

АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ГРУПП КОНКУРЕНТОВ ПАО «CARLSBERG UKRAINE» КАК ЧАСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

О.Ю. Лепихова, Ю.Б. Баглюк.

Аннотация. В данной статье рассмотрены современные тенденции на рынке пивоварения Украины, представлена методика построения карт стратегических групп конкурентов в данной отрасли. На основе проведенного анализа были определены стратегические группы пивоваренного рынка по основным параметрам, выявлены основные конкуренты ПАО «Carlsberg Ukraine», предложены рекомендации по совершенствованию планирования стратегии.

Ключевые слова. Планирование, стратегия, группы конкурентов, рынок пивоварения.

В последние годы рынок пива стремительно сокращается, главным катализатором этого является ухудшение благосостояния населения. На рынке пива из года в год усиливается конкуренция, пивовары идут на всё, чтобы удержать и расширить свою долю рынка. Именно поэтому сегодня актуален вопрос стратегического планирования на пивоваренных предприятиях, как никогда.

Украинский рынок пива сконцентрирован в руках трех мультибрендовых корпораций, которые производят 85,7% пива. Лидерами рынка являются AB InBev, Carlsberg Ukraine и «Оболонь». Уверенно набирают обороты альянс Efes и SABMiller и «Перша приватна броварня». Компания Carlsberg Ukraine занимает второе место по доле владения рынком, и компания должна следить за уровнем конкуренции на рынке.

ПАО «Carlsberg Ukraine» является одним из крупнейших производителей пива и безалкогольной продукции в Украине. Carlsberg Ukraine является частью Carlsberg Group, одной из ведущих пивоваренных групп в мире с крупным портфелем брендов пива и других напитков. Флагманский бренд компании — Carlsberg — один из самых известных пивных брендов в мире, который наряду с ТМ «Балтика» и Tuborg входит в ТОП-6 крупнейших брендов Европы по итогам 2014 года. В этом состоит актуальность данной работы, так как в современных условиях жесткой конкуренции, каждое предприятие должно постоянно отслеживать любые изменения на рынке, оценивать действия конкурентов, сохранять и развивать собственные позиции в отрасли.

Чтобы лучше понять особенности конкуренции в пивной отрасли в Украине и выявить ближайших конкурентов, и создаются карты стратегических групп. Цель исследования состоит в разработке и анализе карт стратегических групп с целью дальнейшего использования этой информации для планирования стратегии ПАО «Carlsberg Ukraine».

Исследованием подобной темы плотно занимались Асташова Ю.В., Демченко А.И., Ваганов М.А., Окольнішнікова І.Ю., Мелікова М.Д.

Для проведения анализа были взяты следующие параметры дифференциации компаний в отрасли: цена (высокая, средняя, низкая); географический масштаб деятельности (национальный, глобальный); ассортимент продукции (широкий, узкий); использование рекламы в средствах массовой информации (интенсивное, умеренное, отсутствует).

На рис. 1 составлена карта стратегических групп по параметрам «Ассортимент продукции-Цена». Наибольшую группу представляют две компании, владеющие наибольшей долей рынка - AB InBev и Carlsberg Ukraine. Эти компании имеют широкий ассортимент продукции в своих портфелях, и цена на эту продукцию также является наибольшей на рынке. Следует отметить, что средняя цена продукции Carlsberg Ukraine является наибольшей на пивном рынке, и это является достаточно противоречивой тенденцией для предприятия.

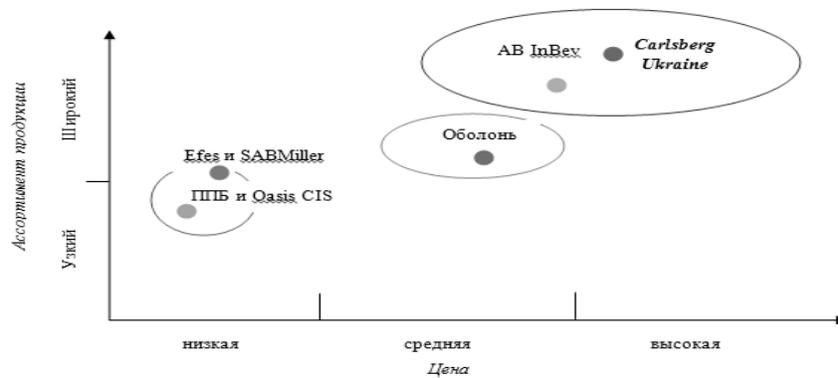


Рис. 1. Карта стратегических групп по параметрам «Ассортимент продукции – Цена»

Карта стратегических групп конкурентов по параметрам «Географический масштаб деятельности – Реклама в СМИ» изображена на рис. 2. В данном случае наибольшей стратегической группой является группа, в которую входят компании AB InBev, Carlsberg Ukraine и Оболонь. Их реклама в средствах массовой информации наиболее интенсивна, а масштаб деятельности – глобальный. Эти компании являются европейскими брендами, поэтому их международная деятельность оценивается на высоком уровне. Альянс Efes и SABMiller и «Перша приватна броварня» по отдельности составляют обособленные группы на карте.

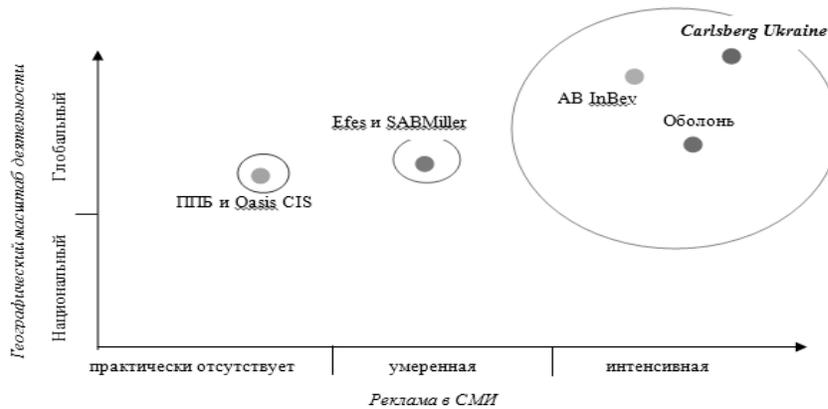


Рис.2. Карта стратегических групп по параметрам «Географический масштаб деятельности – Реклама в СМИ»

Подобная ситуация видна и на следующей карте «Географический масштаб деятельности – Ассортимент продукции» (рис. 3).

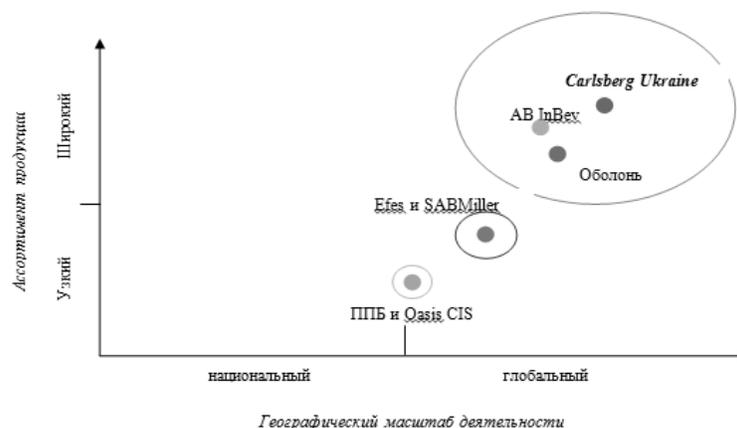


Рис. 3. Карта стратегических групп по параметрам «Географический масштаб деятельности – Ассортимент продукции»

На карте «Цена – Реклама в СМИ» (рис. 4) три компании Оболонь, Efes и SABMiller и ППБ и Oasis CIS распределились в три обособленные группы, но имеют разное положение на рынке по данным параметрам. У компании Оболонь наиболее оптимальное положение среди этих компаний, т.к. её цены в среднем сегменте, а реклама в СМИ интенсивная. В наибольшую группу снова попали AB InBev и Carlsberg Ukraine.

Carlsberg Ukraine побеждает по многим параметрам, но уступает в одном из основных – цене продукции. Возможно именно эта причина является основной преградой к выходу ПАО «Carlsberg Ukraine» на позицию №1 на рынке пивоварения Украины. Компании следует провести грамотную политику по ценообразованию и оптимизации затрат.

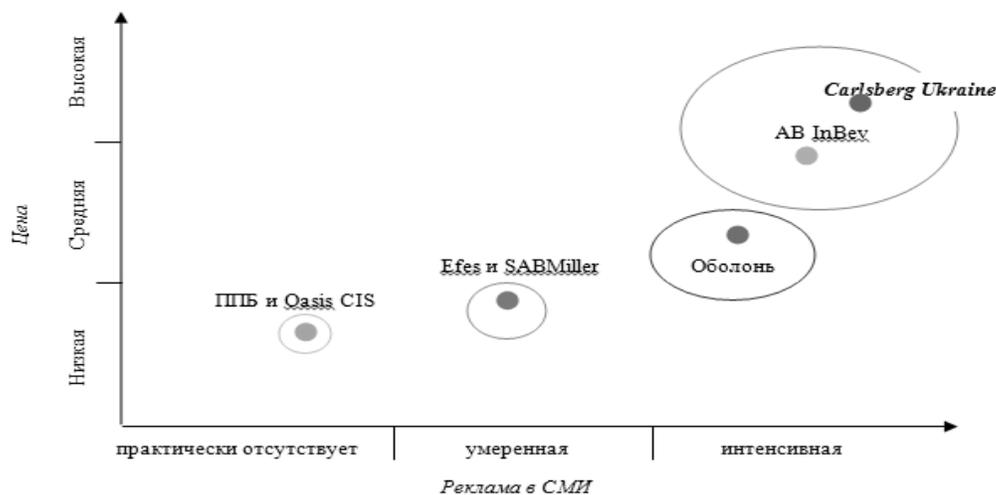


Рис. 4. Карта стратегических групп по параметрам «Цена – Реклама в СМИ».

Исследовав карты стратегических групп (рис. 1-4), можно сделать следующие выводы. Основными стратегическими конкурентами Carlsberg Ukraine являются мультибрендовые компании AB InBev и Оболонь. Эти фирмы владеют значительным капиталом, производственными мощностями и поддержкой со стороны потребителя. Компании альянса Efes и SABMiller и альянса ППБ и Oasis CIS не являются основными конкурентами для Carlsberg, поскольку не входят в стратегическую группу ни по одному из признаков, их вход в стратегическую группу конкурентов достаточно невелик.

Также в перспективе необходимо провести более детальный анализ стратегии, чтобы выявить причины высокой себестоимости продукции, возможно, составить финансово-экономический анализ за последние 5 лет, провести портфельный анализ.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Меликова М.Д. Разработка и реализации стратегий конкурентных преимуществ на примере «Maks & Margaret's quality»/М.Д.Меликова//Экономика и менеджмент инновационных технологий. – Март 2014. – № 3 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/3939>
2. Окольнишникова И.Ю. Баллада о брендоэффективности. Разработка методических подходов к оценке эффективности брендинга // Креативная экономика. 2011. № 1. С.130-136.
3. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер//Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс.- 2007. — 454 с.