

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

*В статье обоснована необходимость функционирования сбытовых служб молочных организаций на маркетинговых принципах, а также разработаны основные направления совершенствования деятельности маркетинговых служб молокоперерабатывающих организаций.*

### Введение

В странах с развитой системой рыночных отношений сбыт является составной частью маркетинга и ориентирован на удовлетворение запросов потребителей, что позволяет предотвратить диспропорции в производстве, рационально использовать ресурсы и избежать неэффективных издержек. Единой универсальной системы не существует ни в одной стране мира, нет и программ сбытовых отношений между категориями товаропроизводителей. Каждое государство, торговое объединение, фирма, кооператив и т.д. основываются на определенных принципах маркетинговой деятельности [1].

В современных условиях перед отечественными организациями молочной отрасли возникает множество проблем, связанных с повышением эффективности хозяйствования. Глубокое взаимодействие с внешней средой приносит не только новые возможности, но и новые проблемы эффективного функционирования организации на рынке. В таких условиях многих проблем можно было бы избежать при правильном использовании маркетинга и как следствие маркетинговых и сбытовых стратегий.

Как показывает современная практика, руководство не до конца осознает сущность и место маркетинга, а соответственно маркетологов в организации. Часто возникает ситуация, когда зарплаты специалистов отдела маркетинга напрямую зависят от объема продаж. В результате такого подхода у данных специалистов не хватает ни времени, ни значительной мотивации для постоянного и всестороннего анализа рынка, проведения маркетинговых исследований, разработки рекламных и стимулирующих сбыт программ. В результате, превращаясь фактически во второй отдел сбыта, маркетинговая служба уходит от своих прямых обязанностей, а в частности, перестает заниматься исследованиями рынков конкурентов.

На рынке молочной продукции существует множество конкурентов, что влечет разработку различных маркетинговых стратегий. Однако подходы к исследованию конкурентов, на наш взгляд, должны быть едины. В экономической науке классический маркетинг не настаивает на углубленном исследовании конкурентов, предлагается их простое ранжирование по широте ассортимента, внешним преимуществам, характеристикам качества, ценам и системам продвижения продукции. Также используются мнения потребителей относительно продукции конкурентов, что тоже влияет на ранг конкурента [2].

В этой связи важной задачей молочных организаций на современном этапе является актуализация проблемы предвидения изменения конкурентной ситуации в отрасли через год, через ряд лет. Для ответа на поставленный вопрос необходимо достаточно подробное изучение рынков и конкурентов на этих рынках.

### Основная часть

Для рынка молочной продукции Республики Беларусь характерно превышение объемов предложения над величиной реального спроса на нее (таблица 1) [3].

Таблица 1

### Объем производства и потребления молока и молокопродуктов в Республике Беларусь за 2007 – 2010 гг.

Показатели	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.	Темп роста, % 2010 г. к 2007 г.
Произведено, тысяч тонн	5908,9	6224,8	6579	6627	112,2
Потреблено в Республике, тысяч тонн	3228,1	3061,2	3075,1	3345,7	103,6
Превышение производства над потреблением, %	183	203	214	198	108,2

Данные таблицы 1 свидетельствуют о превышении производства над потреблением. Наибольшее значение данного превышения было достигнуто в 2008 г. на 103%. Также наблюдается рост всех показателей в 2010 г. по отношению к 2007 г.: рост производства составил 12,2%, потребление увеличилось на 3,6%. В целом в 2010 г. по отношению к 2007 г. превышение производства над потреблением в Республике Беларусь составило 8,2%.

В настоящее время переработка молока сосредоточена в 45 организациях Республики Беларусь. Производственные мощности по переработке молока составляют 6,5 млн тонн в год, в том числе по производству сыров жирных – 170 тыс. тонн, масла – 150 тыс. тонн, цельномолочной продукции в пересчете на молоко – 1940 тыс. тонн (в том числе продукции для детского питания – 18,4 тыс. тонн), молочных консервов – 218 тыс. тонн, сухих молочных продуктов (жирного и обезжиренного сухого молока, сухой сыворотки) – 161 тыс. тонн.

В 2015 г. производственные мощности по переработке молока достигнут 9,2 млн тонн в год, в том числе по производству сыров – 203 тыс. тонн, масла – 180 тыс. тонн, сухих молочных продуктов (жирного и обезжиренного сухого молока, сухой сыворотки) – 300 тыс. тонн, цельномолочной продукции в пересчете на молоко – 2000 тыс. тонн (в том числе продукции для детского питания – 43 тыс. тонн). Увеличение мощностей по производству молочных консервов не предусматривается.

Объемы производства основных видов молочной продукции и структура переработки молока в 2010 – 2015 гг. определены с учетом конъюнктуры рынка, сроков годности готовой продукции и других факторов.

Производство сыров осуществляется с учетом роста их потребления внутри республики и возможных объемов экспорта в страны ближнего зарубежья. При этом увеличение производства будет осуществляться за счет твердых и полутвердых сыров.

Цельномолочная продукция из-за коротких сроков годности, а молочные консервы с учетом традиций потребления также не могут быть реализованы в значительных объемах вне пределов Содружества Независимых Государств.

Предусматривается рост производства масла и сухого молока (жирного и обезжиренного), которые могут реализовываться в страны дальнего зарубежья с учетом длительных сроков их годности и конъюнктуры мирового рынка (таблица 2) [4].

Таблица 2

**Прогнозные показатели развития рынка молока  
и молочной продукции**

Вид продукции	Производство, тыс. тонн	Реализация на внутренний рынок, тыс. тонн	Удельный вес, процен- тов	Возможные объемы экспорта, тыс. тонн			Удельный вес, процен- тов
				в страны		всего	
				Содружества Независимых Государств (из них в Россию)	дальнего зарубежья		
2010 год							
Масло	97,2	31,2	32,1	66,0 (60,0)	-	66,0	67,9
Сыры жирные	138,8	43,0	31,0	107,8 (107,0)	-	107,8	69,0
Цельномолочная продукция в пересчете на молоко	1411,8	1200,0	85,0	211,8 (200,0)	-	211,8	15,0
в том числе творог	53,0	29,0	55,0	24,0 (23,5)	-	24,0	45,0
Сухое цельное молоко	40,1	3,9	9,7	26,2 (23,0)	10,0	36,2	90,3
Сухое обезжиренное молоко	76,7	15,7	20,5	54,0 (5,0)	4,0	61,0	79,5
Молочные консервы ступенные, млн усл. б.	254,4	27,9	11,0	226,0 (200,0)	0,5	226,5	89,0
2015 год							
Масло	176,2	37,2	21,2	110,0 (85,0)	29,0	139,0	78,8
Сыры жирные	202,8	64,8	32,1	138,0 (128,0)	-	138,0	67,9
Цельномолочная продукция в пересчете на молоко	1866,0	1400,0	75,0	466,0 (430,0)	-	466,0	25,0
в том числе творог	67,0	32,0	47,8	35,0 (28,0)	-	35,0	52,2
Сухое цельное молоко	111,2	5,2	4,5	35,0 (28,0)	71,0	106,0	95,5
Сухое обезжиренное молоко	172,8	24,8	14,5	73,0 (50,0)	75,0	148,0	85,5
Молочные консервы ступенные, млн усл. б.	212,2	35,2	16,5	150,0 (125,0)	27,0	177,0	83,5

Таким образом, из таблицы 2 видно, что объемы производства превышают объемы реализации основных видов молочной продукции в 2010 и 2015 гг. К 2015 г. 41% молочной продукции предусматривается реализовать на внутреннем рынке, 59% – экспортировать.

Рассмотрим деятельность одной из крупнейших организаций по производству молочной продукции в Могилевской области ОАО “Быховмолоко” (таблица 3).

Таблица 3

**Показатели эффективности производства  
ОАО “Быховмолоко” за 2007 – 2010 гг.**

Наименование показателей	2007 год	2008 год	2009 год	2010 год	Отклонение					
					2008 к 2007		2009 к 2008		2010 к 2009	
					+, млн руб.	темп роста, %	+, млн руб.	темп роста, %	+, млн руб.	темп роста, %
Выручка от реализации за вычетом налогов и отчислений из выручки, млн руб.	73421	88321	104987	113856	14900	120,3	16666	118,9	8869	108,4

Окончание табл. 3

Наименование показателей	2007 год	2008 год	2009 год	2010 год	Отклонение					
					2008 к 2007		2009 к 2008		2010 к 2009	
					+, млн руб.	темп роста, %	+, млн руб.	темп роста, %	+, млн руб.	темп роста, %
Затраги на производство продукции, млн руб.	51590	90184	93316	88732	38594	174,8	3132	103,5	-4584	95,1
Прибыль от реализации, млн руб.	14385	-1961	-12857	3237	-16346	-13,6	-10896	655,6	16094	23,2
Чистая прибыль, млн руб.	9858	-4508	-14669	2066	-14366	-45,7	-10161	325,4	16735	14,1
Рентабельность реализованной продукции, %	27,9	-2,4	-11,4	3,0	-	-30,3	-	-9	-	14,4

Анализ данных таблицы 3 показывает, что показатели эффективности производства ОАО «Быховмолоко» в динамике подвержены изменениям. Поскольку более 80% продукции реализуется на внешнем рынке, то финансовый результат зависит от цен на внешнем рынке. В 2008 и 2009 гг. цены на внешнем рынке сложились неблагоприятно для организации, получены убытки от реализации в сумме 1961 млн руб., 12857 млн руб. соответственно.

Положительная динамика показателей наблюдается в 2007 и в 2010 г. В 2007 г. прибыль от реализации составила 14385 млн руб., чистая прибыль – 9858 млн руб. В 2010 г. было получено прибыли от реализации в сумме 3237 млн руб., а чистая прибыль – 2066 млн руб. Наблюдается повышение рентабельности продукции до 3% или на 14,4% по отношению к 2009 г.

Проведенные исследования в целом показали, что результаты финансово-хозяйственной деятельности зависят от цен реализации на продукцию. Существенное влияние на деятельность организации оказывают действия конкурентов на рынке. Так, на ОАО «Быховмолоко» конкурентная напряженность, как на внутреннем, так и на внешнем рынке оценивается как высокая. Конкуренцию организации составляют производители аналогичной продукции. Конкурентная напряженность рынка постоянно повышается за счет влияния следующих факторов: появление новых производителей; расширение товарных портфелей организаций, ранее специализировавшихся на выпуске одной ассортиментной группы товаров; активизация деятельности производителей, в первую очередь, благодаря закупке нового оборудования, что значительно повысило качество не только привычного для организаций ассортимента, но и новой продукции.

На ОАО «Быховмолоко» функционирует отдел маркетинга, однако, на наш взгляд, его функции четко не определены и дублируют в какой-то степени деятельность отдела сбыта.

Продукция ОАО “Быховмолоко” реализуется как на внутреннем, так и на внешнем рынке. Динамика изменения объема реализации цельномолочной продукции по рынкам представлена на рисунке 1.

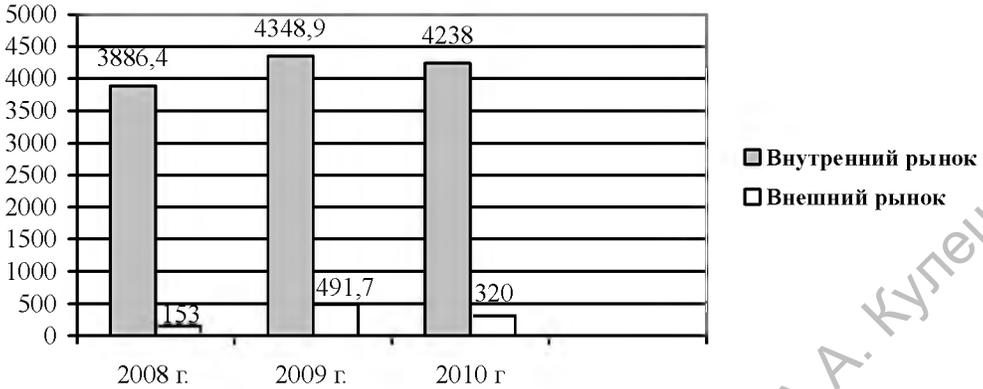


Рис. 1. Объем реализации цельномолочной продукции ОАО “Быховмолоко” за 2008 – 2010 гг. на внутреннем и внешнем рынке

Из рисунка 1 видно, что наибольший объем реализации цельномолочной продукции на ОАО “Быховмолоко” как на внутреннем (4348,9 т.), так и на внешнем рынке (491,7 т.), наблюдается в 2009 г. В 2010 г. наблюдается небольшой спад реализации цельномолочной продукции. Это связано с тем, что российский молочный рынок находится в состоянии стагнации. Уровень потребления после продолжительного роста стал падать. В течение всего осеннего периода и начала зимы наблюдалось падение потребления молока и молочных продуктов.

Продукция организации реализуется как на внутреннем рынке (Республика Беларусь), так и на внешнем рынке, состоящем из рынка стран СНГ (в первую очередь, Российской Федерации) и рынка стран Дальнего Зарубежья, поэтому необходимо знать конкурентов, функционирующих на данных рынках и ориентироваться в тенденциях, характерных для каждого из рынков.

Анализ ситуации на рынке, производимый сотрудниками отдела маркетинга и сбыта, позволяет прогнозировать дальнейшее обострение конкурентной борьбы.

Однако следует отметить, что рынок является перспективным, так как появляются слои населения с неудовлетворенным спросом (требующие высокого качества и престижа торговой марки).

Цельномолочная продукция реализуется на внутреннем рынке в пределах Могилевской области, так как из-за относительно небольших сроков реализации не может доставляться на большие расстояния, что снижает ее конкурентоспособность. В связи с этим конкуренция между производителями цельномолочной продукции, как правило, ограничивается в пределах области.

К числу основных конкурентов организации на внутреннем рынке Республики Беларусь относятся следующие открытые акционерные общества (ОАО): ОАО “Бабушкина крынка”, “Савушкин продукт”, “Полоцкий молочный комбинат”, “Клецкая крыначка”.

Организация проводит анализ деятельности основных конкурентов по таким направлениям, как ассортиментная, ценовая и коммуникационная политика, слабые и сильные стороны, политика в области качества.

Например, ОАО “Бабушкина крынка” в последние годы активно внедряется на рынок молочной продукции. Продукция с торговой маркой “Бабушкина крынка”, “Веселые внучата” реализуется во всех населенных пунктах Могилевской области. Благодаря использованию современной упаковки цельномолочная продукция имеет большие сроки реализации, что позволяет поставлять ее в Российскую Федерацию. В последнее время наблюдается тенденция к увеличению объемов реализации продукции данной организации на местном рынке.

Продукция ОАО “Савушкин продукт” широко представлена в торговых организациях Республики Беларусь, в том числе и в Могилевской области. ОАО “Савушкин продукт” – один из наиболее известных в Беларуси производителей молочной продукции. Его доля на рынке цельномолочной продукции Беларуси – около 16%. Производственные мощности – до 900 т молока в сутки. Ассортимент выпускаемых изделий составляет более 160 наименований. Продукция комбината реализуется в более чем 50 регионах Российской Федерации, Германии, Азербайджана, Армении, Молдовы, Украины, Прибалтики. Для производства продукции используется высококачественное сырье и упаковка от лучших поставщиков. Большое внимание уделяется доступности продукции розничной торговле, а именно системе логистики. Товаропроводящая сеть включает 4 торговых филиала и 18 торговых представительств на территории Республики Беларусь.

Для оценки перспектив развития организаций молочной отрасли необходимо систематически оценивать их стратегическое положение. Филипп Котлер классифицирует компании в зависимости от их роли на целевом рынке: лидер, претендент на лидерство, последователь или вишевик. Каждому из них приписывается особый стиль поведения на рынке [2].

На наш взгляд, ОАО “Быховмолоко” целесообразно использовать стратегии претендентов на лидерство, так как ОАО “Быховмолоко” является довольно крупной организацией, имеющей 3 производственных участка, находящихся в трех районах Могилевской области (Быховский, Славгородский, Чаусский).

Оценивая стратегию развития организаций молочной отрасли, необходимо ответить на четыре ключевых вопроса: что, кому, где и как продавать?

Итак, **“что продавать?”**. ОАО “Быховмолоко” производит и реализует широкий спектр молочной продукции, с глубоким ассортиментом и хорошим качеством. Конкурент-лидер “Бабушкина крынка” производит более широкий ассортимент продукции, включая йогурты, мороженое. Следовательно, перед организацией встает вопрос: либо специализироваться и укреплять позиции по существующему ассортименту, либо в погоне за лидером расширять имеющийся ассортимент, с надеждой привлечь новых покупателей и завоевать большую долю рынка.

При ответе на вопрос **“кому продавать?”** определяем, что ОАО “Быховмолоко” не производит четкой сегментации своих потребителей и в основном предлагает всю продукцию как универсальную, т.е. для всех групп клиентов. Если сравнивать его с ОАО “Бабушкина крынка”, то видно, что у этого конкурента существует несколько товарных линеек: “Бабушкина крынка” – это марка традиционных натуральных молочных продуктов для всей семьи, “Веселые внучата” – это лакомства из молока и творога, “Энергия жизни” – это инновационная молочная продукция с лечебно-профилактическими свойствами.

На третий вопрос **“где продавать?”** существуют два очевидных подхода:

1) На традиционных рынках по месторасположению организации, укрепляя в сознании покупателей, что продукция ОАО “Быховмолоко” хороший каче-

ственный продукт, не уступающий по качеству, и даже превосходящий продукцию конкурентов.

2) На традиционных и довольно емких и прибыльных рынках конкурентов, и прежде всего, областных центрах и крупных районных центрах (Могилев, Витебск, Бобруйск, Осиповичи и др.). Кроме того, считая основным рынком сбыта по цельномолочной продукции рынок Могилевской области, необходимо наращивать свое присутствие в тех районах, где отсутствует местный производитель цельномолочной продукции, например, Чериковский, Кричевский, Кировский районы. Также необходимо стремиться на рынок Российской Федерации, обладающий огромной емкостью.

Отвечая на вопрос **“как продавать?”**, определяем, что у перерабатывающих организаций традиционно существует три канала сбыта: через дистрибьюторов, самостоятельная доставка продукции в точки продажи и поддержка складов, с которых розничные продавцы могут забрать товар. Использование каналов сбыта зависит от типа производителя. Лидеры национального рынка используют все каналы сбыта. Во-первых, они имеют своих постоянных дистрибьюторов во многих регионах. Дистрибьюторы обеспечивают доведение продукции до магазинов и других точек продаж, могут давать консультации по ассортименту организации и рекомендации по выкладке товаров на прилавке. Однако дистрибьюторы крупных фирм часто предпочитают работать с супермаркетами и универсальными магазинами, не уделяя достаточного внимания более мелким торговым точкам, что особенно характерно для региональных рынков, так как продукция национальных компаний дороже и ее аудитория – это посетители супермаркетов и больших гастрономов. Но если в крупных магазинах ассортимент достигает 30-40 наименований, то на рынках 10-15. Также лидеры рынка работают и с отдельными оптовыми покупателями.

Региональные компании – лидеры, к которым можно отнести и ОАО “Быховмолкно”, используют в основном собственные силы – они на прямую работают с магазинами или реализуют продукцию через собственные каналы продажи (фирменные отделы и фирменные магазины). Малые заводы реализуют продукцию на открытых рынках или открытых лотках.

В целом проведенные исследования показали, что для организации эффективного сбыта необходимо придерживаться правил, по которым складываются отношения организации с внешней средой, которые сводятся к решению четырех вопросов: “Что продавать?”, “Кому продавать?”, “Где продавать?” и “Как продавать?” (рисунок 2).

### Заключение

Обоснованное формирование и эффективный подход к сбыту на принципах маркетинга руководством молочных организаций обеспечит их конкурентоспособность и, следовательно, эффективное функционирование в современных условиях геоэкономической конкурентной борьбы. В связи с этим отделу маркетинга необходимо проводить оценку стратегического положения на рынке и исключить дублирование сбытовых функций. В результате этих мероприятий руководство организации получит информацию, позволяющую решать глобальные стратегические задачи, не останавливаясь на решении тактических проблем. В конечном счете, успеха добьется та организация молочной промышленности, которая будет иметь четкую стратегию развития на 3–5 лет, разработанную при участии специалистов маркетинговых служб.

Ключевые позиции при разработке стратегии организации	Спрос	Конкуренты	Исследуемая организация
Что продавать? →	Какие товары (услуги) пользуются повышенным спросом на рынке?	Какие продукты (услуги) производят конкуренты?	Какие товары (услуги) обладают наибольшей конкурентоспособностью?
Кому продавать? →	Какие группы покупателей предъявляют устойчивый спрос?	Как позиционированы товары (услуги) конкурентов?	На каких сегментах позиции исследуемой организации более конкурентоспособны?
Где продавать? →	Какие географические рынки растут быстрее всего?	На каких географических рынках позиции конкурентов наименее сильны?	На каких географических рынках исследуемая организация может получить преимущество перед конкурентами?
Как продавать? →	Какие каналы дистрибуции продукции приносят дополнительную ценность покупателям?	Какие каналы сбыта используют конкуренты?	Какие каналы сбыта могут создать дополнительные конкурентные преимущества для организации?

Рис. 2. Стратегическая оценка сбытовой деятельности молочных организаций

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Совершенствование системы сбыта в агропродовольственной сфере. Теория, методология, практика / В.Г. Гусаков [и др.]. – Минск : Ин-т системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2010. – 252 с.
2. **Котлер, Ф.** Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. – 2-е изд. / Ф. Котлер. – СПб. : Питер, 2006. – 464 с.

3. Сельское хозяйство Республики Беларусь : статистический сборник // Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – Минск, 2011. – 283 с.
4. О мерах по реализации Республиканской программы развития молочной отрасли в 2010 – 2015 годах : постановление Совета Министров Республики Беларусь, 12 ноября 2010 г., № 1678 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.pravo.by>. – Дата доступа : 16.09.2011.

Поступила в редакцию 20.09.2011 г.