

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ BALTIC BEVERAGES HOLDING НА РИНКУ ПИВА

© Возняк О.С., 2006

Розглянуто діяльність холдингу Baltic Beverages Holding на території України, основні показники його роботи та перспективи розвитку. Аналіз продуктово-ринкового портфелю дав змогу визначити пріоритетні напрями маркетингової активності компанії, ефективність прийнятих стратегічних рішень та загалом оцінити ситуацію на українському ринку пива. На підставі зібраної інформації та розрахунків сформульовано рекомендації щодо вдосконалення маркетингової діяльності холдингу.

In the article the activity of Baltic Beverages Holding on the territory of Ukraine, the main work indexes and perspectives of development was regarded. Analysis of product and market case made it possible to generalize situation in Ukraine's beer market, to determine priority directions of company's marketing activity, efficiency of strategic decisions. On base of collected information and calculation recommendations about improving marketing activity of holding are formulated.

Постановка проблеми. Питання діяльності транснаціональних економічних об'єднань в Україні сьогодні особливо актуальне, оскільки вітчизняний ринок пива швидко розвивається і насичується, з'являються нові сорти цього напою, що спричиняє загострення конкуренції на ринку, позитивним ефектом якої, зокрема, є підвищення якості та конкурентоспроможності пива [6].

З появою в країні міжнародних компаній на макrorівні також можуть відбуватися позитивні зміни, серед яких надходження інвестицій з-за кордону, збільшення рівня ВВП, оновлення застарілих основних засобів на великих підприємствах, стабілізація економіки у період стагнації тощо [1]. Окрім цього, відомі глобальні корпорації, які привносять на вітчизняний ринок сучасні маркетингові прийоми і технології, які доцільно вивчати та аналізувати.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Висвітлення питань щодо діяльності транснаціональних корпорацій (далі ТНК) на вітчизняному ринку, зокрема холдингу Baltic Beverages Holding (BBH) та інших компаній, можна знайти у великій кількості публікацій, серед яких аналіз рекламного креативу, маркетингових стратегій, міжнародного маркетингу і ринкових досліджень.

Серед авторів, котрі у своїй діяльності торкаються цієї проблематики, такі науковці, як Т. Примак, Т. Циганкова, Р. Патора, Н. Чухрай та інші, чий науковий доробок ми використовували у написанні статті. Т. Примак у публікації, яка стосується розвитку українського креативу, розглядає основні тенденції рекламної діяльності фірм та зміну цих тенденцій у часі. Т. Циганкова у статті “Макротенденції розвитку сучасної парадигми міжнародного маркетингу” аналізує становлення та розвиток маркетингу у Європі та світі, особливості маркетингової діяльності в різних країнах та тенденції подальшого розвитку маркетингової думки. Науковці Р. Патора, Н. Чухрай, Є. Крикавський розглядають аспекти інноваційної діяльності виробників пива в Україні [4–6].

Результати аналізу наукової літератури показують, що різні аспекти діяльності міжнародних економічних об'єднань викликають значний інтерес у дослідників з маркетингу та інноваційного менеджменту. Водночас, ціла низка питань щодо стратегічного управління товарним асортиментом залишається недостатньо висвітленою.

Цілі статті. Цілями статті є узагальнення результатів маркетингової діяльності холдингу BBH в Україні, визначення позицій та перспектив розвитку торгових марок компанії, а також

загальних тенденцій розвитку українського ринку пива; аналіз портфелю досліджуваної компанії; розроблення рекомендацій щодо подальшого розвитку товарного асортименту ВВН.

Основний матеріал дослідження. Одним із відомих транснаціональних економічних об'єднань, що діє на ринку пива України, є холдинг Baltic Beverages Holding (ВВН). Компанія була заснована в 1991 році і належить найбільшим пивоварним компаніям світу – англійській Scottish & Newcastle і данському концерну Carlsberg Breweries. ВВН входить в десятку провідних світових підприємств у галузі виробництва пива. Холдинг керує 18 пивоварнями в шести країнах – Україні, Росії, Казахстані, Латвії, Литві та Естонії.

На ринку пива України ВВН відомий брендами "Славутич", "Львівське", "Арсенал", "Туборг", "Хмільне", "Балтика", "Карлсберг". За 15 років діяльності на ринку Східної Європи та Прибалтики корпорації вдалося досягти значних результатів. Серед визначальних критеріїв успіху компанії – постійна інноваційна діяльність у сфері виробництва і управління [3].

Нині у різних регіонах України простежуються різноманітні тенденції щодо популярності тієї чи іншої з вищезгаданих торгових марок. Загалом найуспішнішим брендом компанії ВВН на території України є ТМ "Львівське". Натомість це пиво не особливо популярне у східних областях України, тому керівництво компанії прийняло рішення не вкладати додаткові кошти у рекламний бюджет для популяризації бренду, а просто зменшити обсяги пропозиції цього пива. Бренд "Львівське", хоча і є певною мірою локальним, нині приносить компанії найбільші прибутки. "Туборг" популярний у Києві та великих містах, найбільше це пиво споживають на молодіжних вечірках, концертах; "Арсенал" користується певним попитом у Центральній та Північній Україні.

Проаналізуємо, як компанія реалізує комплекс маркетингу. Комплекс маркетингу охоплює рішення щодо товару, ціноутворення, збуту та просування товару на ринку.

У товарній політиці відбулися певні зміни. Навесні 2004 року була введена в дію нова лінія кегового розливу (у бочечках, місткістю більше ніж 5 л), потужністю 120 кег на годину, що дало можливість задовольнити потребу ринку в пиві у сезон. Крім того, було розширено асортимент торгової марки "Львівське". Інновація року – випуск пива "Львівське без фільтрації". У грудні 2005 року на підприємстві було здійснено невелику товарну інновацію, а саме – розпочато розлив пива "Львівське міцне" та "Львівське світле" у ПЕТ-упакуванні (пластикове упакування).

Передумовою прийняття рішення щодо розливу цього напою стали маркетингові дослідження, які показали, що за дев'ять місяців 2005 року зростання обсягів збуту на ринку становило 24,7% порівняно із минулим роком, обсяги реалізації пива в ПЕТ-упакуванні за вказаний період зросли на 45,8%. Такі позитивні тенденції "сегменту ПЕТ", а також побажання споживачів і збільшення попиту на "Львівське" сприяли тому, що було прийнято рішення щодо випуску на ринок пива "Львівське міцне", місткістю 1 літр та "Львівське світле", місткістю 2 літри в ПЕТ-тарі [3].

Організувавши рекламну акцію, компанія здійснила ще одну товарну інновацію – було розпочато розлив пива торгової марки "Славутич Айс" у нову фірмову скляну пляшку місткістю 0,33 літра з використанням етикетки нового дизайну. Отже, у сфері товарної політики здійснюються інновації, розширюється асортимент і загалом ведеться робота для постійного підвищення якості пива.

Розглядаючи політику ціноутворення, зазначимо, що підприємство має певні цінові переваги. Зокрема, пиво "Славутич", в середньому, на 20 - 40 коп. дешевше (напої у скляній тарі, місткістю 0,5л), ніж конкурентів "Оболонь", "Сармат" та "Чернігівського". Компанія ефективно працює над зниженням операційних витрат, що сприяє зниженню собівартості продукції. У зв'язку з цим компанія може встановлювати нижчі, ніж конкуренти, ціни, отримуючи прибуток.

Збутова діяльність підприємства налагоджена доволі добре. Аналізуючи Західний регіон, варто зазначити, що на його теренах достатньо розвинута інфраструктура барів та кафе, а також гуртових і роздрібних магазинів, тому у разі незадовільної роботи посередника завжди можна знайти йому заміну.

Як бачимо, перші три складові комплексу маркетингу реалізуються доволі успішно. Проте, аналізуючи тенденції сучасної рекламної діяльності [4, с. 15–19; 5, с. 63], бачимо, що діяльність компанії у сфері комунікацій є не дуже вдалою і значною мірою нівелює зусилля компанії, що

відображається на результатах роботи компанії. Значне зменшення кількості рекламних акцій, PR - активності та засобів стимулювання збуту призвело до погіршення позицій ВВН, порівняно з конкурентами, на українському ринку.

Це можна побачити і за результатами роботи компанії. Розглянемо деякі показники діяльності ВВН в Україні.

У 2004 році:

- обсяги продажів пива на території України зросли, порівняно із попереднім роком, на 18%;
- обсяг продажу становив 3,6 млн. гектолітрів пива (на 17,7% більше ніж у 2003 р.);
- частка ринку компанії досягла 21,1% (порівняно із 20,2% у 2003 році).

Загалом діяльність на ринку у 2004 році можна було назвати успішною, окрім останнього кварталу, коли політична нестабільність позначилась на продажах.

У зв'язку з цим, при плануванні роботи підприємства на 2005 рік, керівництво було обережнішим і, як наслідок, отримані такі результати:

- обсяги продажів пива зросли на 13%;
- обсяг продажу становив 41,1 млн. гектолітрів пива;
- частка ринку компанії становила 19,1% (порівняно із 21,1% у 2004 році).

Таблиця 1

Показники діяльності ВВН у 2004 – 2005 рр.

№	Показники	Сума, млн. грн.		Приріст, млн. грн.	Відносна зміна, %
		2004	2005		
1	Загальний виторг від продажу	227	242	15	6,2
2	Чистий прибуток від продажу	168	184	16	9
3	Операційний прибуток (збиток) від результатів діяльності	-2	3	5	-

Джерело: [розроблено автором за даними інформаційної служби ВВН].

Таких результатів було досягнуто завдяки зміні маркетингової стратегії, адаптації асортименту компанії до наявних сегментів ринку, скороченні загальних витрат на 18%. Проте, незважаючи на докладені зусилля, компанії все ж не вдалося збільшити свою частку ринку, натомість воно втратило 2%. Це є особливо загрозливим з огляду на те, що конкуренти ВВН діють на ринку дуже жорстко, застосовують усі можливі методи для зміцнення своїх позицій і збільшення своєї ринкової частки.

Розглянемо, як змінилися обсяги реалізації торгових марок пива компанії ВВН за підсумками 2004 та 2005 року.

Дані для побудови графіків наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Зміни обсягів реалізації компанії ВВН на ринку України за підсумками 2004 – 2005 рр.

Торгова марка	Частка від загального обсягу продажу, %		Приріст, %
	2004	2005	
1. "Славутич"	37	21	-16
2. "Львівське"	26	28,8	+2,8
3. "Арсенал"	26	28	+2
4. "Хмільне"	10	10,5	+0,5
5. "Туборг"	1	5,8	+4,8
6. "Балтика", "Карлсберг"	-	5,9	+5,9
Разом	100	100	-

Джерело: [розроблено автором за даними інформаційної служби ВВН].

Варто зазначити, що під впливом сезонності та дій конкурентів ринок пива є доволі динамічним, тому, аналізуючи змін обсягів реалізації за кожен місяць, ми враховуємо лише відносні показники – зіставляючи абсолютні значення, неможливо буде їх порівняти. Подивимося, як змінилися ринкові частки найбільших учасників ринку пива за 2003 – 2005 роки (див. рис.1). Як бачимо з рисунка, ринкова частка "ВВН" та "Сармат" дещо зменшилась, "Sun Interbrew" – залишається стабільно високою, а от "Оболонь" вдалося значно покращити результати своєї діяльності.

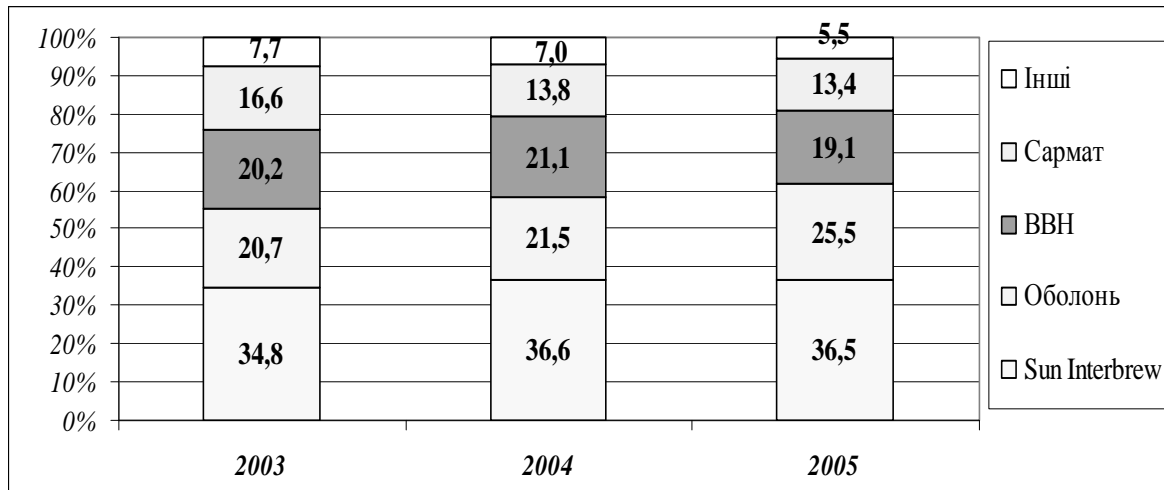


Рис. 1. Динаміка структури ринкових часток найбільших пивних компаній у 2003 – 2005 рр.

Джерело: [розроблено автором за даними інформаційної служби ВВН]

Такі зміни свідчать про те, що конкуренти діють активно, і компанії ні в якому разі не варто забувати один з принципів маркетингу: "Хто сьогодні забуває про конкурентів, того завтра забуде ринок".

Для прийняття рішення про вдосконалення активності компанії у сфері маркетингу, а саме – управління торговими марками, необхідно проаналізувати бізнес-портфель підприємства. Цей аналіз можна здійснити, побудувавши матрицю Бостонської консалтингової групи.

За основу розрахунків візьмемо обсяги реалізації напою у березні 2005 та 2006 р. Ринкову частку кожного з товарів підприємства порівнюємо із часткою ринку основного конкурента. "Львівське" – із товарами групи "Преміум" підприємства "Перша приватна броварня", "Арсенал" – із пивом "Преміум" та "Соборне Оболонь", "Славутич" – із пивом "Чернігівське", "Хмільне" – із "Оболонь Оксамитове", "Туборг" – із "Стелла Артуа", пиво, що імпортується ("Балтика", "Карлсберг") – із пивом "Старопрамен".

Таблиця 3

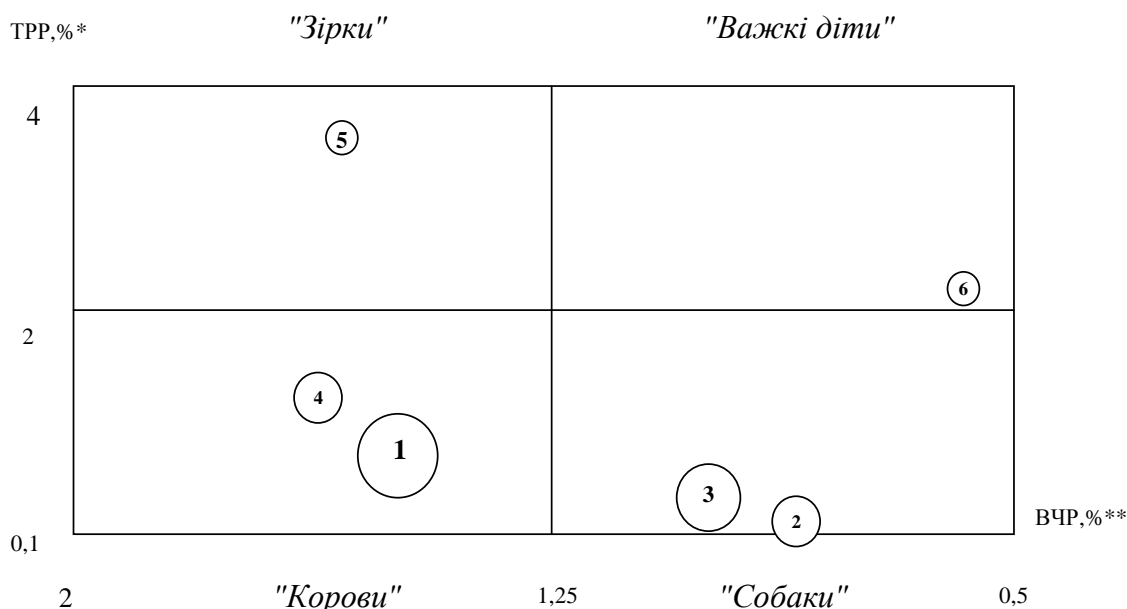
Обсяги реалізації товарів за 2004 – 2005 рр. та їхні ринкові частки

Вид продукції	Обсяг реалізації по роках, гектолітрів		Частка ринку	
	2004	2005	Частка фірми, %	Частка основного конкурента, %
1. "Львівське"	9023250	10286505	24	18
2. "Арсенал"	8193500	4506425	14	17
3. "Славутич"	12258000	10541880	14	16
4. "Хмільне"	3064500	4581840	14	10
5. "Туборг"	510750	1987710	30	21
6. Імпортоване	–	2257230	9	4
Сума	34050000	33690000	–	–

Розрахуємо темпи збільшення ринку і відносні частки ринку кожної товарної позиції.

Розрахунок темпів росту ринку та відносної його частки

Показник	№ виду продукції					
	1	2	3	4	5	6
Темпи росту ринку	1,14	0,55	0,86	1,5	3,9	2,25
Відносна частка ринку	1,3	0,82	0,87	1,4	1,42	-
Частка продукції у загальному обсязі реалізації пива, %	30,5	23,5	19,8	13,6	5,9	6,7



- * – темпи росту ринку;
 ** – відносна частка ринку.

Рис. 2. Матриця БКГ та продукція ВВН

Після виконання усіх розрахунків ми отримали такі результати.

"Важкі діти" – це асортиментні групи товарів на ринках з високим темпом росту, для котрих характерна невелика частка ринку [1, с. 230–232]. Такі види асортиментних груп товарів рідко бувають прибутковими і на них затрачають значні фінансові ресурси. У цю категорію потрапило пиво "Балтика" та "Карлсберг", котрі лише рік тому були виведені на ринок (до того "Балтику", яка вже була на ринку, продавало безпосередньо російське представництво) і сьогодні на стадії росту. Ці дві торгові марки розраховані на один сегмент ринку, а підприємство для їхнього просування повинно використовувати стратегію розвитку та інтенсифікації зусиль. За умови вдалого визначення та реалізації стратегії компанія буде отримувати прибутки, а торгові марки перемістяться на інші сегменти матриці.

Товарний асортимент типу "Зірки", як правило, є прибутковим, оскільки є лідером ринку, проте для фінансування його росту (напр., створення нових виробничих потужностей) і підвищення конкурентоспроможності потрібні значні інвестиції [1, с. 230–232]. У цей сегмент матриці входить пиво "Туборг". Варто зазначити, що на цьому ринковому сегменті бренд є найуспішнішим (займає близько третини ринку), а основними конкурентами пива є "Бекс" та "Стелла Артуа". У 2005 році обсяги продажу цього пива зросли майже в 4 рази. Відкривши новий завод у Києві, компанія змогла значно збільшити обсяги випуску пива "Туборг", а вдала рекламна кампанія сприяла підвищенню попиту на це пиво.

"Дійні корови" – це асортиментні групи товарів, котрі є лідерами на зрілих ринках з повільними темпами росту. Велика частка ринку забезпечує високий рівень прибутковості, а

низький темп росту ринку означає, що інвестиції в нові виробничі потужності мінімальні [1, с. 230–232]. На цьому сегменті матриці сьогодні "Львівське" та "Хмільне". Ці бренди вже достатньо відомі, тому потребують менше інвестицій, ніж інші марки, і приносять високі прибутки. "Львівське" пиво взагалі вважають найкращим брендом ВВН в Україні, дуже прибутковим, хоча основним ринком збуту є Західний регіон. Пиво "Хмільне" розраховане на вузький сегмент ринку, проте у 2005 році приносило значні прибутки у зв'язку із тим, що цей сегмент майже незайнятий, і тому попит на це пиво є стабільним. Проте ситуація може змінитися в будь-який момент, як тільки на цей сегмент прийдуть конкуренти, тому, на нашу думку, підприємству варто збільшити рекламні видатки на цю торгову марку.

"Собаки" також діють на ринках з низькими темпами росту, однак, на відміну від "корів", вони займають незначну частку ринку [1, с. 230–232]. На цьому сегменті сьогодні колись відомий і популярний бренд "Славутич", а також пиво "Арсенал", котре донедавна було товаром-замінником "Славутича" у Центральному та Східному регіонах України. "Славутич" у 2005 році приносив компанії низькі прибутки, його ринкові позиції дуже послабились. Тому вже в 2006 році заплановано застосовувати стратегію розвитку – вкладати кошти в популяризацію бренду, створювати нові рекламні ролики, проводити акції та розіграші. Щодо пива "Арсенал", то спочатку не планувалися великі прибутки, бренд виводився на доволі вузький сегмент ринку. Потім це пиво завоювало популярність, але це було недовго, і з "Дійних корів" "Арсенал" різко опустився в категорію "Собаки".

Розмістивши бренди на матриці БКГ, бачимо, що багато з них потребують інтенсифікації зусиль щодо їхнього просування, тому підприємству рекомендується збільшити рекламний бюджет і намагатися зайняти якомога більшу частку ринку, поки він ще не до кінця насичений. Варто також зазначити, що товари підприємства доволі швидко змінюють свої позиції на сегментах матриці – приблизно щокварталу усі товари дещо змінюють свої позиції. На їхній рух впливає не тільки сезонність продажу пива, а й постійні жорсткі дії конкурентів, поява на ринку нових сортів пива та товарів – замінників, а також багато інших чинників.

Висновки. Компанія ВВН є одним із найбільших учасників ринку пива в Україні. Підприємство ставить перед собою певні стратегічні цілі, які зумовлюють подальший його розвиток. Останнім часом помічено значний спад маркетингової активності ВВН, що, на нашу думку, пояснюється зменшенням маркетингових витрат і зосередженням підприємства на зниженні собівартості продукції. Це призвело до певних змін становища торгових марок щодо конкурентів на ринку. Після розрахунків, відобразивши положення торгових марок компанії на матриці Бостонської консалтингової групи, було отримано такі результати:

- на сегменті "Важкі діти" сьогодні торгові марки "Балтика" та "Карлсберг", до яких рекомендується застосовувати стратегію інтенсифікації зусиль та розвитку;
- у категорію "Зірки" несподівано увійшов бренд "Туборг", котрий є безперечним лідером у своїй ринковій ніші;
- на сегменті "Дійні корови" – "Львівське" та "Хмільне", для них використовується стратегія "збирання урожаю";
- у сегмент "Собаки" потрапив колись відомий бренд "Славутич", для якого варто було б застосувати стратегію інтенсифікації зусиль, а також менш популярний "Арсенал", котрий, на нашу думку, наприкінці року або через рік варто зняти з виробництва.

Якщо говорити загалом про ринок пива, то варто зазначити, що пивоварна промисловість є однією з найдинамічніших галузей в харчовій сфері. Це зумовлено зміною культури споживання, підвищенням щорічного споживання пива в Україні на душу населення, збільшенням потоку інвестицій в пивоварну галузь в Україні. Така тенденція, за прогнозами фахівців, зміниться тоді, коли споживання пива середньостатистичним українцем досягне 30 л на рік [6, с. 144–146]. Тому сьогодні, поки ринок ще не до кінця насичений, усі учасники змагаються між собою, щоб охопити якомога більшу його частку. З огляду на це, компанії ВВН рекомендується вести агресивнішу боротьбу на ринку, популяризувати свою продукцію і бренди, які вже втратили свою популярність.

збільшивши кількість реклами та PR-акцій. Тоді, задовольняючи смаки вибагливих споживачів, компанія зможе задовольняти і свої потреби на ринку, реалізувати операційні та стратегічні цілі. З огляду на такий широкий інтерес фахівців та громадськості до розвитку пивоваріння, існує перспектива подальших досліджень цього питання.

1. Джоббер Д. *Принципы и практика маркетинга*. – М., 2000. 2. Чухрай Н., Патора Р. *Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві: Підручник*. – К., 2006. 3. *Корпоративний інформаційний бюлетень групи підприємств Baltic Beverages Holding в Україні, № 2 (32); № 4 (34); № 5 (35); № 7 (37); № 10 (40)*. 4. Примак Т.О. *Сучасні тенденції українського рекламного креативу // Маркетинг в Україні*. – 2006. – № 1. 5. Циганкова Т.О. *Макротенденції розвитку сучасної парадигми міжнародного маркетингу // Маркетинг в Україні*. – 2005. – № 3. 6. Крикавський Є., Гаврись Я., Чухрай Н. *Економічна теорія: сучасні проблеми розвитку сфери товарного обігу: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Тези доповідей*. Відп. ред. В. Д. Лагутін: у 2 ч. – К., 2002. Ч.1.

УДК:658.012.2

О.Б. Гордон

Інститут підприємництва і перспективних технологій
при Національному університеті “Львівська політехніка”

ОСНОВНА МОДЕЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

© Гордон О.Б., 2006

Розглянуто сутність стратегічного планування на підприємстві як важливого елемента економічної політики. Виділено основні концепції стратегії, подано визначення поняття “стратегічний план”. Упорядковано основні стадії стратегічного планування, такі, як: стратегічний аудит, стратегічний аналіз, стратегічний синтез, стратегічне планування і стратегічний контроль.

The essence of the strategic planning at the enterprise as an important element of the economic policy is considered in the article. The basic are selected conceptions of strategy, determination of concept is given “strategic plan”. The basic stages of process of the strategic planning are well-organized, such as: strategic audit, strategic analysis, strategic synthesis, strategic planning and strategic control.

Постановка проблеми. У сімдесятих роках ХХ ст. у зарубіжних академічних виданнях і популярній літературі відзначався буквально вибух публікацій. З'явилися тисячі статей, в яких з усіх боків підкреслювали переваги формальної школи “стратегічного планування”. Здебільшого ця кампанія мала успіх, оскільки заклала в свідомість менеджерів певний імператив: стратегічне планування – це щось сучасне і прогресивне, чим вони (керівники різних рангів) неодмінно б зайнялися, маючи більше часу.

Однак у вісімдесяті виявилась обмеженість у застосуванні формальних методів стратегічного планування. Основними причинами цього стали:

- посилення значення людського, гуманітарного чинника у підприємстві;
- розвиток концепції корпоративної культури, “внутрішньофірмової демократії”, суперечності в методах стратегічного планування і нових течіях у менеджменті;
- зростає невизначеність ділового середовища, зменшилася передбачуваність змін.

Сьогодні стратегічне планування розглядають, передусім, як функцію менеджменту. Вона набула нового змісту, збагатилася коштом синтезу з гуманізованим підходом, використання творчого, інтуїтивного підходу. Його розглядають не як унікальний засіб досягнення успіху у підприємстві, а як основу для функціонування підприємницьких структур.