**Кейс**

**Фірма «Нестле» на італійському ринку кави**

Компанія «Нестле» (Nestle), що має штаб-квартиру в Швейцарії, є однією з найбільших в світі промислових груп. Організаційна структура компанії децентралізована, в її рамках окремі виробничі одиниці користуються широкою автономією при виборі довгострокової політики, грунтуються на специфічних умовах країни розміщення. Компанія діє на ринку харчових продуктів (базовими продуктами «Нестле» були дитяче харчування, порошкове і згущене молоко), використовуючи при цьому стратегії розширення і диверсифікації, які полягають як в створенні і упровадженні на ринок нових видів продукції, так і в придбанні контролю або злитті з фірмами непродовольчого сектора. Застосування таких стратегій привело до появи безліч нових видів продукції, таких, як шоколад (відомі марки Galla і Frigor), розчинна кава (підрозділи Nescafe і Taster's Choice), iншi розчинні напої (Nesquick), бульйонні кубики і розчинні супи (марка Maggi), фруктові соки. Крім харчової промисловості «Нестле» діє також у фармацевтичному, космічному і готельному секторах.

Компанія «Нестле» є світовим лідером по виробництву розчинної кави, а також найбільшим покупцем сировини для її виробництва. Витрати фірми на рекламу цього продукту склали 350 млн. швейцарських франків. Це дозволило їй завоювати в рiзних країнах від 10 до 30% ринку кави.

Італійський підрозділ «Нестле» — Nestle Italiana — це компанія, що базується в Мілані і виробляє більше 80 видів продукції. В Італії в кінці 2010 року «Нестле» займала 20% ринку молочних продуктів, какао-продуктів і розчинної кави. Кава «Нестле» продаєтьсяся в Італії під марками Nescafe Classic, Nescafe, Gran Aroma і Nescafe Relax (що не містить кофеїну).

Але Рада директорів Nestle Italiana не задоволена досягнутими результатами. Опитування споживачів показало, що 83% респондентів відома марка Nescafe, при цьому тiльки 39% пробували цю каву. Тому Радою директорів вирішено покращити стратегію компанії шляхом проведення портфельного аналізу.

Який, на Вашу думку, метод портфельного аналізу потрібно використати «Нестле»? Чому?

Компанії «Нестле» буде доцільно використати проект PIMS («вплив ринкової стратегії на прибуток»), адже компанія хоче збільшити частку ринку. Вважається, що бізнес-одиниці, які мають більш високу частку ринку, характеризуються і більш високими доходами (до відрахування податків) від інвестицій, розрахованими в абсолютних та відносних показниках. Однак деякі дослідники показали, що висока частка ринку не завжди забезпечує достатню прибутковість. Фірми, що продають товари більш високої якості, ніж товари конкурентів, можуть мати високі прибутки, навіть якщо вони не мають значної частки ринку. Самі творці PIMS стверджують, що найбільш важливим фактором, який впливає на результати функціонування фірми, є якість товарів і послуг. Вони також вважають, що ринкові лідери звичайно випускають продукцію більш високої якості, ніж їхні конкуренти.

Яка стратегія за проектом PIMS може виявитись ефективною у такій ситуації?

До зміни частки ринку, як і багатьох інших стратегічних завдань, варто відноситися з обережністю, з огляду на її взаємозв'язок з іншими завданнями. Тому найчастіше ефективною стратегією може виявитися стратегія збереження існуючої частки ринку.

Компанія з високою часткою ринку має можливість заощаджувати в усьому: від виробництва до маркетингу. Така компанія може мати у своєму розпорядженні більш кваліфікований і досвідчений персонал, мати більш міцні зв'язками з постачальниками, дилерами, кредиторами.

Що не враховує проект PIMS?

Формальний аналіз навіть з використанням найбагатшої емпіричної бази PIMS не дозволяє врахувати такі якісні параметри, як стиль і методи управління, як склалася структура управління, мотивація персоналу підприємства, роль інновацій. Даний підхід дозволяє підприємству учитися на досвіді інших підприємств, вибирати найбільш зручні способи майбутніх дій для одержання високих доходів. Однак варто мати на увазі, що цей проект реалізований стосовно до високорозвинених, відносно стійким видам ринків і бізнесу.