Valio будет производить йогурты и творог на российском заводе Ehrmann. [Электронный ресурс] // РБК. – 2015. – 20 января. - Режим доступа: http://top.rbc.ru/spb\_sz/20/01/2015/961656.shtml
77. Valio в России - все о нашей компании [Электронный ресурс] // Сайт компании Валио. - Режим доступа: http://www.valio.ru/about/valio\_in\_russia/
78. Valio вдвое расширит контрактное производство на подмосковном заводе «Эрманн» [Электронный ресурс] // АЦ Milk News. – 2015. – 22 октября. - Режим доступа: http://milknews.ru/index/novosti-moloko\_2791.html
79. Valio заводы - все о нашей компании [Электронный ресурс] // Сайт компании Валио. - Режим доступа: http://www.valio.ru/about/valio\_in\_russia/http://www.valio.ru/about/factories/
80. Valio и «Сваля» перестраивают свой бизнес в России, но не могут восполнить потери [Электронный ресурс] // Союз независимых сетей России. – 2015. – 15 апреля. - Режим доступа: http://www.russretail.ru/retail\_news/11053-valio-i-svalya-perestraivayut-svoy-biznes-v-rossii-no-ne-mogut-vospolnit-poteri.html
81. Valio инвестировала 15 млн евро в производство новых йогуртов для российского рынка [Электронный ресурс]// Carbo Food Пищевой промышленный портал. – 2013. – 3 ноября. - Режим доступа: https://carbofood.ru/novosti-kompanij/valio-investirovala-15-mln-evro-v-proizvodstvo-novyh-iogyrtov-dlia-rossiiskogo-rynka
82. Valio обживается в Гатчине. [Электронный ресурс] // Ведомости. – 2014. – 13 октября. - Режим доступа: http://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2014/10/13/valio-obzhivaetsya-v-gatchine
83. Valio получит кредит в размере 30 млн евро [Электронный ресурс] // АЦ The Dairy News. – 2017. – 23 апреля. - Режим доступа: http://www.dairynews.ru/news/valio-poluchit-kredit-v-razmere-30-mln-evro.html
84. Valio представляет новый дизайн упаковок молока и сливок [Электронный ресурс] // Сайт компании Валио. - Режим доступа: http://www.valio.ru/press/news/valio-predstavlyaet-novyy-dizayn-upakovok-moloka-i-slivok/
85. Valio увольняет 200 сотрудников из-за сокращения экспорта в Россию [Электронный ресурс] // Центр актуальной политики. – 2015. – 4 июня. - Режим доступа: http://actualpolitics.ru/article/7705
86. Valio увольняет сотрудников из-за продэмбарго России [Электронный ресурс] // Вести Экономика. – 2016. – 31 мая. - Режим доступа: http://www.vestifinance.ru/articles/71369
87. Valio укрепила свои позиции на рынке плавленых сыров [Электронный ресурс] // АЦ The Dairy News. – 2017. – 12 мая. –Режим доступа: <http://www.dairynews.ru/news/valio-ukrepila-svoi-pozitsii-na-rynke-plavlenykh-s.html>
88. Valio: Россия занимает важное место в будущем нашего бизнеса. [Электронный ресурс] // АЦ The Dairy News. – 2017. – 21 марта. - Режим доступа: http://www.dairynews.ru/interview/valio-rossiya-zanimaet-vazhnoe-mesto-v-budushchem-.html
89. Vij, S., and H. Singh Bedi. 2012. Relationship between EO and business performance: a review of literature. *The IUP Journal of Business Strategy* 9 (3): 17-31.
90. Zahra, S., and D. Neubaum. 1998. Environmental adversity and the entrepreneurial activities of new ventures. *Journal of Developmental Entrepreneurship* 3 (2): 123-140.

1. Концерн Valio - все о нашей компании [Электронный ресурс] // сайт компании Валио - Режим доступа: http://www.valio.ru/about/group/ [↑](#footnote-ref-1)
2. История – все о нашей компании [Электронный ресурс] // Сайт компании Валио. - Режим доступа: http://www.valio.ru/about/history/ [↑](#footnote-ref-2)
3. Там же. [↑](#footnote-ref-3)
4. Концерн Valio - все о нашей компании [Электронный ресурс] // Сайт компании Валио. - Режим доступа: http://www.valio.ru/about/group/ [↑](#footnote-ref-4)
5. Там же. [↑](#footnote-ref-5)
6. Valio в России - все о нашей компании [Электронный ресурс] // Сайт компании Валио. - Режим доступа: http://www.valio.ru/about/valio\_in\_russia/ [↑](#footnote-ref-6)
7. История – все о нашей компании [Электронный ресурс] // Сайт компании Валио. - Режим доступа: http://www.valio.ru/about/history/ [↑](#footnote-ref-7)
8. Valio в России - все о нашей компании [Электронный ресурс] // Сайт компании Валио. - Режим доступа: http://www.valio.ru/about/valio\_in\_russia/ [↑](#footnote-ref-8)
9. Valio увольняет сотрудников из-за продэмбарго России [Электронный ресурс] // Вести Экономика. – 2016. – 31 мая. - Режим доступа: http://www.vestifinance.ru/articles/71369 [↑](#footnote-ref-9)
10. Valio Commences Co-operation Negotiations to Adapt Its Operations. [Электронный ресурс] // Сайт компании Валио. – 2015. – 11 августа. - Режим доступа: https://www.valio.com/news/valio-commences-co-operation-negotiations-to-adapt-its-operations/ [↑](#footnote-ref-10)
11. Valio увольняет 200 сотрудников из-за сокращения экспорта в Россию [Электронный ресурс] // Центр актуальной политики. – 2015. – 4 июня. - Режим доступа: http://actualpolitics.ru/article/7705 [↑](#footnote-ref-11)
12. Valio увольняет сотрудников из-за продэмбарго России [Электронный ресурс] // Вести Экономика. – 2016. – 31 мая. - Режим доступа: http://www.vestifinance.ru/articles/71369 [↑](#footnote-ref-12)
13. Выручка Valio в России за 2014 год упала на 36%, до 258 млн евро [Электронный ресурс] // Деловой Петербург. – 2015. – 3 марта. - Режим доступа: https://www.dp.ru/a/2015/03/03/Viruchka\_Valio\_v\_Rossii\_za [↑](#footnote-ref-13)
14. Полный ассортимент плавленых сыров Viola теперь производится в России [Электронный ресурс] // Сайт компании Валио. - Режим доступа: http://www.valio.ru/press/news/polnyy-assortiment-plavlenykh-syrov-viola-teper-proizvoditsya-v-rossii/?sphrase\_id=14046 [↑](#footnote-ref-14)
15. Там же. [↑](#footnote-ref-15)
16. Емкость рынка молока и молочной продукции РФ в 2016 году выросла на 9,3% [Электронный ресурс] // АЦ Milk News. – 2017. – 22 февраля. - Режим доступа: http://milknews.ru/analitika-rinka-moloka/rinok-moloka-v-Rossii/rinok-moloka-v-Rossii\_9544.html [↑](#footnote-ref-16)
17. Там же. [↑](#footnote-ref-17)
18. Там же. [↑](#footnote-ref-18)
19. Каждый третий российский потребитель стал покупать более дешевые марки молочной продукции [Электронный ресурс] // Сельскохозяйственные Вести. – 2016. – 8 ноября. - Режим доступа: https://agri-news.ru/novosti/kazhdyij-tretij-rossijskij-potrebitel-stal-pokupat-bolee-deshevyie-marki-molochnoj-produkczii.html [↑](#footnote-ref-19)
20. Россияне стали выбирать более дешевую «молочку» [Электронный ресурс] // АЦ Milk News. – 2016. – 20 апреля. - Режим доступа: http://milknews.ru/index/novosti-moloko\_4538.html [↑](#footnote-ref-20)
21. Правильное питание: возможность превратить намерение в покупку [Электронный ресурс] // Маркетинговое агентство Nielsen. – 2015. – 18 февраля. - Режим доступа: http://www.nielsen.com/ru/ru/insights/news/2015/healthy-eating-new-opportunity-for-growth.html [↑](#footnote-ref-21)
22. Функциональные молочные продукты [Электронный ресурс] // Знайтовар.Ру. - Режим доступа: https://znaytovar.ru/new679.html [↑](#footnote-ref-22)
23. Попова: идёт фальсификация данных о продукции и манипуляция потребительским мнением [Электронный ресурс] // АЦ Milk News. – 2017. – 16 февраля. - Режим доступа: http://milknews.ru/interviu-i-blogi/interviu-i-blogi\_545.html [↑](#footnote-ref-23)
24. Эксперт: до 30% молочной продукции на прилавках Ростовской области — фальсификат [Электронный ресурс] // Новости Таганрога. – 2017. – 15 марта. - Режим доступа: http://www.ruffnews.ru/Ekspert-do-30-molochnoy-produktsii-na-prilavkah-Rostovskoy-oblasti--falsifikat\_26398 [↑](#footnote-ref-24)
25. Рубль меняет курс. Как влияет на агросектор укрепление национальной валюты [Электронный ресурс] // Агроинвестор. – 2017. – 7 апреля. - Режим доступа: http://www.agroinvestor.ru/analytics/article/26759-rubl-menyaet-kurs/ [↑](#footnote-ref-25)
26. «Восстановительный рост»: каким был 2016 год для российской экономики [Электронный ресурс] // Телевизионная сеть RT. – 2016. – 27 декабря. - Режим доступа: https://russian.rt.com/business/article/345607-itogi-2016-ekonomika-rossiya [↑](#footnote-ref-26)
27. Рубль меняет курс. Как влияет на агросектор укрепление национальной валюты [Электронный ресурс] // Агроинвестор. – 2017. – 7 апреля. - Режим доступа: http://www.agroinvestor.ru/analytics/article/26759-rubl-menyaet-kurs/ [↑](#footnote-ref-27)
28. В России делают всё меньше молока [Электронный ресурс] // Известия. – 2017. – 23 апреля. - Режим доступа:http://izvestia.ru/news/662300 [↑](#footnote-ref-28)
29. Молочный рынок России итоги 2016 года [Электронный ресурс] // Живой Журнал. – 2017. –5 января. - Режим доступа: http://meatblog.livejournal.com/112398.html [↑](#footnote-ref-29)
30. Россияне начали экономить на молочных продуктах [Электронный ресурс] // РБК. – 2016. – 6 декабря. - Режим доступа: http://www.rbc.ru/business/06/12/2016/58469dac9a79473ac679423c [↑](#footnote-ref-30)
31. Рыба и молоко стали менее доступными для россиян [Электронный ресурс] // Агроинвестор. – 2017. – 7 февраля. - Режим доступа: http://www.agroinvestor.ru/analytics/news/26015-ryba-i-moloko-stali-menee-dostupnymi-dlya-rossiyan/ [↑](#footnote-ref-31)
32. Молочный скандал разгорается [Электронный ресурс] // Независимая Газета. – 2016. – 7 декабря. - Режим доступа: http://www.ng.ru/economics/2016-12-07/4\_6878\_milk.html [↑](#footnote-ref-32)
33. Рыба и молоко стали менее доступными для россиян [Электронный ресурс] // Агроинвестор. – 2017. – 7 февраля. - Режим доступа: http://www.agroinvestor.ru/analytics/news/26015-ryba-i-moloko-stali-menee-dostupnymi-dlya-rossiyan/ [↑](#footnote-ref-33)
34. Плоды молочного импортозамещения: дефицит и фальсификаты [Электронный ресурс] // РБК. – 2017. – 5 января. - Режим доступа: http://www.rbc.ru/spb\_sz/05/01/2017/586dee629a794709dc09cf83 [↑](#footnote-ref-34)
35. Липатников В. С., Шатилова А. В. Анализ внешней среды непрямого влияния в рамках проведения финансового анализа компаний молочной промышленности России [↑](#footnote-ref-35)
36. Доля Беларуси в структуре импорта молочной продукции в РФ в январе 2017 года снизилась до 75% [Электронный ресурс] // АЦ The Dairy News. – 2017. – 4 апреля. - Режим доступа:http://www.dairynews.ru/news/dolya-belarusi-v-strukture-importa-molochnoy-produ.html [↑](#footnote-ref-36)
37. Откуда на самом деле сыр и молоко в российских магазинах? [Электронный ресурс] //АЦ The Dairy News. – 2017. – 19 апреля. - Режим доступа:http://www.dairynews.ru/news/otkuda-na-samom-dele-syr-i-moloko-v-rossiyskikh-ma.html?sphrase\_id=581780 [↑](#footnote-ref-37)
38. Откуда на самом деле сыр и молоко в российских магазинах? [Электронный ресурс] //АЦ The Dairy News. – 2017. – 19 апреля. - Режим доступа:http://www.dairynews.ru/news/otkuda-na-samom-dele-syr-i-moloko-v-rossiyskikh-ma.html?sphrase\_id=581780 [↑](#footnote-ref-38)
39. Там же. [↑](#footnote-ref-39)
40. Александр Ткачев о том, за что олигархи полюбили сельское хозяйство, о пользе санкций и их отмене [Электронный ресурс] // АЦ The Dairy News. – 2017. – 19 апреля. - Режим доступа: http://www.dairynews.ru/news/aleksandr-tkachev-o-tom-za-chto-oligarkhi-polyubil.html?sphrase\_id=581796 [↑](#footnote-ref-40)
41. Около 80% сыра в российских магазинах оказались фальсификатом [Электронный ресурс] // РБК. – 2015. – 1 октября. - Режим доступа: http://www.rbc.ru/business/01/10/2015/560d34ce9a79476b06409e09 [↑](#footnote-ref-41)
42. Шувалов назвал возможный срок отмены контрсанкций [Электронный ресурс] // РБК. – 2017. – 13 января. - Режим доступа: http://www.rbc.ru/economics/13/01/2017/5878b1d99a7947ef70b29c98 [↑](#footnote-ref-42)
43. Постановление Правительства РФ от 14 июля 2012 г. N 717 «О Государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013 –2020 годы» / Официальный сайт Правительства Российской Федерации. URL: http://gov.garant.ru/SESSION/PILOT/main.htm. [↑](#footnote-ref-43)
44. Сценарии развития молочного рынка России в 2017 году [Электронный ресурс] // АЦ Milk News. - Режим доступа: http://www.souzmoloko.ru/netcat\_files/386/600/h\_eb4a0474e87f61c7b60c2137afae27d1 [↑](#footnote-ref-44)
45. Итоги 2016 года [Электронный ресурс] // МинСельХоз. - Режим доступа: http://www.mcx.ru/news/news/show/47625.htm [↑](#footnote-ref-45)
46. Молочная промышленность в России [Электронный ресурс] // Milknet.- Режим доступа: http://milknet.ru/. [↑](#footnote-ref-46)
47. Там же. [↑](#footnote-ref-47)
48. О программе «Три молочных продукта в день» [Электронный ресурс] // Союзмолоко. - Режим доступа: http://www.souzmoloko.ru/proekt-tri-v-den/ [↑](#footnote-ref-48)
49. Розовая таблетка [Электронный ресурс] // АЦ The Dairy News. - Режим доступа: http://www.dairynews.ru/news/rozovaya-tabletka.html [↑](#footnote-ref-49)
50. Какая господдержка нужна молочной отрасли [Электронный ресурс] // АЦ The Dairy News. - Режим доступа: <http://www.dairynews.ru/news/kakaya-gospodderzhka-nuzhna-molochnoy-otrasli.html> [↑](#footnote-ref-50)
51. Kenichi Ohmae. 1982 The Mind of the Strategist. Harmondsworth: Penguin:85. [↑](#footnote-ref-51)
52. Правильное питание: возможность превратить намерение в покупку [Электронный ресурс] // Маркетинговое агентство Nielsen. – 2015. – 18 февраля. - Режим доступа: http://www.nielsen.com/ru/ru/insights/news/2015/healthy-eating-new-opportunity-for-growth.html [↑](#footnote-ref-52)
53. Danone в России [Электронный ресурс] // Сайт компании Danone. - Режим доступа: http://www.danone.ru/o-kompanii/danone-v-rossii.html [↑](#footnote-ref-53)
54. Там же. [↑](#footnote-ref-54)
55. Там же. [↑](#footnote-ref-55)
56. Danone в России – 25 лет успеха [Электронный ресурс] // Теперь ты знаешь. – 2017. – 3 марта. - Режим доступа:http://nowuknow.ru/2017/03/03/danone-v-rossii-25-let-uspeha/ [↑](#footnote-ref-56)
57. Любимые бренды Россиян [Электронный ресурс] // Маркетинговые онлайн исследования. - Режим доступа: http://www.top20brands.ru/ru/rating\_category/cat23.html [↑](#footnote-ref-57)
58. О компании «Вимм-Билль-Данн» [Электронный ресурс] // Сайт компании «Вимм-Билль-Данн. - Режим доступа: http://wbd.ru/company/ [↑](#footnote-ref-58)
59. Любимые бренды Россиян [Электронный ресурс] // Маркетинговые онлайн исследования. - Режим доступа: http://www.top20brands.ru/ru/rating\_category/cat23.html [↑](#footnote-ref-59)
60. Холдинг «Молвест» занял третье место рейтинга ведущих молокоперерабатывающих компаний [Электронный ресурс] // АЦ The Dairy News. – 2016. – 30 декабря. - Режим доступа: http://www.dairynews.ru/news/kholding-molvest-zanyal-trete-mesto-reytinga-vedushch.html?sphrase\_id=581215 [↑](#footnote-ref-60)
61. Любимые бренды Россиян [Электронный ресурс] // Маркетинговые онлайн исследования. - Режим доступа: http://www.top20brands.ru/ru/rating\_category/cat23.html [↑](#footnote-ref-61)
62. Там же. [↑](#footnote-ref-62)
63. Valio укрепила свои позиции на рынке плавленых сыров [Электронный ресурс] // АЦ The Dairy News. – 2017. – 12 мая. –Режим доступа: <http://www.dairynews.ru/news/valio-ukrepila-svoi-pozitsii-na-rynke-plavlenykh-s.html> [↑](#footnote-ref-63)
64. Компания "Валио" увеличила объем продаж в России [Электронный ресурс] //Milknet. – 2011. – 22 февраля. - Режим доступа http://peterburg.milknet.ru/news/kompaniya-valio-uvelichila-obem-prodag-v-rossii-243095 [↑](#footnote-ref-64)
65. О компании Hochland [Электронный ресурс] // Сайт компании Hochland. –Режим доступа: http://www.hochland.ru/ [↑](#footnote-ref-65)
66. О компании Lactalis [Электронный ресурс] // Сайт компании Lactalis. - Режим доступа: http://www.lactalis.ru/company/ [↑](#footnote-ref-66)
67. Vaaler, P., and G. McNamara. 2004. Crisis and competition in expert organizational decision making: credit-rating agencies and their response to turbulence in emerging economies. *Organization design* 15 (6): 687-703. [↑](#footnote-ref-67)
68. Иввонен Л., Широкова Г.В. 2016. **Стратегическое предпринимательство: сущность и основные направления исследований.** Вестник Санкт-Петербургского Университета: Серия Менеджмент, 4  [↑](#footnote-ref-68)
69. Grewal, R., and P. Tansuhaj. 2001. Building organizational capabilities for managing economic crisis: the role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing* 65 (2): 67-80. [↑](#footnote-ref-69)
70. Bartz, W., and A. Winkler. 2015. Flexible or fragile? The growth performance of small and young businesses during the global financial crisis – evidence from Germany. *Journal of Business Venturing* 31 (2): 196-215. [↑](#footnote-ref-70)
71. Там же. [↑](#footnote-ref-71)
72. Cowling, M., W. Liu, A. Ledger, and N. Zhang. 2015. What really happens to small and medium-sized enterprises in a global economic recession? UK evidence on sales and job dynamics. *International Small Business Journal* 33 (5): 488-513. [↑](#footnote-ref-72)
73. Covin, J., and D. Slevin. 1991. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. Entrepreneurship: theory and practice 16 (1): 7-25. [↑](#footnote-ref-73)
74. Grewal, R., and P. Tansuhaj. 2001. Building organizational capabilities for managing economic crisis: the role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing* 65 (2): 67-80 [↑](#footnote-ref-74)
75. Naidoo, V. 2010. Firm survival through a crisis: the influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. *Industrial Marketing Management* 39 (8): 1311-1320. [↑](#footnote-ref-75)
76. Soininen, J., K. Puumalainen, H. Sjögrén, P. Syrjä. 2012. The impact of global economic crisis on SMEs: Does entrepreneurial orientation matter? *Management Research Review* 35 (10): 927-944 [↑](#footnote-ref-76)
77. Широкова Г.В., Соколова Л.С. 2011. **Стратегическое предпринимательство: подходы к исследованию и российская практика**. Вестник С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент, (3): 32–59. [↑](#footnote-ref-77)
78. Широкова Г.В., Соколова Л.С. 2011. **Стратегическое предпринимательство: подходы к исследованию и российская практика**. Вестник С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент, (3): 32–59. [↑](#footnote-ref-78)
79. Там же. [↑](#footnote-ref-79)
80. Anderson S.B., G.J. Covin, and D.P. Slevin. 2009. Understanding the relationship between entrepreneurial orientation and strategic learning capability: an empirical investigation. Strategic entrepreneurship journal 3: 218-240. [↑](#footnote-ref-80)
81. Miller D. 2011. Miller (1983) Revised: A reflection on EO research and some suggestions for the future. Entrepreneurship Theory and Practice 35 (5): 873-894. [↑](#footnote-ref-81)
82. Covin, J., and D. Slevin. 1988. The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management Studies* 25 (3): 217-234. [↑](#footnote-ref-82)
83. Lumpkin, G., and G. Dess. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review* 21 (1): 135-172. [↑](#footnote-ref-83)
84. Merz, R., and M.Sauber. 1995. Profiles of managerial activities in small firms. *Strategic Management Journal* 16 (7): 551-564. [↑](#footnote-ref-84)
85. Miller D. 2011. Miller (1983) Revised: A reflection on EO research and some suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice* 35 (5): 873-894. [↑](#footnote-ref-85)
86. Vij, S., and H. Singh Bedi. 2012. Relationship between EO and business performance: a review of literature. *The IUP Journal of Business Strategy* 9 (3): 17-31. [↑](#footnote-ref-86)
87. Zahra, S., and D. Neubaum. 1998. Environmental adversity and the entrepreneurial activities of new ventures. *Journal of Developmental Entrepreneurship* 3 (2): 123-140. [↑](#footnote-ref-87)
88. Covin, J., and D. Slevin. 1991. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. Entrepreneurship: theory and practice 16 (1): 7-25. [↑](#footnote-ref-88)
89. Lumpkin, G., and G. Dess. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. Academy of Management Review 21 (1): 135-172. [↑](#footnote-ref-89)
90. Mbizi, R., L. Hove, A. Thondhlana, and N. Kakava. 2013. Innovation in SMEs: A review of its role to organisational performance and SMEs operations sustainability. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 4 (11): 370-389. [↑](#footnote-ref-90)
91. Lumpkin, G., C. Cogliser, and D. Schneider. 2009. Understanding and measuring autonomy: An entrepreneurial orientation perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice* 33 (1): 47–69. [↑](#footnote-ref-91)
92. Vij, S., and H. Singh Bedi. 2012. Relationship between EO and business performance: a review of literature. *The IUP Journal of Business Strategy* 9 (3): 17-31. [↑](#footnote-ref-92)
93. Lumpkin, G., C. Cogliser, and D. Schneider. 2009. Understanding and measuring autonomy: An entrepreneurial orientation perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice* 33 (1): 47–69. [↑](#footnote-ref-93)
94. Lumpkin, G., and G. Dess. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. Academy of Management Review 21 (1): 135-172. [↑](#footnote-ref-94)
95. Grewal, R., and P. Tansuhaj. 2001. Building organizational capabilities for managing economic crisis: the role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing* 65 (2): 67-80. [↑](#footnote-ref-95)
96. Covin J. G., Slevin D. P. 1990. New venture strategic posture, structure, and performance: An industry life cycle analysis. Journal of Business Venturing 5 (2): 123–135. [↑](#footnote-ref-96)
97. Производство Valio в России компании [Электронный ресурс] // Сайт компании Валио. - Режим доступа:http://www.valio.ru/about/production\_valio\_in\_russia/ [↑](#footnote-ref-97)
98. Время собирать камни [Электронный ресурс] // Upakovano.ru. – 2010. – 14 октября. - Режим доступа: http://www.upakovano.ru/interviews/311 [↑](#footnote-ref-98)
99. Valio в России - все о нашей компании [Электронный ресурс] // Сайт компании Валио. - Режим доступа: http://www.valio.ru/about/valio\_in\_russia/ [↑](#footnote-ref-99)
100. Полный ассортимент плавленых сыров Viola теперь производится в России [Электронный ресурс] // Сайт компании Валио. - Режим доступа: http://www.valio.ru/press/news/polnyy-assortiment-plavlenykh-syrov-viola-teper-proizvoditsya-v-rossii/?sphrase\_id=14046 [↑](#footnote-ref-100)
101. Valio в России - все о нашей компании [Электронный ресурс] // Сайт компании Валио. - Режим доступа: http://www.valio.ru/about/valio\_in\_russia/ [↑](#footnote-ref-101)
102. Финны забраковали российское молоко. [Электронный ресурс] // РБК. – 2013. – 14 октября. - Режим доступа: http://www.rbc.ru/spb\_sz/freenews/5592a9139a794719538d0597 [↑](#footnote-ref-102)
103. Там же [↑](#footnote-ref-103)
104. Valio обживается в Гатчине. [Электронный ресурс] // Ведомости. – 2014. – 13 октября. - Режим доступа: http://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2014/10/13/valio-obzhivaetsya-v-gatchine [↑](#footnote-ref-104)
105. Производство Valio в России компании [Электронный ресурс] // Сайт компании Валио. - Режим доступа:http://www.valio.ru/about/production\_valio\_in\_russia/ [↑](#footnote-ref-105)
106. Valio будет производить йогурты и творог на российском заводе Ehrmann. [Электронный ресурс] // РБК. – 2015. – 20 января. - Режим доступа: http://top.rbc.ru/spb\_sz/20/01/2015/961656.shtml [↑](#footnote-ref-106)
107. Производство Valio в России компании [Электронный ресурс] // Сайт компании Валио. - Режим доступа:http://www.valio.ru/about/production\_valio\_in\_russia/ [↑](#footnote-ref-107)
108. Valio вдвое расширит контрактное производство на подмосковном заводе «Эрманн» [Электронный ресурс] // АЦ Milk News. – 2015. – 22 октября. - Режим доступа: http://milknews.ru/index/novosti-moloko\_2791.html [↑](#footnote-ref-108)
109. Valio: Россия занимает важное место в будущем нашего бизнеса. [Электронный ресурс] // АЦ The Dairy News. – 2017. – 21 марта. - Режим доступа: http://www.dairynews.ru/interview/valio-rossiya-zanimaet-vazhnoe-mesto-v-budushchem-.html [↑](#footnote-ref-109)
110. Valio заводы - все о нашей компании [Электронный ресурс] // Сайт компании Валио. - Режим доступа: http://www.valio.ru/about/valio\_in\_russia/http://www.valio.ru/about/factories/ [↑](#footnote-ref-110)
111. Там же. [↑](#footnote-ref-111)
112. Valio будет производить Oltermanni в России [Электронный ресурс] // Retail.ru. – 2016. – 14 октября. - Режим доступа: https://www.retail.ru/news/139053/ [↑](#footnote-ref-112)
113. Valio и «Сваля» перестраивают свой бизнес в России, но не могут восполнить потери [Электронный ресурс] // Союз независимых сетей России. – 2015. – 15 апреля. - Режим доступа: http://www.russretail.ru/retail\_news/11053-valio-i-svalya-perestraivayut-svoy-biznes-v-rossii-no-ne-mogut-vospolnit-poteri.html [↑](#footnote-ref-113)
114. Финский бизнес в России: Топ-20 компаний [Электронный ресурс] // Фонтанка. –Режим доступа: http://longread.fontanka.ru/page363451.html [↑](#footnote-ref-114)
115. Valio представляет новый дизайн упаковок молока и сливок [Электронный ресурс] // Сайт компании Валио. - Режим доступа: http://www.valio.ru/press/news/valio-predstavlyaet-novyy-dizayn-upakovok-moloka-i-slivok/ [↑](#footnote-ref-115)
116. Качество и безопасность – все о нашей компании [Электронный ресурс] // Сайт компании Валио. - Режим доступа: http://www.valio.ru/about/quality/ [↑](#footnote-ref-116)
117. Концерн Valio – все о нашей компании [Электронный ресурс] // Сайт компании Валио. – Режим доступа: http://www.valio.ru/about/group/ [↑](#footnote-ref-117)
118. Любимые бренды Россиян [Электронный ресурс] // Маркетинговые онлайн исследования. - Режим доступа: http://www.top20brands.ru/ru/rating\_category/cat23.html [↑](#footnote-ref-118)
119. Если бы эмбарго сняли сейчас, сыры «Валио» не удалось бы продавать в тех же объемах, что и раньше [Электронный ресурс] // АЦ The Dairy News. – 2016. – 18 июля. - Режим доступа: http://www.dairynews.ru/news/esli-by-embargo-snyali-seychas-syry-valio-ne-udalo.html [↑](#footnote-ref-119)
120. SMM-менеджер. Обзоры зарплат. [Электронный ресурс] // Исследовательский центр портала Superjob.ru. – 2015. – 31 марта. - Режим доступа: https://www.superjob.ru/research/articles/111755/smm-menedzher/ [↑](#footnote-ref-120)
121. Организация и проведение промо-дегустаций [Электронный ресурс] // Маркетинговое агентство Idea. - Режим доступа:https://www.superjob.ru/research/articles/111755/smm-menedzher/http://www.mosidea.ru/btl-event/trade-promotion [↑](#footnote-ref-121)
122. Сколько стоит реклама у звезд в Инстаграме? [Электронный ресурс] // Blog.ecommerceshool.ru. - Режим доступа: http://blog.ecommerceschool.ru/instagram/skolko-stoit-reklama-u-zvezd-v-instagrame.html [↑](#footnote-ref-122)
123. Торговые наценки выросли вдвое [Электронный ресурс] // Известия. – 2017. – 7 апреля. - Режим доступа: http://izvestia.ru/news/677993 [↑](#footnote-ref-123)
124. Valio в России - все о нашей компании [Электронный ресурс] // Сайт компании Валио. - Режим доступа: http://www.valio.ru/about/valio\_in\_russia/ [↑](#footnote-ref-124)
125. Специализированные магазины: какие преимущества видят покупатели? [Электронный ресурс]// Маркетинговое агентство Nielsen. – 2017. – 15 мая. - Режим доступа: http://www.nielsen.com/ru/ru/insights/news/2017/specialty-retailers-in-Russia.html [↑](#footnote-ref-125)
126. Инвестиции в аграрный сектор: все свое, от поля до прилавка. [Электронный ресурс]// РБК. – 2016. – 9 декабря. - Режим доступа: http://spb.rbcplus.ru/news/584a6ef67a8aa93b6c8be89d [↑](#footnote-ref-126)
127. Valio инвестировала 15 млн евро в производство новых йогуртов для российского рынка [Электронный ресурс]// Carbo Food Пищевой промышленный портал. – 2013. – 3 ноября. - Режим доступа: https://carbofood.ru/novosti-kompanij/valio-investirovala-15-mln-evro-v-proizvodstvo-novyh-iogyrtov-dlia-rossiiskogo-rynka [↑](#footnote-ref-127)
128. Valio получит кредит в размере 30 млн евро [Электронный ресурс] // АЦ The Dairy News. – 2017. – 23 апреля. - Режим доступа: http://www.dairynews.ru/news/valio-poluchit-kredit-v-razmere-30-mln-evro.html [↑](#footnote-ref-128)