

«ПРИРУЧИТЬ» ДИСТРИБУТОРА

УСПЕШНОСТЬ ПРОДАЖ ЛЮБОГО ПРОИЗВОДИТЕЛЯ НАПРЯМУЮ ЗАВИСИТ ОТ РАБОТЫ ДИСТРИБУТОРА. В ПОИСКАХ ИДЕАЛЬНОЙ СХЕМЫ СОТРУДНИЧЕСТВА СО СБЫТОВЫМИ КОМПАНИЯМИ ПРОИЗВОДИТЕЛИ АЛКОГОЛЯ ЗА ПОСЛЕДНИЕ ДЕСЯТЬ ЛЕТ ПРОШЛИ БОЛЬШОЙ ПУТЬ — ОТ ВНЕДРЕНИЯ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ЗАПАДНЫХ СХЕМ ДО ИЗОБРЕТЕНИЯ СОБСТВЕННЫХ НОУ-ХАУ.

ДАРЬЯ ЖИГАНОВА, ЛАРИСА ОКРУЖКО

ЭВОЛЮЦИЯ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМ ДИСТРИБУЦИИ

Сегодня перечень инструментов взаимодействия с дистрибутором достаточно широк, но, пожалуй, главный «секрет» успешного сотрудничества с дистрибутором — помогать ему развиваться.

Одной из первых компаний на российском рынке алкоголя, которая начала формировать свою дистрибуторскую сеть, стал московский завод «Кристалл». Для управления портфелем собственных и лицензионных брендов в 1999 году был создан торговый дом (ТД) «Кристалл-Лефортово». Сегодня ТД обслуживает более 4 тыс. магазинов в Москве и Московской области, включая сетевые торговые точки, а также сотрудничает с известными поставщиками алкогольной продукции. Годовой объем продаж — более 126 млн бутылок. К этому успеху компания шла достаточно долго: сеть дистрибуции формировалась поэтапно и трудно.

«Мы были одной из первых алкогольных компаний, кто организовал для себя „Клуб дистрибуторов“ — клуб компаний, которые должны были дистрибутировать нашу продукцию согласно нашим собственным стандартам. Мы выбрали для себя ряд оптовых компаний регионального уровня и заключали с ними жесткие договоры. Поначалу работать было сложно, поскольку не всегда сдерживались обязательства партнеров, страдала дисциплина. Мы действовали методом кнута и пряника, применяли различные мотивации. И в конечном счете методом проб и ошибок схема дистрибуции была отлажена. Сегодня можно отметить, что рынок стабилизировался и начинается правильная системная работа», — говорит Виктор Алексеев, генеральный директор ТД «Кристалл-Лефортово».

Иначе подошла к построению дистрибуторской сети молодая компания «Казенка», созданная полтора года назад. «Сегодня рынок алкоголя располагает большим ассортиментом, поэтому найти дистрибутора, который поверил бы в перспективы нового бренда, было очень непросто. Чтобы заинтересовать дистрибуторов, мы представили им программу развития продаж во всех каналах сбыта, познакомили с комплексом запланированных промо-мероприятий. Кроме того, мы предлагаем дистрибуторам выгодную наценку. В ценообразовании были учтены не минимальные заработки дистрибуторов, а средние и чуть выше. На сегодня „грязная“ наценка дистрибутора (то есть без вычета его собственных расходов, налогов) на нашу продукцию составляет 17–22%», — говорит Олег Кириллин, коммерческий директор компании «Казенка».

Основываясь на работе с дистрибуторами, строила свою сбытовую сеть в России и компания Nemiroff. К 2009 году их число достигло 187 компаний. Сегодня стратегия развития дистрибуции компании складывается из двух главных составляющих: укрупнения дистрибуторов и работы с каналом ключевой розницы — несколькими крупными федеральными сетевыми операторами.

«Говоря об укрупнении дистрибуторов, мы имеем в виду более широкие зоны охвата, которые мы предлагаем нашим партнерам, обеспечивающим необходимые объемные и дистрибуционные показатели. Например, за счет

УСЛУЖИТЬ МАГАЗИНАМ

Поставщикам приходится оплачивать магазинам дополнительные услуги — маркетинговые, логистические и т. д., хотя по закону «О торговле» они не обязаны это делать. Договор о поставке и договор оказания услуг подписываются в тесной связке, утверждают производители и дистрибуторы. Иногда прямо написано, что стоимость дополнительных услуг ритейлера будет со-

ставить не меньше 7–10% от цены закупаемого товара. Мы изучили договоры оказания услуг, которые ООО «Метро Кэш энд Керри» (52 гипермаркета), ООО «Лента» (36 гипермаркетов) и ООО «О'Кей» (29 гипермаркетов и 18 супермаркетов) предложили подписать своим поставщикам до 1 августа. Заключения отдельных договоров на услуги требует федеральный закон «Об основах государственного регу-



ЕКАТЕРИНА ПИЛГАНОВА

своих филиалов такой дистрибутор может представлять нашу продукцию в нескольких соседних областях или взять на себя часть мало освоенных нами территорий. Дистрибутору это выгодно: больше покрытие — выше доходность», — говорят в дирекции продаж Nemiroff в России.

За год федеральную дистрибуцию построила Восточно-европейская дистрибуторская компания (ВЕДК; управляющая компания — «Росспиртпром»). Сегодня ВЕДК работает со 160 дистрибуторскими компаниями в России, СНГ (Армения, Азербайджан, Украина) и дальнем зарубежье (Германия, Болгария, Израиль, Вьетнам). В стадии переговоров — сотрудничество с дистрибуторами на Балканах. ВЕДК обещает производителям размещение их продукции на лучших местах в магазинах на территории всей страны.

«Первые задачи, которые мы решали в этом году, — создание механизма дистрибуции на территории всей России. Это взаимоотношения с дистрибуторами, налаживание бизнес-процессов внутри компании и формирование штата сотрудников. Подчеркну, что формирова-

лирования торговой деятельности в Российской Федерации» («О торговле»). Сети не имеют права навязывать эти дополнительные договоры при заключении основных соглашений о поставках, гласит закон. Он также запрещает брать с поставщиков любые бонусы, за исключением скидки за объем поставок, но не более 10%. В стандартный перечень услуг, которые предлагают «Метро», «Лента» и «О'Кей», входят:

логистика, размещение информации о товаре в каталоге сети и на специализированном оборудовании, проведение промо-акций, дополнительная выкладка товаров в зале, услуги по разработке схемы размещения и выкладки товара. «Метро» также готово предоставить поставщику услуги по рассылке SMS или e-mail, рекламирующих товар, и продвижению товара на выставках и ярмарках.

ние этого механизма было невозможно при участии одной компании и внутри нее. В нее вовлечены силы дистрибуторов, и мы большое внимание в своей коммерческой политике уделяем взаимоотношению с ними. Они многое сделали для того, чтобы успех стал возможен, и в первую очередь поверили в нас. Мы будем продолжать работать над тем, чтобы сделать их сотрудничество с нами коммерчески эффективным», — говорит Вадим Касьянов, заместитель генерального директора компании «Росспиртпром».

СЕКРЕТЫ ДИСТРИБУЦИИ

Для того чтобы заинтересовать дистрибутора, прежде всего необходимо иметь продукт, который интересен с точки зрения сбыта. Поэтому маркетинг — один из наиболее важных механизмов успешной работы, особенно это актуально для высококонкурентного алкогольного рынка, где идет нешуточная борьба за «руку и сердце» потребителя.

Сегодня покупателю не интересны абстрактные продукты — он покупает бренд, эмоции и с помощью потре-

Услуги оплачиваются либо по фиксированной таксе, либо в зависимости от объема закупки. Например, «Лента» сразу договаривается, что «стоимость услуг, оказанных в течение календарного года» составит не менее 7–10% от стоимости поставленного товара. Отдельные услуги являются почти ноу-хау сетей. Так, разовый отчет с «аналитической информацией о динамике продаж» товара поставщика в

СЕГОДНЯ РЫНОК АЛКОГОЛЯ РАСПОЛАГАЕТ БОЛЬШИМ АССОРТИМЕНТОМ, ПОЭТОМУ НАЙТИ ДИСТРИБУТОРА, КОТОРЫЙ ПОВЕРИЛ БЫ В ПЕРСПЕКТИВЫ НОВОГО БРЕНДА, БЫЛО ОЧЕНЬ НЕПРОСТО

бляемого продукта заявляет о себе и создает определенную атмосферу потребления. Привлекательный бренд, как красная тряпка для быка, заставляет покупателя ориентироваться в бесконечном ряду бутылок на магазинных полках и выбрать ту, что требуется.

На российском рынке сегодня уже достаточно примеров успешных брендов, которые приносят хорошую прибыль и производителю, и дистрибутору. Можно вспомнить и «Зеленую марку» (компания «Русский алкоголь»), и «5 озер» (Сибирская алкогольная группа), и «Путинку» (компания «Винэксим»). Конечно, инвестиции в маркетинг и продвижение влетят в копеечку, однако это будут оправданные инвестиции, которые принесут ощутимую прибыль.

В свою очередь, коммерческая политика, ее эффективная интеграция в дистрибуционную модель позволяет дистрибутору увеличить доходность торговых операций, а производителю — повысить качество управления продажами.

В компании «Казенка» считают, что финансовый результат (доход) — главный стимул как для дистрибутора, так и для любой торговой точки, поэтому в компании регулярно разрабатывают и внедряют различные мотивационные программы. Например, в настоящее время проходит акция «Золотая полка», по условиям которой в несетевых торговых точках (магазинах) продукция компании выкладывается на лучшие полки, а торговые точки получают за это вознаграждение.

В числе современных вспомогательных инструментов — автоматизация бизнес-процессов, что позволяет существенно уменьшить трудозатраты, связанные с составлением отчетности и контролем текущего статуса, а также позволяет без вовлечения специалистов для решения этих проблем концентрировать силы на выполнении приоритетных задач. За счет внедрения комплексных решений компании могут повысить эффективность использования существующих ресурсов, улучшить качество реализации процессов, контролировать деятельность каждого подразделения и оперативно получать информацию о финансово и хозяйственной деятельности организации. Безусловно, это ноу-хау, применяемое во многих успешных компаниях, помогает высвобождать ресурсы с обеих сторон и принимать важные решения в режиме онлайн.

«Внедрение автоматизации в работу с дистрибуторами — это своеобразный коучинг. Как и использование финансовых инструментов, таких, например, как программа внедрения банковской гарантии, которую мы максимально поддерживаем: предлагаем нашим дистрибуторам выгодные условия в партнерских банках, с которыми работаем сами, — говорят в дирекции продаж Nemiroff в России. — Это очень удобно, хотя пока не все это осознают, так как переход на новую систему работы требует на определенный период дополнительных хлопот. Но с учетом реалий нашего рынка именно банковские гарантии обеспечат большую защищенность от всевозможных финансовых рисков как нам, так и дистрибуторам». ■

там». «В большинстве договоров цены на промо-услуги указаны в виде фиксированной величины, а это увеличивает риски поставщиков, так как рассчитать окупаемость акции становится крайне сложно», — отмечает директор департамента региональных продаж холдинга PomidorProm Сергей Виноградов. Поставщик бакалейных товаров, попросивший не называть его имени, утверждает, что стоимость

маркетинговых услуг, вынесенных в отдельный договор, выросла для него примерно на 10–15%.

ИРИНА ПАРФЕНТЬЕВА