

# САМИ НАЛИЛИ, САМИ ОТГРУЗИЛИ

В ПОСЛЕДНЕЕ ДЕСЯТИЛЕТИЕ ОДНОЙ ИЗ ГЛАВНЫХ ТЕНДЕНЦИЙ НА АЛКОГОЛЬНОМ РЫНКЕ СТАЛО СОЗДАНИЕ НЕЗАВИСИМОЙ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ. ТОРГОВЫМИ ДОМАМИ ОБЗАВЕЛИСЬ КРУПНЕЙШИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛИ КРЕПКОГО АЛКОГОЛЯ. ОДНАКО В ПЕРИОД КРИЗИСА СИТУАЦИЯ ИЗМЕНИЛАСЬ — ОТ ТОРГОВЫХ ДОМОВ ЛИБО ОТКАЗЫВАЮТСЯ, ЛИБО ЗАГРУЖАЮТ ИХ ПРОДУКЦИЕЙ КОНКУРЕНТОВ. АЛЕКСАНДР БОБРОВ

**ИСТОРИЯ ВОПРОСА** В 90-х годах развалилась государственная централизованная система поставок продуктов питания. Ее место заняли дельцы и небольшие кооперативы, чей бизнес ограничивался одним регионом. Не обошел этот процесс и ликероводочную отрасль. «В тот период не было крупных дистрибуторов алкоголя. Коммерсанты ограничивались региональными продажами, в первую очередь местного ЛВЗ, либо работали с импортным алкоголем», — вспоминает владелец «Алкогольных заводов Гросс» (АЗГ) Ренат Хузин.

Первым, кто задумался над созданием масштабной системы продаж, стало государственное предприятие «Росспиртпром». В 2000 году в эту структуру вошло более ста спиртовых и ликероводочных заводов с госучастием в уставном капитале по всей стране. Все эти предприятия работали с локальными дистрибуторами, обладали собственным портфелем марок и имели ограниченную географию продаж. Из-за нехватки оборотных средств использовались бартерные операции — продукция отгружалась в счет поставок зерна, тары и других комплектующих. Проблема заключалась в том, что ценообразованием на эту продукцию занимался уже не производитель, а поставщик сырья. В результате стоимость одной и той же марки в соседних магазинах могла различаться в десятки процентов.

Исправить ситуацию решил глава «Росспиртпрома» Сергей Зивенко. В 2001 году он запустил масштабный проект по созданию единой сбытовой системы госпредприятий. За год представительства «Росспиртпрома» заработали в 40 регионах. Бурное развитие объясняется тем, что «Росспиртпром» привлекал в свой союз действующие региональные оптовые компании. При этом госструктура получала контроль над дистрибутором, входя в его уставный капитал. Участник тех переговоров рассказал, что успех в переговорах достигался передачей «Росспиртпромом» дистрибутору эксклюзивных прав продажи в регионе водки «Гжелка», которую производил московский завод «Кристалл» (51% принадлежит «Росспиртпрому»).

Первые результаты экспансии не заставили себя долго ждать — по итогам 2001 года «Кристалл» увеличил продажи в регионах в три раза, до 2,6 млн дал. Несмотря на то что в объединенную сбытовую сеть попали и другие марки «Росспиртпрома», успехов добилась только «Гжелка». Однако и ее успех был непродолжительным. Спустя пару лет сменилось руководство «Росспиртпрома», новый менеджмент пересмотрел взгляды на развитие дистрибуции и вернулся к прежней схеме работы. Возможно, «Росспиртпром» пришел к этому решению, так как лишился стержня своей сбытовой системы — бренд «Гжелка» перестал быть государственным.

**ПРИНЦИП ПОДРАЖАНИЯ** Создание «Росспиртпромом» собственной сбытовой сети и последовавший за этим бурный рост продаж «Гжелки» не остались незамеченными конкурентами. В СМИ стали появляться сообщения о создании собственных торговых домов крупными компаниями — Nemiroff, «Русский алкоголь», АЗГ, «Исток», «Хортица», МВЗ, «Регата» и др. Схема их работы отличалась от росспиртпромовской только тем, что

**ДО КРИЗИСА ПРОДАЖА ПРОДУКЦИИ ЧЕРЕЗ СОБСТВЕННЫЕ ТОРГОВЫЕ ДОМА БЫЛА ДЕЛОМ ЧЕСТИ ДЛЯ КОМПАНИЙ, СТРЕМЯЩИХСЯ УВЕЛИЧИТЬ СВОЮ ДОЛЮ НА РЫНКЕ**

компании не входили в уставный капитал действующего дистрибутора, а самостоятельно организовывали торговые дома в регионах. Юридически торговые дома чаще всего были «дочками» производителей, отвечавшими за продажи и маркетинг на определенной территории. Впрочем, ТД компании Nemiroff хоть и являлись обособленными подразделениями, но не несли коммерческой нагрузки, а осуществляли контроль над дистрибуцией, занимались трейд-маркетингом и всем, что связано с продвижением бренда в регионе.

Крупнейшую сеть торговых домов, выполняющих коммерческие функции, среди российских производителей имеет «Исток», их у компании 20. Однако лидером по количеству торговых представительств является украинский производитель «Хортица», который представлен в 25 регионах России.

Опрошенные участники рынка не называют объем инвестиций, необходимый для создания торгового дома. В Nemiroff указали, что ежегодные вложения на содержание могут достигать от 2 млн до 100 млн руб. в зависимости от функционала, в «Источе» — до 75 млн руб. По оценке Nemiroff, затраты на содержание торгового дома, являющегося полноформатным филиалом компании, самостоятельным юрлицом с собственной бухгалтерией и платящего налоги составляют в среднем 6–12% в год от оборота.

Спустя годы производители по-разному объясняют причины создания собственных дорогостоящих сбытовых структур. «Новым маркам попасть в портфель дистрибуторов и на полки магазинов сложно. Когда мы запустили собственные водки „Славянская“ и „Русский бриллиант“, были вынуждены открыть торговые дома в ключевых для нас регионах — Москве, Санкт-Петербурге, Ульяновске, Иркутске, Волгограде», — говорит Ренат Хузин.

Для «Истока» основной причиной для запуска собственной дистрибуции стала борьба с региональным сепаратизмом. «Возьмем Краснодарский край — столицу Олимпиады-2014. Оптовики и тем более розница не берут на реализацию не местную продукцию. Нам пришлось создавать отдельное торговое представительство „Исток-Кубань“ для работы в регионе», — рассказывает директор по PR компании «Исток» Дарья Домостроева.

Эксперты указывают еще на одну причину. «Рынок логистических услуг находится на этапе становления, дефицит качественного предложения заставляет компании пот-

ребительского сектора идти по пути создания собственной логистической инфраструктуры», — говорит аналитик «Финама» Сергей Фильченков.

Впрочем, есть компании, предпочитающие другие способы продвижения своей продукции. «Создание торгового дома связано с масштабными инвестициями, для продвижения одного бренда это нецелесообразно. Эффективнее создание в ключевых регионах выделенных команд в штате дистрибутора, которые занимаются продвижением продукта. Не стоит забывать, что дистрибутор досконально знает специфику региона: позиции конкурентов, ситуацию в ключевых розничных точках и менталитет потребителя», — рассуждает директор по маркетингу компании «Казенка» Максим Герасимов.

**ИНОСТРАННЫЙ ТОРГОВЫЙ ДОМ** Однако для прагматичных иностранных компаний это не аргумент. При этом они готовы рассматривать различные схемы организации продаж, не следуя какому-то одному стандарту.

Крупнейший международный производитель крепкого алкоголя Diageo с 2006 года осуществляет продажи самостоятельно (ранее все продажи своих брендов компания вела через эксклюзивного дистрибутора). «Торговый дом более выгоден, поскольку обеспечивает полный контроль продаж. Он позволяет акцентировать внимание на приоритетных брендах, выстраивать устойчивую модель выхода бренда на рынок и прямые и продуктивные отношения с ритейлерами», — утверждает директор по продажам Diageo в России Светлана Наумова. Госпожа Наумова отмечает, что успешность собственной системы дистрибуции можно оценить по простому показателю — насколько бренды компании растут быстрее своих категорий. Сегодня Diageo в России управляет десятью собственными офисами и осуществляет полный спектр операций — импорт, логистику и хранение продукции, продажи, маркетинговую поддержку и продвижение брендов.

Ранее похожую схему работы выбрал Nemiroff, когда запустил российское представительство. Компания открыла торговый дом в Москве, который является импортером, заказчиком и национальным дистрибутором украинского ЛВЗ. «В регионах торговые дома являются обособленными подразделениями московского торгового дома, у них нет собственных складов и транспорта. Они не несут той коммерческой нагрузки, которая возложена на головной офис в столице, их задача — координация

работы дистрибуторов на местах», — объясняет директор по продажам Nemiroff в России Виталий Варижкин.

Импортеры действуют так же, как их российские коллеги, — открывают торговые дома только в тех регионах, которые для компании приоритетны. По словам гендиректора ТД «Хортица» Сергея Величко, компания изучает каждый регион и выбирает только приоритетные рынки продаж.

Выбор же способа работы, с дистрибутором или самостоятельно, определяется исходя из двух факторов — динамики рынка и масштаба присутствия. «Если рост рынка и его объем значительны, то можно говорить о целесообразности создания собственной системы дистрибуции. Естественно, просчитывается, насколько быстро затраты на открытие и становление компании окупятся, именно поэтому мы используем комбинированную систему прямых продаж и операций через дистрибуторскую сеть», — говорит Светлана Наумова.

**КОРРЕКТИРОВКА БИЗНЕСА** До кризиса продажа продукции через собственные торговые дома была делом чести для компаний, стремящихся увеличить рыночную долю, отмечает глава Центра исследований федерального и регионального рынка алкоголя Вадим Дробиз: за счет этого можно было поднять продажи брендов минимум на 40%, а то и в разы.

Кризис внес коррективы в работу торговых домов. Например, АЗГ отказались от торговых домов вовсе и перешли на работу с логистическими операторами. «Мы планировали отказаться от собственной торговой сети и отдать продажи дистрибуторам после того, как наши марки займут заметное место на полке. Кризис этот процесс ускорил: стало невыгодно иметь большой склад, персонал, нести постоянные расходы при изменчивом спросе», — объясняет Ренат Хузин.

Очевидно одно — кризис заставил компании пересмотреть свое мнение по поводу необходимости иметь собственные сбытовые структуры. Способствует этому и увеличение доли сетевой розницы. «Будущее для дистрибуторских компаний зависит от усиления позиций сетевой розницы. Зарубежный опыт позволяет с уверенностью предсказать увеличение доли продаж через сети на всей территории страны. За рубежом сегодня дистрибуторские компании работают как логисты: хранят продукцию, доставляют ее в торговые точки. Продавец же налаживает связи с ритейлерами, ищет места на полках», — говорит Сергей Величко.

Пока сетевая розница не изменила устоявшейся системы, «Росспиртпром» вернулся к идее создания собственной сбытовой структуры. По словам заместителя гендиректора компании Вадима Касьянова (весной перешел из «Русского алкоголя»), новая команда «Росспиртпрома» приступила к созданию федеральной сбытовой структуры. «До конца лета мы выпустим три новых бренда, которые будут иметь федеральную дистрибуцию», — рассказывает он.

Детали создания новой структуры не раскрываются. Известно лишь, что подход к созданию торгового дома будет принципиально иным, нежели тот, что использовался в «Росспиртпроме» ранее. ■



НИКОЛАЙ ЦЫГАНОВ

**ВЫБОР СПОСОБА РАБОТЫ, С ДИСТРИБУТОРОМ ИЛИ САМОСТОЯТЕЛЬНО, ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ ИСХОДЯ ИЗ ДВУХ ФАКТОРОВ — ДИНАМИКИ РЫНКА И МАСШТАБА ПРИСУТСТВИЯ**



ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА