



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра инновационных технологий управления в государственной сфере и
бизнесе

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

(бакалаврская работа)

На тему Повышение конкурентоспособности продукции организации

Исполнитель Мумин Мохаммед

Руководитель кандидат экономических наук, доцент

Сабанчиева Динара Хазраталиевна

«К защите допускаю»
Заведующий кафедрой



доктор экономических наук, профессор
Фирова Ирина Павловна

« 09 » июня 2023 г.

Санкт – Петербург
2023

Оглавление

Введение.....	3
1 Теоретические основы конкурентоспособности.....	5
1.1 Понятие, характеристика и основные параметры конкурентоспособности ...	5
1.2 Виды и особенности формирования конкурентных преимуществ производственного предприятия.....	10
2 Анализ конкурентоспособности продукции ООО «Almarai».....	19
2.1 Характеристика исследуемого предприятия.....	19
2.2 Конкурентоспособность производимой продукции.....	29
3 Стратегия повышения конкурентоспособности продукции компании «Almarai».....	43
3.1 Направления повышения эффективности маркетинговой деятельности.....	43
3.2 Мероприятия по совершенствованию комплекса маркетинга ООО «Almarai»	53
Заключение.....	62
Список использованной литературы.....	64
Приложение 1.....	69

Введение

Актуальность. В современной экономической среде наблюдается высокий уровень конкуренции в коммерческом секторе. Это отражается не только в росте рынка услуг, количества открываемых магазинов, но и в увеличении требований клиентов к торговым и производственным предприятиям, люди становятся все более придирчивыми к качеству покупаемых товаров. Именно поэтому для коммерческого успеха предприятию необходимо иметь высокую конкурентоспособность.

Конкурентоспособность компании – это способность использовать сильные стороны компании и концентрировать усилия в той области производства товаров или услуг, где она может занять лидирующие позиции на внутреннем и внешнем рынках. Это также способность компании конкурировать на рынках с производителями и продавцами аналогичной продукции посредством обеспечения более высокого качества, доступных цен, создания удобства для покупателей. Конкурентоспособность компании неразрывно связана с конкурентоспособностью производимой продукции.

Целью ВКР является анализ конкурентоспособности продукции ООО «Almarai» и разработка на его основе мероприятий по повышению конкурентоспособности его продукции.

Для достижения поставленной цели выпускной квалификационной работы необходимо решить следующие задачи:

- 1) изучить теоретические основы конкурентоспособности;
- 2) проанализировать финансово-хозяйственную деятельность ООО «Almarai» и оценить конкурентоспособность продукции компании;
- 3) разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности продукции ООО «Almarai».

Объектом выпускной квалификационной работы является организация ООО «Almarai».

Предмет исследования – способы повышения конкурентоспособности продукции предприятия.

Структура работы состоит из: введения, трёх глав, заключения и списка использованной литературы.

1. Теоретические основы конкурентоспособности

1.1 Понятие, характеристика и основные параметры конкурентоспособности

Конкурентоспособность предприятия – это комплекс экономических характеристик, определяющих его положение на отраслевом рынке (региональном, мировом), включающий характеристики товара и факторы, формирующие в целом экономические условия производства и сбыта товаров предприятия. Также конкурентоспособность предприятия можно представить, как его свойство, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке.

Конкурентоспособность заключается в возможности фирм последовательно и прибыльно создавать продукты, которые отвечают требованиям открытого рынка с точки зрения цены, качества, количества и прочих характеристик.

Несмотря на необходимость понимания сущности понятия «конкурентоспособность», до сих пор нет единого подхода к этой экономической категории. В целом под конкурентоспособностью компании следует понимать способность быть впереди [6, с. 104], а также соперничество двух и более предприятий [23, с. 52].

Следует различать два принципиально различных подхода к определению понятия «конкурентоспособность».

Согласно одной из них, конкуренция является характеристикой рыночной структуры. Согласно этому подходу различают конкурентоспособность рынка, т.е. совершенная и монополистическая

конкуренция [23, с. 84].

Второй подход заключается в рассмотрении конкуренции как формы взаимодействия компаний на рынке. Этот подход предполагает рассмотрение концепции конкуренции как конкурентной борьбы, в основе которой лежит принцип дифференциации продукта по цене, т.е. существует ценовая и неценовая конкуренция [23, с. 96]. Кроме того, разные подходы к определению понятия «конкуренция» позволяют классифицировать субъектов хозяйствования, участвующих в процессе купли-продажи, как продавцов или покупателей, а также определить их количество на рынке.

Существует множество различных определений, но они сходятся в том, что касается процесса конкуренции. Эта конкурентоспособность означает не только улучшение маркетингового индекса, например, увеличение доли рынка или рост продаж. Скорее, это также означает внесение вклада в увеличение капитала и достижение хорошей прибыли.

Конкурентоспособность определяется как степень успеха организации в достижении поставленных целей за счёт сохранения своей конкурентной позиции и построения лидирующих конкурентных позиций за счёт снижения процента производственного брака, увеличения доли рынка и повышения производительности труда.

Конкурентоспособность, по данным Консультативной группы по конкурентоспособности 1995 года, основана на производительности, эффективности и прибыльности, но это не самоцель, а скорее важное средство повышения уровня жизни, достижения социального благосостояния и создания рабочих мест [20].

Конкурентоспособность измеряется способностью организации достичь относительно большей доли рынка, чем ее конкуренты, а также отражает способность организации влиять и претендовать на большую долю на новых рынках и способность выдерживать конкуренцию для достижения целей, связанных с прибыльностью, ростом и стабильностью.

Можно выделить несколько уровней конкурентоспособности:

1. Конкуренентоспособность на уровне организации означает способность организации удовлетворять потребности клиентов с высокой эффективностью, предоставляя продукцию высокого качества по низкой цене, что обеспечивает непрерывный успех организации на локальном и глобальном уровнях.

2. Конкуренентоспособность на уровне сектора означает способность сектора производства товаров или услуг достигать высокой добавленной стоимости по конкурентоспособной цене с помощью гибкого и регулирующего законодательства, соответствующего экономическому развитию.

3. Конкуренентоспособность на национальном уровне:

– способность страны добиться высоких темпов экономического роста, которые были бы устойчивы в среднесрочной перспективе;

– уровень производительности факторов производства в данной стране;

– способность компаний данной страны успешно конкурировать на тех или иных международных рынках.

В последнее время искусство конкурентоспособности приобрело особое значение, потому что это уже не просто производственный процесс, он выходит за рамки этого, и становится единственным способом вести дела на рынке, работая над приобретением и развитием конкурентоспособных возможностей.

В целом, можно выделить четыре основные модели рынка:

– совершенная конкуренция;

– чистая монополия;

– монополистическая конкуренция;

– однородная и неоднородная олигополия [23, с. 108].

При этом каждая модель рынка имеет свои собственные характеристики.

Другой подход к определению «конкуренции» включает в себя

следующие ее подвиды:

- национальная конкурентоспособность;
- конкурентоспособность предприятия;
- конкуренция продукта [23, с. 115].

Эти типы вытекают из необходимости выделения четырех групп субъектов конкуренции, среди них регион, отрасль, предприятие и продукт. В рамках нашего исследования будем рассматривать конкурентоспособность продукции организации.

Конкурентоспособность – это способность продукции или услуги удовлетворять потребности покупателя и быть лучше, чем у конкурентов. Конкурентоспособность является важным фактором для любого бизнеса, так как позволяет ему выделиться на рынке и привлечь больше клиентов.

Существует несколько факторов, которые влияют на конкурентоспособность продукта. Один из них – качество. Продукт должен быть высокого качества, чтобы удовлетворить потребности клиента и избежать жалоб. При этом важен и дизайн продукта, который должен быть привлекательным и удобным для использования.

Цена также является важным фактором конкурентоспособности. Она должна быть адекватной и соответствовать качеству продукта. Однако не стоит забывать, что слишком низкая цена может привести к потере клиентов.

Еще одним фактором конкурентоспособности является упаковка продукта. Она должна быть привлекательной и удобной для хранения и транспортировки. Также важно учитывать сроки годности продукта и его условия хранения.

Каналы продаж также играют важную роль в конкурентоспособности продукта. Необходимо создать удобную систему продаж, которая позволит привлечь больше клиентов и увеличить объемы продаж.

Кроме того, необходимо учитывать рынок и конкурентов. Необходимо следить за трендами и изменениями на рынке, а также анализировать конкурентов и их продукты. Это поможет понять, какие изменения

необходимо внести в свой продукт, чтобы оставаться конкурентоспособным.

Повышение конкурентоспособности – это постоянный процесс, который требует усилий и времени. Однако, если компания будет уделять этому достаточно внимания, то она сможет увеличить свою прибыль и сохранить свои позиции на рынке.

Важно отметить, что конкурентоспособность оценивается со стороны разных субъектов, например, с позиции правительства, инвесторов, производителей либо потребителей.

Многие ученые отмечают, что основные условия конкуренции сводятся к следующему:

- экономическая изоляция производителя;
- зависимость товаропроизводителей от конъюнктуры рынка;
- противостояние с другими участниками рынка;
- наличие большого количества равноправных предметов [27].

Таким образом, понятие конкурентоспособности напрямую связано с понятием прибыли и другими родственными категориями.

В настоящее время в мире наблюдается большой интерес к конкурентоспособности, так как это движущий фактор, контролирующий шаги каждого и мотивирующий их работать, творить и отличаться от своих конкурентов для достижения наивысшего уровня прибыли и прибыльности. Таким образом, большинство организаций стремятся добиться успеха в своей деятельности и постоянно стремятся занять более выгодную стратегическую и конкурентную позицию, которая гарантирует им выживание и повышение производительности в свете среды, в которой они работают.

Для достижения целей требуется, чтобы организации имели долгосрочное видение и не смотрели на области достижения прибыльности сразу, а глубоко и всесторонне думали о том, как это будет отражаться в долгосрочной перспективе, особенно в области достижения будущей прибыли.

Привлечение клиентов и скорость технологических разработок

являются одними из наиболее важных причин, позволяющих организации выживать и расти. Эти возможности и угрозы можно избежать, имея более высокие конкурентные возможности.

Таким образом, конкурентоспособность продукции организации заключается в её способности производить товары хорошего качества по цене, приемлемой для потребителя, а значит необходимо принятие новых концепций и механизмов. Появление конкурентоспособности является основным фактом, определяющим успех или неудачу организации. Поэтому любое современное предприятие находится в положении, которое требует от неё напряжённой и непрерывной работы для получения конкурентных преимуществ, что может улучшить его положение на рынке или даже просто поддержит его перед лицом давления со стороны конкурентов, и как следствие поможет ему получить большую долю на текущем или перспективном рынке.

1.2 Виды и особенности формирования конкурентных преимуществ производственного предприятия

Согласно трудам американского экономиста Майкла Портера, конкурентное преимущество возникает, как только организация обнаруживает новые методы, которые более эффективны, чем те, которые используются конкурентами, так что она способна воплотить это открытие в полевых условиях [5, с. 145]. Оно также определяется как: преимущество или элемент превосходства организации, который достигается, если она следует определённой стратегии конкуренции.

Через предыдущие определения можно дать следующее определение конкурентного преимущества – это открытие или производство чего-то нового за счёт навыков и ресурсов, которыми обладает организация, которые отличают её от других организаций и посредством которых она может влиять на потребности и желания клиентов.

Согласно исследованиям американских ученых, есть два типа конкурентного преимущества: более низкая стоимость и дифференциация продукта [5, с. 208]. Рассмотрим подробнее, какие именно преимущества дает компании развитие своего конкурентного потенциала.

Во-первых, преимущество наименьших затрат. Установлено, что организация имеет преимущество наименьших затрат, если её накопленные затраты в деятельности по созданию ценности достигают по крайней мере большего, чем её конкуренты в этой же сфере. Поскольку хороший контроль над этими факторами по сравнению с конкурентами даёт организации преимущество более низкой стоимости по следующим пяти критериям:

1. Контроль объёма. Известно, что увеличение объёма приводит к снижению затрат, но объем, который предполагается, необходимо учитывать с ожидаемыми затратами на все основные виды деятельности в рамках целевого сектора, чтобы избежать любого дисбаланса.

2. Мониторинг обучения. Обучение является результатом непрерывных усилий всех человеческих ресурсов, которые ведут к развитию их уровня и компетентности, поэтому внимание должно быть сосредоточено не только на работе. Очень важно постоянно повышать квалификацию сотрудников и обучать их.

3. Контроль. Организация может улучшить своё положение в области расходов, если она сможет определить связи между действиями по созданию ценности, с одной стороны, и их использованием, с другой стороны.

4. Последующий контроль. Осуществляется путём сбора важных и приносящих ценность видов деятельности с целью использования общих возможностей и понимания того, как работать при выполнении приносящих ценность действий, в стратегические подразделения, выполняющие аналогичные действия.

5. Процедуры мониторинга. Коммерческим организациям часто приходится корректировать планы в процессе деятельности. На это влияет текущая ситуация на рынке, изменения внутри коллектива, внедрение новых

технологий и масса других факторов. Чтобы контролировать основные показатели деятельности предприятия, используется система мониторинга целевых показателей, обычно интегрированная в программное обеспечение.

Во-вторых, преимущество отличия или уникальности. Это означает способность организации предоставлять отличный, уникальный продукт, который имеет ценность с точки зрения потребителя (более высокое качество, характерные для продукта характеристики, послепродажное обслуживание).

На развитие конкурентоспособности организации влияют несколько факторов:

1. Дискреционные меры, связанные с действиями, которые запрещается осуществлять в качестве процедуры послепродажного обслуживания.

Характеристика уникальности проистекает из основных связей между деятельностью с поставщиками и с частными каналами сбыта.

Местонахождение и статус организации, а также место, занимаемое ее производственными подразделениями или ее распределительными центрами.

2. Обучение и его эффекты, которые отражаются в развитии производительности в наибольшей степени благодаря знаниям, которыми обладают все члены организации.

Включение и интеграция новых видов деятельности, создающих ценность, что способствует координации между этими видами деятельности для повышения уникальности продукта организации.

Размер деятельности, который прямо или обратно пропорционален уникальности организации, и с точки зрения исследователей не существует конкретных областей, на которых организация может сосредоточиться, все, что может представлять собой источник создания дополнительной ценности для потребителя и может быть в ней выделено [15].

Конкурентоспособность предприятия является одним из ключевых факторов его успеха на рынке. Чтобы оставаться конкурентоспособными, предприятия должны постоянно работать над формированием конкурентных преимуществ. Рассмотрим основные виды конкурентных преимуществ и

особенности их формирования.

1. Качество продукции. Качество продукции является одним из главных факторов, определяющих конкурентоспособность предприятия. Высокое качество продукции позволяет предприятию привлекать больше клиентов, увеличивать продажи и повышать свою прибыль. Для повышения качества продукции необходимо проводить постоянный контроль качества на всех этапах производства, использовать современное оборудование и материалы, а также привлекать квалифицированных специалистов.

2. Цена. Цена является вторым по значимости фактором, определяющим конкурентоспособность предприятия на рынке. Цена должна быть конкурентоспособной и соответствовать качеству продукции. Однако, слишком низкая цена может привести к потере клиентов и снижению прибыли. Поэтому необходимо найти баланс между качеством и ценой, чтобы обеспечить максимальную конкурентоспособность.

3. Инновации. Инновации являются одним из ключевых факторов конкурентоспособности предприятия. Инновации позволяют предприятию оставаться на шаг впереди конкурентов, предлагать новые продукты и услуги, а также увеличивать свою прибыль. Для внедрения инноваций необходимо проводить исследования и разработки, привлекать специалистов и инвестировать в развитие новых технологий.

4. Маркетинг. Маркетинг является третьим по значимости фактором конкурентоспособности предприятия на рынке. Маркетинговая стратегия должна быть направлена на привлечение клиентов, увеличение продаж и повышение лояльности покупателей. Для этого необходимо проводить маркетинговые исследования, создавать привлекательный бренд, использовать эффективные каналы продаж и проводить рекламные кампании.

5. Менеджмент. Менеджмент является четвертым по значимости фактором конкурентоспособности предприятия на рынке. Эффективный менеджмент позволяет предприятию управлять своими ресурсами, контролировать процессы производства и продаж, а также принимать

решения в сложных ситуациях. Для эффективного менеджмента необходимо иметь грамотных руководителей, развивать систему контроля и мотивации сотрудников, а также использовать современные методы управления.

6. Дистрибуция. Дистрибуция является пятым по значимости фактором конкурентоспособности предприятия на рынке. Дистрибьюторы играют важную роль в продвижении продукции на рынке и увеличении объемов продаж.

Нами определены четыре важные области совершенствования компании, которые проиллюстрированы на рисунке 1.

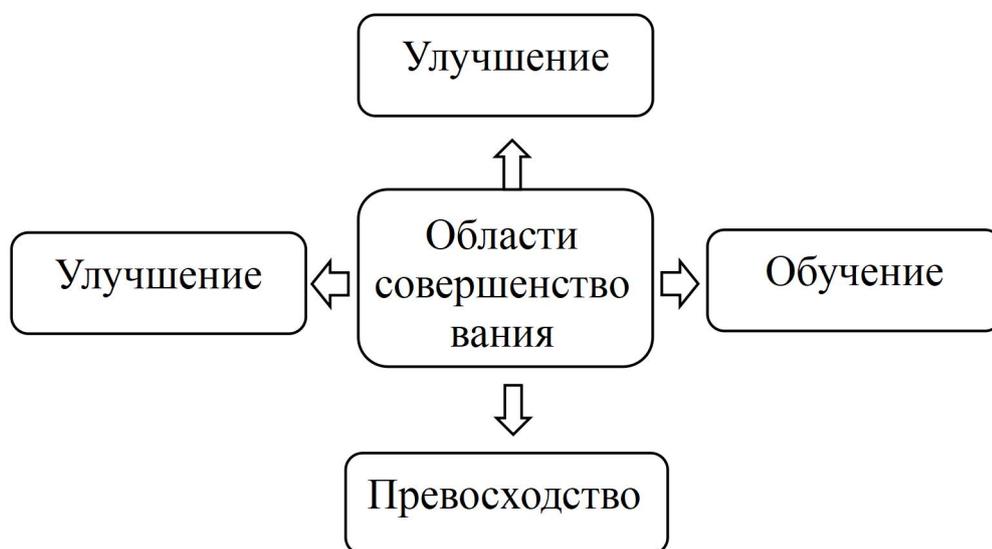


Рисунок 1 – Области совершенствования компании

Рассмотрим улучшение продукта как основу роста конкурентоспособности компании. Как ранее отмечалось, обеспечение конкурентоспособности продукции влияет на конкурентоспособность компании в целом. Она в свою очередь определяется следующими факторами:

- конкурентоспособность продукции на определенных рынках;
- адаптация выездных продуктов к рынку;
- индивидуализация продукции согласно требованиям потребителей данной группы товаров;
- постоянное обновление и синхронизация продуктов;

- расширение рынка сбыта;
- рост качественных и стоимостных характеристик товаров [10].

В целом, учитывая влияние конкурентоспособности продукции на конкурентоспособность предприятия, наиболее важными факторами последней будут следующие:

- рентабельность производства;
- характер инновационной деятельности;
- уровень производительности труда;
- эффективность стратегического развития и. управление бизнесом;
- способность адаптироваться и быстро реагировать на изменяющиеся рыночные условия и требования [15].

Таким образом, использование современных подходов становится неотъемлемым условием обеспечения конкурентоспособности продукции, а значит и компании в целом.

В исследовании Muthiani (2008) говорится, что дифференциация продукта – это процесс разработки новых продуктов (товаров и услуг) или разработки старых продуктов для удовлетворения потребностей клиентов, поскольку организация получает конкурентное преимущество, когда она разрабатывает продукт способом, который полностью удовлетворяет потребности клиентов и лучше, чем у конкурентов (Kireru et al., 2016). Действительно, клиенты однородны с точки зрения потребностей, поведения, восприятия продукта и готовности к покупке, потому что каждый клиент может представлять собой потенциально дифференцирующий рынок (Deas et al., 2016).

Типы дифференциаций в продукте условно можно разделить на следующие виды:

1. Внедрение нового товара. Исследователь Аль-Бакри (2002) определил новый товар как все, что поступает на рынок впервые и, возможно, не является новым на рынке, но является новым для него. Организация

предоставляет клиентам новые преимущества, т. е. все, что можно изменить в спецификациях и функциях. Продукт, использующий технические методы с целью привлечения внимания потребителя или удовлетворения спроса, который включает не только материальный продукт, но и все, что удовлетворяет желания клиентов и удовлетворяет их потребности [19].

2. Улучшение существующего продукта. Процесс улучшения существующего продукта дает организации возможность достичь превосходного качества, потому что это один из методов, используемых организацией для инвестирования имеющихся в ее распоряжении ресурсов (физических и человеческих) для укрепления своей конкурентной позиции [30].

Среди основных методов улучшения существующего продукта можно выделить:

1. Анализ рынка: изучение потребностей и предпочтений потребителей, анализ конкурентов и определение своих преимуществ.

2. Улучшение качества: повышение качества продукта, улучшение его характеристик и функциональности.

3. Снижение цены: оптимизация производственных процессов, использование более дешевых материалов и компонентов.

4. Улучшение дизайна: создание привлекательного дизайна продукта, который будет выделяться на фоне конкурентов.

5. Расширение ассортимента: добавление новых продуктов в линейку, которые будут удовлетворять различные потребности клиентов.

6. Улучшение упаковки: упаковка должна быть удобной для транспортировки и хранения продукта, а также должна привлекать внимание покупателей.

7. Обучение персонала: обучение персонала новым технологиям и методам работы, чтобы повысить качество продукта и улучшить сервис для клиентов.

8. Продвижение продукта: проведение рекламных кампаний, участие в

выставках и мероприятиях, чтобы увеличить узнаваемость бренда и привлечь новых клиентов [10].

Установлено, что качество продукта связано с удовлетворенностью клиентов и является ключевым мотивом при принятии ими решений о покупке; следовательно, это фактор успеха и превосходства организации [36].

Далее рассмотрим область обучения сотрудников. Исследователь А.С. Головачев подчеркнул важность деловых организаций, которые сосредоточены на найме компетентных и подходящих работников, и необходимость для них осознавать характер услуг, которые клиенты боятся получать, чтобы добиться неизменно выдающихся результатов. Проявляя вежливость, прислушиваясь к ожиданиям клиентов и демонстрируя свою доброжелательность, организации могут добиться удовлетворения клиентов и обеспечить процесс повторной покупки [6].

Область превосходства в дистрибуции также важна. Под этим мы подразумеваем, что организация может получить конкурентное преимущество, добавляя больше каналов сбыта, чтобы упростить клиентам доступ к продуктам, разрабатывая новые каналы продаж и определяя подходящее географическое положение, что увеличивает объем продаж [15]. Хорошо функционирующий канал сбыта и опытные менеджеры по продажам могут помочь избежать многих проблем, которые там или иначе возникают при выборе и покупке товара покупателями [36]. Сокращение операций и улучшение сотрудничества в канале сбыта могут явно положительно повлиять на производительность организации, а дифференциация каналов может помочь организации использовать больше возможностей для привлечения клиентов [2].

Немаловажным является улучшение продвижения как отдельная область совершенствования организации. Продвижение – это маркетинговая деятельность, которая включает в себя процесс убедительной коммуникации, направленный на то, чтобы повлиять на клиентов, чтобы вызвать интерес

клиентов в отношении продуктов организации. Организация полагается на рекламные кампании своей продукции, продвижение веб-сайта компании, закупку дополнительной рекламы, личные продажи или путем внедрения соответствующего рекламного комплекса, способного продемонстрировать отличие продукции организации по сравнению с продукцией отраслевых конкурентов [9, 21].

Можно выделить несколько основных отличительных характеристик конкурентоспособности организации:

- относительность, т.е. достигается сравнением с другими игроками рынка;
- приводит к достижению превосходства и предпочтения перед конкурентами;
- достигается надолго и не исчезает быстро при развитии и обновлении потребностей покупателей;
- влияет на покупателей и их восприятие предпочтений в том, что предлагает организация и мотивирует их покупать у нее [27].

Таким образом, конкурентоспособность заключается в возможности предприятий последовательно и прибыльно создавать продукты, которые отвечают требованиям открытого рынка с точки зрения цены, качества, количества и т.д. Деятельность любого предприятия должна отвечать этим требованиям, если оно хочет остаться на рынке, успешно конкурировать с соперниками и повышать свою долю участия на конкретном рынке.

2. Анализ конкурентоспособности продукции ООО «Almarai»

2.1 Характеристика исследуемого предприятия

ООО «Almarai» является одним из ведущих поставщиков молочных продуктов на рынках Саудовской Аравии, ОАЭ и Катара. Компания занимает ключевые позиции на рынке продукции коровьего молока и значительно увеличила уровень конкурентоспособности за счет высокого качества продукции, отменного сервиса и дружественного подхода к своим клиентам.

Важнейшими составляющими конкурентоспособности продуктов молочного производства компании «Almarai» являются:

- высокое качество продуктов – в производстве используются только высококачественные компоненты;
- учитывается требовательный к качеству законодательный регламент;
- современное производство;
- высокая производительность;
- система контроля качества продукции;
- программы обучения персонала;
- доступные и конкурентоспособные цены;
- программы лояльности покупателей.

Компания «Almarai» была основана в 1977 году и в настоящее время является крупнейшей вертикально интегрированной молочной компанией в мире и крупнейшим производителем и дистрибьютором продуктов питания и напитков в регионе присутствия.

Штаб-квартира «Almarai» находится в г. Эр-Рияд. Юридический адрес компании: Almarai Co. Ltd., P.O. box 6801, Riyadh 11452, Саудовская Аравия.

На сегодняшний день компания занимает первое место в классификации потребительских брендов для региона Ближнего Востока и Северной Африки, а также занимает лидирующие позиции по основным своим продуктовым направлениям, куда входят молочные продукты, соки,

хлебобулочные изделия, мясо птицы и детские молочные продукты.

В данный момент компания «Almarai» сосредоточена на производстве и продаже молочных продуктов, мяса, кулинарных продуктов и пищевых приправ. Она предоставляет широкий ассортимент продуктов, таких как: молочные продукты, мясо, овощи, яйца, хлеб, кондитерские изделия, морепродукты, торты и пирожные. Она также предлагает разнообразные готовые блюда и сухие продукты. Кроме того, компания раскрывает потенциал в непродовольственной области, среди них можно отметить визуальные коммуникации, поставку оборудования и материалов, транспорт и страхование.

Важное место занимает высокое качество продукции, которую достигает компания «Almarai» благодаря соблюдению строгих правил и требований качеству. Она обеспечивает идеальную свежесть производимой продукции. Здесь важно еще упомянуть большую производительность, что всегда привлекает внимание покупателей. Также компания уделяет внимание обучению своих сотрудников, обеспечивая их высокую квалификацию и профессионализм.

Кроме того, компания «Almarai» предлагает среднерыночные цены и широкий выбор продукции. Это позволяет покупателям приобрести хорошие продукты по приемлемой цене. Также у компании действует различные программы бонусов, позволяющие привлечь внимание покупателей.

Нормативно-правовые и отчетные документы компании «Almarai» находятся в свободном доступе на официальном сайте компании в разделе «Инвесторам» и «Отчетность».

Наибольший интерес для анализа представляют [41]:

1. Годовой отчет компании «Almarai» за 2019-2022 год.
2. Политика компании «Almarai» по устойчивому развитию.
3. Регулярные отчеты о финансовых результатах компании.
4. Политика по управлению качеством продукции.

На основе этих документов проведено исследование ключевых

направлений деятельности компании по устойчивому развитию и политике по управлению качеством продукции:

1) Финансовые результаты. Годовой отчет компании включает отчет о прибыли и убытках, балансовый отчет и отчет о движении денежных средств. Эти документы могут помочь понять, как компания зарабатывает деньги, какие затраты у нее есть и как она управляет своими финансовыми ресурсами.

2) Ключевые показатели. Годовой отчет содержит информацию о ключевых показателях компании, таких как оборот, чистая прибыль, доход на акцию, дивиденды и т.д. Эти показатели могут помочь оценить финансовую стабильность и эффективность компании.

3) Описание бизнеса. Годовой отчет содержит описание бизнеса компании, ее миссии, ценностей и стратегии. Эти сведения могут помочь понять, как компания позиционирует себя на рынке и какие цели она преследует.

4) Анализ рынка. Годовой отчет включает анализ рынка, на котором работает компания, включая описание конкурентной среды, размеры рынка и тенденции развития. Эти данные могут помочь понять, как компания позиционируется на рынке и какие факторы могут повлиять на ее успех.

5) Описание продуктов и услуг. Годовой отчет содержит информацию о продуктах и услугах, которые предлагает компания, и о том, как они отличаются от продуктов и услуг конкурентов. Эти данные могут помочь понять, как компания конкурирует на рынке и какие преимущества у ее продуктов и услуг.

6) Устойчивость и социальная ответственность. Годовой отчет содержит информацию о социальной ответственности компании, ее устойчивости и экологических инициативах. Эти данные могут помочь понять, как компания работает с социальными и экологическими вопросами и как она управляет рисками, связанными с устойчивостью.

Доход компании «Almarai» за 2022 год увеличился на 18 % по

сравнению с 2021 годом и составил 18,7 млрд SAR (саудовских риялов). Операционный доход вырос на 13 % – с 2 до 2,3 млрд SAR. Рост чистой прибыли составил 13 %, увеличившись по сравнению с 2021 годом на 196 млн SAR и достиг 1,76 млрд SAR. Данные представлены на рисунке 2.

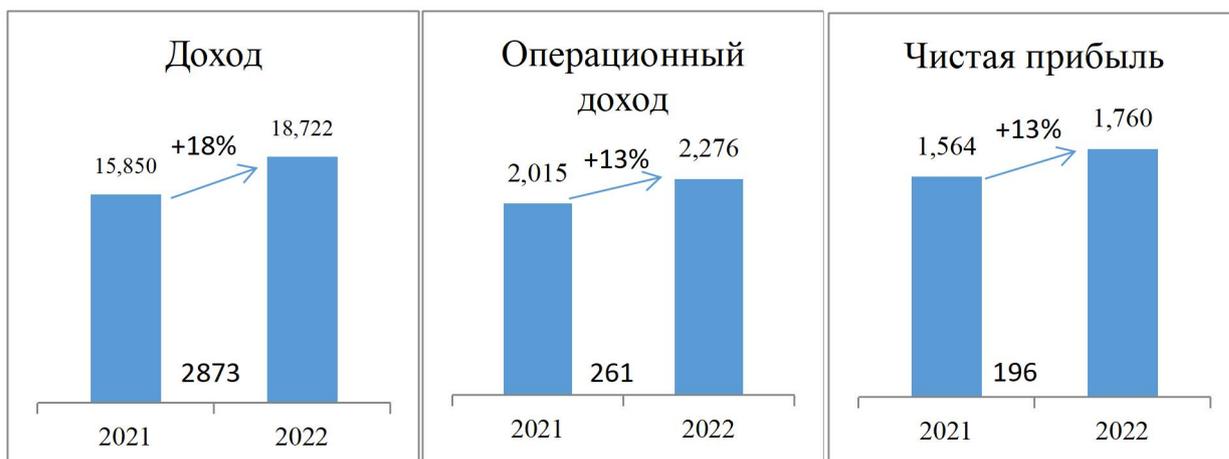


Рисунок 2 – Данные по доходу, чистой прибыли и операционному доходу компании «Almarai» за 2021-2022 годы, млн SAR

На рисунке 3 представлена структура прибыли компании «Almarai» за 2022 год в разрезе стран. Порядка 64 % приходится на внутренний рынок, остальные 36 % экспортируются на рынки близлежащих стран со схожими потребительскими предпочтениями и требованиями к качеству продуктов. Относительно крупными рынками сбыта при этом являются ОАЭ (9 %), Египет (8 %) и Кувейт (5 %).

При этом если рассматривать данные по прибыли с этих рынков в динамике за 2021-2022 годы, мы видим, что компании удалось не только сохранить прежние показатели, но и значительно нарастить объемы поставляемой продукции, а значит и укрепить своё присутствие в этих странах (таблица 1). Это является свидетельством высокого качества, а, следовательно, и высокой конкурентоспособности отдельных видов продукции не только на внутреннем рынке Саудовской Аравии, но и на внешних рынках.

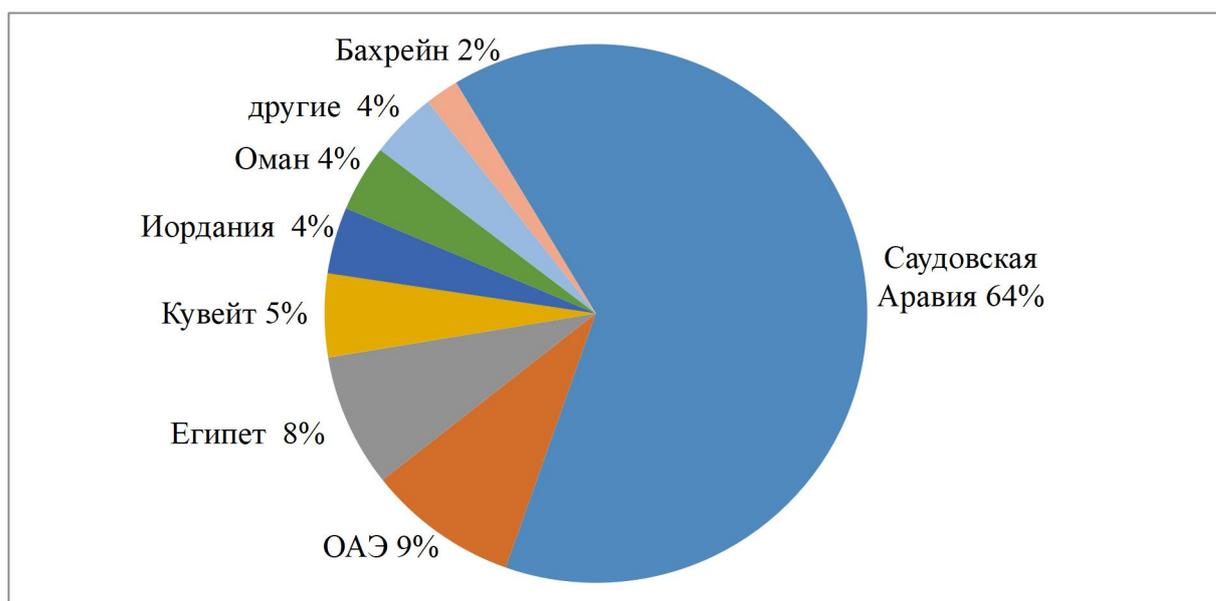


Рисунок 3 – Структура прибыли «Almarai» за 2022 год по странам

Наибольший рост при этом наблюдался по 2 странам: Иордании – поставки выросли на 26 % и Египту – на 21%.

Таблица 1 – Данные по прибыли компании «Almarai» в разрезе стран

Страна	Рост в 2022 г. по сравнению с 2021 г., млн SAR	Рост 2022/2021 гг., %
Саудовская Аравия	1 877	18
Египет	288	21
Арабские Эмираты	230	18
Кувейт	115	15
Иордания	142	26
Оман	76	12
Бахрейн	42	12
Другие	102	15
Итого	2 873	18

На рисунке 4 представлена структура прибыли компании «Almarai» за 2022 год по товарам. Треть прибыли (34 %) компания получает от продажи свежей молочной продукции, далее идет домашняя птица с долей 16 %, различные продукты питания 14 %, выпечка 13 %. Молочные продукты

долгого хранения в структуре прибыли компании за 2022 год занимают 10 %, фруктовые соки 9 % и другие категории товаров 4 %.



Рисунок 4 – Структура прибыли «Almarai» за 2022 год по товарам

Текущие позиции компании «Almarai» по прибыли за 2022 год по категориям товаров представлены в таблице 2. По сравнению с 2021 годом наибольшее увеличение наблюдается по выпечке (36 %), домашней птице (31 %) и молочным продуктам долгого хранения (20 %).

Таблица 2 – Данные по прибыли компании «Almarai» в разрезе товаров

Категория	Рост в 2022 г. по сравнению с 2021 г., млн SAR	Рост 2022/2021 гг., %
Домашняя птица	712	31
Выпечка	650	36
Свежая молочная продукция	625	11
Молочные продукты долгого хранения	326	20
Продукты питания	263	12
Фруктовые соки	149	10
Другое	147	24
Итого	2 873	18

На рисунке 5 представлено распределение прибыли компании «Almarai» по каналам сбыта за 2022 год.

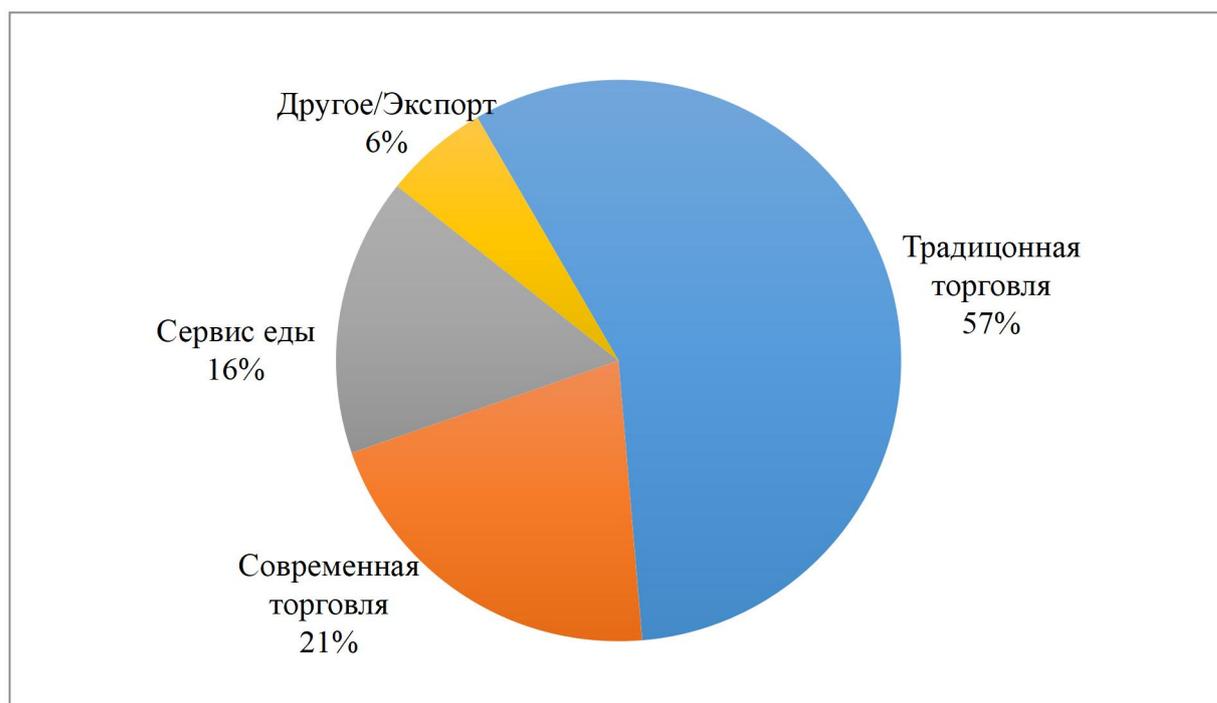


Рисунок 5 – Структура каналов сбыта продукции «Almarai» за 2022 год

На традиционную торговлю (магазины, супермаркеты, рынки) приходится 61 %, на сервисы заказа и доставки еды через собственный сайт и сторонние онлайн-агрегаторы – 18 %, на современную торговлю, включая продуктовые маркетплейсы и иные онлайн торговые площадки – 14 %.

В таблице 3 представлена динамика изменения прибыли за 2021-2022 гг. по используемым каналам сбыта. Мы видим значительный рост сервисов еды – на 41 % по сравнению с 2021 годом. Это, прежде всего, объясняется тенденцией повсеместного развития и увеличения популярности таких сервисов особенно в постковидный период, связанный с желанием сокращения посещения многолюдных мест в целях личной безопасности, а также очевидной экономией времени на покупку и готовку еды по сравнению с привычными покупками через офлайн-маркеты. Стоит отметить, что и традиционная торговля показала рост, что опять же можно связать с восстановлением прежнего режима работы после вынужденного простоя во

время действия карантинных мер.

Таблица 3 – Данные по прибыли компании «Almarai» в разрезе каналов сбыта

Категория	Рост в 2022 г. по сравнению с 2021 г., млн SAR	Рост 2022/2021 гг., %
Традиционная торговля	1 598	18
Сервис еды	841	41
Современная торговля	421	12
Другое/Экспорт	13	1
Итого	2 873	18

В настоящее время компания «Almarai» сфокусирована на производстве высококачественных продуктов и предоставляет гарантию для каждого потребителя. Философия управления качеством определяется стратегическим планом компании. Согласно нормативно-правовым документам, отчетным документам и публикациям организации, компания стремится быть лидером качества продуктов. Ей присвоен сертификат ISO-9001 (система менеджмента качества) и удостоверение Quality System QSA-1999 (система менеджмента оценки качества). Компания прилагает все усилия для обеспечения качества и чистоты продуктов, в том числе для соответствия высоким международным стандартам. Это гарантирует постоянное качество продукции ООО «Almarai», а также подтверждает безопасность пищи для потребителей.

Политика безопасности и здоровья на рабочем месте компании «Almarai» устанавливает стандарты здоровья и безопасности на рабочем месте для всех сотрудников компании. Компания обязуется предоставлять своим сотрудникам безопасное рабочее место и соблюдать все применимые законы и стандарты в области охраны труда и безопасности.

Для ООО «Almarai» безопасность и здоровье компании являются важной частью успеха своих вместе сотрудников, соответственно требуются подходящие процедуры принятия решений и требования. Для этого у

ООО «Almarai» имеется комплекс программ для обеспечения безопасности окружающей среды, своих работников и общества.

В рамках этих программ выделяются основные направления их реализации, описываются процедуры, регламентируются процессы и инструменты.

Политика по защите окружающей среды компании «Almarai» устанавливает стандарты ответственного отношения к окружающей среде во всех аспектах деятельности компании. Компания обязуется соблюдать все применимые законы и стандарты в области охраны окружающей среды, минимизировать негативное воздействие своей деятельности на окружающую среду и продвигать практики устойчивого развития в своем бизнесе.

Политика по управлению качеством продукции компании «Almarai» устанавливает стандарты качества для всех ее продуктов и обязуется соблюдать все применимые законы и стандарты в области качества продукции. Компания использует современные технологии и методы контроля качества, чтобы обеспечить высокое качество своих продуктов и удовлетворение потребностей своих клиентов. Кроме того, компания продвигает практики устойчивого производства и обеспечивает соответствие своей продукции всем применимым стандартам и требованиям.

Немаловажны также отношения с акционерами ООО «Almarai». Они являются связующим звеном между компанией и сообществом инвесторов и имеют множество обязанностей, благодаря которым компания стремится установить с ними хорошие и прочные отношения, публикуя годовые и квартальные отчеты (Приложение 1). ООО «Almarai» стремится перенять передовой опыт в отношениях с инвесторами и поставить его на первое место в своих приоритетах, стремясь быть одним из его сторонников, развивать местную инвестиционную среду, принимая во внимание международные стандарты.

Для ООО «Almarai» основой профессионализма является

продуктивность: они развивают и исправляют процессы постоянно и стремятся предложить самый высокий уровень инновационности и качества, чтобы обеспечить удовлетворительный уровень качества и доступности продуктов. В соответствии с этим, ООО «Almarai» имеет сертификат ISO-9001 и аккредитацию системы качества QSA-1999, чтобы предоставить своим покупателям продукции высшего качества.

В таблице 4 представлены основные направления стратегического развития показателей эффективности ООО «Almarai», ориентированные на краткосрочные и долгосрочные цели.

Таблица 4 – Направления стратегического развития показателей эффективности

Показатели устойчивости	Показатели эффективности	Показатели роста эффективности	Показатели денежной эффективности
Поощрение руководства по потреблению	Эффективность производства	Увеличение размера	Общий объем продаж
Устойчивые ресурсы	Эффективность распределения	Увеличение размера	Рост прибыли
Сокращение выбросов углерода (CO ₂), использования воды и упаковки	Эффективность при предельной стоимости продукта	Рост продаж	Прибыль до вычета процентов и налогов
Повышение квалификации, обучение и вознаграждение работников	Эффективность, результативность, безопасность и качество процедур	Рост доли рынка	Свободный денежный поток
Распределение инвестиций в сообщества	Обучение и развитие для повышения эффективности	Рост потребности в импорте	Доход на чистые операционные активы

Одним из основных аспектов в обеспечении высокой конкурентоспособности компании «Almarai» является привлечение новых ключевых клиентов с целью продвижения своих продуктов. Поставки продуктов для этих клиентов компании «Almarai» позволяют организации увеличить объемы производства и продаж.

Для дальнейшего повышения конкурентоспособности на современном молочном рынке, организация должна заключать сделки со всеми видами

ключевых клиентов и партнеров, увеличивая производство и продажи. Кроме того, необходимо осуществлять мониторинг конкурентного окружения по производству и продвижению молочных продуктов, устанавливать наиболее высокие стандарты качества продукции, организовывать системы поощрений для сотрудников, а также создавать продукты, отвечающие требованиям рынка.

2.2 Конкурентоспособность производимой продукции

Для понимания и всестороннего анализа конкурентоспособности продукции компании «Almarai» необходимо провести анализ рынка и её основных конкурентов. Для этого необходимо провести следующие исследования:

1. Изучить особенности потребительского спроса на молочную продукцию в регионе:

- оценить уровень потребления молочной продукции в регионе;
- определить, какие виды молочной продукции наиболее популярны у потребителей;
- оценить, какие требования предъявляются к молочной продукции потребителями (например, свежесть, качество, упаковка и т.д.);
- определить, какие факторы влияют на выбор молочной продукции потребителями (например, цена, бренд, качество и т.д.).

2. Изучить ассортимент продукции конкурентов и их ценообразование:

- составить список конкурентов компании «Almarai» на рынке молочной продукции в регионе;
- изучить ассортимент продукции конкурентов, включая виды продукции, упаковки, ассортимент продуктовой линейки и т.д.;
- сравнить цены на продукцию ООО «Almarai» с ценами на аналогичную продукцию конкурентов;

– оценить, какие виды продукции ООО «Almarai» отсутствуют в ассортименте конкурентов, и какие продукты более востребованы у потребителей.

3. Определить преимущества и недостатки продукции ООО «Almarai» по сравнению с конкурентами:

– сравнить качество продукции ООО «Almarai» с качеством продукции конкурентов;

– оценить уровень узнаваемости бренда ООО «Almarai» среди потребителей;

– определить, какие преимущества у продукции ООО «Almarai» по сравнению с конкурентами (например, уникальные вкусы, высокое качество, удобная упаковка и т.д.);

– оценить недостатки продукции ООО «Almarai» и определить, какие шаги могут быть предприняты для их устранения.

По результатам проведенного исследования, можно определить наиболее эффективные стратегии компании «Almarai» для повышения конкурентоспособности своих продуктов на рынке молочной продукции.

Нами был проведен полный комплексный анализ конкурентоспособности продукта компании «Almarai». В качестве первого ее этапа были изучены особенности потребительского спроса на молочную продукцию в регионе.

Уровень потребления молочной продукции в регионе, где находится компания «Almarai», является одним из самых высоких в мире. По данным The National Dairy Council, в Саудовской Аравии потребляется около 63 литров молока на человека в год, что выше, чем в других странах в регионе [43].

Наиболее популярные виды молочной продукции у потребителей являются молоко, йогурты, сыры, сливки, масло, йогуртные напитки и мороженое. Эти продукты являются основными компонентами современного рациона питания в регионе и часто используются в приготовлении блюд.

Основными требованиями, предъявляемыми к молочной продукции со стороны потребителей, являются:

- свежесть продукции;
- высокое качество продукции;
- удобная упаковка.

Потребители также ожидают, чтобы продукты были произведены в соответствии с местными нормами и стандартами качества.

Можно выделить также некоторые факторы, влияющие на выбор молочной продукции потребителями. В регионе, где находится компания «Almarai», цена является одним из основных факторов, влияющих на выбор молочной продукции потребителями. Бренд и качество также важны для потребителей, которые часто выбирают продукты от известных и надежных производителей молочной продукции. Другими факторами, влияющими на выбор молочной продукции потребителями, являются вкус, ассортимент, удобство упаковки и доверие к производителю.

Рынок молочных продуктов в Саудовской Аравии отличается высокой конкуренцией, и большое количество местных игроков удовлетворяет спрос на молочные продукты в стране. Основные игроки сосредоточены на выводе на рынок новых и инновационных продуктов, чтобы удовлетворить интересы потребителей. Инновационный продукт – наиболее предпочтительная стратегия на рынке молочных продуктов. Кроме того, компании следуют стратегиям, которые включают продажу продуктов через веб-сайты электронной коммерции (собственный веб-сайт и сторонние интернет-сервисы), чтобы расширить целевую аудиторию.

Для проведения сравнительного анализа конкурентоспособности продукции компании «Almarai» необходимо рассмотреть ее основных конкурентов в рынке молочных продуктов на территории, где компания осуществляет свою деятельность. Конкуренты ООО «Almarai» на рынке молочной продукции в регионе и их ассортимент:

- Nadec: молоко, йогурты, сыры, сливки, масло, йогуртные напитки,

соки, вода, леденцы, мороженое;

– Nada Dairy: молоко, йогурты, сыры, сливки, масло, йогуртные напитки, соки, вода, леденцы, мороженое;

– SADAFCO: молоко, йогурты, сыры, сливки, масло, йогуртные напитки, соки, вода, леденцы, мороженое;

– Al Safi Danone: молоко, йогурты, сыры, сливки, масло, йогуртные напитки, соки, вода, леденцы, мороженое;

– DairyLand: молоко, йогурты, сыры, сливки, масло, йогуртные напитки, соки, вода, леденцы, мороженое.

Цены на продукцию ООО «Almarai» и ее конкурентов могут меняться в зависимости от региона и дистрибьютора. Однако, в целом, цены на продукцию ООО «Almarai» и ее конкурентов примерно одинаковы. Например, цена на молоко ООО «Almarai» составляет около 2,5 SAR за литр, а цены на молоко конкурентов колеблются в диапазоне от 2,2 до 2,8 SAR за литр.

Анализируя уровень конкурентоспособности компании, следует провести также оценку отсутствующих видов продукции ООО «Almarai» в ассортименте конкурентов и более востребованных продуктов у потребителей. Так, ООО «Almarai» имеет более широкий ассортимент продукции, чем многие из ее конкурентов. Некоторые продукты, которых нет в ассортименте конкурентов ООО «Almarai», включают в себя кефир и кисломолочные продукты.

ООО «Almarai» также производит продукты, которые представлены в ассортименте конкурентов, например, молоко, йогурты, сыры, сливки, масло, йогуртные напитки, соки, вода, леденцы, мороженое.

В рамках исследования конкурентоспособности продукции были проанализированы основные показатели экономической деятельности.

В таблице 5 представлены данные по категориям товаров, по которым компания «Almarai» занимает лидирующие позиции на рынке Саудовской Аравии. По отдельным категориям товаров компания является абсолютным

лидером среди всех производителей и поставщиков. Так, по свежему молоку и лабана (традиционный творог из козьего или овечьего йогурта) на долю компании приходится по данным за 2022 год 65 % и 63 % соответственно. Также более половины имеющегося спроса компания закрывает по выпечке (57 %). По соковой продукции доля компании 45 %, несмотря на небольшое снижение (на 2 % по сравнению с годом ранее) ранг компании на рынке не изменился. По ультрапастеризованному молоку «Almarai» покрывает одну пятую часть от потребности рынка в данном виде продукции и находится на 2 месте, что также является хорошим показателем.

Таблица 5 – Данные по товарным категориям компании «Almarai» на рынке Саудовской Аравии

Категория	Доля «Almarai» на рынке Саудовской Аравии, %			Ранг «Almarai» в 2022 г.
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	
Лабана (творог)	64	64	63	1
Свежее молоко	65	66	65	1
Ультрапастеризованное молоко	20	21	20	2
Продукты питания	37	34	32	1
Соки	42	47	45	1
Выпечка	53	55	57	1
Свежая курица	34	31	36	1

Рассмотрим также маркетинговые стратегии конкурентов ООО «Almarai». Конкурентный анализ показывает, что прямые конкуренты, например, компании Nadec, Al Safi, Saudia Dairy and Foodstuff Company (SADAFSCO) активно продвигают свою продукцию в Саудовской Аравии и за рубежом, используя телевизионную рекламу, социальные сети и печатные издания. Они также участвуют в спонсорских мероприятиях, таких как фестивали и спортивные события, чтобы привлечь внимание к своим продуктам, внедряют новые технологии в производство молочных продуктов, чтобы улучшить качество своей продукции.

Основные маркетинговые инструменты, используемые конкурентами компании «Almarai»:

– реклама на телевидении. Используют телевизионную рекламу для продвижения своих продуктов;

– социальные сети. Активно используют социальные сети, такие как Instagram и Twitter для продвижения своих продуктов и установления связи с потребителями;

– спонсорство мероприятий. Участвуют в спонсорских мероприятиях, таких как фестивали и спортивные события, чтобы привлечь внимание к своим продуктам.

Маркетинговые стратегии, которые могут быть использованы для продвижения продукции ООО «Almarai»:

– увеличение присутствия в социальных сетях. ООО «Almarai» может активнее использовать социальные сети, чтобы привлечь внимание к своим продуктам и установить связь с потребителями;

– спонсорство мероприятий. ООО «Almarai» может участвовать в спонсорских мероприятиях, чтобы привлечь внимание к своим продуктам и повысить узнаваемость своего бренда;

– увеличение онлайн-присутствия. ООО «Almarai» может улучшить свой онлайн-магазин и продвигать свою продукцию в Интернете и через маркет-плейсы, чтобы увеличить продажи и привлечь новых потребителей.

Исследование отзывов потребителей о продукции ООО «Almarai» в социальных сетях и на сайтах отзывов может дать представление о степени лояльности потребителей к продукции ООО «Almarai».

Чтобы оценить уровень лояльности, мы проанализировали как положительные, так и отрицательные отзывы. Анализ отзывов о компании по нескольким каналам связи показывает, что более 85 % (1857 из 2185 за 2020-2022 гг.) отзывов являются положительными, что свидетельствует о том, что потребители довольны качеством продукции ООО «Almarai», ее ассортиментом и другими характеристиками продукции. Отрицательные

отзывы указывают на недостатки в продукции, такие как высокие цены, ограниченный выбор или проблемы с качеством, а также сигнализируют управляющим компании о ситуативных проблемах, возникающих в местах продаж.

Кроме того, было проанализировано, как часто потребители упоминают ООО «Almarai» в своих отзывах и какие аспекты продукции чаще всего обсуждаются. Так, установлено, что продукция ООО «Almarai» часто упоминается (в среднем более 240 раз в месяц за 2022 год в сети Instagram) и находится в центре внимания, это может указывать на высокий уровень лояльности потребителей и хорошо сформированный имидж компании.

В целом, исследование отзывов потребителей является важным шагом в оценке уровня лояльности к продукции ООО «Almarai». Однако, следует помнить, что это только один из инструментов, который может быть использован вместе с другими методами исследования, чтобы получить более полную картину.

Для проведения оценки конкурентоспособности молочной продукции компании Almarai необходимо проанализировать текущее состояние рынка и представленных на нем конкурентов. В настоящее время рынок Саудовской Аравии и близлежащего региона является высококонкурентным, на нем действует более 80 молокоперерабатывающих предприятий как местных, так и с иностранным участием, представляющих всемирно известные бренды. Также стоит отметить постоянно растущий спрос на молочную продукцию, который связан как с выявлением и популяризацией полезных свойств молочной продукции с упором на правильное и здоровое питание и натуральность, так и ростом численности населения. Согласно данным онлайн-базы Международного торгового центра ВТО – Trade Map (intracen.org) ежегодное увеличение потребления молока и молочной продукции в Саудовской Аравии составляет за 2019-2022 гг. в среднем 8,4 %.

В рамках проведенной работы по оценке конкурентов была проанализирована информация из открытых источников, включая

публикации в средствах массовой информации и специализированные интернет-ресурсы, а также экспертный опрос.

В ходе исследования было установлено, что четыре крупных молокоперерабатывающих предприятия выпускают 57 % от общего объема производства молочной продукции. Наибольший удельный вес занимают Nadec – 20 %, Almarai – 16 %, Nada Dairy – 12 %, SADAFSCO – 9 %.

Оценка проводилась по четырем показателям – это стоимость продукции, упаковка, широта ассортимента и связь с покупателями и потребителями. Критерии были выбраны в качестве основных с точки зрения принятия решения о покупке среди потенциальных потребителей продукции, а также масштаба производства, соответствия действующим стандартам качества и соблюдения технологии производства, т.е. сформировавшегося у потребителей лояльного отношения к той или иной компании.

В сводном виде данные представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Комплексное сравнение конкурентов компании «Almarai»

Компания	Критерии сравнения				
	Доля, %	Стоимость продукции	Упаковка	Широта ассортимента	Информационная связь с покупателями и потребителями
Nadec	20	Стоимость ниже, чем у Almarai, но сравнительно выше чем у большинства	В основном тетра-пак, пластиковые бутылки и стаканы	Широкая линейка продукции, включая детское питание	Сайт, онлайн-магазин, возможность заказать обратный звонок, соц.сети, реклама и др.
Almarai	16	Продукция по цене выше, чем у рассматриваемых производителей, в большей части товаров	Финн-пакет, тетра-пак, пюр-пак, пленка, пластиковые стакан, пергамент, фольга	Широкая линейка продукции, около 40 позиций	Сайт, онлайн-магазин, возможность заказать обратный звонок, соц. сети, реклама и др.
Nada Dairy	12	Ниже по сравнению с Almarai, но выше других	Финн-пакет, пергамент, пленка, фольга	Широкая линейка традиционных продуктов	Сайт с основной информацией, соц. сети, публикации

		рассматриваемых конкурентов			
SADAFCO	9	Самая низкая среди рассматриваемых компаний стоимость продукции	Финн-пакет, пластиковые стаканы, пергамент, фольга	Большой ассортимент продукции	Сайт с основной информацией, соц. сети, публикации
Al Safi Danone	8	Продукция имеет относительно среднюю стоимость по сравнению с конкурентами	Финн-пакет, РР банка, стакан, фольга, пленка, крафт-мешок	Относительно широкий, около 30 позиций	Сайт с основной информацией, соц. сети, публикации
DairyLand	4	Стоимость выше, чем у SADAFCO, но дешевле чем у остальных конкурентов	Финн-пакет, пластиковые стаканы, пергамент, фольга, пленка	Выпускает около 30 наименований, обширный ассортимент	Сайт с основной информацией, соц. сети, публикации

Более детальная оценка конкурентоспособности была проведена по расширенным показателям, ранжированным в зависимости от важности показателя. Каждый критерий оценивался по десятибалльной шкале, где 10 – наивысшая оценка относительно остальных участников сравнения. Данные представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Сравнительная характеристика конкурентов

Показатели конкурентоспособности	Коэффициент важности	Компания-производитель					
		Nada Dairy	Almarai	Nadec	Dairy Land	Al Safi Danone	SADAFCO
Доля рынка производителя, балл	0,4	7	8	10	3	6	6
Широта ассортимента	0,2	7	10	9	4	4	3
Качество упаковочного материала, балл	0,2	10	9	8	5	6	5
Уровень активности продвижения продукции, балл	0,1	8	9	10	5	6	5
Уровень информированности потребителей о компании, балл	0,1	9	10	8	5	7	6
Показатель качества		7,9	8,9	9,2	4	5,7	5,1

Средняя стоимость продукции, SAR		6,4	6,5	6,3	6,0	6,2	5,8
Показатель конкурентоспособности		1,23	1,37	1,46	0,67	0,92	0,88

Для расчета показателя средней стоимости продукции было взято несколько наименований однородной продукции по каждой рассматриваемой компании и выведено среднее значение.

Так, стоимость реализуемой компанией Almarai продукции чуть выше средней стоимости по рынку. На отдельные виды товаров стоимость выше на 10-20 % от среднерыночной. Причины, по которым компания Almarai удерживает такую ценовую позицию, объясняется тем, что на предприятии в плановом порядке в 2018 году происходила модернизация производства и запуск новых линий, осуществлялся переход к новой упаковке. Причем предприятие позиционирует себя как производителя высококачественных экологически чистых продуктов, что подтверждено проведенным тестированием продукции с последующим получением соответствующих сертификатов качества и соответствия, признаваемых как на внутреннем рынке Саудовской Аравии, так и на зарубежных рынках.

Самая низкая средняя стоимость молочных продуктов у SADAFCO – 5,8 SAR, у остальных предприятий – от 6 до 6,5 SAR. Далее рассмотрим качественные показатели.

Позицию рассматриваемых конкурентов на рынке определим по доле занимаемого рынка в процентах. По важности этот показатель оценен на 0,4, т.е. являемся самым важным по сравнению с остальными анализируемыми показателями. Компания Almarai находится на второй позиции после Nadec.

Широта ассортимента (коэффициент значимости 0,2) – характеризует количество позиций выпускаемой продукции. Чем шире ассортимент, тем выше охват с учетом специфических предпочтений различных сегментов рынка. Здесь Almarai является безусловным лидером, компания производит около 40 позиций молочной продукции.

Качество упаковочного материала (коэффициент важности 0,2) – наиболее качественным считается упаковка, изготовленная из многослойного картона внутри с пленкой или фольгой, далее идет пластиковая тара и пленка – пакеты (финн-пакеты). Максимальный показатель свидетельствует о том, что предприятие в максимальных масштабах использует самую качественную упаковку. Большинство предприятий для упаковки своей продукции используют стандартные финн-пакеты, пленку, фольгу, пергамент, пластиковую тару, и только некоторые из них применяют Tetra pak и pur pak. По этому показателю лидером является компания Nada Dairy – 10 баллов, далее идут Almarai и Nadec – 9 и 8 баллов соответственно.

Уровень активности продвижения продукции (значимость 0,1) оценивался также по 10-балльной шкале. Данный показатель учитывает участие предприятий в мероприятиях по продвижению продукции и их активность. Максимальный балл характеризует предприятие как наиболее активное в продвижении своей продукции. По этому показателю Nadec присвоено 10 баллов, Almarai – 9 баллов, Nada Dairy – 8 баллов.

Уровень информированности потребителей о компании и ее товаре (коэффициент значимости 0,1) оценивается по шкале в 10 баллов. Максимальный балл характеризует предприятие как самое узнаваемое, о котором представлен большой объем информации, включая сайт и иные электронные и онлайн ресурсы. По этому показателю Almarai присвоено 10 баллов, Nada Dairy – 9 баллов, Nadec – 8 баллов.

По результатам маркетинговых исследований были рассчитаны показатели качества (сумма произведений коэффициента важности и оценки качества по всем параметрам качества) и конкурентоспособности (отношение показателя качества товара к его цене).

По рассматриваемым характеристикам более сильные позиции по конкурентоспособности у компании Nadec – 1,46, у Almarai также достаточно сильные позиции, коэффициент конкурентоспособности составил 1,37, в тройку лидеров вошла также компания Nada Dairy с коэффициентом 1,23.

По результатам исследования можно сделать вывод, что лидеры рынка выпускают высококонкурентную продукцию, конкурентоспособность которых обеспечивается:

- высоким качеством выпускаемой продукции;
- использованием в производстве продукции натурального сырья;
- широким ассортиментом молочной продукции, позволяющим удовлетворить потребительский спрос;
- применением удобной качественной упаковки.

Таким образом, проведенная оценка конкурентоспособности компании Almarai и ближайших ее прямых конкурентов позволила выявить степень конкурентоспособности товара и разработать рекомендации по ее улучшению.

В целом при сравнении конкурентоспособности продукции ООО «Almarai» со своими конкурентами можно отметить следующие преимущества:

- качество и безопасность продукции. ООО «Almarai» является одним из крупнейших производителей молочных продуктов в Саудовской Аравии и придерживается высоких стандартов качества. Предприятие использует современные технологии и процессы, чтобы гарантировать качество и безопасность своих продуктов для потребителей;

- узнаваемость брендов выпускаемой продукции. ООО «Almarai» – один из наиболее узнаваемых брендов молочных продуктов в Саудовской Аравии и регионе Персидского залива. Они активно продвигают свои продукты на рынке и имеют долгую историю в производстве молочных продуктов;

- широкий ассортимент. ООО «Almarai» предлагает широкий ассортимент молочных продуктов, включая молоко, йогурт, сыр, масло и многое другое. Это позволяет компании удовлетворить потребности различных групп потребителей;

- узнаваемость бренда самой компании. Компания «Almarai» имеет

высокую узнаваемость и популярность среди потребителей. У неё устоявшийся положительный имидж, который нарабатывался годами;

- широкая дистрибьюторская сеть. Компания «Almarai» имеет широкую базу партнеров по всем каналам распространения продукции и большое присутствие на рынке.

Недостатки продукции ООО «Almarai»:

- высокая цена. Продукция ООО «Almarai» по некоторым позициям ассортиментной матрицы является более дорогой, чем продукция конкурентов. Это снижает потенциальный спрос на продукцию ООО «Almarai»;

- ограниченный выбор. Хотя ООО «Almarai» предлагает широкий ассортимент молочных продуктов, некоторые конкуренты предлагают больше вариантов продукции, например, в сегменте йогуртов, что приводит к потере этой доли потребителей;

- отсутствие инноваций и вывода новых продуктов на рынок. ООО «Almarai» не по всем направлениям производства внедряет новые технологии и инновации, что в перспективе может привести к некоторому отставанию от конкурентов;

- отсутствие сильных маркетинговых кампаний и рекламных акций. Необходимо выделять больше бюджета на проведение мероприятий по имиджевому и продуктовому продвижению выпускаемой продукции, иначе внимание и сознание потребителей смогут занять продукты конкурентов с более агрессивной маркетинговой стратегией.

Для улучшения конкурентоспособности продукции ООО «Almarai» можно предложить следующие рекомендации:

- снижение издержек. ООО «Almarai» должна найти возможности для снижения производственных издержек, что поможет снизить цены на свою продукцию, чтобы стать более конкурентоспособной на рынке;

- расширение ассортимента. ООО «Almarai» может увеличить свой

ассортимент, особенно в сегменте йогуртов и ввести в ассортимент новые продукты, чтобы привлечь больше потребителей;

- инновации. ООО «Almarai» может внедрять новые технологии и инновации в свою продукцию, чтобы улучшить ее качество и привлечь больше потребителей;

- инвестирование в исследования и изучение потребительского опыта потенциально-желаемых клиентов и разработки для них новых продуктов, чтобы удовлетворить потребности современных потребителей;

- улучшение маркетинговых стратегий и активное участие в рекламных кампаниях, чтобы повысить узнаваемость бренда и привлечь новых потребителей;

- развитие онлайн-магазина и улучшение логистики доставки продуктов, чтобы увеличить удобство для потребителей и привлечь больше онлайн-покупателей.

В целом важно отметить, что конкурентоспособность продукции ООО «Almarai» достаточно высока. Они успешно сохраняют высокое качество своих продуктов на протяжении нескольких десятилетий и предлагают широкий ассортимент продукции, характеризующейся высоким качеством, безопасностью и оптимальным ценообразованием. Компания пытается удовлетворить все сегменты рынка, предлагая продукты и услуги, способствующие удобству и удовлетворению клиентов по всей Аравии. Выпускаемая продукция предназначена для самых требовательных к качеству потребителей, что делает ООО «Almarai» конкурентоспособной и успешной компанией.

На основании проведенного анализа, компания «Almarai» может улучшить свою конкурентоспособность, учитывая предпочтения и требования потребителей в регионе. Это может включать в себя разработку новых продуктов, которые отвечают потребностям потребителей, а также улучшение качества продукции, упаковки и маркетинговых стратегий.

3. Стратегия повышения конкурентоспособности продукции компании «Almarai»

3.1 Разработка конкурентной стратегии для продукции ООО «Almarai» на основе SWOT-анализа

Для выявления, формулировки и ранжирования возможных проблем предприятия был выбран метод SWOT-анализ, который позволяет всесторонне оценить влияние факторов внешней и внутренней среды на развитие и функционирование компании «Almarai».

Преимущества SWOT-анализа заключаются в том, что он позволяет достаточно просто, в правильном разрезе взглянуть на положение компании, товара или услуги в отрасли, и поэтому является наиболее популярным инструментом в управлении рисками и принятии управленческих решений.

По результатам SWOT- анализа будут определены:

1. Сильные стороны организации. Такие внутренние характеристики компании, которые обеспечивают конкурентное преимущество на рынке или более выгодное положение в сравнении с конкурентами, другими словами, те области, в которых товар компании чувствует себя лучше и стабильнее конкурентов.

2. Слабые стороны или недостатки организации. Такие внутренние характеристики компании, которые затрудняют рост бизнеса, мешают товару лидировать на рынке, являются неконкурентоспособными на рынке.

3. Возможности компании – благоприятные факторы внешней среды, которые могут влиять на рост бизнеса в будущем.

4. Угрозы компании – негативные факторы внешней среды, которые могут ослабить конкурентоспособность компании на рынке в будущем и привести к снижению продаж и потери доли рынка.

В таблице 8 представлена матрица с результатами SWOT-анализа.

Таблица 8 – SWOT-анализ компании «Almarai»

	Сильные стороны	Слабые стороны
Внутренние факторы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокое качество выпускаемой продукции. 2. Квалифицированный персонал. 3. Разнообразный ассортимент продукции. 4. Разумная ценовая политика. 5. Современное производственное оборудование. 6. Стабильное положение на рынке 7. Отлаженная система логистики 8. Отлаженная система сбыта продукции 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие большого количества конкурентов в отрасли. 2. Пассивная рекламная деятельность. 3. Отсутствие в структуре предприятия системы мониторинга общественного мнения (реальных и потенциальных потребителей). 4. Низкий уровень организационной культуры.
Внешние факторы	Возможности	Угрозы
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рост уровня жизни населения, повышение платежеспособности потребителей 2. Появление новых технологий производства молочной и кисломолочной продукции. 3. Повышение у населения потребности в производимой продукции. 4. Развитие производственной сферы предприятия. 5. Инвестиционный потенциал отрасли (наличие инвесторов, спонсорского капитала) 6. Выход на новые рынки сбыта. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Конкуренция на внутреннем рынке 2. Повышение цен на сырье 3. Предполагаемое насыщение существующего сегмента рынка. 4. Новые производственные технологии конкурентов 5. Возникновение новых потребностей потребителей в более широком ассортименте. 6. Отток квалифицированных кадров 7. Изменение политической ситуации

Для повышения конкурентоспособности продукции компании «Almarai» необходимо наладить плановую работу по каждому из пунктов матрицы. При этом необходимо найти способы для развития сильных сторон и возможностей компании, а также способы нивелирования слабых сторон и нейтрализации возможных угроз. На основании проведенного SWOT-анализа нами были сформулированы основные направления стратегии и целевые действия для её реализации:

1. Проведение глубокого анализа рынка и конкурентов. Это позволит быть в курсе трендов и отслеживать действия компаний с похожим ассортиментом продукции. Для этого необходимо:

– постоянно изучать ассортимент продукции конкурентов и их ценообразование;

- изучать особенности изменения потребительского спроса на молочную продукцию в регионе;

- регулярно искать возможности усиления преимуществ и методы компенсации недостатков продукции ООО «Almarai» по сравнению с действующими прямыми конкурентами и новыми игроками рынка.

2. Усиление маркетинговой стратегии. Это необходимо для актуализации комплекса мер по продвижению выпускаемой продукции. Для этого потребуется:

- более детально определить и изучить желаемую целевую аудиторию и ее потребности;

- обновить концепцию предложения продукта и бренд-концепцию;

- откорректировать ценовую политику, учитывая конкурентное окружение и меняющийся потребительский спрос;

- разработать новый маркетинговый комплекс (4P): продукт, цена, продвижение, местоположение.

3. Улучшение качества продукции. Это необходимо, чтобы потребительские качества выпускаемого товара соответствовали потребностям желаемой аудитории клиентов. Для этого необходимо:

- провести углубленный анализ и оценку качества продукции ООО «Almarai» по сравнению с конкурентами;

- усовершенствовать систему контроля качества продукции на всех этапах производства, от поступления сырья до выпуска конечного продукта;

- модернизировать регламенты поддержания высокого качества продукции.

4. Расширение ассортимента продукции. Это необходимо для удовлетворения растущего спроса на новые виды продукции или введение новых подвидов текущей ассортиментной матрицы. Для этого потребуется:

- изучить рынок и потребности потенциальных потребителей в новых видах молочной продукции;

- разработать новые виды продукции, учитывая актуальные потребности целевой аудитории;

- провести тестирование новых продуктов на фокус-группе перед внедрением на рынок.

5. Развитие дистрибьюции. Это необходимо для поиска новых площадок распространения готовой продукции. Для этого необходимо:

- оценить эффективность всех каналов дистрибьюции продукции ООО «Almarai»;

- разработать программу расширения сети продаж и совершенствования логистических цепочек;

- создавать новые партнерские связи, развивать сотрудничество с супермаркетами, магазинами, ресторанами и другими партнерами.

6. Развитие бренда. Это необходимо для поддержания созданного положительного имиджа компании и информирования потребителей о её конкурентных преимуществах. Для этого потребуется:

- обновить общую стратегию бренда для всей линейки продукции ООО «Almarai»;

- разработать актуальную программу мероприятий по продвижению бренда и продукции на рынок;

- поддерживать созданный годами положительный имидж компании и бренда.

7. Обучение персонала. Это необходимо для повышения квалификации рабочей силы, а также для совершенствования профессиональных, управленческих и коммуникативных навыков сотрудников. Для этого потребуется:

- обучить персонал новым технологиям производства и контроля за качеством продукции;

- обучить персонал маркетинговым и продажным навыкам;

- модернизировать программу обучения персонала в области

сертификации продукции и управления качеством.

8. Мониторинг результатов. Это необходимо для отслеживания показателей эффективности принятых управленческих решений. Для этого потребуется:

- оценить результаты внедрения маркетинговых, производственных и продажных стратегий;

- оценить уровень удовлетворенности клиентов продукцией ООО «Almarai»;

- проанализировать рентабельность производства и показатели продаж продукции ООО «Almarai».

В целом, стратегия компании «Almarai» должна быть нацелена на рост и перспективное решение существующих проблем путем поддержания высокого качества продукции, развития систем менеджмента и маркетинга, используя свои сильные стороны и возможности внешней среды.

Развитие маркетинговой деятельности связано с развитием управления предприятия в целом, в том числе с внедрением стратегического управления и расширением производственно-сбытовой деятельности предприятия. При этом следует всегда помнить, что концепция маркетинга может быть разработана только после выбора стратегии поведения предприятия на рынке. Однако цели и стратегия предприятия не могут быть разработаны без проведения соответствующих маркетинговых исследований, которые определяют, какую позицию на рынке стоит занять, какими путями и методами можно достигнуть конкурентные преимущества предприятия, обеспечивающие достижение его целей.

Концепция маркетинга отражает ориентацию производственно-сбытовой деятельности предприятия на нужды и потребности клиентов, подкрепленную конкретными действиями маркетинга, нацеленными на создание потребительской удовлетворительности в качестве основы для достижения целей предприятия.

Главное в маркетинге – его целевая ориентация и комплексность

реализации всех отдельных элементов этой деятельности в рамках единого «технологического процесса», направленного на выявление спроса и требований покупателей для ориентации хозяйственной деятельности предприятия на их удовлетворение лучше, чем это могут сделать конкуренты.

Основная задача маркетинговой деятельности предприятия – отражать и усиливать все тенденции по совершенствованию производства товаров и услуг для увеличения эффективности работы компании.

Особенностью маркетинга является большая потребность в финансовых вложениях, что не всегда возможно в условиях развивающейся фирмы. Целесообразно проводить оценку эффективности маркетинговой деятельности предприятия. Она основывается на расчете различных показателей, которые отражают прибыльность от коммерческой деятельности. Все предприятия должны время от времени проводить оценку эффективности маркетинговой деятельности на соответствие изменяющимся условиям окружающей среды. Эффективным считается маркетинг, если его деятельность мобилизует, кооперирует и координирует усилия всех служб предприятия с целью удовлетворения нужд потребителя и обеспечения устойчивой прибыли предприятия.

Эффективность маркетинга – интегрирующая функция, отражающая влияние разработанных стратегий маркетинга, оперативность реализации маркетинговых программ, работоспособность самой системы маркетинга. Эффективность маркетинга представляет собой сопоставление результата маркетинговой деятельности и затрат на маркетинг.

Важную роль при определении направлений совершенствования маркетинговой деятельности ООО «Almarai» играют принципы эффективности управления маркетингом: взаимной выгоды, стратегической ориентации, индивидуализации спроса, интегрированных маркетинговых коммуникаций.

Принцип взаимной выгоды предполагает равноправный учет интересов производителей и потребителей товаров и услуг. Для

производителя учитываются параметры, способствующие получению прибыли, а для потребителя – совершению покупки по доступной цене. Общий интерес сосредоточен в параметрах качества товара, которые влияют на поступательное развитие фирмы – изготовителя и удовлетворение потребностей клиентов.

Руководители компаний должны разработать модель партнерских отношений с покупателями, предусматривающую изучение проблем клиентов и их участие в создании новых товаров и услуг.

Долгосрочный успех компании зависит не только от удовлетворения потребителей и изготовителей, но и других лиц, которые заинтересованы в деятельности компании. К ним относятся менеджеры, управляющие, персонал, поставщики, покупатели и общественность региона, в котором компания расположена компания.

Принцип стратегической ориентации предполагает сосредоточение внимания на долгосрочных направлениях развития предприятия. Принцип стратегической ориентации предполагает детальное изучение явных и скрытых потребностей клиентов.

Принцип индивидуализации спроса отражает необходимость формирования совокупного спроса с учетом предпочтений каждого клиента в отдельности. Его соблюдение предполагает использование основных элементов маркетинга в сочетании с элементами производственно-сбытовой политики. Основу индивидуализации спроса составляет маркетинг отношений с клиентами. Важнейшая задача маркетинга - превратить покупателя в постоянного клиента путем тщательного учета индивидуальных запросов каждого клиента.

Принцип интегрированных маркетинговых коммуникаций предполагает интеграцию маркетинговых коммуникаций по реализации комплексной программы с включением инструментов рекламы, телемаркетинга, PR и других видов коммуникаций с целью максимизации ответной реакции потребителей.

Компания, интегрируя весь комплекс брендинга по принципу интегрированных коммуникаций, занимает сегодня прочное положение на рынке. Главная причина распространения – изменение психологии потребителя, для которого становится важным интерактивное общение с изготовлением товара, услуги. При этом немаловажную роль играет социальная позиция производителя, его имидж и популярность в обществе.

При выборе тех или иных направлений совершенствования маркетинговой деятельности предприятия определяют их влияние на выполнение целевых программ, на оперативность системы маркетинга, на повышение ее конкурентоспособности, на положение предприятия в конкретной среде и т. д.

Рассмотрим основные направления совершенствования маркетинговой деятельности ООО «Almarai»:

– Создание целостной системы маркетинга, которая была бы адаптивной и восприимчивой к рыночным изменениям, маркетинговым инновациям. Система предполагает высокий научно-технический уровень функциональных и обеспечивающих подсистем. На предприятии необходимо усилить службу маркетинга, которая станет основным звеном управления маркетингом и обеспечит взаимодействие сотрудников аппарата управления и сферы производства. Именно такая организация маркетинга является экономичной и самоуправляемой.

– Совершенствование организационного механизма маркетинга. Рационализация организационного механизма предусматривает улучшение планирования организации и контроля маркетинга. Целесообразно применение целевого маркетинга, матричных моделей и стандартов маркетингового процесса.

– Рационализация маркетинговой функциональной организации, которая обеспечивает четкое разделение должностных функций между работниками управления и производства. Здесь необходимо улучшить координацию и регулирование процесса выполнения маркетинговых

функций.

– Всесторонние маркетинговые исследования (опросы, анкетирование, кабинетные и полевые исследования).

– Совершенствование комплекса маркетинга на предприятии (товарная, ценовая политика, политика распределения и продвижение).

– Исследование предпочтений потребителей.

– Улучшение кадровой политики. Крупные предприятия огромное внимание уделяют подготовке, повышению квалификации маркетологов. Достаточно эффективными являются стажировки, конференции, семинары.

– Компьютеризация и автоматизация маркетинговой деятельности, которая предполагает применение технических средств в работе маркетинговых информационных систем, систем управления маркетингом, организационно-технического оснащения. При работе с большими потоками информации должны использоваться технические средства снятия, получения, регистрации, приема и передачи, преобразования, обработки, анализа, хранения информации. Это позволяет вырабатывать эффективные маркетинговые решения. Перспективным направлением является создание автоматизированных систем управления маркетингом.

– Внедрение научно обоснованных технологий маркетинга. Компьютерные технологии могут помочь специалисту по маркетингу, во-первых, определить факторы, влияющие на успех компании, во-вторых, оценить степень влияния каждого фактора и ранжировать факторы по степени влияния; в-третьих, уменьшить число изучаемых факторов, отбросив малозначачие и обобщив некоторые из показателей в новую интегральную характеристику; в-четвертых, используя методы имитационного моделирования, прогнозировать развитие ситуации при изменении значений каждого влияющего показателя.

– Совершенствование управления маркетингом – создание системы управления маркетингом, научное обоснование ее подсистем и организация

их функционирования. В силу наличия множественности факторов воздействия внешней среды и влияния внутренних факторов Фирмы не существует единого способа управления маркетингом. Наиболее эффективным методом в конкретной ситуации является тот, который более всего соответствует данной ситуации и наиболее адаптирован к ней.

Необходимо использовать такие подходы к управлению, которые позволяют наилучшим образом адаптироваться и гибко реагировать на динамику изменений внешней среды. Среди таких подходов следует выделить стратегическое управление, позволяющее спрогнозировать будущее изменения в окружающей среде и заранее подготовить к ним организацию, а также проведение организационных изменений производственного, технического, экономического, структурного, поведенческого характера, ориентированных как на краткосрочную, так и на долгосрочную перспективу.

Основополагающая идея маркетингового подхода в управлении заключается в том, что долгосрочное успешное функционирование предприятия на рынке определяется его способностью удовлетворять потребности потребителей. Организация маркетинговой деятельности и управления ею должны соответствовать этому процессу путем объективного и своевременного выявления потребностей потребителей, а также разработки конкурентоспособности предложений, обеспечивающих удовлетворение этих потребностей.

Маркетинг не создает потребности, так как они первичны по отношению к нему и существуют вне предприятия. В то же время маркетинг способен задавать направление их развития. В целом же потребности как специфические формы удовлетворения определенных нужд потребителей во многом формулируются тенденциями в социальной и культурной сферах, а также средствами массовой информации и маркетинговой деятельности предприятия. Рыночный спрос в этом случае определяется как потребность в определенных товарах, выраженных в желании и способности приобрести их

на рынке. Производители не создают потребности, но они стремятся повлиять на формирование спроса, создавая и предлагая на рынок доступные для покупателей товары создавая и продавая товары, предприятие должно сосредоточить свое внимание не только на продукты, но и на увеличении возможностей удовлетворения потребностей и желаний покупателей. При этом предлагаемые товары должны быть полезными и представлять определенную ценность для потребителей. Полезность определяется оценкой потребителями способности товара удовлетворять их конкретные потребности. Ценность товара является функцией его цены и полезности, определяемой как его качество при определенной цене, и именно качество и цена формируют конкурентные преимущества товара конкретного производителя.

3.2 Мероприятия по совершенствованию по повышению конкурентоспособности продукции ООО «Almarai»

Осуществляя товарную политику, ООО «Almarai» преследует цель: производить товары, которые окажутся приоритетными при выборе продукции на рынке и будут обладать высоким качеством и высокой конкурентоспособностью. При анализе товарной политики выявлены следующие возможные меры:

- повышение качества выпускаемой продукции;
- обеспечение количества и конкурентоспособности товаров;
- создание и оптимизация товарного ассортимента;
- создание эффективной упаковки;
- установление прочных связей с поставщиками;
- повышение качества выпускаемой продукции и контроль за ним;
- увеличение срока годности;
- увеличение вкусовых и питательных свойств молочной продукции;

- расширение ассортимента;
- закупка нового оборудования;
- увеличение объемов производства;
- разработка и внедрение новейших, удобных видов упаковки;
- постоянное улучшение параметров продукции.

Большое значение в комплексе маркетинга ООО «Almarai» уделяется ценовой политике, поскольку прибыльность во многом зависит от ее эффективности. Для ее успешной реализации необходимо:

- своевременно осуществлять финансирование;
- обеспечить возможность влияния на закупочные цены сырья;
- планировать цены;
- определять финансовые затраты на производство и сбыт продукции;
- определить издержки производства на единицу продукции;
- проводить анализ цен конкурентов;
- определить цены на продукцию, которые будут соответствовать ее качеству;
- определить затраты на продвижение.

Разработаем стратегию для одного из предложений. А именно рассмотрим разработку дизайна упаковки.

Разработка дизайна упаковки должна соответствовать следующим требованиям:

- 1.Привлекательность: Красивая и качественная упаковка для товара привлекает внимание потребителя и подталкивает его к совершению покупки.
- 2.Тактильный отклик. Материал для тары, ее габариты, качество печати.
- 3.Эмоциональный отклик. Упаковка для товара должна дарить потребителю положительные эмоции и вызывать только позитивные

ассоциации, такая «тара» создает крепкую эмоциональную связь потребителя с брендом.

4.Функциональность. Не стоит забывать и про то, что упаковка должна выполнять свои основные функции – хранить товар и препятствовать механическому воздействию.

5.Фирменный стиль. Дизайн должен быть согласован с общей идеей бренда и фирменным стилем компании, что в свою очередь повышает узнаваемость бренда.

Сроки реализации и финансы:

Итак. Повторим что же нам надо сделать? После поговорим о финансовой стороне вопроса

Этапы разработки оформления товара:

1.Сбор и анализ информации о целевой аудитории, конкурентах, рынке в целом.

2.Формирование главной идеи компании или бренда, отвечающей ценностям потребителей.

3.Разработка дизайн-концепции. Выработка графических решений и подбор интересной формы, на основе которых создаются несколько вариантов дизайна, из которых впоследствии выбирается самый лучший концепт, отвечающий стратегии бренда.

4.Развитие концепции оформления. Доработка имеющихся недостатков и отшлифовка формы тары, выбор шрифтов, материалов для изготовления, цветовой гаммы продуктовой линейки, подготавливаются фотографические материалы и иллюстрации.

5.Допечатная доработка макетов дизайна. Верстка и окончательная подготовка макетов перед сдачей в типографию, при этом все материалы корректируются до полного соответствия требованиям конкретного изготовителя.

Сроки:

3 месяца

Цена: 600 000 SAR

200 000 SAR оплата труда сотрудников отдела дизайна

100 000 SAR оплата труда аналитиков, менеджеров, руководителей

200 000 SAR материал, размеры, тираж и сложность изготовления.

100 000 SAR Также необходимо учитывать транспортировку, место производства, доступные источники и другие косвенные расходы.

1. Сбор и анализ информации о целевой аудитории, конкурентах, рынке в целом, 2,5 недели.

Предоставление этой задачи отделу по дизайну. Привлечение аналитиков для анализа упаковки конкурентов и целевой аудитории компании. Сбор информации, поставление задач и целей.

2. Формирование главной идеи компании или бренда, отвечающей ценностям потребителей. 1, 5 недели

Определение в том, что и как хочет донести компания до потребителей через упаковку. Какова главная идея и замысел. Какие потребности есть у потребителей и как их удовлетворить. Создание эскизов. Предложение различных вариантов реализации и остановка на одном из них.

3. Разработка дизайн-концепции срок 1 месяц

Выработка графических решений и подбор интересной формы, на основе которых создаются несколько вариантов дизайна, из которых впоследствии выбирается самый лучший концепт, отвечающий стратегии бренда.

А также, выбор цветовой гаммы, композиции, шрифтов, создание фирменного стиля. Верстка макетов. Оценка промежуточной стадии дизайна, необходимо сделать все в соответствии с пожеланиями вышестоящего начальства, с последующими корректировками и правками.

1. Развитие концепции оформления, срок 2 недели

Доработка: имеющихся недостатков и отшлифовка формы тары, окончательный выбор шрифтов, материалов для изготовления, цветовой

гаммы продуктовой линейки, подготавливаются фотографические материалы и иллюстрации.

Если в пункте 3 решалась более глобальная задача, то на этом этапе мы уже уделяем внимание деталям. Производится доработка

2. Допечатная доработка макетов дизайна, срок 2 недели

Верстка и окончательная подготовка макетов перед сдачей в типографию, при этом все материалы корректируются до полного соответствия требованиям. Ведётся согласование окончательного варианта работы.

Итак мы разработали стратегию для создания эффективной и «продающей» упаковки. Оценили сроки и финансовые затраты, выявили задачи каждого из этапов. Все эти мероприятия несомненно помогут повысить конкурентоспособность «ООО Almarai».

Главная цель ООО «Almarai» состоит в сокращении суммарных издержек и увеличении прибыли за счет максимального удовлетворения потребностей потребителей. Этой цели позволяет достичь активная сбытовая политика, которая заключается в обосновании и реализации наиболее рациональных форм, методов, способов и путей ее создания и развития. Отдел сбыта сталкивается с рядом проблем, связанных с выбором методов сбыта, инструментов стимулирования и т.д. Рассмотрим мероприятия, направленные на развитие и стимулирование системы сбыта ООО «Almarai»:

- переход от каналов к системам распределения, обеспечивающим их большую управляемость и эффективность функционирования;
- совершенствование маркетинговой логистики в направлении внедрения интегрированных систем товародвижения, которое предполагает согласование всех решений, касающихся распределения товаров;
- стимулирование потребителей путем снижения цен на продукцию при выполнении ими определенных условий;
- совершенствование контроля выполнения планов сбыта, осуществляемое методом первичной отчетности;
- формирование базы данных на покупателей;

– расширение рынка сбыта.

Таким образом, роль сбытовой политики является определяющей в рамках маркетинговой стратегии каждого отдельного предприятия.

В целях совершенствования сбытовой политики можно использовать различные методы стимулирования покупателей, а также мероприятия по расширению рынков сбыта. Выбор метода определяется множеством факторов, таких как специфика деятельности предприятия, выпускаемой продукции, положением на рынке и т.д. Кроме того мероприятия по совершенствованию сбытовой политики непременно должны отличаться по товарным направлениям и рынкам сбыта в зависимости от степени их перспективности и прибыльности. Однако, несмотря на все усилия отдела сбыта, предприятие не может пользоваться успехом на рынке без правильно организованной системы продвижения.

Продвижение продукции – одна из главных составляющих комплекса маркетинга, которая позволяет значительно повысить объемы реализации продукции. В связи с этим ООО «Almarai» были предложены следующие мероприятия:

- составление совместно с дистрибьюторами планов рекламных мероприятий в регионах;
- организация акций, розыгрышей и пр.;
- хранение на складе завода той части оплаченной клиентом продукции, которую он не в состоянии на момент покупки разместить на своих складских помещениях;
- распространение коммерчески значимых новостей о продукции в средствах массовой информации (на телевидении, радио и печати).

Эти мероприятия позволяют:

- минимизировать затраты и максимизировать удовлетворенность потребителей;
- увеличить объем реализации продукции;

- увеличить размер предполагаемой прибыли;
- расширить рынки сбыта как на территории ССАГП (Бахрейн, Катар, Кувейт, ОАЭ, Оман, Саудовская Аравия), так и за ее пределами, поскольку это одно из наиболее важных направлений развития сбытовой политики ООО «Almarai»;

- повысить имидж предприятия, что является стратегически важным направлением деятельности предприятия.

Предприятие будет успешно развиваться только при условии реализации принципа ориентации на потребителя, т. к. именно предпочтения потребителей являются отправными точками при разработке стратегии и плана маркетинга. Однако применение отдельных маркетинговых действий не дает положительных результатов без использования комплексного подхода к управлению маркетингом, который подразумевает его системное использование.

Управление маркетингом – деятельность по выработке и реализации маркетинговых решений, а также по формированию и обеспечению функционированию системы управления маркетингом. Стратегия маркетинга отражает основные направления развития предприятия, призвана обеспечить достижение установленных целей маркетинговой деятельности и находит свою конкретизацию в системе задач маркетинга.

Система маркетинга предполагает решение следующих задач:

- комплексное изучение рынка;
- изучение спроса;
- планирование товарного ассортимента;
- разработка ценовой политики;
- совершенствование маркетинга на предприятии для максимального удовлетворения существующего спроса;
- планирование и осуществление сбыта;
- выработка мероприятий по совершенствованию организации

производства товаров.

За решение этих задач на ООО «Almarai» отвечает отдел маркетинга, который тесно взаимодействует с другими структурными подразделениями.

В функции службы маркетинга на ООО «Almarai» входит:

- анализ внешней и внутренней среды функционирования предприятия;
- анализ рынков и потребителей, изучение конкурентов и конкуренции;
- планирование товародвижения, сбыта и сервиса;
- формирование спроса и стимулирование сбыта;
- формирование и реализация ценовой политики;
- управление маркетингом (планирование, реализация и контроль мероприятий маркетинга с оценкой риска, прибыли, эффективности).

ООО «Almarai» в целях повышения конкурентоспособности и увеличения доли рынка проводит активную сбытовую политику. Отделом маркетинга предпринимаются мероприятия по реализации маркетинговой стратегии повышения конкурентоспособности предприятия посредством организации рекламы, а также мероприятий, направленных на создание имиджа.

В результате исследования деятельности ООО «Almarai» были выявлены основные направления совершенствования маркетинговой деятельности предприятия и разработаны соответствующие мероприятия, которые позволяют:

- минимизировать затраты и максимизировать удовлетворенность потребителей;
- увеличить объем реализации продукции;
- увеличить размер предполагаемой прибыли;
- расширить рынки сбыта;
- повысить имидж предприятия, что является стратегически важным направлением деятельности предприятия.

Таким образом, реализация маркетинговой стратегии повышения

конкурентоспособности предприятия ООО «Almarai» позволяет проанализировать современное состояние рынка молока и молочной продукции и функционирование предприятий молочнопродуктового подкомплекса, исследовать покупательские предпочтения, спланировать организацию маркетинговой деятельности предприятия и определить основные направления повышения конкурентоспособности ООО «Almarai» результатом чего является увеличение продаж, оптимизация продуктовой политики, увеличение занимаемого сегмента рынка молока и молочной продукции и повышение имиджа предприятия.

Заключение

В результате проведенного в рамках выпускной квалификационной работы исследования можно сделать следующие выводы.

Конкурентоспособность заключается в возможности предприятия последовательно и прибыльно создавать продукты, которые отвечают требованиям открытого рынка с точки зрения цены, качества, количества и прочих характеристик.

Поэтому любое современное предприятие находится в положении, которое требует от неё напряжённой и непрерывной работы для получения конкурентных преимуществ, что может улучшить его положение на рынке или даже просто поддержит его перед лицом давления со стороны конкурентов, и как следствие поможет ему получить большую долю на текущем или перспективном рынке.

В рамках данной работы была проанализирована конкурентоспособность продукции компании «Almarai». Выявлены моменты, требующие доработки, среди которых:

- высокие издержки производства,
- высокая по сравнению с конкурентами цена по некоторым позициям ассортиментной матрицы,
- отсутствие вывода новых продуктов на рынок,
- отсутствие инноваций в технологии производства.

Для устранения перечисленных недостатков необходимо провести ряд действий:

1) необходимо отслеживать и анализировать ключевые показатели качества выпускаемой продукции. Это поможет лучше понять, что необходимо улучшить и как.

2) необходимо разработать и улучшить систему управления производством, автоматизировать некоторые процессы и модернизировать технологию производства.

3) необходимо провести исследования и планомерную работу для сокращения издержек производства с тем, чтобы регулировать ценообразование с учетом рынка, изыскать возможности снижения цен для привлечения новых покупателей.

4) необходимо постоянно внедрять инновации для улучшения качества продукции, предлагаемой ООО «Almarai».

На основании проведенного SWOT-анализа нами были сформулированы основные направления стратегии повышения конкурентоспособности продукции компании «Almarai»:

1. Проведение глубокого анализа рынка и конкурентов.
2. Усиление маркетинговой стратегии.
3. Улучшение качества продукции.
4. Расширение ассортимента продукции.
5. Развитие дистрибьюции.
6. Развитие бренда.
7. Обучение персонала.
8. Мониторинг результатов.

Реализация предложенных направлений конкурентной стратегии позволит компании «Almarai» увеличить долю на рынке молочных продуктов за счет улучшения качества продукции и снижения издержек на производство, а также адаптировать свою стратегию к изменяющимся условиям рынка, что позволит компании сохранить наработанные ранее конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе. Это позволит компании «Almarai» стать более конкурентоспособной на рынке молочных продуктов и укрепить свои позиции в отрасли.

Список использованной литературы

1. Албаков, М. И. Конкурентоспособность экономики в стратегии развития России / М. И. Албаков. – СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов, 2019. – 185 с.
2. Баринов, В. А. Развитие организации в конкурентной среде / В. А. Баринов, А. В. Синельников // Менеджмент в России и за рубежом. – 2020. – № 6. – С. 3–13.
3. Васильева, З. А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка / З. А. Васильева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2021. – № 2. – С. 83–90.
4. Гануш, Г. Научные приоритеты формирования конкурентных преимуществ АПК / Г. Гануш // Агрэоэкономика. – 2022. – № 8. – С. 5–7.
5. Герчикова, И.Н. Менеджмент : учебник для вузов / И.Н. Герчикова. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2023. – 501 с.
6. Головачев, А. С. Конкурентоспособность организации / А. С. Головачев. – М.: Вышэйшая школа, 2019. – 440 с.
7. Губанов, С. Конкурентоспособность экономики – функция системы воспроизводства / С. Губанов // Экономист. – 2023. – № 1. – С. 9–20.
8. Гусаков, В. Г. Комплекс организационно-экономических мер по повышению эффективности и конкурентоспособности агропромышленного производства / В. Г. Гусаков, А. П. Шпак // Белорусская экономика : анализ, прогноз, регулирование. – 2019. – № 7. – С. 3–13.
9. Дементьева, А. Г. Конкурентоспособность международных компаний : ТНК / А. Г. Дементьева // Маркетинг. – 2021. – № 3. – С. 64–67.
10. Дурович, А. П. Конкурентоспособность товаров в системе маркетинга : учеб. пособие / А. П. Дурович. – Минск : БГЭУ, 2022. – 58 с.
11. Ефименко, А. Методические аспекты оценки конкурентоспособности продукции и услуг в АПК / А. Ефименко // Аграрная экономика. – 2022. – № 3. – С. 21–24.

12. Жгунова, П. А. Повышение конкурентоспособности компаний на основе логистического подхода / П. А. Жгунова // Рязанский государственный радиотехнический университет. – 2019. – С. 152–154.
13. Завьялов, П. Конкуренция – неотъемлемое свойство развитого рынка / П. Завьялов // Маркетинг. – 2022. – № 5. – С. 3–14.
14. Иванова, В. Н. Импортозамещение продукции АПК. Факторы конкурентоспособности: монография / В. Н. Иванова. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 240 с.
15. Квасникова, В. В. Конкурентоспособность товаров и организаций. Практикум / В. В. Квасникова, О. Н. Жучкевич. – М.: Инфра-М, Новое знание, 2021. – 184 с.
16. Киндеева, В. Н. Динамическая оценка конкурентоспособности в условиях деловой среды организации / В. Н. Киндеева // Современная конкуренция. – 2019. – № 3 (9). – С. 85–95.
17. Киселица, Е. П. Конкурентоспособность предприятия: подходы к ее пониманию и факторы ее повышения / Е. П. Киселица, А. И. Слюсарева // Эксперт: теория и практика. – 2019. – № 1 (1). – С. 21–24.
18. Лифиц, И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг : учебное пособие для вузов / И. М. Лифиц. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2023. – 408 с.
19. Максимов, И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия / И. Максимов // Маркетинг. – 2019. – № 3. – С. 33–39.
20. Мансуров, Р. Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия» / Р. Е. Мансуров // Маркетинг в России и за рубежом. – 2021. – № 2. – С. 91–94.
21. Медведев, В. П. Инновации как средство обеспечения конкурентоспособности организации / В. П. Медведев. – М.: Магистр, 2015. – 160 с.
22. Мейер, К. Живая организация: Компания как живой организм.

Грядущая конвергенция информатики, нанотехнологии, биологии и бизнеса / К. Мейер, С. Дэвис. – М.: Хорошая книга, 2018. – 368 с.

23. Мокроносов, А. Г. Конкуренция и конкурентоспособность / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. – Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2023. – 198 с.

24. Никулин, Р. А. Трансформация факторов конкурентоспособности в условиях цифровой экономики / Р. А. Никулин // Вестник Российского университета кооперации. – 2019. – № 1 (35). – С. 56–64.

25. Ноздрева, Р. Б. Маркетинг : как побеждать на рынке / Р. Б. Ноздрева, Л. И. Цыгичко. – М. : Финансы и статистика, 2021. – 304 с.

26. Ордов, К. В. Денежно-кредитная политика и конкурентоспособность компании. Монография / К. В. Ордов. – М.: Инфра-М, Магистр, 2022. – 224 с.

27. Отварухина, Н. С. Управление конкурентоспособностью / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 336 с.

28. Рыжова, В.В. Механизм выбора значимых для компании проектов и доведение их до конкурентоспособности и использованием функционально-стоимостного моделирования: Монография / В. В. Рыжова. – М.: РИОР, 2022. – 127 с.

29. Сазонова, М. В. Исследование современных механизмов оценки уровня конкурентоспособности высокотехнологичных предприятий / М. В. Сазонова, Л. В. Михайлова // Московский экономический журнал. – 2022. – № 12. – С. 28–36.

30. Сидова, С. А. К вопросу о повышении конкурентоспособности промышленных предприятий / С. А. Сидова // ХГУ имени ак. Б. Гафурова. – 2019. – С. 163–167.

31. Туркова, Е. Повышение конкурентоспособности предприятия: роль организационных преобразований / Е. Туркова // Проблемы теории и практики управления. – 2022. – № 4. – С. 115–120.

32. Устимкин, О. А. Оценка и пути повышения

конкурентоспособности предприятия / О. А. Устимкин // Форум молодых ученых. – 2019. – № 1 (29). – С. 7–10.

33. Фатхутдинов, Р. А. Методика разработки и реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации / Р. А. Фатхутдинов // Современная конкуренция. – 2020. – № 3 (27). – С. 69–100.

34. Фатхутдинов, Р. А. Методы выполнения всеобщих функций управления конкурентоспособностью организации (продолжение) / Р. А. Фатхутдинов // Современная конкуренция. – 2020. – № 5 (23). – С. 105–148.

35. Хроменков, И. 101 совет по организации сервиса в компании / И. Хроменков. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 66 с.

36. Цымбал, Е. А. Анализ факторов, влияющих на конкурентоспособность организаций / Е.А. Цымбал // Современная конкуренция. – 2020. – № 4 (34). – С. 36–46.

37. Шарохина, С. В. Управление конкурентоспособностью товаров на предприятиях торговли / С. В. Шарохина, С. В. Форрестер, Е. Н. Шуравина // Фундаментальные исследования. – 2022. – № 12. – С. 106–111.

38. Шпотов, Б. О современных теориях конкурентных преимуществ и отраслевого лидерования / Б. Шпотов // Проблемы теории и практики управления. – 2021. – № 3. – С. 50–55

39. Щербаков, О. А. Инновационное развитие как фактор роста конкурентоспособности организаций инвестиционной сферы / О. А. Щербаков // Современная конкуренция. – 2021. – № 3 (27). – С. 51–58.

40. Яшева, Г. Методология формирования и оценки системы управления конкурентоспособностью / Г. Яшева // Маркетинг, реклама и сбыт. – 2003. – № 8. – С. 21–30.

41. Официальный сайт компании «Almarai» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.almarai.com/en> (дата обращения: 20.04.2023).

42. Официальный сайт компании «Nadec» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nadec.com/about/> (дата обращения: 20.04.2023).

43. Официальный сайт некоммерческой организации «The National Dairy Council» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.usdairy.com> (дата обращения: 20.04.2023).

Показатели финансово-экономической деятельности компании «Almarai»

SAR million	For the year ended 31 December				
	2022	2021	2020	2019	2018
Operational Performance					
Revenue	18,722	15,850	15,357	14,351	13,558
Gross Profit	5,624	5,059	5,536	5,367	5,327
Operating Profit	2,276	2,015	2,522	2,473	2,521
Profit Attributable to Shareholders	1,760	1,564	1,984	1,812	2,012
Balance Sheet					
Net Working Capital	3,785	3,043	3,623	3,048	2,988
Property Plant and Equipment	20,115	20,873	21,113	21,951	21,978
Right of Use Assets	499	465	470	461	548
Biological Assets - Non Current	1,565	1,469	1,392	1,381	1,367
Intangible Assets and Goodwill	1,146	1,129	1,218	1,129	1,038
Investments in Associates and Joint Ventures	6	89	90	88	0
Net Debt	9,054	9,201	10,749	11,955	12,743
Total Equity	16,983	16,618	16,234	15,259	14,463
Total Assets	32,074	31,754	32,344	33,148	32,783
Total Liabilities	15,091	15,136	16,111	17,889	18,320
Cash Flow					
Cash Flow Generated from Operating Activities	3,829	4,915	4,203	4,732	3,669
Addition to Property Plant and Equipment	(1,334)	(1,364)	(824)	(1,517)	(1,919)
Free Cash Flows*	1,842	3,101	2,830	2,602	1,332
Key Indicators					
EBIT to Sales	12.2%	12.7%	16.4%	17.2%	18.6%
Return on Net Operating Assets	8.5%	7.4%	9.1%	8.9%	9.4%
Net Debt to Equity Ratio	53.3%	55.4%	66.2%	78.3%	88.1%
EPS - Basic	1.79	1.59	2.02	1.83	1.98
DPS	1.0	1.0	1.0	0.85	0.85

* Net of Investments

Source of Financing (SAR million)

Source of Financing	Amount of Core Funding	Financing Period	Payment Method	Start of Year 2022	Additions during the Year	Paid during the Year	31 December 2022	Maturity Date
Banks and Financial Institutions (Islamic Banking Facilities)	10,416.2	2-10 years	Quarterly, semi-annual and annual	3,892.4	15,185.4	13,338.8	5,738.9	2022-2032
Banking Facilities of Foreign Subsidiaries	579.8	1-7 years	Quarterly, semi-annual and annual	397.5	935.3	1,119.6	213.2	2022-2026
Saudi Industrial Development Fund	1,159.2	1-11 years	Semi-annual	1,417.7		258.4	1,159.2	2022-2028
Supranational	839.6	1-9 years	Semi-annual	368.7	75.0	43.0	400.7	2022-2029
Agricultural Development Fund	603.1	11 years	Annual	122.2		19.2	103.1	2022-2027
Sukuk - Fourth Tranche	-	7 years	Lump sum	1,608.9		1,608.9	-	Sep-22
International Sukuk	1,898.9	5 years	Lump sum	1,896.5		(2.4)	1,898.9	Mar-2024
Total	15,496.8			9,703.8	16,195.6	16,385.5	9,514.0	

Classification of Funding (SAR million)

Classification of Funding	2022 (SAR million)	2021 (SAR million)
Short Term Loans	91.0	135.9
Current Portion of Long Term Loans	974.1	2,495.7
Loans - Non-Current Liabilities	8,448.9	7,072.2
Total	9,514.0	9,703.8

Classification of Funding (SAR million)

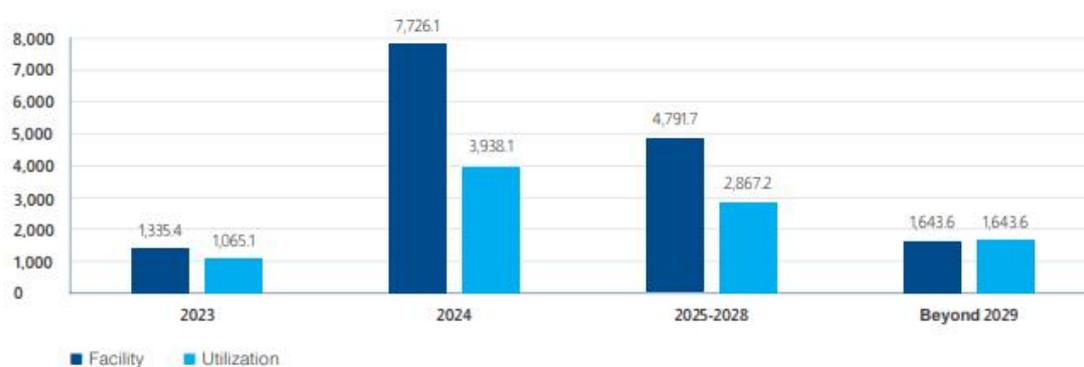
Maturity of Funding	2022 (SAR million)	2021 (SAR million)
Less than one year	1,065.1	2,631.6
One to two years	3,938.1	1,108.4
Two to five years	2,867.2	4,703.4
Greater than five years	1,643.6	1,260.4
Total	9,514.0	9,703.8

Potential Financing

Due to the continuing need to finance Almarai's current operations and potential future investments, Almarai manages any excess cash and constantly provides the necessary financing solutions for all operational needs,

as well as funding proposals for cost efficient financing facilities. The volume of unutilized banking facilities and available government financing amounted to SAR 5,982.7 million at the end of 2022.

Facilities and Utilization (SAR million)



Consolidated Statement of Financial Position

As at 31 December 2022

	Notes	31 December 2022 SAR '000	31 December 2021 SAR '000
ASSETS			
Non-Current Assets			
Property, Plant and Equipment	7	20,114,537	20,873,448
Long-Term Prepayments	8	552,415	579,677
Right-of-Use Assets	9	498,783	464,704
Intangible Assets and Goodwill	10	1,145,601	1,129,105
Biological Assets	11	1,564,899	1,469,084
Investments in Associate and Joint Venture	12	6,312	88,749
Derivative Financial Instruments	37	35,441	2,011
Deferred Tax Assets	23	29,674	45,339
		23,947,662	24,652,117
Current Assets			
Inventories	14	5,237,136	4,353,596
Biological Assets	11	122,812	117,980
Trade Receivables, Prepayments and Other Receivables	15	2,755,938	1,991,205
Derivative Financial Instruments	37	47,899	11,597
Equity Investment	12	15,607	46,894
Cash and Cash Equivalents	16	546,916	580,913
		8,126,308	7,102,185
TOTAL ASSETS		32,073,970	31,754,302
EQUITY AND LIABILITIES			
Share Capital	17	10,000,000	10,000,000
Statutory Reserve		2,761,251	2,585,270
Treasury Shares	18	(866,602)	(875,157)
Other Reserves	19	(809,399)	(622,389)
Retained Earnings		5,586,110	5,031,770
Equity Attributable to Equity Holders of the Company		16,671,360	16,119,494
Non-Controlling Interests	20	311,505	498,919
TOTAL EQUITY		16,982,865	16,618,413
Non-Current Liabilities			
Loans and Borrowings	21	8,448,944	7,072,240
Lease Liabilities	9	391,738	360,434
Employee Retirement Benefits	22	1,056,581	951,827
Derivative Financial Instruments	37	19,901	10,041
Deferred Tax Liabilities	23	90,489	117,302
		10,007,653	8,511,844
Current Liabilities			
Bank Overdrafts	33	87,130	78,395
Loans and Borrowings	21	1,065,089	2,631,598
Lease Liabilities	9	75,092	80,710
Zakat	24	168,596	429,988
Income Tax Payable	24	17,503	17,264
Trade and Other Payables	25	3,655,553	3,339,496
Derivative Financial Instruments	37	14,489	46,594
		5,083,452	6,624,045
TOTAL LIABILITIES		15,091,105	15,135,889
TOTAL EQUITY AND LIABILITIES		32,073,970	31,754,302

The accompanying notes 1 to 42 form an integral part of these Consolidated Financial Statements, which have been authorised for issue by the Board of Directors of the Company on 20 January 2023.

Consolidated Statement of Profit or Loss

For the year ended 31 December 2022

	Notes	31 December 2022 SAR '000	31 December 2021 SAR '000
Revenue	32	18,722,258	15,849,720
Cost of Sales	26	(13,098,035)	(10,790,450)
Gross Profit		5,624,223	5,059,270
Selling and Distribution Expenses	27	(2,709,538)	(2,518,851)
General and Administration Expenses	28	(458,694)	(428,157)
Other Expenses, net	29	(153,356)	(85,563)
Impairment Loss on Financial Assets	15	(26,303)	(11,845)
Operating Profit		2,276,332	2,014,854
Finance Cost, net	30	(428,119)	(346,063)
Share of Results of Associate	12	716	(941)
Profit before Zakat and Income Tax		1,848,929	1,667,850
Zakat	24	(62,600)	(77,080)
Income Tax	23,24	(8,191)	(11,334)
Profit for the Year		1,778,138	1,579,436
Profit for the year Attributable to:			
Shareholders of the Company		1,759,812	1,563,543
Non-Controlling Interests		18,326	15,893
		1,778,138	1,579,436
Earnings per Share (SAR), based on Profit for the Year Attributable to Shareholders of the Company			
- Basic	31	1.79	1.59
- Diluted	31	1.76	1.56

The accompanying notes 1 to 42 form an integral part of these Consolidated Financial Statements, which have been authorised for issue by the Board of Directors on behalf of the Shareholders and signed on its behalf by:

Consolidated Statement of Comprehensive Income

For the year ended 31 December 2022

	Notes	31 December 2022 SAR '000	31 December 2021 SAR '000
Profit for the Year		1,778,138	1,579,436
Items that will not be reclassified to profit or loss:			
Actuarial Loss on Employee Retirement Benefits	22	(42,057)	(4,929)
Change in the Fair Value of Equity Investment through FVOCI	12	1,596	(1,902)
Items that are or may be reclassified subsequently to profit or loss:			
Settlement of Cash Flow Hedges Transferred to Inventory / PPE		(16,986)	(82,425)
Foreign Currency Translation Differences	19.1	(245,700)	4,540
Movement in Fair Value on Cash Flow Hedges		154,083	34,364
Settlement of Cash Flow Hedges Transferred to Profit or Loss		(45,120)	(41,127)
Other Comprehensive Loss for the Year, net of Income Tax		(194,184)	(91,479)
Total Comprehensive Income for the Year		1,583,954	1,487,957
Total Comprehensive Income / (Loss) for the Year Attributable to:			
Shareholders of the Company		1,685,361	1,471,041
Non-Controlling Interests		(101,407)	16,916
		1,583,954	1,487,957

The accompanying notes 1 to 42 form an integral part of these Consolidated Financial Statements, which have been authorised for issue by the Board of Directors on behalf of the Shareholders and signed on its behalf by.

Consolidated Statement of Changes in Equity

For the year ended 31 December 2022

	Share Capital SAR '000	Statutory Reserve SAR '000	Treasury Shares SAR '000	Other Reserves SAR '000	Retained Earnings SAR '000	Equity Attributable to Equity Holders SAR '000	Non-Controlling Interests SAR '000	Total Equity SAR '000
Balance at 1 January 2021	10,000,000	2,428,915	(906,594)	(443,871)	4,608,458	15,686,908	546,771	16,233,679
Profit for the year	-	-	-	-	1,563,543	1,563,543	15,893	1,579,436
Other Comprehensive (Loss) / Income for the Year	-	-	-	(87,598)	(4,904)	(92,502)	1,023	(91,479)
Total Comprehensive (Loss) / Income	-	-	-	(87,598)	1,558,639	1,471,041	16,916	1,487,957
Transfer during the Year	-	156,355	-	-	(156,355)	-	-	-
Directors' Remuneration	-	-	-	-	(5,087)	(5,087)	-	(5,087)
Transactions with Owners in their Capacity as Owners								
Dividend Declared SAR 1 per Share	-	-	-	-	(981,254)	(981,254)	-	(981,254)
Share Based Payment Transactions	-	-	-	20,370	-	20,370	-	20,370
Settlement of Treasury Shares	-	-	31,437	(8,626)	6,336	29,147	-	29,147
Purchase of Additional Stake in Modern Food Industries (MFI)	-	-	-	(102,664)	-	(102,664)	(47,336)	(150,000)
Transactions with Non-Controlling Interests	-	-	-	-	1,033	1,033	(17,432)	(16,399)
Balance at 31 December 2021	10,000,000	2,585,270	(875,157)	(622,389)	5,031,770	16,119,494	498,919	16,618,413
Balance at 1 January 2022	10,000,000	2,585,270	(875,157)	(622,389)	5,031,770	16,119,494	498,919	16,618,413
Profit for the Year	-	-	-	-	1,759,812	1,759,812	18,326	1,778,138
Other Comprehensive Loss for the Year	-	-	-	(32,394)	(42,057)	(74,451)	(119,733)	(194,184)
Total Comprehensive (Loss) / Income	-	-	-	(32,394)	1,717,755	1,685,361	(101,407)	1,583,954
Transfer during the Year	-	175,981	-	-	(175,981)	-	-	-
Directors' Remuneration	-	-	-	-	(4,865)	(4,865)	-	(4,865)
Transactions with Owners in their Capacity as Owners								
Dividend Declared SAR 1 per Share	-	-	-	-	(981,841)	(981,841)	-	(981,841)
Share Based Payment Transactions	-	-	-	12,274	-	12,274	-	12,274
Settlement of Treasury Shares	-	-	8,555	(2,281)	(728)	5,546	-	5,546
Purchase of Additional Stake in MFI (Refer note 1)	-	-	-	(164,609)	-	(164,609)	(85,391)	(250,000)
Transactions with Non-Controlling Interests	-	-	-	-	-	-	(616)	(616)
Balance at 31 December 2022	10,000,000	2,761,251	(866,602)	(809,399)	5,586,110	16,671,360	311,505	16,982,865

The accompanying notes 1 to 42 form an integral part of these Consolidated Financial Statements, which have been authorised for issue by the Board of Directors on behalf of the Shareholders and signed on its behalf by:

Consolidated Statement of Cash Flows

For the year ended 31 December 2022

	Notes	31 December 2022 SAR '000	31 December 2021 SAR '000
CASH FLOWS FROM OPERATING ACTIVITIES			
Profit for the Year		1,778,138	1,579,436
Adjustments for non-cash items:			
Depreciation of Property, Plant and Equipment	7	1,752,245	1,608,569
Amortisation of Long-term Prepayments	8	27,262	27,262
Depreciation of Right-of-Use Assets	9	105,557	102,737
Amortisation of Intangible Assets	10	47,385	66,476
Depreciation of Biological Assets	11	480,494	360,241
Gain arising from Changes in Fair Value less Cost to Sell of Crops		(26,540)	(2,477)
Provision for Employee Retirement Benefits	22	120,014	107,115
Provision for Inventories and Trade Receivables	14,15	192,519	16,370
Share Based Payment Expense		12,274	20,370
Finance Cost, net	30	428,119	346,063
Other Expenses, net		153,656	85,863
Share of Results of Associate	12	(716)	941
Zakat	24	62,600	77,080
Income Tax	23,24	8,191	11,334
		5,141,198	4,417,380
Changes in Working Capital:			
Inventories		(1,103,277)	349,458
Biological Assets		(9,009)	(28,305)
Trade Receivables, Prepayments and Other Receivables		(218,589)	(67,376)
Trade and Other Payables		412,038	358,167
Employee Retirement Benefits Paid	22	(62,090)	(79,570)
Zakat and Income Tax Paid	24	(330,922)	(34,749)
Net Cash Generated from Operating Activities		3,829,349	4,915,005
CASH FLOWS FROM INVESTING ACTIVITIES			
Acquisition of Subsidiary	13	(68,595)	-
Proceeds from Sale of Equity Investment	12	32,883	80,938
Purchase of Manufacturing Facility		-	(219,369)
Dividend from Equity Investment	29	300	300
Additions to Property, Plant and Equipment		(1,300,535)	(1,087,816)
Proceeds from the Disposal of Property, Plant and Equipment		43,894	40,304
Additions to Intangible Assets	10	(33,339)	(57,175)
Additions to Biological Assets		(889,409)	(822,094)
Proceeds from the Disposal of Biological Assets		227,521	250,665
Net Cash Used in Investing Activities		(1,987,280)	(1,814,247)
CASH FLOWS FROM FINANCING ACTIVITIES			
Proceeds from Loans and Borrowings		16,232,882	10,659,617
Repayment of Loans and Borrowings		(16,311,883)	(12,129,264)
Purchase of Additional Stake in a Subsidiary	1	(250,000)	(50,000)
Finance Cost Paid		(431,810)	(342,446)
Dividend Paid	39	(979,566)	(978,187)
Settlement of Treasury Shares		5,546	29,147
Transactions with Non-controlling Interests		(616)	(6,407)
Principal Element of Lease Payments		(107,318)	(86,765)
Interest Element of Lease Payments		(13,506)	(14,369)
Directors' Remuneration		(4,865)	(5,087)
Net Cash Used in Financing Activities		(1,861,136)	(3,023,761)
Net Change in Cash and Cash Equivalents		(19,067)	76,997
Cash and Cash Equivalents at 1 January		580,913	503,510
Effect of Movements in Exchange Rates on Cash and Cash Equivalents		(14,930)	406
Cash and Cash Equivalents at 31 December	16	546,916	580,913

The accompanying notes 1 to 42 form an integral part of these Consolidated Financial Statements, which have been authorised for issue by the Board of Directors on behalf of the Shareholders and signed on its behalf by:

Danko Maras
Chief Financial Officer

Abdullah Al Bader
Chief Executive Officer

**HH Prince Naif Bin Sultan Bin Mohammed
Bin Saud Al Kabeer**
Chairman

7. PROPERTY, PLANT AND EQUIPMENT

	Bearer Plant							Total SAR '000
	Land and Buildings SAR '000	Plant, Machinery and Equipment SAR '000	Motor Vehicles SAR '000	Capital Work-in-Progress* SAR '000	Mature Plantations SAR '000	Immature Plantations SAR '000		
Cost								
At 1 January 2022	14,777,217	16,224,196	2,909,986	1,103,669	222,548	28,783	35,266,399	
On Acquisition of Subsidiary (Refer note 13)	16,417	31,748	4,770	-	-	-	52,935	
Additions during the Year	-	-	-	1,285,882	-	34,352	1,320,234	
Transfers during the Year	427,913	486,411	203,406	(1,117,730)	39,348	(39,348)	-	
Disposals during the Year	(7,730)	(159,321)	(183,316)	-	(3,168)	-	(353,535)	
Currency Translation Difference	(94,781)	(306,714)	(17,219)	(5,366)	69	13	(423,998)	
At 31 December 2022	15,119,036	16,276,320	2,917,627	1,266,455	258,797	23,800	35,862,035	
Accumulated Depreciation								
At 1 January 2022	3,394,971	9,066,680	1,746,558	-	184,742	-	14,392,951	
On Acquisition of Subsidiary (Refer note 13)	15,626	25,437	4,116	-	-	-	45,179	
Depreciation for the Year	410,857	1,117,670	191,261	-	32,457	-	1,752,245	
Disposals during the Year	(5,356)	(147,441)	(151,094)	-	(3,168)	-	(307,059)	
Currency Translation Difference	(19,341)	(103,894)	(12,616)	-	33	-	(135,818)	
At 31 December 2022	3,796,757	9,958,452	1,778,225	-	214,064	-	15,747,498	
Net Book Value								
At 31 December 2022	11,322,279	6,317,868	1,139,402	1,266,455	44,733	23,800	20,114,537	

*Capital work-in-progress as at 31 December 2022 primarily represents cost incurred on updates of existing production facilities including poultry business expansion and depot development. Also refer to note 35.3.

	Bearer Plant							Total SAR '000
	Land and Buildings SAR '000	Plant, Machinery and Equipment SAR '000	Motor Vehicles SAR '000	Capital Work-in-Progress SAR '000	Mature Plantations SAR '000	Immature Plantations SAR '000		
Cost								
At 1 January 2021	14,541,352	15,995,588	2,884,542	472,216	232,080	24,290	34,150,068	
Additions during the Year	-	-	-	1,070,351	-	29,813	1,100,164	
Purchase of Manufacturing Facility	159,977	59,207	185	-	-	-	219,369	
Transfers during the Year	76,675	297,268	144,489	(439,095)	25,335	(25,335)	79,337	
Disposals during the Year	(2,899)	(130,963)	(119,775)	-	(34,910)	-	(288,547)	
Currency Translation Difference	2,112	3,096	545	197	43	15	6,008	
At 31 December 2021	14,777,217	16,224,196	2,909,986	1,103,669	222,548	28,783	35,266,399	
Accumulated Depreciation								
At 1 January 2021	3,005,479	8,180,796	1,664,133	-	186,756	-	13,037,164	
Depreciation for the Year	391,244	1,005,047	179,402	-	32,876	-	1,608,569	
Disposals during the Year	(2,033)	(120,200)	(97,321)	-	(34,910)	-	(254,464)	
Currency Translation Difference	281	1,037	344	-	20	-	1,682	
At 31 December 2021	3,394,971	9,066,680	1,746,558	-	184,742	-	14,392,951	
Net Book Value								
At 31 December 2021	11,382,246	7,157,516	1,163,428	1,103,669	37,806	28,783	20,873,448	