

## ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННАЯ МАРКЕТИНГОВАЯ СИСТЕМА

(на примере Волковыского  
молочно-консервного завода).

Сложившаяся в агропромышленном комплексе Беларуси ситуация более чем критическая. Валовое производство молока сократилось за четыре года на 26 % (с 7457,3 тыс.т. в 1990 году до 5510 тыс.т. в 1994-ом), закупка молока уменьшилась за этот период на 48 %, поголовье коров сократилось на 8 %, а в личных подсобных хозяйствах — наоборот: произошло увеличение поголовья на 10 % и, соответственно, валовое производство молока возросло на 9 %. Среднегодовой надой на одну корову в АПК так же уменьшился на 15 %. Производство комбикормов сократилось более чем наполовину — на 55 %. Парadoxальная ситуация сложилась в кормопроизводстве: производя ежегодно зерна в расчете на одного человека почти вдвое больше средневропейского уровня, наша республика ежегодно его покупает. Это происходит в большей мере из-за дисбаланса единицы в зернофураже, перерасход комбикормов вдвое превосходит физиологически обоснованные нормы. В настоящее время в хозяйствах скармливается примерно половина фуражного зерна в необогащенном виде, да и предприятия комбикормовой промышленности не обогащают зерно всем необходимым (поставка компонентов для обогащения уменьшилась по видам 1,5 — 7 раз).

Попытка создания нового механизма взаимоотношений происходит на Волковыском молочно-консервном заводе "Беллакт". Это предприятие является единственным монополистом в Республике Беларусь, производящим детское питание на уникальном оборудовании. Сейчас проводится модернизация завода. "Беллакт" наладил выпуск йогурта, закупает оборудование для выпуска детских глазуриновых сырков и мороженого. Этим занимается созданное при заводе совместное с Польшей предприятие "Беллактус". Сырьевая зона завода — это Зельвенский, Волковыский, Берестовицкий, Мостовский районы, часть Свислочского.

О сложившейся ситуации с поставками молока можно судить по следующим цифрам (данные по Зельвенскому району): объем поставок молока на завод за четыре года сократился с 43400 т. в 1990 году до 26636 т. в 1994 году, т.е. на 38,6 %. Произошло это по двум главным причинам: за данный период общее поголовье коров сократилось на 1500 голов (12 %), а среднегодовой надой на корову по району снизился на 20 % — с 3301 кг. в 1990 году до 2634 кг. в 1994 году. Это, естественно, расширяет зону закупок молока, что существенно отражается на росте транспортных расходов. То есть происходит цепная реакция: одна проблема порождает другую, другая — третью и т.д., что ставит под вопрос существование самой идеи. Следует иметь в виду тот факт, что из 14 хозяйств Зельвенского района (всего в районе 15 колхозов и один из них имеет растениеводческую специализацию), поставляющих молоко на переработку, лишь одно имело прибыль за реализацию молока, а у всех

остальных себестоимость превышала цену реализации. Как же одно хозяйство оказалось рентабельным по молоку? Ответ прост: у него сохранился существенный остаток кормов 1993 года по низким ценам.

Регулирование закупочных цен на молоко государством, резкое удорожание кормов, витаминизированных добавок, минеральных удобрений делают молочную отрасль совершенно невыгодной, что вызывает сокращение поголовья и продуктивности крупного рогатого скота.

Взаимоотношения, сложившиеся по всей цепочке движения сырья и товара, основаны на личных интересах и поставщиков сырья, и перерабатывающего предприятия, и торговли — каждый старается ухватить чем побольше.

Как же выйти из сложившейся ситуации? "Беллакт" не может допустить простаивания уникального оборудования, единственного в Республике Беларусь, производящего детское питание. Молочно-консервный завод выступил с инициативой по реформированию своей собственности и по налаживанию связей с производителями сырья на базе общей собственности.

Вертикально интегрированная маркетинговая система предполагает не только простое поступление сырья и товаров по цепочке к потребителю, но и направленный от потребителя поток информации (о количестве и качестве товаров, информации к товаропроизводителям о количестве и качестве сырья), поток денежных ресурсов, распределяемый с учетом общих интересов всей системы.

"Беллакт" с 1992 года является народным предприятием, т.е. собственность завода была разделена на доли и выкуплена коллективом его работников. 20 апреля 1995 года состоялась конференция по преобразованию народного предприятия "Беллакт" в акционерное общество. Часть акций будет распределена между поставщиками сырья. Но это процесс должен быть равноценным, т.е. акции не могут раздаваться безвозмездно, а должны или продаваться, или обмениваться на акции производителей сырья. Акционирование завода проводит одна из минских юридических фирм. На данном этапе на первом месте стоит вопрос о включении в вертикально интегрированную систему хозяйств сырьевой зоны.

При создании на базе "Беллакта" холдинговой компании появится возможность направленно проводить политику на максимальное увеличение поставок молока и сужение сырьевой зоны. Холдинговая компания предполагает владение контрольными пакетами акций нескольких предприятий для проведения единой целенаправленной политики. В данной ситуации будет рациональным владение контрольными пакетами акций части хозяйств сырьевой зоны, т.е. наиболее перспективных и устойчивых производителей молока. Например, в 1990 году 7 хозяйств поставляли столько молока, сколько в 1994 году все 14 хозяйств Зельвенского района. Внедрение "Беллакта" в предприятия сырьевой зоны позволит осуществлять целенаправленные инвестиции на улучшение породного состава скота, на производство полноценных комбикормов и т.п. Хозяйства — производители продукта — получают не только выручку за проданное молоко, но и дивиденды, которые, естественно, будут направлены в первую очередь на расширение производства.

Такую систему, по нашему мнению, было бы рационально назвать или агропромышленным холдингом, или агропромышленной группой.

В дальнейшем представляется целесообразным создание сети фирменных магазинов в Республике Беларусь, в странах ближнего и дальнего зарубежья. В них и будет реализовываться продукция всех предприятий, входящих в холдинг.

Способы создания вертикально интегрированной маркетинговой системы представлены на рис. 1, 2.

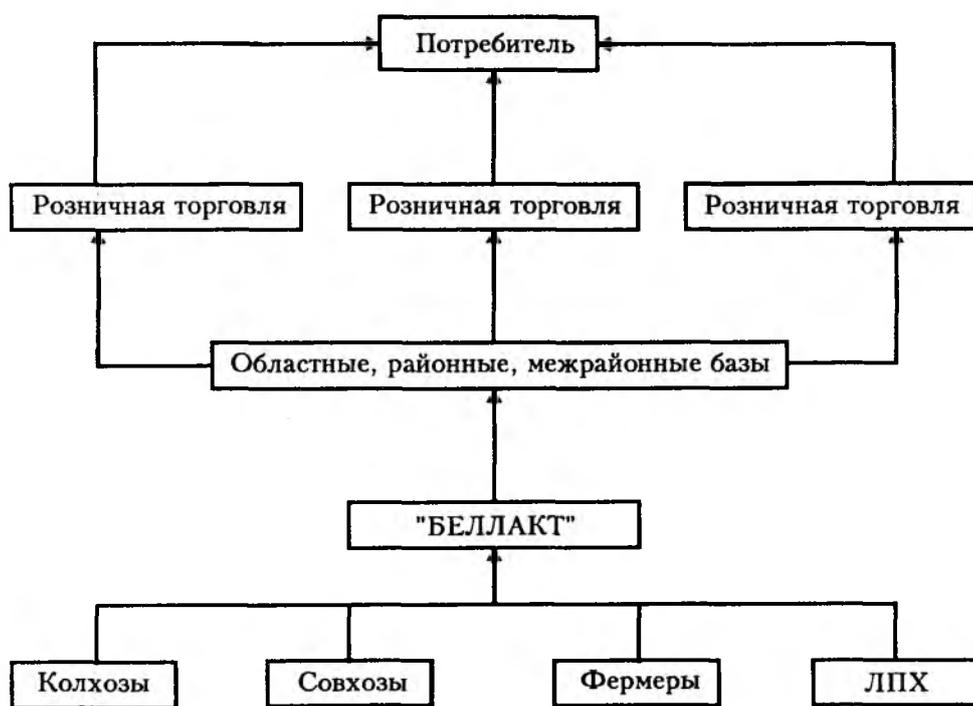


Рис. 1.

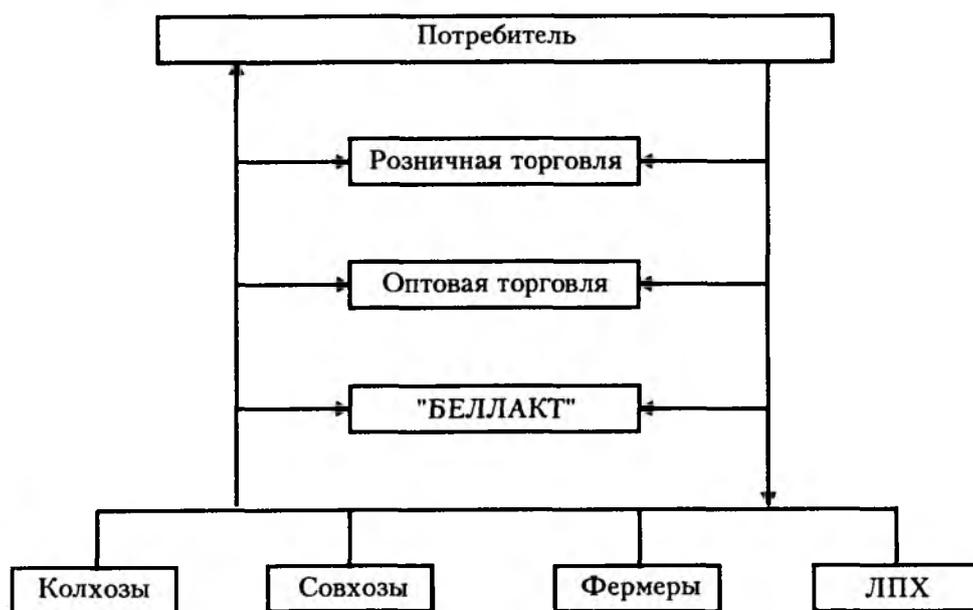


Рис. 2.