

УДК 658.8

Ю.В. Огерчук

Національний університет “Львівська політехніка”,
кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва

АНАЛІЗ ОРГАНІЗУВАННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ВИРОБНИКІВ КАВИ

© Огерчук Ю.В., 2003

Дано оцінку стану ринку кави в Україні та проаналізовано організування збутової діяльності українських підприємств-виробників кави. Детально проаналізовано організаційну структуру управління маркетинговою та збутовою діяльністю найбільшого виробника кави в Україні — СП “Галка Лтд”. Результати дослідження стануть вихідним етапом розробки моделі реструктуризації управління збутом для усіх виробників кави в Україні.

In the article the evaluation of coffee market in Ukraine is provided, and organization of distribution activities of Ukrainian enterprises — coffee producers is analyzed. The organizational structure of marketing and distribution activities management of “Halka Ltd” Joint Venture, the largest coffee producer in Ukraine, is analyzed in detail. Research results will become a starting point in the development of a model of restructuring distribution management for all coffee producers in Ukraine.

Постановка проблеми. Кава в Україні є одним з улюблених гарячих напоїв. Особливо Західна Україна славиться багатими традиціями як у сфері споживання, так і у сфері вироблення кави. Наприклад, затишні львівські кав’ярні давно вже стали невід’ємним атрибутом міста.

Проблема, яку треба вирішити — організація збутової та маркетингової діяльності виробників кави в Україні, а зокрема детальний аналіз організаційної структури управління збутовою діяльністю СП “Галка Лтд”.

Порівнюючи споживання кави в Україні з іншими країнами, слід зазначити, що його рівень значно нижчий від рівня споживання у розвинених країнах Європи, Північної та Південної Америки. Це пов’язано із рядом факторів: низький рівень доходів населення, відмінність у структурі споживчого менталітету (наприклад, чаю надається більша перевага). Внаслідок цих та інших факторів існують також сильні відмінності і в структурі споживання кави — на ринку України частка розчинної кави є набагато більша, ніж натуральної (у Західній Європі — навпаки). Крім того, споживається багато різноманітних кавових напоїв з низьким вмістом кофеїну. Вони є набагато дешевші за ціною і тому більш доступні для людей з невисоким рівнем доходів.

Аналіз останніх досліджень і результатів показав, якою важливою є роль збуту та маркетингу на підприємстві. З метою співставлення теоретичного погляду із практичною ситуацією постає необхідність проведення детального аналізу організування збуту в Україні.

Постановка задач. Основною задачею є проведення детального аналізу організації збутової діяльності найбільшого в Україні виробника кави СП “Галка Лтд” та порівняння її із організацією збуту на великих закордонних компаніях. Крім того, передбачається

проведення аналізу організації збуту інших вітчизняних виробників кави. У результаті визначених недоліків надалі можна буде формувати алгоритм вдосконалення організації збутової діяльності українських кавових виробників.

Попри всі негаразди споживання кави в Україні зростає. Кавовий виріб в Україні вимагає застосування все більш потужної маркетингової політики. Ринок кави можна охарактеризувати як ринок із розвинутою досконалою конкуренцією. У структурі ринку кави представлені як вітчизняні, так і закордонні виробники. Станом на 2001 рік найбільшу частку (в натуральних (кг) величинах) українського ринку розчинної кави займало Nescafé (45 %), натуральної кави — Jacobs (25 %) [1]. Тобто лідерами за обсягами збуту кави є закордонні компанії. При цьому слід зазначити, що їх продукція є дорожчою, ніж у більшості конкурентів. Передові позиції на ринку України свідчать про високоефективне використання даними компаніями маркетингових інструментів. Що ж до українських виробників кави і кавових напоїв, то тут найбільшу частку ринку має СП “Галка Лтд” — 25 % за розчинною кавою, 17 % за натуральною, а за кавовими виробами є лідером — 67 %.

Виклад основного матеріалу. Незважаючи на щорічне зростання виручки від реалізації продукції СП “Галка Лтд”, частка ринку як за розчинною, так і за натуральною кавою постійно зменшувалась. Закордонні конкуренти швидко та вмiло скористались тим фактом, що темпи росту виробництва СП “Галка Лтд” не встигали за темпами росту споживання.

Надзвичайно сильні позиції підприємство має на ринку Західної України, де продається близько 40 % продукції фабрики. Загалом збут майже 90 % продукції СП “Галка Лтд” здійснюється через різноманітні торгово-посередницькі організації, решта — через власні кіоски, магазини, кафе, продаж з фабрики, експорт тощо. Кількість цих посередників, яких ще називають “кавовими ділерами”, на даний момент близько двох десятків. Вони, в свою чергу, реалізують куплену каву через роздрібну торгівлю та ринок.

Така ситуація із збутовими каналами не на користь СП “Галка Лтд”, оскільки:

- фактично не існує зворотного зв'язку “покупець-продавець”, що позбавляє виробника необхідної інформації про стан вимог споживача до продукту.

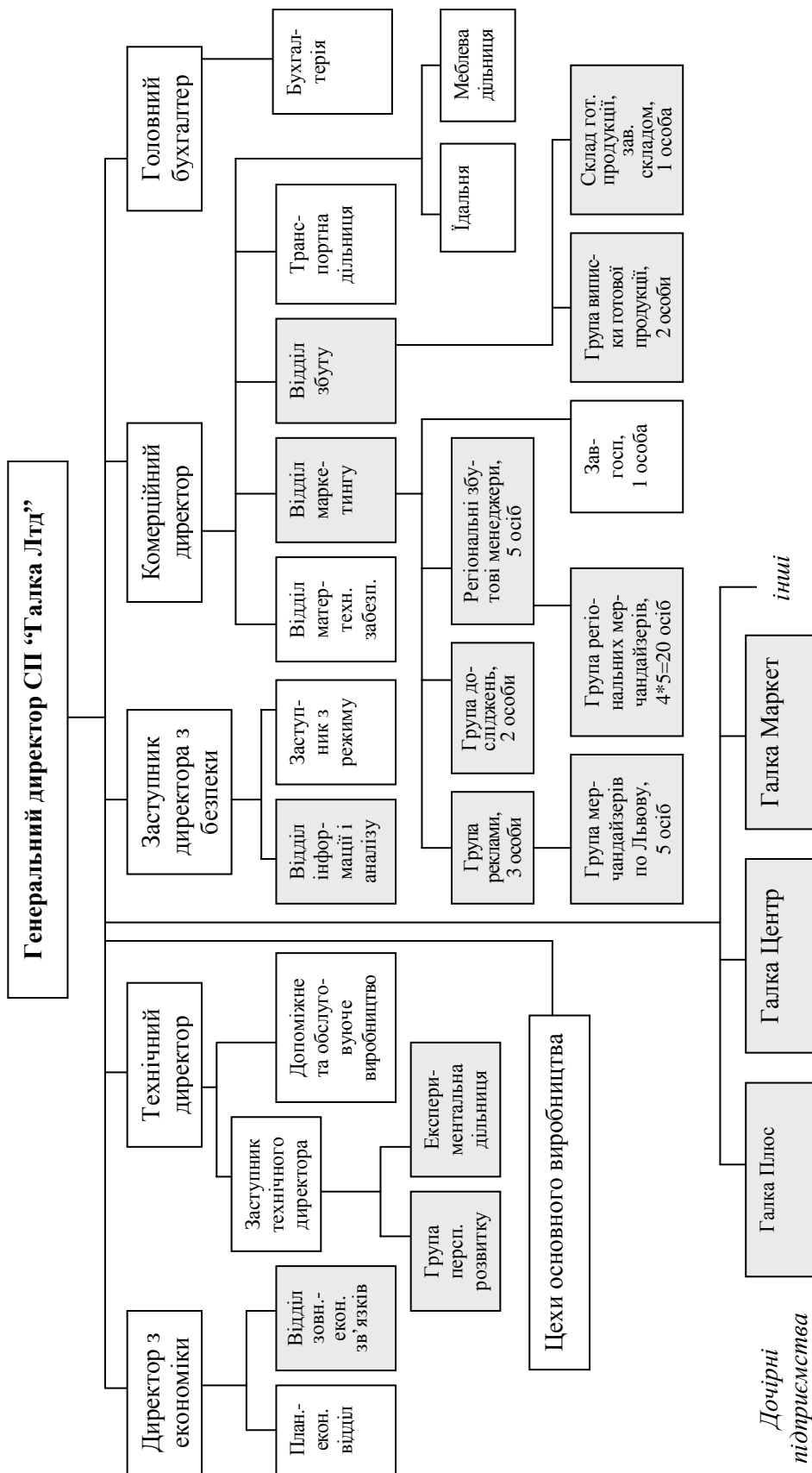
- СП “Галка Лтд” не має впливу на роздрібних продавців та на ринок (базар) в плані формування ціни, позиціювання, а також інших важливих маркетингових характеристик товару.

- СП “Галка Лтд” потрапляє у пряму залежність від посередників, які фактично формують пакет замовлень, що може призвести до диктатури торгівлі.

- порівняно невелика кількість посередників та концентрація в їх руках великих обсягів замовлень спрощує, з одного боку, для СП “Галка Лтд” роботу з цими посередниками, а з іншого — приховує в собі небезпеку відмови посередників від співпраці з СП “Галка Лтд” та їх переходу на бік конкурента.

Для керівництва СП “Галка Лтд” є очевидною необхідність зміни наявних збутових каналів, тобто формування нової збутової стратегії. Однак, в умовах наявної організаційної структури управління підприємством (рис. 1) [2, 3] існує обмежене коло варіантів вирішення проблеми. Для встановлення слабких місць у збуті та виявлення можливостей підвищення його ефективності очевидною є необхідність детального аналізу організації збутової діяльності. Оцінку ефективності організаційної структури управління збутовою діяльністю СП “Галка Лтд” нами пропонується провести в три етапи:

- 1) встановлення ступеня відповідності організаційної структури управління збутом поставленим місії та цілям (маркетинговій стратегії);
- 2) проведення аналізу рівня раціональності побудови організаційної структури, функцій і завдань підрозділів;
- 3) обґрунтування висновків.



Примітка: затушованим відмічено підрозділи, що займаються маркетинговим та зокрема збутовим діяльністю.

Організаційна структура управління СП "Галка Лтд" станом на 01.05.2002

Щодо самої маркетингової стратегії, то вищенаведений огляд та оцінка збутових каналів свідчать, що вона потребує змін. У наших умовах не можна стверджувати про відповідність організаційної структури управління підприємства існуючій маркетинговій стратегії. Цей висновок підтверджується таким етапом аналізу.

При тому, що відділ зовнішньоекономічних зв'язків (ЗЕЗ) генерує 5 % обсягу збуту [2], у його складі є лише 2 працівники. Їх діяльність спрямована на ринки близького та далекого зарубіжжя. Відділ ЗЕЗ підпорядковується директору з економіки, який фактично не повинен нести відповідальність за обсяг реалізації (*недолік № 1*). Формування пакета замовлень на виробництво знаходиться в різних руках, що не дозволяє належним чином оптимізувати процеси виробництва та складування (*недолік № 2*). Крім того, відсутня будь-яка спеціалізація роботи — спеціалісти із ЗЕЗ виконують усі завдання, починаючи із стратегічного планування і закінчуючи замитненням товару (*недолік № 3*). Відсутність і недосконалість чітких завдань та функціональних зв'язків з іншими підрозділами фабрики є одним із наслідків недосконалої збутової стратегії, зокрема в галузі ЗЕЗ (*недолік № 4*).

Група перспективного розвитку та експериментальна дільниця (див. рисунок), крім поточного контролю продукції СП “Галка Лтд”, займаються також розробленням нових продуктів, тобто частково виконують функції продуктового менеджменту. Як відомо, продуктові менеджери займаються питаннями розвитку, координації, контролю та коректування маркетингових концепцій окремих продуктів, тобто є містком між виробництвом та ринком. У СП “Галка Лтд” обидва підрозділи не входять ані до структури виробництва, ні до структури комерційного директора (*недолік № 5*).

Відділ інформації та аналізу, що є у підпорядкуванні заступника директора з безпеки, здійснює пошук та збирання інформації щодо продукції конкурентів. Це є елементом ринкового дослідження, яке повинно здійснюватись відділом маркетингу (*недолік № 6*). Відсутність ефективної системи методів ринкових досліджень та її правової регламентації не сприяють ефективності маркетингових заходів, позитивному іміджу підприємства (*недолік № 7*).

Основною структурною одиницею, що відповідає за формування та реалізацію маркетингової та збутової політики на СП “Галка Лтд”, є служба комерційного директора (див. рисунок). Її прототипом на багатьох підприємствах економічно розвинених країн є служба віце-президента з маркетингу, або збуту. Основна відмінність полягає у наявності в структурі комерційного директора СП “Галка Лтд” відділу матеріально-технічного забезпечення та транспортної дільниці (*недолік № 8*). Варіант виконання завдань логістики структурою комерційного директора сягає своїми коренями в часи планової економіки. Враховуючи також те, що на СП “Галка Лтд” постачання більше 90 % сировини здійснюється англійським партнером, що веде до спрощення цього процесу, ці підрозділи можна перенести у виробничу структуру. На додаток до сказаного більш ніж абсурдним видається підпорядкування комерційному директору їдальні та меблевої дільниці (див. рисунок).

Із шести структурних підрозділів служби комерційного директора лише два безпосередньо займаються збутом продукції — це відділ маркетингу та відділ збуту.

У відділ маркетингу входить група реклами. Її завданнями є: розроблення рекламної стратегії; напрямів реалізації рекламної стратегії; створення моделей відео-, аудіо- та іншої

реклами; організація рекламних заходів; розроблення методів позиціювання товару в місцях продажу; участь підприємства у спеціалізованих виставках, ярмарках, семінарах та інших подібних заходах.

Крім того, у підпорядкуванні старшого рекламіста на підприємстві знаходиться група так званих мерчандайзерів, які займаються розповсюдженням рекламних матеріалів в місцях продажу, які є рекламними агентами СП “Галка Лтд”. Аналіз рекламної діяльності СП “Галка Лтд” показує, що її організація фактично знаходиться на початковому етапі розвитку, оскільки:

- не існує чіткої рекламної стратегії;
- не визначено основні напрями проведення рекламної кампанії;
- заходи, що проводяться, не проходять економічного обґрунтування;
- фактично не використовуються такі маркетингові важелі, як сприяння збуту,

прямий

маркетинг, робота з громадськістю тощо (*недолік № 9—13*).

Також у структурі відділу маркетингу є група досліджень у складі двох осіб (див. рисунок). Вони здійснюють пошук та збір інформації щодо кавового ринку. Оцінюючи їх роботу, можна стверджувати, що вона проводиться на низькому фаховому рівні — відсутня методика збору та оцінки отриманого матеріалу (інформаційна система), система звітності та прийняття рішень (*недолік № 14—15*). Крім того, двох осіб недостатньо для проведення маркетингових досліджень та аналізу кавового ринку України, ситуація на якому постійно і різко змінюється (*недолік № 16*).

Основною структурною одиницею, що фактично формує ліву частку обсягу реалізації продукції СП “Галка Лтд”, є група регіональних менеджерів. У їх завдання входить: ведення переговорів із наявними кавовими ділерами в регіоні; формування цінової політики у розрізі кожного окремого клієнта; опрацювання замовлень на поставку; збирання та опрацювання інформації по кавовому ринку регіону; пошук нових клієнтів.

Регіональний менеджер — це збутовий працівник із регіональною спеціалізацією, який виконує усі функції, пов’язані із передпродажною фазою та самим продажем у своєму регіоні. Отже, він, з одного боку, є прототипом працівника зовнішньої збутової служби (робота в роз’їздах) та, паралельно з цим, виконує функції внутрішньої збутової служби (опрацювання замовлень клієнтів). Таке суміщення функцій з точки зору спеціалізації працівників є неефективним (*недолік № 17*). Крім того, усі регіональні менеджери мають своє робоче місце на підприємстві. Їх візити до ділерів відбувається як відрядження. Це є неекономічний варіант організації роботи такого працівника (*недолік № 18*), який негативно відбивається на комунікаційному зв’язку із ділерами (*недолік № 19*).

Саме для посилення ролі особистого продажу та комунікаційного зв’язку із ділерами до кожного регіонального менеджера прикріплені 4—5 мерчандайзерів. Їх завдання, на відміну від мерчандайзерів із групи реклами, полягають у вивченні проблем та потреб кавових ділерів СП “Галка Лтд”. Мерчандайзери при регіональних менеджерах з’явилися у структурі збуту фабрики досить недавно. Спектр їх діяльності охоплює лише найбільші міста України (*недолік № 20*). Як правило, мерчандайзери є мешканцями цих міст. Цим самим полегшується безпосередній контакт з ділерами та досягається суттєва економія

коштів. Практично саме мерчандайзери є яскравим прикладом зародження типової зовнішньої збутової служби.

Паралельно із відділом маркетингу працює відділ збуту (див. рисунок). Це яскраво виражена внутрішня збутова служба у розумінні закордонних підходів до організації збуту. Працівники відділу збуту постійно знаходяться на робочому місці та займаються опрацюванням замовлень клієнтів. Наприклад, якщо регіональний менеджер знаходиться у черговому відрядженні, тоді замовлення ділера опрацьовує відділ збуту. Отже, виконання цієї функції дублюється двома підрозділами: відділом збуту та відділом маркетингу (*недолік № 21*).

СП “Галка Лтд” має також ряд дочірніх підприємств. Так, “Галка Плюс” займається постачанням та обслуговуванням ресторанів, кафе, барів тощо. “Галка Центр” об’єднує два власні магазини та кафе СП “Галка Лтд”. “Галка Маркет” — це окрема збутова організація, яка працює у Львівській області. При цьому кавові ділери регіону залишаються закріпленими за регіональним менеджером. Ефективна збутова діяльність у Львівській області можлива лише за умови чіткого розподілу сфер збуту, а це, як показує практика, не завжди вдається (*недолік № 22*).

У відкритті системи фірмової кіоскової торгівлі, значних подальших інвестиціях в “Галка Маркет” простежується намагання СП “Галка Лтд” частково перейти до вертикального маркетингу. Це є позитивним моментом з точки зору можливості послаблення тиску торгівлі та посилення комунікаційного зв’язку із споживачем. Однак цей шлях є надзвичайно капіталомістким (*недолік № 23*). У сучасний період процесів глобалізації та концентрації торгівлі, які вже існують і в Україні, кіоскова торгівля буде поступово відходити на задній план (*недолік № 24*). Крім того, значна частка кавової продукції реалізовується “Галка Маркет” через споживчі ринки (базари). Отже, нівелюється контроль над ціною та якістю продукції СП “Галка Лтд” і, відповідно, зводяться до нуля намагання підприємства щодо застосування вертикального маркетингу (*недолік № 25*).

Щодо застосування різноманітних організаційних методів продуктового, проектного, ситуаційного менеджменту та менеджменту ключових споживачів в маркетинговій діяльності, то це на СП “Галка Лтд” поки що не передбачається (*недолік № 26*). При управлінні підприємством використовуються лише лінійні та функціональні зв’язки, а такі, як штабні та матричні, відсутні (*недолік № 27*). А саме в першу чергу з їх допомогою згладжуються усі недоліки лінійно-функціональних структур управління [4, с. 70].

Проведений аналіз та порівняння з практикою підприємств економічно розвинених країн дозволили окреслити ряд суттєвих моментів, що негативно впливають на ефективне функціонування збуту. Численні наведені вище недоліки у збутовій діяльності СП “Галка Лтд” свідчать про нераціональність побудови організаційної структури управління. Тобто назріла нагальна потреба в проведенні широкомасштабної реструктуризації організації. Цьому кроку повинно передувати розроблення принципово нової маркетингової стратегії. Без неї ніякі організаційні заходи не дозволять СП “Галка Лтд” зміцнити свої ринкові позиції на тривалий проміжок часу.

Інші вітчизняні виробники кавової продукції — ВАТ “Одеський комбінат харчових концентратів”, ЗАТ “Дніпропетровський комбінат харчових концентратів”, ТзОВ “Добра кава” та інші мають невеликі частки ринку [1]. Одна із причин цього — державна політика

підтримки вітчизняного виробника у цій сфері не працює. Ще одна причина — брак досвіду конкурентної боротьби та організації маркетингової діяльності. В умовах пасивності органів державного регулювання економічної діяльності в Україні такі закордонні гіганти, як Nestlé та Jacobs за допомогою ефективної маркетингової політики та солідних фінансових ресурсів досить швидко опанували ринок. Крім того, на сході України все більш відчутним стає конкурентний тиск з боку російських кавових компаній.

Щодо Одеського харчокомбінату, то він фактично працює під замовлення дилерів. Вони імпортують зелену каву, а фабрика її переробляє. Кава не характеризується сталими якісними властивостями, оскільки завозиться різними ділерами з різних джерел, а продається все під брендом “Одеська кава”. Що стосується організації збутової діяльності фабрики, то відділ маркетингу тут взагалі відсутній, а відділ збуту виконує лише функції розподілу.

Стосовно ЗАТ “Дніпропетровський комбінат харчових концентратів”, то асортиментний ряд продукції охоплює широкий спектр харчових товарів під торговою маркою “Золоте Зерно”. Позиції підприємства на українському ринку останнім часом суттєво зміцнюються. Це свідчить про покращання організації збутової діяльності, де як і на СП “Галка Лтд” існує регіональна спеціалізація.

Щодо “Доброї кави”, то такий бренд станом на 2002 рік взагалі зник з ринку. Причин цього було багато, але одна із них — неефективна організація маркетингової та зокрема збутової діяльності.

Висновки. Резюмуючи вищесказане, можна зробити висновок про те, що основна причина такого становища вітчизняних кавових виробників — неефективний менеджмент в сфері маркетингової та збутової діяльності. Для покращання ситуації необхідно розробити, обґрунтувати та впровадити цілий комплекс маркетингових, організаційних та інших заходів.

1. Сегментація кавового ринку України в 2001 році / За матеріалами маркетингових досліджень, проведених СП “Галка Лтд”. 2. Внутрішня документація СП “Галка Лтд”. 3. <http://www.galca.com.ua>. 4. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник. — Львів: Національний університет “Львівська політехніка”, “Інтелект-Захід”, 2002. — 228 с.