**Кейс 7. Компанія**

**«IDS GROUP UKRAINE» –**

**лідер в області виробництва природних мінеральних вод**

*«За ці роки ми змогли створити живий бізнес, що приносить стабільні хороші гроші. Нам залишилося лише правильно ним розпорядитися»*

*Марко Ткачук, генеральний директор IDS Group*

**IDS Group** – українська група компаній, частина міжнародної групи **IDS Borjomi International**, яка є одним з трьох найбільших

гравців на ринку мінеральних вод СНД та Прибалтики і лідером в категорії природних бутильованих вод.

На сьогоднішній день до IDS Borjomi International входять: IDS Borjomi Georgia (Грузія), IDS Group (Україна), IDS Borjomi Russia (Росія), IDS Borjomi Europe (Литва).

***Місія.*** *Ми виробляємо природні мінеральні води і високоякісні натуральні напої, створені на основі мінеральних вод, що дарують неповторний смак, здоров’я і життєву енергію нашим споживачам в усьому світі.*

***Бачення.*** *З групи окремих локальних виробників ми стали єдиною міжнародною компанією, лідером і експертом в області виробництва природних мінеральних вод. Ми прагнемо зміцнити своє лідерство на ринках країн, в яких працюємо.*

##### Стандарти:

* Корпоративна єдність: п’ять підрозділів – одна компанія
* ахист і розвиток джерел природних мінеральних вод
* Якість
* Ефективність
* Швидкість прийняття рішень

 Дисципліна виконання

* Збереження і розвиток кращих людей

IDS Group (Україна) була заснована 1996 року. Сьогодні група компаній існує на основі стратегічного партнерства таких підприємств:

Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»; Миргородський завод мінеральних вод (МЗМВ); Трускавецький завод мінеральних вод;

Дистрибуційна компанія «Індустріальні та дистрибуційні системи» («ІДС»);

Компанія з доставки води додому та в офіси ВАТ «Нова» (тепер Компанія «ІДС Аква-Сервіс»).

IDS Group є абсолютним лідером вітчизняного ринку мінеральних вод у всіх його категоріях. Група виробляє та просуває на ринку збалансований портфель мінеральних вод, що видобуваються в екологічно чистих курортних регіонах України, і представлені на ринку торговими марками «Моршинська»,

«Миргородська», «Миргородська Fresh Active», «Трускавецька Аква-Еко», «Трускавецька кришталева», «Старий Миргород»,

«Сорочинська», «Аляска». Також IDS Group є ексклюзивним імпортером грузинської «Боржомі» в Україні.

#### Підприємства

*Миргородський завод мінеральних вод* (МЗМВ) заснований у 1927 році. На початку 1974 року введений в експлуатацію новий завод, а в 1996 року МЗМВ розпочав співробітництво з компанією IDS Group. У 2006 році було запущено найпотужнішу лінію розливу серед діючих сьогодні на заводах мінеральних вод України. Її продуктивність – 24 тисячі пляшок на годину. Завод виробляє мінеральну воду торгових марок «Миргородська»,

«Миргородська Фреш-Актив», «Старий Миргород», «Соро- чинська» та «Аляска» (остання – для дистрибуційної компанії ВАТ «Нова»).

*Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»* було засновано для промислового розливу природної столової мінеральної води «Моршинська» у 1995 році. На початку червня 2007 року

в Моршині був запущений новий виробничий комплекс. На підприємстві встановлено три лінії, які дозволяють розливати за добу близько 900 тис. л. «Моршинської». Головна особливість виробництва – у процесі розливу «Моршинської» не відбувається жодних змін хімічного складу та фізичної структури води. Вода з джерела потрапляє у пляшку всього за 7 хвилин і при цьому проходить лише через механічні фільтри. Завод виробляє мінеральну воду торгової марки «Моршинська» (газована, слабогазована та негазована).

*Трускавецький завод мінеральних вод* становить виробничий комплекс, що складається з двох розташованих поруч виробничих майданчиків, обладнаних сучасним європейським устаткуванням. Донедавна виробництвом трускавецької мінеральної води займались декілька розрізнених невеликих виробників. Однак протягом 2005–2008 рр. IDS Group об’єднала окремі підприємства, утворивши єдиний виробничий комплекс - Трускавецький завод мінеральних вод «Акваріус». Комплекс виробляє мінеральну воду торгових марок «Трускавецька Аква-Еко», «Трускавецька Кришталева» і «Трускавецька Заповідна» (остання є локальною маркою західноукраїнського регіону).

*Дистрибуційна структура IDS Group* є однією з найбільших і найрозвиненіших в Україні.

*Завод «Нова.Ком»* розташований в місті Гола Пристань Херсонської області. На заводі розливається вода ТМ «Аляска» в тарі обсягом 18,9 л. Перша партія продукції була випущена 1 червня 2008 року. На заводі встановлена сучасна лінія розливу Steel Head (США), що дозволяє випускати 350 бутилів води на годину. Повна автоматизація дозволяє виключити людський фактор під час процесу виробництва – оператори виконують лише наглядові функції .

Якість води, яка розливається на «Нова.Ком», обумовлена насамперед вдалим розташуванням підприємства в екологічно чистій місцевості – в безпосередній близькості до заводу немає промислових об’єктів, які могли б забруднювати повітря шкідливими викидами. Джерелом води служить підземне озеро, вода з якого подається через артезіанську свердловину. Система труб побудована таким чином , щоб на кожній ділянці подачі води можна було взяти проби для фізико-хімічного аналізу. Система очищення передбачає лише механічну очистку, щоб споживачі отримували натуральну питну воду, яка за своїм хімічним складом близька до води «Моршинська» з низьким вмістом солей.

**Хронологія подій:**

*В* ***1996 році*** *було створено Закрите акціонерне товариство*

*«Індустріальні та дистрибуційні системи» (ЗАТ «ІДС», далі - IDS Group Ukraine), як компанія-дистрибутор товарів широкого вжитку.*

*В тому ж* ***1996 році*** *було закладено основу стратегічного IDS Group Ukraineта Миргородського заводу мінеральних вод (МЗМВ). Об’єднання відомого виробника та потужної дистрибуційної мережі (8 власних філій та близько 60 основних дистрибуторів) забезпечили новоствореному об’єднанню провідну позицію на ринку мінеральних вод України.*

*В* ***1996 році*** *створено компанію «Нова» («Нова» далі «ІДС Аква Сервіс») – дистрибутора Моршинського заводу мінеральних вод*

*«Оскар». В період* ***1996–2004 рр.*** *«ІДС Аква Сервіс» здійснювала пряму дистрибуцію мінеральної води «Моршинська».*

*Також в* ***1996 році*** *було зареєстровано Моршинський завод мінеральних вод «Оскар». На рік раніше розпочав роботу його перший цех площею 300 кв. м. з лінією розливу мінеральної води, що випускала 300 пляшок на годину.*

***У квітні 2003 року*** *українська компанія IDS Group Ukraine, яка на той момент включала в себе провідного виробника - Миргородський завод мінеральних вод та потужну дистрибуційну мережу питних вод та інших напоїв, стає частиною групи компаній IDS Borjomi International.*

***Восени 2004 року*** *про своє злиття повідомили два провідних експерта українського ринку мінеральних вод: IDS Group Ukraine, партнер Миргородського заводу мінеральних вод, та Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» разом із своїм дистрибутором ВАТ*

*«ІДС Аква Сервіс». Злиття двох компаній створило групу з потужною виробничою базою та власною дистрибуційною мережею.*

***Наприкінці 2004 року*** *було завершене придбання виробника та дистрибутора ТМ «Моршинська» - Моршинського заводу мінеральних вод «Оскар» і дистрибуторської компанії «ІДС Аква Сервіс», які об’єдналися із IDS Group Ukraine та МЗМВ в рамках IDS Group Ukraine.*

***2008 року*** *IDS Group Ukraine завершила процес консолідації розрізнених виробництв із розливу трускавецької води та створила на їх основі єдине підприємство – Трускавецький завод мінеральних вод.* ***2010 р.*** *Компанія «IDS Group Ukraine» інвестує близько 4,6 млн євро в запуск сучасної лінії розливу води на Моршинському заводі мінеральних вод «Оскар». Потужність нової лінії провідного європейського виробника*

*«Krones» (Німеччина) – 30 тисяч ПЕТ-пляшок місткістю 1,5 літри на рік. На заводі діють системи контролю якості, що відповідають вимогам міжнародних стандартів і дають змогу зберегти природні властивості води. Саме збереження хімічного складу та фізичних властивостей є головною особливістю виробництва. Вода з родовищ*

*потрапляє до пляшок, проходячи лише механічну фільтрацію.*

*Щодобово на заводі розливають близько 900 тисяч літрів мінеральної води. Тут функціонує сучасна лінія «Steel head» (США) загальною продуктивністю 350 бутлів об’ємом 18,9 л за годину.*

***Восени 2011 року*** *компанія розширює асортимент Моршинського заводу мінеральних вод «Оскар» і запускає нове зручне пакування об’ємом 0,33 л.*

***У травні 2012-го*** *за результатами аудиту Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» отримує сертифікат компаній «DQS- UL Group» (Німеччина) та «УкрСЕПРО» (Україна), який підтвердив відповідність системи якості підприємства вимогам міжнародних стандартів ISO 9001:2008 і ISO 22000:2005.2015. Компанія «IDS Group Ukraine» змінює назву на «IDS Borjomi Ukraine». Це зроблено для того, щоб уніфікувати стиль з компанією «IDS Borjomi International» та підкреслити відповідність міжнародним стандартам якості.*

*За період своєї діяльності в Україні «IDS Borjomi International» здійснила серйозні інвестування у розвиток ринку мінеральних вод. Це – побудова заводу «Оскар», консолідація виробників трускавецьких вод. Таким чином, на українському ринку бутильованих вод з’явився потужний гравець з ринковою часткою близько 30%.*

*Компанія виробляє природні мінеральні води на чотирьох заводах, що розташовані в різних регіонах країни: Миргороді, Моршині, Трускавці та Голій Пристані під брендами, котрі лідирують на національному ринку: «Моршинська», «Моршинка», «Миргородська», «Миргородська Лагідна», «Трускавецька», «Аква Лайф», «Аква-няня», «Аляска».*

*Компанія забезпечує дистрибуцію продукції, що виготовлена в Україні, імпорт та дистрибуцію товарів грузинського підрозділу. У межах «IDS Borjomi Ukraine» діє підрозділ з доставки води споживачам в дім та в офіс («ІДС Аква Сервіс»), який виробляє та постачає воду під брендом «Аляска», та є лідером у цьому сегменті на ринку України.* ***2016 р.*** *Компанія починає співпрацю із The Walt Disney Studios і випускає серію toy bottles із зображеннями героїв мультфільму «Крижане*

*серце» та фільму «Зоряні Війни».*

***На початку 2017*** *року разом із Всесвітнім Фондом Природи (WWF) «Моршинська» започатковує всеукраїнську програму «Разом за природу» задля поширення ідеї дбайливого ставлення до навколишнього середовища, збереження карпатських лісів та висадки нових дерев для теперішніх та майбутніх поколінь.*

*У червні 2017 року «Моршинська» презентувала новий дизайн скляної пляшки. Оновлена елегантна форма підкреслює природне походження води і її кришталеву чистоту.*

*В липні того ж року торгова марка «Боржомі» запустила нову виробничу лінію своєї мінеральної води в нестандартній, ексклюзивній упаковці – алюмінієвій банці, об’ємом 0,33 л. Концепція нового формату націлена на молодих і активних людей, готових до експериментів і нових відкриттів.*

*У листопаді 2017 року «Моршинська», разом з відомим українським дизайнером Лілією Пустовіт створили колекцію скляної «Моршинської» об’ємом 0,75л в унікальному дизайні. Головний заклик креативного проекту – «Пити воду модно!».*

***На початку* 2018 *року*** *«IDS Borjomi Ukraine» ініціює національну кампанію «Моршинська Спорт – ПЕРШЕ ПРАВИЛО ТРЕНУВАНЬ», яка спрямована на те, щоб надихнути українців займатися спортом і фізичною культурою. І робити це правильно – з підтримкою гідробалансу під час тренувань. Обличчями кампанії стали 3-тя ракетка світу Еліна Світоліна, олімпійський призер Жан Беленюк та олімпійська чемпіонка Ольга Харлан.*

*Восени «IDS Borjomi Ukraine» представляє кардинально новий продукт для вітчизняного ринку – мінеральну воду у форматі спрея для природного зволоження тіла та обличчя.*

У травні 2018 року «IDS Borjomi Ukraine» розпочинає співпрацю з найбільшою мережою закладів швидкого харчування МакДональдз в рамках глобальної програми корпорації МакДональдз «Масштаб заради добра». Одним з важливих напрямків програми є поліпшення харчової цінності Хеппі Міл. В ресторанах мережі з’являються «Моршинська» та лімітована

«Моршинська Спортик» з героєм Хепіком.

Влітку «IDS Borjomi Ukraine» розпочинає співпрацю з британською теле – і кінокомпанією Entertainment One. Серія

«Пий та грайся» отримує нового героя – найпопуляріншого дитячого персонажа – Свинку Пеппу та її сім’ю.

У серпні 2018 року «IDS Borjomi Ukraine» презентувала новий продукт – «Моршинку» – питну воду для малюків з перших днів життя.

Новий продукт має низьку мінералізацію і збалансований склад, що допоможе організму дитини правильно функціонувати і рости малюкові здоровим.

Ключовим моментом для подальшого зростання Холдингу стало злиття двох до недавнього часу конкуруючих груп –

«миргородців» і «моршинців», яке вже в перший рік дало неочікуваний синергетичний ефект. Маючи на момент злиття по 11% («Миргородська») і 7% («Моршинська») ринку, лише за рік об’єднана компанія отримала не 18%, а 22% частку на ринку. Як зараз зізнаються лідери двох підприємств, це стало можливим завдяки дуже зваженій політиці з оптимізації персоналу. У компанії діяли за принципом: «Разом з людьми, які звільняються, ти втрачаєш бізнес». Саме тому процес необхідних скорочень персоналу розтягнувся на два роки, за які компанія змогла повністю розв’язати операційні й кадрові питання.

Одначе в холдингу розуміли, що синергія виробництв і мереж дистрибуції з таким результатом – це тільки хороший старт. І самою лишень «масою» довготривале лідерство утримувати не вийде. Для міцного закріплення на вершині потрібні якісні зміни у всіх сферах бізнесу.

#### Удосконалення системи

Період з 2004 по 2007 рр. став етапом «великого будівництва». «З нуля» було зведено новий завод «Оскар» у Моршині, а в Миргороді за сучасним зразком переобладнано виробничі лінії. Завдяки цьому значно зросла ефективність виробництва і, найголовніше, було створено сучасну виробничу базу номінальною потужністю 1,2 млрд л на рік.

З огляду на те, що протягом 2008 року група реалізувала 0,5 млрд. л. води, таке серйозне збільшення потужностей пояснюється «прицілом» на далеку перспективу. Стратегія Холдингу передбачає можливість прогнозувати попит на 5–10-літній період. Ринок розвивається, і необхідно розвивати власну сировинну й виробничу базу. Найближчими кількома роками компанія планує довести ефективність використання ліній з 47 до 75%, що дозволить ефективно виробляти до 0,9 млрд. л. на рік.

Запустивши процеси виробничого «апгрейду», група взялася за оптимізацію логістики. Адже саме упаковка і транспортні витрати становлять вагому частку в собівартості води. Зокрема, компанія упровадила інноваційну систему «ТАТ – turnaround time», завдяки якій значно скоротила простої автотранспорту. Якщо спочатку час перебування вантажівки на території заводу або дистриб’ютора варіював від 4 годин до півдоби, то тепер машина «обертається» за 1 годину. Але й це не межа: у компанії мають намір організувати роботу так, щоби час обробки вантажівки скоротився до 40 хвилин. Завдяки цим та іншим нововведенням (оренда чужих складів, удосконалення карти завантаження, робота з системними перевізниками), логістичні витрати знизилися в 4 рази – з 12 до 3 центів за літр.

Значні зміни відбулися також у системі дистрибуції. Протягом двох років після об’єднання в холдингу перейшли на непряму дистрибуцію, відмовившись від власних філіалів. Основна ідея полягала в розширенні можливостей компанії: замість одного

складу з обмеженою пропускною спроможністю (власний філіал) створити декілька професійних складів із високим потенціалом. Компанія змогла уникнути істотних фіксованих витрат, дистрибуція стала набагато ефективнішою і дозволила вчасно виконувати всі замовлення.

На сьогодні компанія має найширшу дистрибуційну мережу (65 дистриб’юторів) по всій Україні. По-перше, це дозволяє максимально наблизити продукт до споживача. По- друге, така істотна кількість розповсюджувачів диверсифікує ризики, пов’язані з проблемами самих дистриб’юторів.

#### Контр наступ

Окрім класичного скорочення витрат у найскладніший період (період кризи), у холдингу схильні інвестувати в інновації, які дозволять заощадити в найближчому майбутньому. «З одного боку, в умовах кризи ми вимушені скорочувати робочий капітал і пропонувати ринку продукти, що найбільш швидко продаються, – розповідає Марко Ткачук. – З іншого – ми не хочемо скорочувати впровадження інновацій. Такий баланс зберегти вкрай важко, але потрібно цього прагнути».

Зазначена стратегія припускає підтримку паралельних процесів: з одного боку – контроль і зниження витрат, а з іншого – упровадження інновацій, що забезпечують, зокрема, і додаткову економію.

Упровадження інновацій вже дає свої перші результати. Одним із важливих інноваційних проектів компанії стала автоматизація моніторингу всіх процесів виробництва, що дає змогу в режимі реального часу отримувати інформацію про всі операції. Подальший автоматизований аналіз дозволяє виділити групи помилок, які потім усувають фахівці. Про ефективність сперечатися не доводиться: пряме зниження витрат після аналізу роботи виробничих ліній – 2–3%. У компанії підрахували, що в разі підвищення загальної ефективності використання виробничих ліній до європейських 75% з’явиться можливість уникнути додаткових інвестицій упродовж найближчих двох років.

Проте, окрім своєрідної «оборони» свого бізнесу від необґрунтованих витрат, IDS Group ще й наступає. При цьому… залишаючись на місці. Секрет простий: зміцнювати свої позиції, коли більшість гравців у паніці відступають. Зі слів Марка Ткачука: «Першочерговим завданням ми вважаємо збереження присутності наших брендів на полицях магазинів, у тому числі й за рахунок тих компаній, яким не вдалося зберегти масштаби представленості своєї продукції. Сама лишень присутність на ринку в період кризи дасть змогу зберегти до кризові обсяги продажів. Адже в кожній сфері буде частина компаній, які зупиняться. Їхні місця посядуть ті, хто зумів, незважаючи ні на що, залишитися на ринку в «повному товарному озброєнні». Зможемо утриматися на позиціях, тоді й поставлена мета – ривок із 27 до 35% частки ринку стане для нас найближчою реальністю».

Компанія планує активніше розвивати експортний напрям, який наразі знаходиться на етапі зародження. На сьогодні ж лише 2% (близько 11 млн. л.) від загальних обсягів IDS Group реалізує за кордон. Після посилення холдингу шляхом залучення інших партнерів у компанії планують розвивати ринки Східної, а надалі й Західної Європи.

#### Ринок

Україна входить в число світових лідерів за запасами мінеральної води, що не може не відбитися на внутрішньому ринку. У 2010 р. в Україні було вироблено 134,7 млн. дал мінеральних вод, в т. ч. 27,7 млн. негазованих і 107млн. дал – газованих.

Сучасний ринок мінеральних вод України має значні перспективи для розвитку, оскільки середньостатистичний громадян країни за рік споживає 30–40 літрів мінеральної води, тоді як в країнах ЄС на одного громадянина припадає близько 100 літрів на рік. Згідно з даними Державної служби статистики України, станом на 1 вересня 2018 р. на території України проживає 42,2 млн. осіб. На території країни офіційно зареєстровано близько 500 джерел мінеральних вод (рис. 1), при

цьому 80 з них використовують 50 курортів, 20 бальнеолікарень, 40 заводів лікувально-столових вод.

Приріст виробництва у порівнянні до2009 року склав 117,1% для негазованих і 108% газованих мінеральних вод, при загальному зростанні в 3,2%. Головним фактором збільшення споживання мінеральної води є температурний чинник у сукупності зі зростанням добробуту населення. Як тільки останнє знижується, то падають виробництво та продажу мінеральної води.

У фінансовому вираженні цей ринок оцінюється приблизно в $ 1 млрд.

У 2009 р. на ринку збереглася тенденція до підвищення середньої ціни за літр, що спостерігалася в останні роки. У порівнянні з 2008-м роком середня ціна за літр води зросла на 30%. Подорожчання мінеральної води пояснюються зростанням цін на енергоносії, транспортні послуги, рекламу і маркетинг.

Погіршення економічних умов вплинуло і на показники частоти споживання як газованих, так і негазованих вод в Україні (у 2009 р. він становить 37,9 л. на людину в порівнянні з 41 л. у 2008-му), у 2010 р. цей показник досягав орієнтовно до 39,2 л. на душу населення. Між тим, споживання мінводи в Україні в кілька разів нижче, ніж у країнах ЄС. Наприклад, у Польщі споживають 120 літрів мінводи на рік, а в Італії – всі 300 л.

Більше половини загального обсягу української мінеральної води проводиться в чотирьох областях – Закарпатській, Львівській, Полтавській та Дніпропетровській. За популярністю серед покупця лідирує газована вода, яка мала співвідношення на ринку з негазованої 62% на 38% в 2018 році.

Вітчизняні виробники мінеральної води в даний час зосереджені на внутрішньому ринку. Експортний потенціал реалізований поки дуже слабо, хоча він досить значний і може дати великий економічний ефект, в основному завдяки лікувальним водам. В цілому ринок прийшов до тями після кризи 2014– 2015 років і поступово нарощує темпи виробництва. Ситуація почала поліпшуватися ще в 2016-му – з тих пір щорічно обсяги збільшуються на 5–10%. Найбільш перспективне експортний напрям - країни Євросоюзу, з яким в України підписано договір про вільну торгівлю. Виробникам України необхідно тільки пройти процедури сертифікації своєї продукції.

Слід відмітити скорочення загального виробництва мінеральної води в Україні впродовж 2012–2015 рр., що пояснюється економічною та політичною кризою в країні та частковою окупацією території. В 2015–2017 рр. необхідно відмітити зростання ринку на 10,4 млн. дал. (або на 9,6%). В останні два роки виробництво негазованої мінеральної води зростало більше, ніж виробництво газованої мінеральної води. У 2015–2016 рр. приріст виробництва негазованої мінеральної води становив 20,0%, а у 2016–2017 рр. – 4,9%, поряд із цим виробництво газованої мінеральної води зросло на 0,4% та 1,1% відповідно.

Як результат, ринок мінеральної води в Україні має ряд проблем, але разом з тим великий потенціал розвитку. Серйозні зміни на ринку мінеральної води можуть відбутися після впровадження українськими компаніями чіткої стратегії просування.

Основним імпортером мінеральної води в Україна є Грузія. Незначна частка ринку розподілена між Росією, Францією та іншими країнами.

За результатами дослідження 1-го кварталу 2011 року, проведеного міжнародною дослідницькою компанією TNS, 77% населення України п’є бутильовану воду. При цьому більшість українців (68%) п’ють газовану воду в пляшках, в той час як негазована бутильована вода зустрічається в асортименті 36% опитаних.

На хвилі здорового тренду люди поступово відмовляються від споживання води з газом на користь негазованої води. У структурі загального продажу бутильованої води три чверті або 75% припадає на частку газованої води. Проте, слід зазначити, що порівняно з 2006 роком, частка негазованої води зросла з 18% до 25%.

Однією з важливих тенденцій ринку стало зростання сегмента столових вод. Збільшення споживання такої води українцями

сприяє низька якість води «з-під крана». Новий формат торгівлі мінеральною водою полягає в продажу 20-літрових бутлів населенню. Хоча найпопулярнішими форматами по різному в залежності від сезону є упаковки 0,5, 1, 1,5 і 2 літри.

У холодний період більш затребуваною є мінеральна вода в півтора-і дволітрових ємкостях, яка купується, в основному, для домашнього користування. У літній період збільшується споживання мінеральної води в меншій тарі- переважно 0,5– 1 літр, що пов’язано із зростанням особистого споживання.

Ще однією тенденцією вітчизняного ринку є розвиток сегменту негазованої води у великих упаковках. Найбільш поширена тара такого виду води – 5-6літрів. Зростання споживання води у великих упаковках викликаний тим, що все більша кількість споживачів воліє використовувати її для приготування їжі та напоїв.

Динаміка обсягу експорту мінеральної води за межі України в натуральних одиницях вимірювання не мала чітко вираженої тенденції. Зростання обсягу експорту мінводи в 2008 р. по відношенню до 2007 р. склав 2,5 рази, а в 2009 р. тенденція змінилася на зворотну і відзначається зниження експорту мінеральної води на 54% по відношенню до 2008 р.

У 2010 р. по відношенню до 2009 р. спостерігається збільшення даного показника більш ніж в три рази. Понад 80% експорту мінеральних вод припадає на одну компанію – IDS Group. Левова частка його йде в Росію, країни СНД і Прибалтики. Крім того, поки експорт мінвод дуже незначний – за обсягами приблизно в 4 рази нижче імпорту, в сумі це кілька мільйонів доларів, тобто менше 1% виробництва.

На українському ринку мінеральних вод працюють близько 300 виробників бутильованих вод. Лідируючу п’ятірку виробників очолює компанія IDS group (ТМ «Миргородська», «Моршинська»,

«Аляска»). За нею слідують «Кока-Кола Беверіджиз Україна» (ТМ BonAqua), «Оболонь» (ТМ «Оболонська», «Прозора»), «Росинка» (ТМ «Софія Київська») і «Ерлан» (ТМ «Знаменівська» ).

10 великих виробників займають більше 50% ринку в сегменті газованих вод і більше 70% – негазованих. Об’єм, що залишився ринку займають дрібні локальні торговельні марки, які з’являються до сезону в літній період і зникають до зими.

**Ряд1; Інші;**

**38%; 38%**

**Ряд1; IDS**

**group; 30%;**

**30%**

**Ряд1;**

**Росинка; Ряд1; Ерлан; 5%; 5% 5%; 5%**

**Ряд1;**

**Оболонь; 7%; 7%**

Рис. 5.5. Частка виробників займають більше 50% ринку в сегменті газованих вод і більше 70% – негазованих

У сучасних умовах ринок мінеральної води України характеризується істотним рівнем конкуренції. Лідери ринку, які мають у наявності великі виробничі потужності та можливість залучити значні інвестиційні ресурси, намагаються утримати і збільшити обсяги продажів. У процесі дослідження рівня конкуренції на національному ринку мінеральних вод доцільно класифікувати виробників таким чином:

1. Національні лідери – до цієї групи входять компанії, які займають лідируючі позиції загалом в Україні;
2. Регіональні лідери – компанії, що займають домінуюче положення у певному регіоні;
3. Середні компанії – займають невелику частку ринку та реалізують продукцію в декількох регіонах;
4. Локальні виробники – компанії, що реалізують продукцію в окремому регіоні та отримують невеликий прибуток [7].

На ринку мінеральних вод в Україні функціонує понад 300 виробників. Ключовою особливістю національного ринку є значне домінування вітчизняних торгових марок, оскільки іноземні виробники істотно програють у ціновій конкуренції, а якість продукції в обох групах підприємств рівнозначна. Специфіка національного ринку мінеральних вод полягає в існуванні великих компаній, які об’єднують декілька торговельних марок, що виробляють продукцію на різних заводах, розміщених у різноманітних регіонах країни.

П’ять компаній лідерів у сфері виробництва питних і мінеральних вод котролюють 61% ринку України. Лідируючі позиції на ринку мінеральних вод України у 2017 р. зайняли IDS Group Ukraine, CocaCola, «Оболонь», «Росинка» та «Ерлан». Беззеперечним лідером ринку є компанія IDS Group Ukraine, до складу якої входять такі бренди: «Моршинська», «Боржомі» (імпортується з Грузії) та «Миргородська». Останній бренд є лідером серед торгових марок на ринку мінеральних вод України.

Високі позиції на ринку займають Корпорація «Українські мінеральні води» (до складу компанії входять ТДВ «Одеський завод мінеральних вод «Куяльник» та ТДВ «Свалявські мінеральні води»), «Галс» («Роганська»), «Аквапласт» («Ранкова Роса»),

«Малбі-Фудс» («Buvette»), ПФ «Панда» («Караван»).

Ці компанії займають близько 25,0% ринку мінеральних вод України. Питома вага інших вітчизняних виробників питних і мінеральних вод – менше 1–2% в розрахунку на компанію

*Асортимент групи компаній IDS Group.*

**ТМ «Миргородська» (в т.ч. «Миргородська Фреш-Актив»)**. Це сильногазована мінеральна вода природного походження з трохи солонуватим смаком. ТМ «Миргородська Фреш-Актив» пропонується трьох смаків: лимон-лайм, груша-

меліса та світі.

**ТМ «Миргородська»**

****

**ТМ «Моршинська».**

****

**ТМ «Трускавецька».**

****

**ТМ «Старий Миргород» представлена у негазованому вигляді.**

****

**ТМ «Сорочинська».**

Дана пропозиція має лише одну позицію – негазована мінеральна вода з низьким рівнем мінералізації у тарі об’ємом 1,5л.

#### ТМ «Боржомі».

На сьогоднішній день всі права на видобування, розлив та використання марки належать компанії «IDS Borjomi Georgia».

*Дана пропозиція постачається у тарі:*

* скляна пляшка ємністю 0,33л і 0,5л (термін придатності – 2 роки від дати розливу).
* ПЕТ пляшка ємністю 1л і 0,5л (термін придатності – 1 рік від дати розливу).



**ТМ «BonAqua»** пропонує споживачам воду штучної мінералізації у газованому, слабо газованому та негазованому вигляді в тарі ємністю 0,5л, 1л. та 2л.

*Асортимент продукції компанії «Оболонь».*

у

п о

**ТМ «Оболонська»** постачається на ринок в пластикових бутилках ємністю 1л. та 2л. в чистому вигляді (двох варіантів мінералізації: 0,3-0,8 г/дм3 та 0,4 - 0,9 г/дм3), а також зі смаком Лимона.

**ТМ «Нрозора Вершина якості»** представлена двох варіантах – газована та негазована в тарі 0,5л. та 1,5л. При чому, негазована вода окрім двох зазначених розмірів постачається і у великому бутилі ємністю 5л.

*Асортимент продукції компанії «Росинка».*

**ТМ «Софія Київська»**, яка надходить у продаж у пляшках різного об’єму, серед яких також 5-літрові бутлі. Дана вода випускається в газованому і негазованому різновидах зі смаком лимону, а також з додаванням йоду і селену.

Асортимент мінеральної води «Софія Київська»:

- газована: 0,4 л; 0,5 л; 1 л; 1,5 л; 2 л

* негазована: 0,4 л; 0б5 л; 1 л; 1,5 л; 5 л
* зі смаком лимона: 1,5 л
* з йодом та селеном: 1,5 л З травня 2009 року відбулось оновлення пляшки та етикетки.

Окрім ТМ «Софія Київська» «Росинка» імпортує на український ринок преміальну італійську воду «**Aqua Minerale San Benedetto».**

**ТМ «Знаменовская»** пропонується як газована, слабо газована та негазована в тарі ємністю 0,5л, 1,25л, 2л та 5л.



Окрім «Знаменівської» завод «Ерлан» пропонує негазовану воду **«Два океани»** та мінеральну воду **«Каліпсо»** (газована та негазована; 0,5л, 1,25л та 2л).

Асортимент Компанії «Алекс» складається з наступних торгових марок, які постачаються на ринок у пляшках місткістю 1,5л: **ТМ «Лужанська», «Лужанська-4», «Луганська-7»,**

#### «Ноляна Купель» та «Ноляна Квасова».

Окрім вище перерахованих ТМ в Україні представлені сотні інших більш дрібних виробників та торгових марок мінеральної води, як столової, так і лікувально-профілактичної. Окремим сегментом є дитяча вода, представлена **ТМ «Малятко»** (0,5 л, 1,5 л та 5 л, а також пляшка з кришкою-помпою), **«Акваласка»** (у пакетах Тетра-Пак ємністю 1 л) та **«Bebivita»** (0,5 л, 1,5 л та 5 л), **«Хіпп»**. Окремий сегмент також складає доставка питної негазованої води в офіси у великих бутилях («**Живой Источник»,**

**«Небесна криниця»** тощо).

#### Ціна

Середня ціна газованої води за 1,5 літра становить: низької якості – до 3,4 грн., середньої якості – до 4,2 грн. та високої якості від 4,2 грн. Середня ціна на негазовану воду нижча чим на газовану, це пояснюється тим, що споживачі надають перевагу газованій воді. Середня ціна на негазовану воду коливається від 2,40–4,50 грн. за 1,5 літрів води. Деякі виробники постачають мінеральну воду за єдиними цінами (ТМ «Миргородська»,

«Бонаква»). В цілому, магазини роздрібної торгівлі роблять націнку на мінеральні води (середнього цінового сегменту) в межах 20-25%.

Для розробки успішних маркетингових стратегій на ринку мінерально-столових вод України особливе значення має частка окремих каналів збуту у структурі забезпечення загальних обсягів споживання вод. Інформація щодо концентрації товаропотоків у певному форматі торговельних організацій дозволяє розробити необхідні механізми логістики, визначає низку додаткових вимог до роботи інфраструктури виробників, а також суттєво впливає на змістовне наповнення рекламних заходів. У розрізі

газованих і негазованих вод спостерігаються певні відмінності у каналах збуту, а саме, у першому близько 40% вод продається через супермаркети і магазини великого масштабу, а у другому вказаний канал забезпечує тільки 21,5–22%.

Основним каналом збуту у сегменті газованих вод виступають кіоски, крамнички і павільйони, на сукупну частку яких припадає близько 50% обсягів продаж. Взагалі, сегмент газованих вод має збалансовану структуру різних форматів торгівлі.

Сегмент негазованих вод тяжіє до місць покупки споживачами з високим культурним рівнем і відповідними доходами, про це свідчить продаж продукції через супермаркети, як правило, у великих містах.

На сьогоднішній день ІДС («Індустріальні та дистрибуційні системи») є однією з найбільших дистрибуційних мереж в Україні, яка нараховує 8 власних філіалів, розташованих в стратегічно важливих регіонах, а також велику кількість торгових партнерів, що мають статус дистриб’ютора чи дилера.

Компанія *«Росинка»* також піклується про ефективний розподіл своєї продукції, а також імпортованої мінеральної води

«Aqua Minerale San Benedetto», яка доступна в супермаркетах, мережах готелів, ресторанів та кафетеріїв.

Найбільш містким регіональним сегментом ринку мінерально-столових вод України виступає Центральний регіон, який формує близько 32% загального споживання вод.

Спостерігається тенденція до зростання частки Центрального регіону у структурі загального споживання мінерально-столових вод в Україні, а також скорочення у Східному та Південному регіонах. Місткість Західного регіонального ринку тарованих вод залишається невеликою і порівняно стабільною, що слід пояснювати наявністю широкого спектра регіональних брендів і вод місцевого розливу, а також схильністю місцевого населення споживати воду з природних джерел (особливо у сільській місцевості).

Безумовним лідером у всіх категоріях бутильованих вод за обсягами реалізації стала ТМ «Моршинська». У 2015 році її частка склала 12,9% у натуральному вираженні і 16,1% – в грошовому

(для порівняння: у 2008 році дані показники становили 12% і 14,2% відповідно). Особливих успіхів вдалося досягти в сегменті негазованих вод, де частка «Моршинської» склала 24,5%.

«Моршинська» продовжує здобувати все більшу прихильність серед українських споживачів: так, за показниками знання марки з підказкою у 2015 році вона здобула результат 92%, зайнявши друге місце після «Миргородської», яка є незмінним лідером впізнаваності серед споживачів із результатом 95%. Вона експортується до Росії, а також до Білорусі, Молдови, Польщі

Преміальний сегмент мінеральних вод в Україні представлений, в основному, імпортною продукцією. Обсяг імпорту на вітчизняному мінеральному ринку не перевищує 1%. Преміум-сегмент представлений ТМ «Evian» компанії «Danone Group», ТМ «Perrier» та «Vittel» компанії «Nestle Waters». Ціна яких в 4-6 разів перевищує середній показник по українському ринку. Виробники відзначають, що розвиток преміум-сегменту є досить перспективним. Уже зараз на полицях магазинів можна знайти мінералку в склі, вартість якої перевищує в 2 рази аналогічний продукт в пластиковій упаковці. Разом з тим, масової переорієнтації виробників на преміум-сегмент найближчим часом чекати не прийдеться, оскільки більшість компаній зорієнтовані своїм асортиментом на середнього споживача, який

не готовий купувати преміум-продукцію.

В даний час, за даними досліджень маркетингових компаній, найбільш важливими критеріями при виборі мінеральної води для українців є смак – його відзначають близько 60% респондентів. Впевненість у якості важлива для 45% споживачів і лікувальні властивості – для 35% опитаних. Практично однаково на вибір впливають ціна і популярність торгової марки – 32 і 30% українців відповідно. У меншій мірі покупці цікавляться мінеральним складом – на нього звертають увагу 20% респондентів, а приваблива упаковка має значення тільки для 5% опитаних.

Близько 30% споживачів зазвичай купують воду однієї торгової марки і близько 50% споживачів комбінують кілька відомих марок.

Фактори, що впливають на ринок мінеральної води в Україні:

* *Соціальні фактори:* популярність здорового способу життя, перехід до використання негазованої води для приготування їжі, поширення ЗМІ інформації про неналежну якість водопровідної води.
* *Економічні фактори:* загальний економічний спад, можливість залучення інвестицій, доходи споживачів.
* Основним *технологічним фактором* є розвиток технологій очищення, фільтрації води.

Також значними *факторами* є низька якість водопровідної води, політична нестабільність країни на міжнародній арені, інфляція, купівельна спроможність споживачів.

#### Нортрет споживача

В Україні покупцями бутильованої мінеральної води переважно є особи 12–65 років. Середній вік цільової аудиторії – 35 років. Дослідження ринку показало, що інтенсивність ситуаційної купівлі продукції (до 1,5 літра) становить 2–4 рази впродовж місяця, ємності в 5–6 літрів клієнти купують кожні 4–7 днів. Більшість клієнтів віддають перевагу купівлі газованої води. В основному покупка проходить у супермаркетах, іноді в дрібних торгових точках і магазинах біля будинку. Незначна частка клієнтів купує мінеральну воду в аптеках.

На ринку мінеральних вод України було виділено такі сегменти аудиторії:

1. Підлітки (споживачі у віці 12–18 р.). Ця група споживачів купує воду у невеликих обсягах, надаючи перевагу невеликому формату (до 1 літра). Підлітки люблять пробувати нові продукти, а важливим фактором уподобань виступає частота рекламних повідомлень у засобах масової інформації, особливе місце серед яких займає Інтернет. Головними факторами у прийнятті рішення про купівлю є смак та вартість.
2. Студенти (споживачі у віці 18–22 р.). В процесі вибору води орієнтуються на поради друзів та родичів, а також на рекламні повідомлення. Рішення про купівляю приймають лише у разі необхідності у продукті та надають перевагу упаковкам

невеликого обсягу. Особливу увагу приділяють упаковці і зовнішньому вигляду, тому негативно сприймають застарілий дизайн.

1. Молоді сім’ї з дітьми (споживачі у віці 18–25 р.). Процес вибору продукції відбуваєтся з урахуванням рекомендацій батьків, друзів та лікарів. Менший вплив на споживчі вподобання зазначеної категорії громадян чинить реклама. Здебільшого молоді сім’ї з дітьми замовляють бутильовану воду з низькою вартістю додому, купуючи зазначену продукцію у супермаркетах дуже рідко. Увагу приділяють хімічному складу води (наявність мінералів, кисню тощо), орієнтуючись на корисну для здоров’я продукцію. Значний інтерес проявляють до спеціалізованих серій води, які позиціонуються як продукція для дітей.
2. Населення з низькими доходами (18–30 р.). Основним фактором вибору продукції є її низька ціна. На споживчі вподобання цієї категорії населення майже не впливає реклама та рекомендації близьких людей.
3. Населення у віці 35–55 р. Зазначена категорія споживачів не звертає уваги на реламні повідомлення, орієнтуючись на власний життєвий досвід та рекомендації осіб, які володіють певним авторитетом. Перед покупкою збирають комплексну інформацію про продукцію та часто роблять великі запаси води.
4. Громадяни у віці старше 55 р. та пенсіонери. Виробники води майже не орієнтуються на цю категорію споживачів, оскільки населення похилого віку надає перевагу продукції з низькою ціною, яка на ринку переважно не представлена. Близько 75% населення країни є потенційними споживачами мінеральної води.

В межах реалізації маркетингової стратегії компаніям доцільно використовувати такі канали комунікацій з цільовою аудиторією, як:

* + офіційні сайти компаній;
	+ сторінки-візитки, на яких розміщується інформація про окремі продукти або спеціальні пропозиції (акції);
	+ використання соціальних мереж для популяризації продукції (Facebook, Instagram, YouTube тощо);
	+ реклама на радіо, телебаченні, в друкованих та електронних ЗМІ, зовнішня реклама (білборди, транспорт та ін.);
	+ банерна реклама та контекстна реклама в інтернет, е-mail маркетинг;
	+ мобільна реклама;
	+ спонсорство, благодійність, івент–маркетинг;
	+ залучення лідерів думок, знаменитостей, оцінка експертами галузі тощо.

#### Просування

В умовах конкурентної боротьби компанії змушені витрачати великі суми коштів на медіа просування, застосовувати новітні маркетингові інструменти. З розширенням виробництва компанії будуть змушені витрачати більше коштів на маркетинг, особливо якщо це великі компанії, що утворилися шляхом злиття чи поглинання. Щоб не втратити динаміку розвитку компанії, потрібно більше зусиль спрямувати на маркетинг і просування продукції. Не можна вигравати тільки на знанні марки, її потрібно підтримувати ще й маркетинговими інструментами.

Так, наприклад, IDS Group проводила рекламну підтримку *ТМ «Миргородська»* влітку з лозунгом «Ніщо не освіжає краще, ніж Миргородська!». Також проводилась акція, в якій споживачу пропонувалось придбати акційну продукцію ТМ «Миргородська», знайти акційний код під кришечкою та прийняти участь у розіграші подарунків (Apple iPod touch 16Gb, Apple MacBook та подорож до найбільшого в світі водоспаду Вікторія).

Для просування *ТМ «Моршинська»* також використовувалась реклама по телебаченню за участю телеведучої Маши Єфросініної. Для *ТМ «Старий Миргород»* проводилась акція купуйте 2 бутлі (6л. або 8л.) ТМ Старий Миргород та отримайте гарантовані подарунки на вибір: ручку-магніт або магніт-блокнот. Або купуйте 3 бутлі (6л. або 8л.) ТМ Старий Миргород та отримайте гарантований подарунок – чашку». Дана ТМ реалізувала соціальну програму «Експерт питної води», спрямовану на відродження здорової української нації, для чого інформувала жителів України про стан водних ресурсів країни та сприяла формуванню екологічної культури споживання питної води.

Для *ТМ «Боржомі»* була запущена телевізійна реклама з лозунгом

«Спонсор 1 січня» (під час новорічних свят), а трохи пізніше –

«Спонсор дня після свята». Ця торгова марка позиціонується як

«звільнись від всього зайвого» (після свята).

Для просування *ТМ «BonAqua»* застосовують рекламні ролики та друковану рекламу у вигляді плакатів.

Компанія «Оболонь» запустила в рекламний ефір ролик

«ДНК» для *ТМ «Прозора»*, а трохи пізніше – ролик «Водні двійники». В цілому, компанія «Оболонь» застосовує PR-заходи (спонсорство Українського Дому у Ванкувері, підтримка проекту Фонду «Люди Майбутнього» тощо) для популяризації компанії, а не окремої торгової марки (мінеральна вода для неї не є ключовим сегментом, вона робить ставку на пиво).

*ТМ «Софія Київська»* також використовує заходи PR підтримуючи «Студію Серебрянських» та їх мету в боротьбі за популяризацію культури здорового способу життя, фізичного здоров’я дітей та молоді. Було запущено рекламну кампанію з лозунгом «Природне очищення зсередини, де дана вода позиціонується як «справжнє внутрішнє очищення». «Обличчям» рекламної кампанії стала Катерина Серебрянська. Окрім цього використовуються стимулювальні заходи – у мережі

«Мегамаркет» проводилася Акція «Купуй 1л мінеральної води

«Софія Київська» та отримай 0,5л безкоштовно».

З кожним роком все більша кількість українців залучається до всесвітньої мережі Інтернет, тому даний вид інформування (та, особливо, зворотній зв’язок) для компаній та споживачів стає дедалі важливішим. Про постійне інформування піклується IDS Group, у якої є власний корпоративний одноіменний сайт (http:// [www.ids.ua/),](http://www.ids.ua/%29) а також окремі сайти для торгових марок (www-us. mirgorodska.com, [www.morshinska.com.ua,](http://www.morshinska.com.ua/) [www.oldmirgorod.com).](http://www.oldmirgorod.com/) Отже, компанії-виробники мінеральних вод застосовують широкий спектр маркетингових інструментів: реклама, стимулювання продажу, паблік рилейшнз, упаковка (пляшка,

етикетка) тощо.

#### Вільні ніші

Окремою нішею про яку давно говорять аналітики, але яка ще не отримала належного поширення в Україні є ніша ароматизованих вод. Цей продукт позиціонується з одного боку, як корисна альтернатива солодкої безалкоголки, але в той же час залишається сегментом мінеральної води цінового сегмента вище середнього і преміум. Цей продукт збільшує свою цінність функціональністю і новизною категорії - орієнтується, насамперед, на споживача, який стежить за новими віяннями ринку.

Майже всі з п’ятірки найбільших виробників мають в своєму арсеналі продукцію, що наближається до цієї ніші, але ще не завжди маркетингова комунікація цих брендів забезпечує їм правильне позиціонування. Однак деяким маркам все ж вдалося повністю відгородитися від сегмента солодкої газованої води. На українському ринку найкраще це вдалося компанії «Вітмарк» з її брендом Aquarte.

IDC Group випускає ароматизовану воду під ТМ «Миргородська Фреш-Актив», яка розливається на ЗAT «Миргородський завод мінеральних вод» у Полтавській області. У портфелі компанії

«Оболонь» – це вода «Оболонська + лимон».

IDC Group і «Оболонь» дуже уважно ставляться до цих брендів у своїх портфелях, вкладаючи кошти у маркетинг і рекламу. На ці дві ТМ припадає частка в 1,1% ринку бутильованих вод України або 1,06 дал. Це немало, якщо врахувати, що, наприклад, в Росії всього на ароматизовані мінеральні води доводиться близько 2% ринку.

Але і ці бренди ще не вийшли за рамки мінеральної води зі смаком. Їм не до кінця вдалося відгородитися, з одного боку, від мінеральних вод, а з іншого – від солодких безалкогольних напоїв. Вирішальну роль у позиціонуванні має дизайн упаковки, її ємність і матеріал. Так, за кордоном така вода продається, як правило, у дрібній упаковці 330 і 500 мл. Преміальність підкреслюється матеріалом пляшки – це скло або дорогий ПЕТ. Ці води займають значну частку в Європі. Наприклад, в Шотландії на ароматизовані мінеральні води доводиться до 25% загальних обсягів продажів.

 Нитання для самоконтролю та обговорення

1. Сформулюйте сутність, мету, завдання, значення та особливості маркетингового стратегічного планування.
2. Охарактеризуйте модель та перелічіть етапи стратегічного планування маркетингу.
3. Визначте сутність, завдання, елементи та вимоги стратегічного аналізу.
4. Проаналізуйте фази і процедури встановлення цілей. Охарактеризуйте методи цілепокладання.
5. Опишіть стратегічне дерево цілей підприємства та ключові вимоги формулювання цілей.
6. Які першочергові заходи слід зробити Компанії при провадженні міжнародної рекламної кампанії? Сплануйте міжнародну рекламну кампанію.
7. Здійсніть сегментацію ринку на основі концепції компанії McKinsey&Company.
8. Розподіліть асортиментний портфель компанії IDC Group відповідно до матриці БКГ. Проаналізуйте асортиментний портфель підприємства і виберіть пріоритетні напрямки його розвитку.