

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ СБЫТА ПРОДУКЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АЛТАЙСКОГО КРАЯ (НА ПРИМЕРЕ ООО «КИПРИНСКИЙ МОЛОЧНЫЙ ЗАВОД»)

В статье предпринимается попытка формирования стратегии управления сбытом как одного из перспективных направлений развития региональной пищевой промышленности. На основе проведенного исследования приводится ряд рекомендаций по усовершенствованию деятельности «Кипринского молочного завода».

Постоянные преобразования рынка вынуждают современного производителя не только уделять внимание внутренним факторам организации, но и разрабатывать стратегии (план) своего поведения в будущем, реагировать на изменяющееся внешнее окружение. Проблема стратегического управления сбытовой политикой на предприятиях пищевой промышленности в контексте массовых процессов пока не обладает целостной традицией изучения, но современная наука уже накопила опыт исследования в этой области.

В книге «Стратегия и структура» А. Чандлер отмечает, что стратегия – «это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей» [1. Р. 21].

Среди специалистов-исследователей в области стратегий известны такие блестящие имена, как А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд, П. Друкер, М. Портер и др. Их подход определяет стратегию как модель скоординированных действий путем распределения ресурсов организации, направленных на достижение цели.

Интересной представляется и точка зрения некоторых отечественных авторов (О. С. Виханский, А. И. Наумов, А. М. Ковалев и др.), связывающих качественную основу стратегии с направлениями развития организации и бизнеса в целом [2. С. 17].

Вообще формальный метод построения стратегий фирмы ставит ее руководство перед необходимостью разрешения целого ряда проблем: каковы направления развития фирмы и чего она стремится достичь; что такое стратегия и как ее выстраивать? Предплановый же анализ отвечает на вопрос, где сейчас находится фирма [3. С. 524].

В настоящей статье предпринята попытка формирования стратегии управления сбытом как одного из перспективных направлений развития региональной пищевой промышленности. Материалом для исследования послужила деятельность ООО «Кипринский молочный завод», направленная на увеличение объемов реализации выпускаемой продукции.

Опираясь на общепринятое понятие стратегии, мы подчеркиваем важность в ней систематизированных управленческих аспектов. Поэтому мы понимаем стратегию как наличие определенных методов, правил, руководств для принятия информационно ориентированных решений, направленных на достижение организацией поставленных целей.

Процесс формирования стратегии предприятия предусматривает анализ и оценку этапов хозяйственной деятельности: от выбора поставщиков сырья, экономичности производства до эффективности реализации своей продукции, услуг. Так как конечным результатом всей деятельности предприятия является прибыль, полученная от реализации произведенной продукции, то одним из ключевых вопросов стратегического управления становится разработка стратегии сбыта.

Сама по себе система сбыта товаров – это ключевое звено маркетинга и своего рода финишный комплекс во всей деятельности фирмы по созданию, производству и доведению товара до потребителя. Организация не может функционировать без целевых ориентиров, таких как определение миссии, целей и путей их достижения. Все они должны базироваться на привлечении потребителей и удовлетворении их запросов. Без потребителей нет производства, и даже при увеличении его объема прибыль не может расти. Следовательно, способы правильного доведения товара до потребителей и его реализация составляют суть сбытовой политики фирмы.

Исходя из общего значения стратегии и сущности сбыта, мы предложили свой подход к пониманию этого понятия. Стратегическое управление сбытом, в нашем понимании, – деятельность, которая включает в себя сравнительную оценку стоимости возможных каналов сбыта, выбор коммуникационной стратегии в системе продвижения товара и направлена на увеличение роста объема продаж с целью достижения коммерческого успеха.

Эффективное стратегическое управление сбытом позволит предприятиям действовать в определенном конкретном направлении, формировать долгосрочные экономические связи, быстро реагировать на внешние рыночные изменения, сохранять свои товарные позиции и объемы сбыта, приобретать ряд конкурентных преимуществ.

Главным условием формирования стратегии сбыта для любого предприятия пищевой промышленности на территории Алтайского края является проведение маркетингового исследования, в ходе которого поступает информация о состоянии рынка сырья, структуре ассортимента, ценовой политике, эффективности работы существующих каналов сбыта, методов продвижения продукции и т. д.

Но первым шагом в определении предприятием своей стратегии управления сбытом должно стать исследование внешних экономических условий, в которых оно будет действовать. Поэтому обратимся к характеристике экономического состояния молочной промышленности в Сибирском регионе, и в частности в Алтайском крае. Сибирский федеральный округ отличается стабильностью развития молочного рынка. По данным Управления информацией Министерства сельского хозяйства РФ, в десятке российских регионов, являющихся лидерами в производстве сырого молока, сразу три позиции прочно занимают сибирские субъекты – Алтайский край, Новосибирская и Омская области. Крупные молочные компании продолжают расширять границы своего влияния на сибирском региональном рынке за счет строительства, реконструкции и приобретения новых предприятий, а также за счет запуска в производство новой пользующейся повышенным потребительским спросом продукции, позиционируемой в средней и высокой ценовой нише. Доля сибирских производителей молока составляет 16 % (в абсолютных цифрах 2,26 млн т) в общероссийском производстве. При этом Алтайский край, более чем на 80 % обеспечиваемый молочной продукцией местными предприятиями, занимает четвертую строку в российском рейтинге производителей сырого молока после Татарстана, Башкортостана и Краснодарского края. Динамично развивается на Алтае и производство сыров и масла, по этим позициям край выходит на второе и третье место по России.

Тем не менее, несмотря на высокие показатели развития молочной промышленности края, реально можно говорить о назревающей проблеме – слабости сырьевой базы. Существующие пока высокие показатели, объясняются благоприятными для молочной промышленности местными условиями: 73,6 % населения Алтая – это сельские жители, для которых молочное животноводство остается традиционным занятием в течение многих десятилетий.

Но уже сейчас основной проблемой рынка молочной продукции края является его сезонность. Предприятия-производители вынуждены в зимний период заниматься поиском необходимого количества поставщиков сырья. Нехватка сырья зимой приводит к увеличению себестоимости продукции в этот период. Повышение цены на молоко приводит к падению спроса на продукцию.

Кроме того, рынок сбыта алтайской молочной промышленности отличается региональной ограниченностью, замкнутостью и невысокой культурой потребления, что при низком по сравнению с соседними регионами уровне доходов населения еще более снижает спрос.

Анализ и оценка конкурентоспособности предприятий-производителей молочной промышленности Алтайского края выявили следующие особенности. Поставками молочной продук-

ции на рынок края и города сегодня занимаются десятки предприятий. Условно их можно разделить на три группы.

Первая группа – крупные производители: ЗАО «Барнаульский молочный комбинат» (ТМ «Молочная сказка», ТМ «Биоснежка»), его доля в ассортименте магазинов города составляет 48 %; ОАО «Славгородское молоко» (ТМ «Столица молока») – 23 %; ОАО «ЛАКТ» (ТМ «Коровкино молоко», «Белое утро», «Российское») – 12 %. Производственные мощности этих предприятий могут при необходимости самостоятельно обеспечить край молоком и молочными продуктами.

Вторая и самая многочисленная группа – небольшие молочные комбинаты и крупные фермерские хозяйства различных районов края, которые выходят на рынок с узким ассортиментом в основном в весенне-летний период.

Третья группа – предприятия соседних регионов. Одним из крупнейших производителей этой группы является ОАО «Сибирское молоко» компании «Вим-Билль-Данн», которое продвигает свою продукцию из Новосибирска под марками «Веселый молочник» и «Домик в деревне», его доля в ассортименте магазинов города составляет 11 %.

Рейтинговые исследования свидетельствуют о постоянных вариациях как в составе самих групп, так и в межгрупповом соотношении. Необходимо отметить, что один из главнейших критериев определения лидерства – «доля в ассортименте», – на сегодняшний день единственная позиция, по которой производители других регионов входят в первую тройку.

Рассматривая деятельность предприятий молочной промышленности Алтайского края, мы определили следующие факторы, влияющие на их успешное функционирование.

1. Технологическое развитие предприятия. Наличие современного, отвечающего рыночным требованиям оборудования позволит максимально сократить издержки предприятия, выпускать продукцию с меньшим количеством исходного сырья, а также наладить безотходное производство.

2. Контроль ценообразования. В Сибирском федеральном округе главным показателем продукции является уровень цен, поэтому рассчитывать на успешную конкурентную борьбу за рынок при высокой цене невозможно. Следовательно, предприятие должно искать возможности сокращения различных издержек, что позволит снизить цену на продукцию.

3. Сбыт молочной продукции. Для реализации этого фактора необходимо устанавливать и поддерживать постоянный контакт с ее конечными продавцами – розничными магазинами. И здесь лучше всего заключать договоры о совместной работе с крупными владельцами розничных торговых сетей.

4. Ассортимент продукции. Как известно, розничные сети предпочитают иметь дело с небольшим числом поставщиков, предоставляющих разнообразный ассортимент продукции. Поэтому предприятие должно ставить в качестве приоритетной задачи развития производства расширение ассортимента выпускаемой продукции, что позволит максимально полно использовать первичное сырье и наладить контакты с различными каналами сбыта.

Ориентируясь на изложенные выше результаты анализа, мы рассмотрели подходы к выбору стратегии и попытались сформулировать варианты стратегического управления сбытом на примере одного из предприятий молочной промышленности Алтайского края – ООО «Кипринский молочный завод» (г. Барнаул).

ООО «Кипринский молочный завод» существует с 1997 г. и представляет собой холдинг, объединяющий 9 маслосырзаводов, расположенных в экологически чистой зоне Алтайского края: Кипринский, Третьяковский, Змеиногорский, Солтонский, Романовский, Юдихинский, Троицкий, завод «Старатель» и Кипринский молочный завод в г. Барнауле. За последние три года работы ООО «Кипринский молочный завод» по уровню и ассортименту выпускаемой продукции, превратился в один из передовых в Алтайском крае. Это один из крупнейших производителей сыров и масла в регионе. Годовое производство продукции превышает 1 000 т, даже несмотря на трудности с поставками сырья. В качестве сырья используется отборное молоко из лучшей сырьевой зоны Алтайского края – предгорий, где травы естественных лугов и пастбищ имеют богатый ботанический состав. Основная часть сырья поставляется на предприятия из собственных хозяйств, что обеспечивает стабильность производства и качество продукции. Развитие завода идет быстрыми темпами. Так, первое молоко на перера-

ботку завод принял в мае 2002 г. в количестве 4 т, а уже в мае 2004 г. объем перерабатываемого сырья составил 631 т.

Завод, единственный за Уралом, имеет собственное технологическое оборудование упаковки сыров и масла в регулируемой газовой среде типа «Флоупак» и «Термоформаж». Высококачественная оригинальная фасовка существенно продлевает срок хранения продукции, позволяя ей не терять первоначальных вкусовых качеств. Появление фасованной продукции намного расширило рынок сбыта, и уже на сегодняшний день Кипринский молочный завод имеет собственный отдел сбыта с развитой сетью торговых представителей как в Алтайском крае, так и за его пределами.

Основной деятельностью предприятий холдинга является производство 14 видов твердых сыров. Кипринский молочный завод занимает особое место среди других предприятий, так как оснащен наиболее современным оборудованием и использует передовые технологии в производстве масла и сыра. На производство сыра идет молоко, обязательно прошедшее строгий отбор. По своему качеству выпускаемые сыры не уступают знаменитым швейцарским сырам. Новым направлением в 2005 г. стал выпуск молока и кисломолочной продукции – сметаны, кефира, творога.

Основными конкурентными преимуществами ООО «Кипринский молочный завод» являются:

- низкая отпускная цена в окружающем ценовом сегменте;
- качество и экологическая чистота продукта;
- постоянное расширение ассортимента;
- наличие торговой марки «Киприно».

Ведущей целью в формировании стратегии сбыта для ООО «Кипринский молочный завод» является увеличение объемов продаж и завоевание не менее 25 % рынка Алтайского края благодаря высокому качеству предлагаемой продукции.

Основой в разработке стратегий сбыта выступает для нас метод построения стратегий по матрице И. Ансоффа [4. С. 69]. Ориентируясь на сформулированные выше цели ТМ «Киприно», в качестве оптимальной мы определяем стратегию глубокого проникновения на рынок.

Данная стратегия подразумевает целый комплекс мер в сбытовой политике предприятия. Осуществление данной стратегии возможно через увеличение объема реализации продукции за счет привлечения новых категорий потребителей и нахождения промышленного рынка сбыта – больницы, школы, санатории. Коммуникационные усилия концентрируются на конечном спросе, т. е. на конечном пользователе или потребителе, минуя посредников. Цель – создать на уровне конечного спроса благоприятное отношение к товару или марке, с тем чтобы в идеале сам конечный пользователь требовал эту марку от посредника и тем самым побуждал его к торговле этой маркой. Немаловажное значение в организации предложенной стратегии играет фирменная торговля. Фирменная торговля ликвидирует многоуровневые каналы сбыта, неприемлемые для предприятия молочной промышленности в силу короткого срока хранения производимой продукции.

В качестве повышения эффективности продвижения ТМ «Киприно» разработан ряд предложений и рекомендаций.

1. Расширять и углублять ассортимент продукции, что даст возможность заключения договоров о реализации продукции завода с владельцами крупных розничных сетей.

2. Сохранять стоимость предоставляемой в розницу продукции ниже, чем у главных конкурентов на рынке молока и молочной продукции города и края.

3. Поддерживать высокий уровень качества выпускаемой продукции. Установить строгую систему текущего контроля за качеством выпускаемой продукции, стремиться к усовершенствованию технологий и производственного оборудования.

4. Более динамично развивать фирменную торговую сеть с разработкой своего логотипа, цветовой символики и стиля обслуживания, что способствует повышению степени распространения и узнаваемости продукта.

5. Не менее двух раз в год проводить рекламные кампании и акции для детской и взрослой аудитории. Исходя из базовой мотивации целевой аудитории, в рекламных материалах предлагается использовать качественные характеристики продукта: здоровье, полезность, настоя-

щее молоко. В рекламной кампании должен быть сделан акцент на экологически чистое место производства продукции, натуральность и свежесть товаров. В качестве выгодного позиционирования можно использовать и образ семьи, подчеркнув адресованность продукции всем членам семьи, особенно детям, так как именно крепкое здоровье детей является одной из главных ценностей нашей целевой аудитории.

Предпринятый нами подход в разработке стратегического управления сбытом показал практическую эффективность в достижении поставленных целей. Реализуя предложенную стратегию управления сбытом, ООО «Кипринский молочный завод» смог привлечь интерес новых категорий потребителей и увеличить объемы продаж своей продукции. Считаем, что предлагаемые нами решения в области управления сбытом позволят предприятиям региональной пищевой промышленности грамотно действовать в новых рыночных условиях, укрепляя свои товарные позиции и увеличивая объемы сбыта.

Изменение в лучшую сторону ситуации на сырьевом рынке возможно только при своевременной разработке и внедрении целевых инвестиционных программ.

Список литературы

1. *Chandler A. O.* Strategy and structure: chapters in the history of American industrial enterprise. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
2. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: Учеб. М.: Гардарики, 2002. 288 с.
3. *Беляев В. И.* Маркетинг: основы теории и практики: учеб. М.: КНОРУС, 2005. 672 с.
4. *Ансофф И.* Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред., авт. предисл. Л. И. Евенко. М.: Экономика, 1989. 519 с.

Материал поступил в редколлегию 26.04.2007

A. A. Tsvetaeva

Trade System Development on Plants of Altai Region

Sale direction strategy formation as one of perspective trends of regional food industry development is presented in the article. A number of recommendations about «Kiprin» dairy plant activities improvement is given according to a realized research.