

**АНАЛИЗ СБЫТОВЫХ СЕТЕЙ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ  
ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫХ КОРПОРАЦИЙ****В.И. Сушко**

Гродненский государственный университет им. Янки Купалы, okmd@tut.by

В последние годы наблюдается тенденция повышения роли продовольственных транснациональных корпораций (ТНК) на мировом продовольственном рынке. Происходит укрупнение бизнеса в сельском хозяйстве, переработке сельскохозяйственного сырья, розничной и оптовой торговле продовольствием, то есть всех звеньев маркетинга продовольствия. Продовольственную ТНК следует понимать как крупную компанию, ведущую международный продовольственный бизнес в существенных объемах, имеющую значительные зарубежные активы в виде собственных производственных или сбытовых подразделений, совместных предприятий, которые расположены в двух или более странах. При этом продовольственные ТНК следует рассматривать в расширенном понимании и включать в их число не только компании на базе акционерной собственности, но и крупнейшие производственно–сбытовые кооперативы (к примеру, Fonterra) и частные компании (к примеру, Cargill). В связи с тем, что давление данных предприятий на мировой продовольственный рынок в виде борьбы за рынки сбыта сельскохозяйственной продукции и продовольствия, за сырьевые ресурсы для дальнейшего развития возрастает, особую актуальность приобретает исследование их сбытовых сетей.

Целью формирования эффективной сбытовой сети продовольственной ТНК является глобальная конкурентоспособность [1, с. 28–34]. Она может быть достигнута за счет использования возможностей стандартизированного комплекса маркетинга на схожих по социально–экономическим характеристикам международных рынках или за счет объединения возможностей всех подразделений компании для адаптации комплекса маркетинга под каждый рынок в случае наличия существенных особенностей его функционирования.

В последние годы активно развивается международная торговля масличными и продуктами их переработки, где основным лидером является крупнейшая азиатская продовольственная корпорация Wilmar International Limited (базируется в Сингапуре). Компания специализируется на производстве пальмового масла, соевого масла, сахара, производстве биодизеля, минеральных удобрений, переработке зерна. Wilmar является крупнейшим производителем пальмового масла в мире, а также входит в десятку крупнейших в мире производителей сахара. Компания включает в себя 450 заводов и широкую дистрибьюторскую сеть, которая охватывает Азию, Европу, Африку, Ближний Восток, Северную и Южную Америку. Wilmar располагает собственным морским флотом, что повышает гибкость и эффективность логистических операций.

Бизнес–модель Wilmar имеет более низкую стоимость за счет эффекта масштаба, интеграции, логистических и транспортно–распределительных преимуществ и улучшенных бизнес–процессов. Компания создала достаточно устойчивую систему сбыта своей продукции на мировом рынке. Она стремится с одной стороны размещать производственные предприятия вблизи источников сырья и вблизи крупных глубоководных портов, а с другой стороны по возможности на крупных рынках сбыта. Наличие данных предприятий позволяет охватить значительную часть мирового рынка. Таким способом Wilmar покрывает рынок Китая (48 дочерних перерабатывающих предприятий и 9 совместных предприятий), Индии (25 совместных перерабатывающих предприятий), Индонезии (25 дочерних перерабатывающих предприятий), Малайзии (13 собственных предприятий и 3 совместных предприятия), Западной Европы (4 завода в Германии и Нидерландах), СНГ (4 совместных предприятия перерабатывающих подсолнечник в России, 2 совместных перерабатывающих предприятия на Украине), Африки (2 собственные перерабатывающие предприятия), Вьетнама (2 совместных перерабатывающих предприятия) [2]. Наличие предприятий корпорации

в странах сбыта дает конкурентное преимущество специалистам по продажам в информации о состоянии рынка. Кроме прямых продаж компания имеет широкую сеть оптовых дистрибьюторов по всему миру.

В 2012 г Archer Daniels Midland Company (базируется в США) с целью укрепления своих позиций на рынке масличных ЕС объявила о создании совместного предприятия с Wilmar International Limited. Создаваемая компания будет базироваться в Швейцарии. В ее функции будет входить продвижение рафинированных растительных масел и жиров на рынке ЕС. Предприятие предложит рынку широкий ассортимент высококачественной продукции, включая обычные рафинированные масла, а также растительные масла для жарки, маргарины, немолочные жиры, жиры для кондитерских изделий, жиры для мороженого, соусов и заправок, а также технические жиры.

Wilmar участвует также в производстве и реализации минеральных удобрений, что хорошо дополняет основной бизнес, поскольку основными потребителями удобрений являются поставщики плодов масличной пальмы и сырого пальмового масла. Основная масса удобрений продается в Индонезии, где корпорация является одним из крупнейших производителей удобрений. Часть минеральных удобрений продается в Малайзии, Кот-д'Ивуаре, Гане и Уганде.

JBS SA – является крупнейшей в мире мясной ТНК, которая специализируется на производстве говядины, свинины, баранины, птицы. Кроме того корпорация осуществляет производство молочной продукции, а также занимается производством и маркетингом изделий из кожи, производством биодизельного топлива. JBS SA работает на всех континентах. Наряду с производством свежей говядины компания производит широкий спектр мясной продукции: мясные консервы, вяленое мясо говядины, замороженную, практически готовую к употреблению мясную продукцию и т.д.. Компания имеет сеть фирменных магазинов по продаже, как собственной продукции, так и продукции компаний–партнеров.

Молочное подразделение корпорации включает в себя семь производственных предприятий, которые реализуют продукцию с высокой добавленной стоимостью: йогурты, сыры, маргарин и др. Благодаря полученному ранее опыту работы на международных рынках мясной продукции и кожи, компания сейчас может его использовать для продаж молочной продукции на мировом рынке. Корпорация поставляет на иностранные рынки (ЕС, Египет, Ангола, Россия) преимущественно сливки, сыры и творог.

Дочерние предприятия JBS SA расположены в странах: США – 1 производитель кожи, 8 предприятий по убою крупного рогатого скота, 3 предприятия по убою свиней, 1 предприятие по убою овец, 1 предприятие по переработке говядины и свинины, 1 предприятие по содержанию КРС, 29 птицефабрик, 31 дистрибьюторский центр; Бразилия – 35 предприятий по убою КРС, 1 мясоконсервный завод, 1 предприятие по производству растениеводческой продукции, 2 предприятия по содержанию КРС, 7 молочных заводов, 23 кожевенных завода, 1 предприятие по производству биодизеля, 16 дистрибьюторских центров, 1 предприятие по производству коллагена; Австралия – 10 предприятий по убою КРС, 5 по содержанию КРС, а также 5 дистрибьюторских центров; Аргентина – 6 предприятий по убою скота и 2 предприятия по производству банок для консервных заводов; Чили – 1 коммерческий офис; Китай – 1 промышленное предприятие по производству кожи и 2 коммерческих офиса; Южная Корея и Япония – по 1 коммерческому офису; Италия – 3 предприятия по переработке говядины и 2 кожевенных предприятия; Египет – 1 коммерческий офис; Мексика – 3 предприятия по производству птицы [3].

Специфическую систему распределения товаров имеют крупнейшие производители в мире безалкогольных напитков и концентратов напитков – Coca-Cola Company и PepsiCo. Обе компании осуществляют свой бизнес, как на основе собственного производства безалкогольных напитков, так и путем широкого использования буттлеров, что позволяет охватить рынки более 200 стран. Боттлинговые компании являются самостоятельными юридическими лицами связанными жёстким договором о соблюдении общей политики компании и находятся в общей системе поставок сырья, оборудования и финансирования. Каждая боттлинговая компания обслуживает строго закрепленную за ней территорию.

Боттлинговые компании Coca-Cola Company организуют закупку необходимых им сырья и материалов у поставщиков тех стран, где базируются, за исключением закупок концентрата для производства напитков. К примеру, в 2012 г российские боттлинговые компании закупили более 90% сырья и материалов у российских поставщиков, что позволяет буттлерам снизить собственные издержки [4].

Корпорация PepsiCo кроме напитков осуществляет производство соков, молочной продукции, снеков, детского питания. PepsiCo состоит из четырех подразделений: PepsiCo Americas Foods;

PepsiCo Americas Beverages; PepsiCo Europe; PepsiCo Asia, Middle East and Africa. На PepsiCo Americas Foods приходится 37% выручки и 57% прибыли, на PepsiCo Americas Beverages соответственно – 35% и 29% [5]. То есть основное значение для компании имеет американский рынок.

Подразделение PepsiCo Americas Beverages включает в себя производство (а в некоторых случаях лицензирование) и торговлю газированными и негазированными напитками в Северной, Центральной и Южной Америке. PepsiCo имеет партнерские отношения с ведущими продовольственными ТНК по поводу использования брендов, которые ей не принадлежат, чтобы распространять или продавать их с собственными брендами. Так в 1991 г PepsiCo для укрепления своих позиций на рынке США и увеличения продаж создало совместное предприятие с "Unilever", что позволило начать производство охлажденного бутилированного чая в Северной Америке. В Pepsi-Lipton Partnership (PLP) компаниям PepsiCo и Unilever принадлежит по 50 % акций. Постепенно PLP расширил свою деятельность и на европейский рынок.

Конкуренция PepsiCo с корпорацией Coca-Cola Company способствовала совершенствованию бизнес-стратегий обеих компаний. Многие нововведения данные компании осуществляли практически одновременно. К примеру, покупка PepsiCo крупнейших собственных бутлеров, способствовала тому, что такую же операцию совершила и Coca-Cola Company. Создание совместного предприятия PepsiCo с "Unilever" для производства бутилированного охлажденного чая произошло практически одновременно с аналогичной сделкой Coca-Cola Company с Nestle.

Проведенное исследование позволяет сделать заключение о том, что одними из основных внутренних факторов определяющих формирование сбытовых сетей продовольственных ТНК являются специализация компании на том или ином продукте, выбранная стратегия распределения, а также наличие финансовых ресурсов у компании, желаемый уровень контроля сбыта и сбытовых подразделений, издержки организации сбыта, включая затраты на транспортировку. Среди внешних факторов необходимо учитывать характеристики клиента, специфику спроса, конкуренцию, местное законодательство и местную практику ведения бизнеса.

Таким образом, для повышения уровня конкурентоспособности белорусских предприятий пищевой промышленности, как на внутреннем рынке, так и на внешнем необходимо: построение сбытовой сети, сочетающей низкие логистические издержки с максимально возможным покрытием перспективных рынков сбыта; более широкое использование партнерских отношений путем создания на рынках проникновения совместных предприятий с ведущими белорусскими и зарубежными продовольственными компаниями; создание белорусской транснациональной продовольственной компании.

#### ***Список использованных источников:***

1. Сушко В.И. Создание и механизм развития белорусской транснациональной продовольственной компании/ В.И. Сушко // Экономический бюллетень НИЭИ Министерства экономики Республики Беларусь. – 2012. – №11. – С. 28–34.
2. Wilmar International Limited [Электронный ресурс]/ Wilmar International Limited, г. Singapur. Режим доступа: <http://wilmar-international.com>. Дата доступа 19.09.2013.
3. JBS S.A. [Электронный ресурс]/ JBS S.A., г. São Paul. Режим доступа: <http://jbs.com.br>. Дата доступа 19.09.2013.
4. Coca-Cola Company [Электронный ресурс]/ Coca-Cola Company, г. Atlanta. Режим доступа: <http://cocacolacompany.com>. Дата доступа 19.09.2013.
5. PepsiCo [Электронный ресурс]/ PepsiCo г. New York. Режим доступа: [www.pepsico.com](http://www.pepsico.com). Дата доступа 19.09.2013.