

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОАО «БАРНАУЛЬСКИЙ ПИВОВАРЕННЫЙ ЗАВОД» НА РЫНКАХ АЛТАЙСКОГО КРАЯ И СИБИРСКОГО РЕГИОНА

Л.И. Урман

Как показал анализ динамики развития пивоваренной промышленности в целом по стране, происходит ее концентрация и снижение рентабельности производства и продаж, активов. При этом возрастает и конкуренция предприятий, работающих на данном рынке. Для того чтобы продолжать успешно работать в такой ситуации, ОАО «Барнаульский пивоваренный завод» должен располагать стратегией развития, реализация которой позволит ему удержать и улучшить свои позиции на рынке. Эта стратегия становится основой и для внутрифирменного планирования.

Профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер в 1980 г. выделил три обобщенных стратегических направления развития предприятия. Во-первых, это достижение конкурентных преимуществ за счет снижения издержек. Речь здесь идет не только о строгом контроле за затратами, но и об инвестициях в технологии, экономии на условно-постоянных расходах при росте объемов продаж, агрессивной ценовой политики на основе анализа предельных затрат. Это обобщенное стратегическое направление наиболее приемлемо в производстве товаров массового спроса и на рынках с высокой эластичностью цен.

Второе направление – это дифференциация. Чем более разнообразным является потенциальный потребительский спрос, тем больше возможностей для дифференциации. Предприятия могут предлагать товары, предназначенные для конкретных сегментов рынка с определенными качественными характеристиками и особым характером обслуживания.

Третье направление развития связано с ориентацией на определенные рыночные ниши. Стратегии могут быть ориентированы на конкретные географические зоны, группы покупателей или отдельные виды производственной деятельности. Однако подобные стратегии предназначены в основном для малых предприятий.

Для того чтобы конкретизировать стратегию развития ОАО «БПЗ», необходимо проанализировать его положение в отрасли и в регионе.

В России прогнозируется рост потребления пива до 80 л на человека в год (в Сибири – до 76 л). Следовательно, емкость рынка пива возрастет примерно в 1,5 раза и ОАО «БПЗ» должен воспользоваться данной ситуацией. Следует выбрать стратегию роста продаж. Однако ОАО «БПЗ» уже

в 2003 г. использовало почти все свои возможности, что повлияло на рост продаж в 2004 г. он составил только 2,4%, в то время как в целом по стране продажа пива увеличилась почти на 12%. В 2004 г. на ОАО «БПЗ» было реализовано 7,56 млн дал пива при номинальной его мощности в 7,2 млн дал. Недостаток мощностей особенно сказывается в летние периоды, когда с мая по август продается до 40% всего произведенного за год пива. Особенно не хватает пива в ПЭТ (полиэтиленовой) упаковке, недостаточен и срок его хранения. При наличии мощностей в летние периоды можно было бы существенно увеличить объем продаж.

Однако на реконструкцию производства потребуются значительные финансовые ресурсы и время (около полутора лет). При реконструкции произойдет снижение мощностей действующего производства. Поэтому следует основные работы проводить в осенне-зимний период. Если эти работы начать весной 2005 г., то в 2007 г. завод выйдет на уровень продаж 2004 г., а в 2010 г. выпуск и продажа пива могут составить 10 млн дал в годовом исчислении.

Итак, исходя из оценки динамики спроса на пиво, оптимистического прироста продаж в отрасли до 10% в год, снижения продаж в период реконструкции, реализация пива в ОАО «БПЗ» на долгосрочную перспективу может быть представлена следующими данными (табл. 1).

Первоочередной задачей реконструкции является установка дополнительной линии розлива пива в ПЭТ упаковку, что позволит избежать существенного снижения продаж пива в 2006 г.

Таким образом, приоритетным направлением деятельности ОАО «БПЗ» на ближайшие пять лет следует считать увеличение мощности предприятия до 10 млн дал годового выпуска пива и сохранение доли продаж на рынке Сибирского региона.

Проведение реконструкции в условиях возрастающей конкуренции особенно ответственно – необходимо наибольшее внимание уделить маркетинговым мероприятиям. Следует провести следующие мероприятия:

- реформировать систему сбыта;
- увеличить продвижение продукции завода на региональные рынки Новосибирской, Кемеровской, Томской областей;
- довести срок хранения пива в ПЭТ упаковке до 120, а в стеклянной бутылке до 180 суток;

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОАО «БАРНАУЛЬСКИЙ ПИВОВАРЕННЫЙ ЗАВОД» НА РЫНКАХ АЛТАЙСКОГО КРАЯ И СИБИРСКОГО РЕГИОНА

Таблица 1

Прогноз реализации пива ОАО «БПЗ», млн дал

	2004 (факт)	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Всего	7,5	7,2	6,8	7,5	8,3	9,1	10
Алтайский край	4,6	4,4	4,1	4,5	5	5,5	6
Барнаул	2,4	2,3	2,2	2,3	2,6	2,8	3
Регионы	0,5	0,5	0,5	0,7	0,7	0,8	1

– усилить роль Торгового дома (ТД) БПЗ в сбытовых усилиях ОАО «БПЗ».

Сбытовая политика предприятия должна продолжать совершенствоваться. Развитие розничных сетей требует организовывать связи с розницей напрямую через торговых агентов, прикрепленных к определенному дистрибьютору. По состоянию на 2004 г. на каналы дистрибьюторов приходится до 80% продаж. Прогноз объемов продаж по каналам распределения представлен в таблице 2.

Схема сбыта продукции может быть представлена следующим образом. На базе каждого дистрибьютора работают торговые представители – сотрудники ОАО «БПЗ». В их задачу входит весь комплекс взаимодействия с розничными торговыми точками в Барнауле и Алтайском крае. При такой схеме сбыта нет необходимости в складах на местах и в содержании транспорта и агентов. Продукция со склада в Барнауле доставляется сразу в розничные точки.

Однако такой схемой охвачены не все районы Алтайского края. Особенно это касается отдаленных от Барнаула районов. Поэтому предлагается

создание собственной агентской сети на территории Алтайского края от ТД БПЗ. Это потребует открытие дополнительных складов для продукции.

Реализацию указанной стратегии развития ОАО «БПЗ» придется проводить в условиях жесткой конкуренции. В настоящее время на рынке Алтайского края и в ближайших областях, Кемеровской и Новосибирской, действуют шесть основных конкурентов ОАО «БПЗ»: это ОАО «Сан Интербрю» (Sun Interbrew), ВВН (Baltic Beverages Holding) – ПК «Балтика», ОАО «Пикра», ОАО «Ярпиво»), ОАО «Красный восток», ООО «Пивоварня «Хейнекен», ОАО «Томское пиво», Группа компаний «ПИТ». Доли рынка этих конкурентов в первом квартале 2004 г. представлены в таблице 3 (здесь и далее использованы данные агентства «Business Analitica»).

Второй по величине продаж (165 млн дал в 2004 г.) пивоваренный холдинг «Сан Интербрю» в России имеет восемь пивоваренных комбинатов. В 2001 г. холдинг приобрел ЗАО «Клинский пивоваренный комбинат». Это новый производственный комплекс полного цикла, оснащенный по последнему слову техники. Оборудование изготовлено не-

Таблица 2

Нагрузка на каналы распределения (тыс. дал)

	2004 (факт)	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Всего,	7500	7200	6800	7500	8350	9100	10000
в т.ч. ТД БПЗ	970	1140	1130	1390	1520	1670	2000
Доля ТД БПЗ	13%	15,8%	16,6%	18,5%	18,3%	18,4 %	20%
Алтайский край	4600	4400	4100	4500	5000	5500	6000
Барнаул	2400	2300	2200	2300	2600	2800	3000
Регионы	500	500	500	700	750	800	1000

Таблица 3

Доли рынка компаний-конкурентов (%)

	Барнаул	Новосибирск	Кемерово
ОАО «БПЗ»	70	0,5	3
ОАО «Сан Интербрю»	8	42	39
ПК «Балтика»	7	14	27
ОАО «Красный восток»	4	9	5
ООО «Пивоварня «Хейнекен»	2	1,5	3
ОАО «Томское пиво»	1,5	7	7,5
ОАО «Пикра»	0,5	1,2	2,5
ГК «ПИТ»	1,2	6,2	2

мецкими и бельгийскими фирмами. Комбинат ничем не отличается от предприятий Западной Европы. Контроль качества – по 17 параметрам. В России по законодательству таких контролируемых показателей восемь.

В 2001 г. «Сан Интербрю» расширило производство на омском пивоваренном заводе «Росар». С 2003 г. Акционерное общество начало использовать политику эксклюзивной формы дистрибуции – продвижение на рынок только брендов одного производителя. Разработаны стимулирующие меры, продвижением товара стали заниматься торговые агенты. В 2004 г. компания распространила по Алтайскому краю около 200 фирменных холодильников.

Пивоваренная компания «Балтика» основана в 1990 г., 75% ее акций принадлежат концерну ВВН. В 2004 г. компания завершила переход на новую систему дистрибуции. Для совершенствования логистики были созданы собственный железнодорожный парк в 1500 вагонов, 7 современных терминалов в разных городах России, 30 обеспеченных автотранспортом складов по всей стране. Построено 2 электростанции. Таким образом, компания реализует стратегию сокращения издержек, себестоимости продукции. Продажи компании в 2004 г. достигли объемов в 198 млн дал пива с годовой выручкой около \$1 млрд и чистой прибылью \$150 млн. Рыночная капитализация компании превысила \$2,1 млрд.

Для продвижения продукции в Сибирском регионе ПК «Балтика» применяет стратегию прямых продаж через торговых агентов по закрепленным территориям. По торговым точкам Алтайского края распространено около 120 фирменных холодильников.

В Восточной Сибири крупнейший производителем пива – пивоваренный завод ОАО «Пикра». Его доля в объеме продаж в г. Красноярске составляет более 50%, а на рынке Восточной Сибири и Дальнего Востока – более 10%. Общий объем реализации в 2004 г. составил более 10 млн дал пива.

На предприятии прошла реконструкция, осуществлена сертификация системы качества на соответствие требованиям международного стандарта ИСО 9000:2000. Дальнейшее развитие ОАО «Пикра» связано с улучшением качества и увеличением объемов производства продукции.

ОАО «Ярпиво» в 2004 г. реализовало около 49 млн дал пива. Это – 6% российского рынка. Капитализация компании составила \$483 млн. С 2001 г. на предприятии произведена реконструкция. Увеличены мощности по розливу пива в кеги и банки. Сейчас компания сосредоточила свои усилия на программе по стимулированию продаж.

Особое внимание уделяется производству высококачественного, элитного пива. В общем объеме продаж компания стремится довести долю новых сортов до 7–10% с максимальным сроком хранения в 180 суток.

ОАО «ПО «Красный Восток – Солодовпиво» в 2004 г. произвело 57 млн дал пива и заняло 3-е место по объемам продаж в России. В объединение вошла и «Сибирская пивоваренная компания» (г. Новосибирск) мощностью 30 млн дал, в строительство которой было инвестировано \$118 млн. Предполагается расширить эти мощности в 2 раза, увеличить производство пивоваренного солода. При сбыте продукции компания применяет стратегию прямых продаж. В 2004 г. по торговым точкам Алтайского края было распространено 280 фирменных холодильников.

ООО «Пивоварня «Хейнекен» имеет пивоваренные заводы в Санкт-Петербурге, Стерлитамаке, Нижнем Новгороде. Новосибирское ООО «Собол Бир» мощностью в 12 млн дал было куплено в октябре 2004 г. В 2005–2007 гг. предполагается удвоить мощности ООО «Пивоварня «Хейнекен» до 59 млн дал пива в год. Максимальный срок хранения пива – 180 суток.

ОАО «Томское пиво» в результате серьезной модернизации оборудования за последние четыре года довело мощности до 10 млн дал и в 2004 г. реализовало около 8 млн дал пива. В Томске марка «Большое пиво» занимает более 40% рынка, в Новосибирске – более 6%. В Алтайском крае действуют три территориальных представителя (скидка до 18%, доставка из Томска бесплатная). Максимальный срок хранения пива – 120 суток.

Группа компаний «Пивоварни Ивана Таранова» (входит в американский холдинг «Detroit Brewing») включает в себя три завода в Калининграде (Остмарк), Новотроицке (ПИТ) и Хабаровске (Амурпиво). Группа намеревается расширить свои возможности на треть. В 2004 г. группа контролировала 4% российского рынка пива и занимала 6-е место в стране по объемам продаж.

Таким образом, в условиях жесткой конкуренции на рынке Алтайского края и г. Барнаула сложилась тенденция к уменьшению доли продукции ОАО «БПЗ». Это связано прежде всего с отставанием темпов роста продаж предприятием от темпов увеличения емкости рынка, потери потребителей. Если в 2002 г. при опросе барнаульцев 92% из опрошенных были лояльны к пиву ОАО «БПЗ», то в начале 2005 г. подобная цифра уменьшилась до 79%. Сложившаяся ситуация просматривается и в данных таблицы 4.

Как видно, объемы продаж ОАО «БПЗ» как в г. Барнауле, так и в Алтайском крае хотя и не уменьшаются, но темпы роста продаж существен-

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОАО «БАРНАУЛЬСКИЙ ПИВОВАРЕННЫЙ ЗАВОД» НА РЫНКАХ АЛТАЙСКОГО КРАЯ И СИБИРСКОГО РЕГИОНА

Таблица 4
Рынок пива г. Барнаула

Показатели	2003 г.	2004 г.
Продажи ОАО «БПЗ» в г. Барнауле (тыс. дал)	2384	2386
Среднедушевое потребление на человека (литров)	47	52
Численность населения (тыс. чел.)	665	660
Емкость рынка г. Барнаула (тыс. дал)	3125	3432
Доля ОАО «БПЗ»	76,3%	69,5%

но ниже темпов роста рынка пива. Снижается доля ОАО «БПЗ» в общем объеме продаж. Следовательно, увеличение доли рынка предприятия без увеличения его мощности, улучшения качества продукции, увеличения рекламного бюджета практически невозможно.

Итак, анализ рынка пива в России, в Алтайском крае и Сибирском регионе показывает, что рынок активно расширяется, а конкуренция пивоваренных компаний возрастает. Наиболее крупные компании интенсивно проводят реконструкцию предприятий для расширения производства и повышения качества продукции, используют все возможности для товаропродвижения на рынке. Указанные направления развития предприятий связаны с реструктуризацией компаний, реализации инновационной и инвестиционной политик, технологических и технических решений, реализации стратегий маркетинга. Все это делается и будет проводиться в жизнь и на ОАО «БПЗ».

Так как предприятие приблизилось к пределу своих возможностей с точки зрения выпуска основной продукции в натуральном измерении, то без дополнительного ввода мощностей значительного роста продукции не достигнуть. Это связано с большими объемами капитальных вложений, так как производство аппаратное. Нельзя осуществить

постепенное наращивание мощностей – только дополнительный ввод мощностей по всем технологическим переходам обеспечит общий ее рост. Однако капитальное строительство может вестись и по частям, что приведет к увеличению сроков ввода мощностей (т.е. больше чем 1,5 года). Из-за того, что предприятие высокоспециализированное, диверсификация производства возможна только в незначительных объемах. Поэтому, кроме расширения мощностей, основное развитие предприятия видится в улучшении качества продукции как важнейшем направлении достижения конкурентных преимуществ на рынке – со стороны других производителей имеет место жесточайшая конкуренция.

Таким образом, в указанных условиях важнейшая задача ложится на маркетинг: заводским службам необходимо на основе исследований рынка обосновать потребность в продукции, ее ассортимент с учетом цикла сезонности. Такие оценки, в виде максимально возможных продаж той или иной продукции, будут использованы при оценке дефицита мощностей, управлении оборотными активами.

Однако тема наших исследований ограничена, она не будет затрагивать все основные стратегии развития предприятия, а связана с совершенствованием внутрифирменного планирования и организации производства с учетом элементов финансового планирования и направлена на системную постановку задачи, нацеленную на повышение эффективности производства без значительных затрат капитальных вложений. Решение такой задачи можно рассматривать как дополнительное нововведение в области планирования и организации производства, направленное на увеличение конкурентных преимуществ предприятия за счет частичного прироста мощностей предприятия при управлении оборотными активами, снижения затрат при увеличении роста продаж.

