



КУДА ПОЙТИ КРОМЕ СЕТИ

ЗАВИСИМОСТЬ ОТ СЕТЕВОГО РИТЕЙЛА СНИЗИТЬ СЛОЖНО, НО МОЖНО

В условиях падения покупательной способности многим производителям было бы целесообразно пересмотреть свою сбытовую стратегию и обратить внимание на каналы, альтернативные сетевой рознице. Риски от зависимости от ритейловых гигантов можно снизить, найдя иные пути к кошелькам потребителей.

ТЕКСТ: Ольга Долгова **FB** dolgova@action-media.ru

ПО ВСЕМ ФРОНТАМ

Сети — основной канал сбыта продукции АПХ «Мираторг». Тем не менее реализация товара не ограничивается сотрудничеством с федеральными ритейлерами. «В текущем распределении каналов продаж сети играют ключевую роль: например, в Москве и Санкт-Петербурге они занимают порядка 60% в общем объеме продаж. В регионах их доля несколько меньше. В продажах весовой продукции, значительную конкуренцию сетям составляет канал HoReCa и традиционная розница, — отмечает директор по продажам «Мираторга» Владимир Морозов. — Сети, пожалуй, наиболее затратный канал сбыта: и по логистике, и по финансовым затратам (листинг, увеличенная отсрочка платежа, маркетинговый бюджет), и по затратам рабочего времени: нужно содержать боль-

шой штат мерчендайзеров, менеджеров по работе с клиентами». «Мираторг» работает с разными каналами сбыта: сети, традиционная розница (включая рынки), HoReCa (в том числе борТПитание, ж/д, госучреждения). Все перечисленные направления значимы для компании — на каждом из них можно заработать. Такая широкая дистрибуция оправдывается целью компании — 100%-ное доминирование на полках в своих категориях: «замороженные полуфабрикаты» — бренды «Мясная гильдия», «Sadia», «Витамин»; «охлажденные мясные полуфабрикаты» — торговая марка «Мясная столица».

Особенности дистрибуции скоропортящихся продуктов таковы, что для этой категории продуктов (мясо-птица, колбасные изделия, рыба-морепродукты, кондитерка, молоко и кисломолочные продукты, сыр,



СТРАТЕГИЯ СБЫТА



точка зрения производителя

Татьяна Смирнова, директор службы анализа и планирования продаж «Юнимилк»:

«Мы придем к построению сбыта через два основных канала»

«Юнимилк» использует все основные каналы сбыта — мы доставляем напрямую в сети и неорганизованную розницу, продаем через дистрибьюторов и оптовиков, развиваем продажи в HoReCa, работаем с бюджетной сферой и предприятиями дальнейшей переработки (B2B).

Оба наших основных канала — сетевой и дистрибьюторский — имеют большой потенциал и являются для нас стратегически приоритетными. При этом такие каналы, как HoReCa и, например, АЗС, имеют потенциал увеличения в несколько раз, хотя, безусловно, не будут превышать более 5–7% в общей структуре продаж. Одна из ведущих целей компании — построение максимальной дистрибуции, при оптимальном соотношении широты представленности продукции компании «Юнимилк» в рознице и ресурсов для ее достижения. Первый приоритет для нас — это федеральные сети, доля продаж которых сейчас уже состав-

ляет более 20%, а в горизонте двух лет должна достигнуть не менее 40%. На втором месте — дистрибьюторы, с помощью которых мы строим и поддерживаем дистрибуцию в несетевом ритейле и на удаленных территориях. Кроме этого мы активно сотрудничаем с HoReCa — сливки под брендом «Петмол» заслуженно лидируют у бариста кафе и ресторанов, в планах — развитие линейки продукции для данного канала.

Таким образом, в долгосрочной перспективе мы придем к построению сбыта через 2 основных канала — сети (федеральные и локальные) и дистрибьюторов, при сохранении и развитии продаж через альтернативные каналы — HoReCa и бюджетную сферу. А прямая доставка в неорганизованную розницу должна будет полностью перейти в дистрибьюторский канал.

ПЯТЬ ФАКТОРОВ, КОТОРЫЕ НЕОБХОДИМО УЧИТЫВАТЬ ПРИ ВЫБОРЕ КАНАЛОВ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ДО ФОРМИРОВАНИЯ КАНАЛОВ СБЫТА:

1. Потребители: их характеристики и потребности.
2. Предприятие: его цели, ресурсы, знания и опыт руководства и персонала.
3. Товар: стоимость, сложность, сохранность, размеры.
4. Конкуренты: характеристика и особенности поведения.
5. Имеющиеся каналы товародвижения: альтернативы, характеристики, доступность.

ВЫБОР ИНТЕНСИВНОСТИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ЗАВИСИТ ОТ ТРЕХ ОСНОВНЫХ ФАКТОРОВ:

1. Сколько времени, денег и сил готов затратить потребитель ради покупки именно этого товара. Если много — следует выбрать селективное или эксклюзивное распределение, если мало (например, продукты питания, которые покупаются возле дома) — интенсивное.
2. Какой объем продаж вашего товара вас устроит? В случае если вы стремитесь к максимизации объемов продаж вашего товара, следует выбирать интенсивное распределение, в противном случае — селективное либо эксклюзивное.
3. Какова емкость рынка вашего товара? Если небольшая — следует подумать об эксклюзивном распределении товара, большая — об интенсивном.

фрукты и овощи) время нахождения на полке играет ключевую роль, срок оборачиваемости важен как воздух. «Каналы дистрибуции должны быть описаны и стандартизированы изначально, — отмечает маркетолог Дмитрий Ермышев. — Большое количество каналов продаж может негативно сказаться на качестве продукта. Оценивать качество товара при выходе с производства или со склада ошибочно. Оценка продукта должна производиться там, где его получает конечный потребитель — на полке магазина или в тарелке в HoReCa». За то время, пока продукт доходит до потребителя (склад производителя — прилавок), с продуктом может случиться все что угодно.

Кроме срока реализации продукта компании стоит обратить внимание на желаемую и подходящую интенсивность распределения товара. Нужно определить, сколько торговых предприятий будет участвовать в реализации продукции, и учесть тот фактор, насколько

ДОСТОИНСТВА И НЕДОСТАТКИ КАНАЛОВ СБЫТА

Виды	Достоинства	Недостатки
Прямой канал сбыта		
заказы по почте; продажи по телефону; продажи по каталогу; личные продажи; собственная розничная сеть	простая структура распределения, обеспечивающая контроль над каналами сбыта; отсутствие необходимости делиться прибылью; возможность непосредственного общения с потребителями и получения сведений об их реакции на товар «из первых рук»	сложность организации (включая организационную, финансовую и управленческую стороны вопроса)
Косвенный канал сбыта		
короткий канал, если имеется только одно звено между производителем и потребителем — розничный продавец; длинный канал, если наряду с розничным торговцем в цепочке появляется оптовик	обеспечение широты охвата аудитории (это сложно сделать с помощью прямого канала); увеличение скорости оборота и валового дохода; специализация: каждый участник канала товародвижения выполняет свою функцию	отсутствие контроля за каналом распределения, слабая возможность контролировать цены и условия продаж, зависимость от посредников; отсутствие возможности прямого общения с покупателями

Данные исследовательской компании Infowave

доступным должен быть товар для потребителя. Различают три вида интенсивности распределения: интенсивное, селективное (избирательное) и эксклюзивное. Производитель, используя **интенсивное распределение**, стремится сделать свой товар максимально доступным для потребителей. Такую стратегию выбирают предприятия с массовым и крупносерийным производством, выпускающие товары, покупаемые с минимальными усилиями. Этот способ распределения подходит для большинства продуктов питания среднего и низкого ценового сегментов — например, хлеба, молока, шоколада, мороженого, минеральной воды и т. п. Интенсивное распределение предоставит практически всем потенциальным потребителям возможность купить данный товар и обеспечит рост узнаваемости марки. Однако при этом почти невозможно контролировать цены и качество обслуживания во всех торговых точках, что может отрицательно сказаться на имидже производителя.

Другой вариант — **селективное (избирательное) распределение**. При такой реализации продукции нужно выбрать определенные торговые точки, которые лучшим образом подходят для реализации именно данного товара или для обслуживания целевых покупателей компании. Селективное распределение используется для продажи товаров предварительного выбора того, что не является товарами первой необходимости. Это более высокий ценовой сегмент продукции.

Эксклюзивное распределение — намеренное ограничение числа потребителей товара и числа предприятий, реализующих его. Как правило, такое распределение применяется для уникальных (из-за их цены или качества) товаров либо товаров, для приобретения которых покупатели согласны затратить значительные усилия. В этом случае важно отобрать в качестве торговых посредников организации, которые способны обеспечивать необходимое качество обслуживания и уровень цен на товар, имидж которых будет сочетаться с имиджем продаваемых товаров. Конечно, важна и длина канала распределения: прямой или косвенный, особенно важна дистрибьюторская цепочка при работе с неорганизованной (несетевой) розницей.

РЫНКИ И ЛАРЬКИ С НОВА АКТУАЛЬНЫ

Еще год назад казалось, что многочисленные палатки и ларьки на улицах доживали свои последние дни. Кризис изменил ситуацию. «Снова возрождаются продовольственные рынки, некоторые местные производители, которые не прекращали работать с ними, сейчас активизировали работу по этому направлению, — отмечает заместитель генерального директора компании «ЛАД» Ольга Егина. — Но с рыночными точками работа еще более трудоемкая, чем с региональными сетями. Как правило, это ЧП с маленькими объемами закупок,



СТРАТЕГИЯ СБЫТА

КАНАЛЫ СБЫТА И СПЕЦИФИКА РАБОТЫ С НИМИ

Канал сбыта	Производитель (специфика товара и сложности работы)
Рынки и одиночные магазины	Большие издержки на содержание логистической инфраструктуры и, соответственно, высокие риски. Выгоден производителям весовой продукции, небольшим компаниям ограниченные поставки в ограниченное число торговых точек
HoReCa	Канал особенно актуален для небольших (хотя это и необязательно) предприятий, которые производят нишевой продукт, позволяющий подчеркнуть уникальность «кулинарного» предложения того или иного заведения. Здесь могут быть производители алкогольной продукции, «заморожки», десертов, морепродуктов и т. д. Иногда сюда может попасть продукция, вовсе не рассчитанная на розничные продажи через традиционные каналы или реализуемая через гастрономические магазины экстра-класса, такие как «Глобус Гурмэ» (специальные приправы и специи, экзотические крупы)
Интернет-торговля	Слабый канал для продуктов питания
Собственные торговые точки	Любые продукты, которые имеют более высокую потребительскую ценность, чем FMCG-продукция, предлагаемая в сетях, — за счет своей свежести и отсутствия консервантов и (или) места происхождения (локальное производство), например: свежие овощи, мясо, птица, молочные продукты, хлебобулочные и кондитерские изделия, пиво и т. д. Этот канал сбыта в последние несколько лет становится популярным, несмотря на бурное развитие сетей супер- и гипермаркетов (примеры: «Магазин пива», кондитерские магазины «Невские берега», «Камея», сеть магазинов «Пчелкин мед» и т. д.)
Собственная розничная сеть	
Вендинг	Штучный, упакованный или разливной товар, с длительным сроком хранения — шоколад, напитки, снеки. Места установки машин могут быть любые (с высокой проходимостью): госучреждения, учебные заведения, объекты транспортной инфраструктуры (АЗС, автомойки) и прочие
Государственные и образовательные учреждения	Этот канал выбивается из общего ряда и, строго говоря, каналом не является — это объекты торговли. Причем относиться они могут и к HoReCa, и к одиночным магазинам, и к вендингу

требовательные к целостности упаковки, к срокам реализации, без специальных условий хранения, очень чувствительные к цене продукта».

Основная трудность работы с более мелкими покупателями заключается в их размере — чтобы реализовать через них тот же объем продукции, что и через сети, нужно их большее количество. Отсюда дополнительная нагрузка на сотрудников склада, бухгалтерии, отдела продаж. Кроме того, доставка часто ложится на плечи производителя, отсюда начинаются ограничения по географической доступности, особенно для скоропортящейся продукции.

Главным плюсом несетевой розницы можно считать высокую управляемость на локальном уровне, быструю реакцию на местные инициативы. Однако при этом на каждую розничную точку приходится большое количество операций — прежде всего логистических и ресурса продаж. Возможности рынка очевидны для компаний, в ассортименте которых присутствует развесная продукция. Сам формат подобной торговли под-

разумевает дисконт к средним ценам в магазинах, чего можно добиться как раз за счет сокращения затрат на фасовку, упаковку, брендинг и т. д.

Чаще всего для заполнения мелкорозничных точек используются продовольственные базы и оптовые (мелкооптовые) фирмы, которые выступают посредниками. К ним же обращаются частные предприниматели с рынков и мелких магазинов. «Вроде бы хорошая альтернатива сетям и собственному отделу продаж, однако посредника мало волнует ваш товар и, помимо вас, он продает еще продукцию ваших конкурентов. Но тут всегда можно говорить об эксклюзиве, бонусах и прочих поощрениях, — объясняет Дмитрий Ермышев. — Стоит также помнить, что увеличение количества посредников существенно влияет на стоимость продукции». Поэтому правильным решением, по мнению г-на Ермышева, будет сделать микс из посредников с налаживанием поставок в определенные отдельно взятые точки. Перед этим необходимо просчитать затраты на логистику, чтобы не уйти в минус.

В ГОРОДАХ РОССИИ НА ДОЛЮ СУПЕРМАРКЕТОВ И ГИПЕРМАРКЕТОВ ПРИХОДИТСЯ ЧУТЬ БОЛЕЕ ТРЕТИ ПРОДАЖ



Источник: Nielsen

«Если фирма не сотрудничает просто с каким-либо сторонним дистрибьютором и не включена в его прайс-листы, скорее всего будут вылезать дополнительные затраты на дистрибуцию, — подтверждает возможные логистические сложности аналитик УК «Финам-менеджмент» Максим Клягин. — Одиночные магазины не располагают распределительными центрами и собственной логистикой. В этом, пожалуй, основная проблема — каждый отдельный магазин продает относительно небольшие объемы. Автоматически получаем большое количество контрагентов, рост документооборота и т. д.»

ИЩЕМ ПОСРЕДНИКА

Компания «Юнимилк» предпочитает работать с сетевой розницей через дистрибьюторов. Хотя приоритетный канал сбыта — федеральная розница (20% продаж), компания практикует и другие способы реализации. С точки зрения структуры сбыта основной альтернативный канал сетевой рознице в компании — дистрибуторский; с точки зрения структуры продаж конечному потребителю альтернативными каналами остаются неорганизованная розница, HoReCa, бюджетная сфера и B2B. «Основной минус в работе с дистрибьюторами и оптовиками — невысокая управляемость и недостаточно развитая инфраструктура, — отмечает директор службы анализа и планирования продаж «Юнимилк» Татьяна

Смирнова. — Однако с каждым годом степень этих негативных факторов снижается. В перспективе мы придем к полному управлению торговой командой и даже частично складами дистрибьютора, однако это возможно только при развитой IT- и логистической инфраструктуре». Весьма значимы и преимущества дистрибуторского канала — организация логистики в торговые точки с небольшим объемом продаж, продажи на удаленные территории, а также управление финансовыми рисками своих контрагентов.

В компании «Лантманнен Юнибэйк» тоже отмечают как плюсы, так и минусы работы с посредником. Главный плюс — нет необходимости в содержании большого транспортного отдела. «Основная проблема, с которой мы сталкиваемся, — это логистика, — рассуждает о проблемах поставки в «хореку» руководитель отдела продаж «Лантманнен Юнибэйк» Екатерина Волкова. — Стоимость хлеба не так уж высока, а вот его доставка стоит очень дорого». Цены за двадцатитонную машину от 15 тыс. руб. до Санкт-Петербурга и 40 тыс. руб. до Ростова-на-Дону, 60 тыс. руб. до Сочи, а доставка груза на Дальний Восток стоит и того больше — до 120 тыс. руб. Порой дистрибьюторы, основная задача которых — поиск новых клиентов, просто берут на себя функцию логистического оператора, делая свою наценку и осуществляя доставку местному дистрибьютору в регионе. Местный поставщик также прибавляет процент. До конечного клиента продукция доходит по очень высокой цене. А это отражается на спросе. Именно поэтому региональные дистрибьюторы сейчас стараются выйти на производителя напрямую и самостоятельно забирать товар со склада производителя.

САМ СЕБЕ ПРОДАВЕЦ

Многие производители, устав от диктата крупных сетей, пытаются создать собственную сеть продаж. Плюсы и минусы этого шага можно увидеть на примере рынка мяса и колбасных изделий Санкт-Петербурга. За последние два года на этом рынке очень бурное развитие получили два специализированных формата торговли: павильоны, предлагающие охлажденное мясо фермерских хозяйств, и сети фирменной торговли крупных производителей.



СТРАТЕГИЯ СБЫТА



Максим Клягин, аналитик УК «Финам-менеджмент»:

«В создании собственной сети очень много рисков»

Интерес производителей конечной продукции к развитию собственных розничных подразделений на фоне дефицита качественных каналов сбыта вполне объясним. Теоретически подобная диверсификация бизнеса даже с учетом роста затрат в долгосрочной перспективе может привести к положительному эффекту. Собственная разветвленная розничная сеть при условии наличия сильной производственной базы и налаженной логистики позволяет компании сокращать издержки на всех этапах цепочки. И в результате поддерживать низкие цены и оставаться весьма конкурентоспособной в своем сегменте. К тому же подобные магазины могут служить и специфическим маркетинговым инструментом, повышающим узнаваемость бренда. Но не стоит забывать, что это все только теоретические плюсы. Реальных рисков в подобных схемах существенно больше. Самое главное, пожалуй, заключается в том, что на

точка зрения аналитика

создание адекватной по масштабам сети, способной стать не только неким имиджевым проектом, но и реально обеспечить хоть сколько-нибудь заметные объемы продаж продукции даже среднего по масштабам предприятия, может уйти слишком много времени, финансовых и управленческих ресурсов. При этом конкурировать в данной сфере придется с очень сильными соперниками. На мой взгляд, ни одна специализированная продовольственная сеть, являющаяся подразделением производителя конечной продукции за редким исключением (для столицы — например, киоски по продаже мороженого) пока не имеет существенной доли в структуре розничного рынка. Конечно, специализированные магазины могут занять свою специфическую нишу на рынке и работать достаточно эффективно, принося определенный доход акционерам. Но в большинстве случаев речь будет идти о высокомаржинальном сегменте.

Можно выделить две тактики в развитии фирменной сети производителя. Первая — открытие магазинов с торговым залом, где помимо собственной продукции представлены сопутствующие товарные группы других производителей (сыры, молочная продукция, хлебобулочные изделия и т. д.). Второй вариант — установка мобильных павильонов, которые работают по принципу развозной торговли. Открывать собственные торговые точки имеет смысл, если в ассортименте представлен не один десяток наименований продукции. Чаще всего использование подобного канала дистрибуции можно наблюдать у производителей мясной (колбасной), молочной и кондитерской продукции. Продавать только собственную продукцию со скудным ассортиментом — невыгодно, так как для потребителя роль играет возможность совершить комплексную покупку. Но «подтягивание» партнеров — производителей сопутствующей продукцией и работа с ними — тоже дополнительные трудности. Зачастую это направление выводят в отдельную ветвь бизнеса, с отдельным управляющим. Создание собственной розницы выгодно только по тем товарным группам, покупка которых вне сетевых магазинов дает покупателю дополнительные выгоды: низкая цена (стереотип — «в фирменном магазине дешевле»), защита от подделки или более высокое качество (охлажденное мясо, развесной чай, разливное пиво, развесные конфеты, орехи, сухофрукты).

Запуск фирменной розничной сети для производителя имеет и плюсы, и минусы. Основные плюсы очевидны — отсутствие сложностей, связанных с работой с сетями (входные бонусы, отсрочки платежа, навязываемые маркетинговые активности и т. п.), свобода в управлении ценовой политикой, широкие возмож-



Петр Манько, директор по маркетингу исследовательской компании Infowave:

«Павильоны свежего мяса — это пример решения проблем со сбытом для небольших производителей, которым сети, в общем-то, и не нужны, фирменные магазины — решение для довольно крупных производителей, являющееся при правильной концепции и грамотном воплощении приемлемой альтернативой сетям».

ОСНОВНЫЕ СЛОЖНОСТИ ПРИ СОЗДАНИИ СОБСТВЕННОЙ ФИРМЕННОЙ РОЗНИЧНОЙ СЕТИ:

1. Выбор места и количества точек. Сила притяжения небольших торговых точек не так велика, чтобы заставлять людей специально в них идти и отклоняться от привычных маршрутов. Поэтому месторасположение фирменной специализированной торговой точки должно находиться на пути интенсивных пешеходных потоков от метро, от остановок общественного транспорта, от супермаркета.
2. Привлечение покупателей. Основной контингент покупателей фирменных магазинов (расположенных не на транзитном пешеходном потоке) — те, у кого есть лишнее время, и (или) те, для кого вопрос экономии стоит на первом месте. Безусловно, покупатели сетей готовы съездить за хорошим мясом на рынок или зайти в специализированный павильон (здесь выгоды очевидны — качество охлажденного мяса в специализированных магазинах на порядок выше), но идти в специальный магазин только за колбасой будет далеко не каждый.
3. Наем и управление персоналом — торговым и административным.
4. Соблюдение стандартов обслуживания. Здесь производитель столкнется с необходимостью создания стандартов обслуживания покупателей и регулярного контроля за их соблюдением. В противном случае существует серьезная угроза подрыва доверия к марке.

ности для анализа покупательского поведения, выше показатели оборачиваемости продукции и т. д.

Производителям, решившимся на создание собственной фирменной сети, директор по маркетингу исследовательской компании Infowave Петр Манько советует тщательно рассчитать экономику вопроса (рентабельность и прибыль), подумать над возможностью кооперации с другими региональными производителями (что позволит создать что-то напоминающее советские гастрономы) и внимательно относиться к выбору места, не пренебрегая элементарными наблюдениями. Говорить об окупаемости собственной сети, отмечают эксперты, крайне сложно, так как ситуация зависит от многих факторов. «По грубым расчетам, минимальное число магазинов, при которых специализированная сеть достигнет оперативной рентабельности, составляет 5–10 магазинов, — предполагает г-н Манько, — хотя и на эту цифру нельзя безоговорочно опираться».

Открытие собственных торговых точек — крайне трудоемкий процесс. К выбору места будущего магазина маркетолог Дмитрий Ермышев советует подходить



Алексей Вороной, генеральный директор исследовательской компании Infowave:

«С точки зрения престижа и повышения известности марки наличие сети собственных магазинов дает весомый, хотя и трудноосязаемый эффект, работающий на перспективу».

с особой тщательностью. Место должно иметь высокий трафик. Это могут быть небольшие магазины на первых этажах здания (до 50 м²) или киоски (6–8 м²). Интересное нововведение — киоски на автомобилях. Помимо организации торговой точки они сами по себе решают вопрос логистики. Дополнительная возможность для производителя — использовать данные точки в качестве рекламных площадок. «За счет большого трафика и яркого оформления торговая марка начинает лучше узнаваться, — объясняет преимущества маркетолог. — Главное, чтобы знание способствовало первым пробам и повторному потреблению. Но это зависит от стандартов и выстроенных бизнес-процессов».

Выбор типа торговой точки зависит от типа продукта. Например, для колбасных изделий, исходя из экономики вопроса (окупаемость вложений) и возможных затрат на смену месторасположения точки, выгоднее и менее рискованно организовывать «магазин на колесах». На втором по привлекательности месте — собственный торговый павильон (киоск) или секция в большом торговом павильоне или на рынке.

Витрины — прекрасный условно-бесплатный рекламный носитель, и магазины, расположенные в местах с хорошим пешеходным и автомобильным трафиком, обеспечивают перманентную рекламную кампанию.

Для продукции, не требующей больших торговых и складских площадей и особых условий хранения, погрузки и разгрузки (например, чая или кофе), наиболее привлекательными каналами являются секции в торговых комплексах, сетевых гипермаркетах. «Бывают интересные проекты в премиальном сегменте, занимающиеся закупкой и распространением элитной мясной (хамонерия) или алкогольной (винотека) продукции, — отмечает Дмитрий Ермышев. — Но подобные проекты выступают, по большому счету, дополнением к более массовым каналам дистрибуции и выполняют роль шоу-румов». Аль-



СТРАТЕГИЯ СБЫТА

ДОЛЯ СЕМЕЙ, ПОКУПАЮЩИХ ПРОДУКТЫ ПИТАНИЯ В ТОРГОВЫХ ТОЧКАХ РАЗЛИЧНЫХ ФОРМАТОВ (СРАВНИВАЛИСЬ ДАННЫЕ ПЕРВЫХ КВАРТАЛОВ 2006–2009 ГГ.)

Место проживания	Торговые точки, %	2006	2007	2008	2009
Россия	В супермаркете, гипермаркете	36,7	46,0	50,7	52,9
	В универсаме	28,7	28,2	34,2	31,5
	В небольшом магазине самообслуживания	29,6	29,7	35,0	34,0
	В продовольственном магазине, гастрономе	41,9	35,4	35,1	32,5
	В специализированном магазине	21,4	20,3	23,7	21,8
	На рынке	65,3	60,8	58,3	55,5
	В киоске, ларьке (не на рынке)	14,1	14,0	14,4	12,9
	В павильоне (не на рынке)	8,4	8,0	7,5	8,6
	В другом месте	17,5	14,7	15,6	15,3
Москва	В супермаркете, гипермаркете	50,0	56,6	58,8	65,0
	В универсаме	41,6	38,8	43,2	43,1
	В небольшом магазине самообслуживания	33,9	28,7	32,8	30,1
	В продовольственном магазине, гастрономе	31,3	29,4	30,4	29,3
	В специализированном магазине	14,9	11,9	16,1	15,7
	На рынке	60,7	60,1	58,8	56,1
	В киоске, ларьке (не на рынке)	12,9	14,3	13,8	12,7
	В павильоне (не на рынке)	5,8	6,3	5,9	7,4
	В другом месте	11,8	11,5	11,1	10,9

Источник: КОМКОН. Исследование TGI-Russia

тернативой открытию собственных магазинов для производителей может стать создание франшизы. Но это должно быть не просто требование определенных условий и стандартов, а предоставление оборудования (или магазина целиком) в аренду и управление.

СФЕРА HORECA

Налаженные отношения с точками общественного питания, особенно с сетевыми проектами в сфере HoReCa, могут приносить хороший доход. Сети в условиях кризиса собираются развиваться за счет собственной маржи и сокращения расходов, активизируя работу с местными поставщиками, урезая долю импортных ингредиентов. «Уже несколько лет мы покупаем говядину на Пензенском мясокомбинате, молоко доставляется нашему поставщику с предприятий в Раменском, овощи и зелень — с агрофирмы «Белая дача», — рассказывают в McDonald's в России, — а с февраля мы отдали на аутсорсинг еще и выпечку». Аналогичный путь развития выбрали и многие отечественные рестораторы. Так, сеть «Му-Му» производит все необходимые продукты

в подшефном хозяйстве в Подмосковье. Кроме местных хозяйств активно сотрудничают с HoReCa такие крупные компании, как «Мираторг», «ЭФКО» и другие.

«Еще одно направление, которое мы будем активно развивать, — это HoReCa, — рассказывает о планах компании «Мираторг» директор по продажам Владимир Морозов, — Наша цель — обслуживание более широкого круга клиентов — увеличение числа сетевых ресторанов, поставки организациям авиа, ж/д, морского и речного транспорта».

Компания «ЭФКО» в 2007 году разработала специальную линейку для сетей общественного питания EFKO FOOD professional. В EFKO FOOD professional входят подсолнечное рафинированное дезодорированное масло премиум-класса, масло для фритюра (рецептура разработана специально для многократной жарки: расход масла во фритюрнице по сравнению с обычным рафинированным маслом — минимальный), а также три вида майонеза (в упаковке по 3 и 10 л).

Компания «Лантманнен Юнибэйк» — специализированный производитель и поставщик продукции для

ресторанов быстрого питания. Продукция компании представлена в ресторанах, кафе, барах, гостиницах, супермаркетах, хотя основное направление — это работа для предприятий фастфуда (рестораны быстрого обслуживания, сети АЗС, уличный фастфуд и многие другие). Среди главных партнеров компании — McDonald's, «Ростикс», «Стардогс», «Карлс Джуниор», «Квик».

Маркетолог Дмитрий Ермышев отмечает, что в работе с HoReCa основная задача производителя — обеспечить поставку продукции в заданный момент времени. Однако и здесь существуют компании, занимающиеся снабжением объекта и имеющие в ассортименте более 1000 наименований продуктов и сопутствующих материалов. Для вхождения в ассортимент оптовика, поставляющего продукцию в HoReCa, есть ряд обязательных условий: постоянное качество продукции, однородность продукта, сниженная себестоимость, за счет отсутствия расходов на рекламу и упаковку, поскольку для данного сегмента не нужна дорогостоящая полноцветная упаковка. Таким образом, требуется изменение процессов производства.

Стать партнером общественных учреждений или компаний, занимающихся пассажирскими перевозками, намного сложнее. «Борьба можно сразу вычеркнуть при поиске альтернативных каналов сбыта, — категорично отмечает Максим Клягин, — это достаточно монополизированный, относительно небольшой по объемам рынок, вход на него сопряжен с немалыми сложностями, чем и сотрудничество с розничными сетями». Государственные и образовательные учреждения закупают продукцию на основании тендеров через госза-



Екатерина Волкова, руководитель отдела продаж «Лантманнен Юниобэйк»:

«Сейчас в стране рынок фастфуда развивается — за ним большое будущее. Многие американские и европейские сети выходят на российский рынок. Особенно популярным становится уличный фастфуд, а также концепции бургеров с натуральным мясом, приготовленным на огне. Некоторые рестораны стали вводить в меню это блюдо».



Александрова Светлана, директор по закупкам компании «АРПИКОМ»:

«Через HoReCa очень выгодно продвигать товар»

Мы работаем как с отечественными производителями, так и с производителями других стран. Например, говядину для стейк-хаусов мы закупаем австралийского производства, рыбу для фиш-хаусов поставляют из Норвегии, Франции, Кипра и т. д. В нашем ассортименте основная часть импортных алкогольных напитков, вина, пива и ряд других наименований продуктов. У производителей других стран мы закупаем то, что по каким-либо причинам не производят в России. Из отечественного сырья мы закупаем курятину, некоторые виды рыбы, основную часть молочных продуктов, овощи, хозяйственные товары и многое другое.

Конечно, мы всегда в поиске новых партнеров, особенно отечественных производителей. Слишком сильно на цену товара влияет логистика и платежи на таможне. Конечно, с точки зрения цены нам интересны именно отечественные производители.

**точка зрения
специалиста HoReCa**

С другой стороны, у наших производителей довольно часто возникают проблемы с наличием или качеством товара.

Поиск новых партнеров происходит в разных товарных категориях. Мы можем вводить новые наименования в связи с изменениями в меню. Либо, например, у действующего партнера ухудшилось качество или сильно выросла цена, а иногда производители меняют свой ассортимент. Также часто бывают недочеты в работе дистрибьюторов, из-за чего товар конкретного производителя «пропадает» в Москве и приходится срочно искать альтернативные товары.

Производителю работать с HoReCa, в целом, выгодно, но по каким-то товарам — более, а по каким-то — менее. Через HoReCa очень выгодно продвигать товар (например, новое вино или пиво), знакомить с новыми продуктами. И объемы потребления по многим товарам значительные.



СТРАТЕГИЯ СБЫТА

ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ КАНАЛОВ СБЫТА

1. Сокращение промежуточных звеньев распределительной цепочки. Стремление к сокращению числа посредников присутствует и у производителей, и у розницы. Крупнейшие розничные операторы вкладывают значительные средства в строительство собственных распределительных центров. Свыше 80% всего ассортимента сети «Копейка» идет через собственные распределительные центры: производители могут напрямую делать поставки в сеть. Производители, используя возможности сокращения торговых наценок в канале и открывающуюся возможность большего контроля цен, организуют прямые поставки в розницу — как сетевую, так и одиночные магазины. Так, например, действуют «Ладога», «Черкизовский» и другие производители.

2. Совершенствование транспортной составляющей каналов для уменьшения сроков хранения и реализации товаров, сокращение численности персонала, повышение прибыли производителя и качества информации о движении товара. Поставки день-в-день или на утро следующего дня становятся нормой для поставщиков.

3. Увеличение ширины каналов, используемых производителями, при уменьшении глубины. Уменьшение глубины происходит за счет сокращения промежуточных звеньев, а расширение каналов дает возможность увеличения сбыта от использования «новых» каналов: Интернет, автоматы, различные ассоциации оптовиков и розницы и прочие. Когда несколько лет назад производитель конфет «Коркунов» принял решение об использовании широкой сети каналов, это решение многие эксперты оценивали негативно: продажа конфет ценовой категории выше среднего в палатках и ларьках могла повредить позиционированию этой марки. Результаты работы с «нетрадиционными» каналами полностью оправдали ожидания.

Информация «Юнит-Консалтинг»

каз — выиграть его можно, имея хорошие связи «там» и также поставляя продукцию комплексно.

ПРОДУКТЫ В «ПАУТИНЕ»

Интернет-торговля, как показывает практика, остается невостребованным каналом сбыта для производителей. Привычки покупать продукты питания через интернет у большинства россиян нет, а определенные сложности работы с этим каналом ограничивают сферу его использования. В компании «Юнимилк» считают, что интернет-торговля в розницу в нынешних условиях вряд ли представляет интерес. «Я не уверена в оптимальности интернет-магазина вообще для производителей FMCG, — объясняет позицию директор службы

анализа и планирования продаж «Юнимилк» Татьяна Смирнова. — Интернет-магазины характерны скорее для ритейла, электроники, книг и пр. Идея же доставлять молочную продукцию конечным потребителям через интернет-заказы вряд ли получит развитие в текущих условиях». Однако в компании планируют использовать интернет как один из способов приема заявки от контрагентов — но в данном случае это не интернет-магазин в традиционном понимании, а лишь дополнительный инструмент для оптимизации работы по приему и обработке заявок клиентов.

Электронная система закупок через интернет, по мнению Петра Манько, имеет отличные перспективы как альтернатива менеджерам, осуществляющим сопровождение процесса поставки (оформление заказа, сопроводительные документы, контроль сроков отгрузки). «Это решение, которое целесообразно разрабатывать для обслуживания бизнес-клиентов, а не физлиц, — аргументирует аналитик. — Однако внедрение такой системы сопряжено с огромными инвестициями в информационные системы поставщика и покупателей, затратами на обучение персонала, формализацию бизнес-процессов». Этот канал может быть актуален только для сетей и крупных поставщиков.

В ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предполагая, где еще можно продать свой товар, нельзя полагаться только на открытые пути. Открытый — не всегда правильный. Каналов много, но выбор, безусловно, зависит от множества факторов. Разработка подробной и эффективной схемы дистрибуции требует глубокого знания нюансов и специфики логистики компании.

Если ограничиться общими соображениями, то возможности компании по сбыту зависят от учета следующих характеристик: эффективное расстояние для оперативной поставки продукта (вопросы стоимости доставки, условий хранения и сроков годности продукта), производственные мощности предприятия, характеристика упаковки и маркировки продукции. В любом случае ошибкой будет запускать продукт в розницу, не проводя тщательного и профессионального исследования каналов дистрибуции, эффективных именно в конкретных условиях. **FB**