

## СТРАТЕГИИ ПОСТРОЕНИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ СИСТЕМ ДИСТРИБУЦИИ

Как в кризисных условиях эффективно реорганизовать систему дистрибуции, сформировать эффективные принципы ценообразования и предоставления скидок, чтобы заинтересовать и дистрибьюторов, и представителей розничной торговли, занять лидирующие позиции на рынке и обеспечить успех в конкурентной борьбе? Ответы на эти вопросы читатели найдут в данной статье, в основе которой лежит анализ причин эффективности успешных мультинациональных компаний в России.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** коммерческая политика, политика продаж, ценообразование, система скидок, прямые поставки в сети, поставки в сети через дистрибьюторов, дистрибуция, функции дистрибьютора



**Леонов Дмитрий Игоревич** — к. т. н., директор по развитию коммерческой деятельности ОАО «Группа «Разгуляй». Занимал должность директора по продажам по России и СНГ в «Бунге СНГ», в компании «Филипп Моррис Сейлз энд Маркетинг» являлся управляющим по сбыту, в компании «Большевик» группы «Данон» — коммерческим директором, в «Пепси Боттлинг Групп» — менеджером по организации системы продаж (г. Москва)

Мировой финансово-экономический кризис развивается, и, по оценкам экспертов, дно еще не достигнуто. Кризисные явления в российской экономике — спад промышленного производства и экспорта, частые невозвраты кредитов, падение платежеспособного спроса, повышение потребительских цен — привели к росту удельных затрат при снижении производства, сокращению бюджетов и персонала. На рынке FMCG обострилась конкуренция, приведшая к снижению наценок в цепочке дистрибуции, потребление резко сократилось и сместилось в более низкие ценовые сегменты, но одновременно появились новые ниши, оставляемые компаниями, уходящими с рынка. Турбулентность спроса на рынках изменила структуру каналов продаж и понижение относительной стоимости продуктов. Перед директором по продажам стоит задача адаптировать компанию к ситуации в отрасли и, если необходимо, перестроить систему продаж, сделав ее экономически более эффективной и целесообразной. Для этого нужно пересмотреть основные составляющие коммерческой политики: систему дистрибуции, условия работы с дистрибьюторами

и розничными сетями, ценообразование, принципы разработки и проведения акций торгового маркетинга [1, 2].

С позиций фундаментального подхода можно выделить три системы дистрибуции:

- 1) DSD (Direct Sales & Delivery);
- 2) DS3 (Direct Sales 3-rd Party Delivery);
- 3) ZPD (3-rd Party Distribution) [1].

Кратко можно описать DSD как систему собственных складов, доставки и персонала компании, DS3 — как работу торговых представителей производителя через дистрибьюторов, ZPD — как самостоятельную работу через дистрибьюторов. DSD, как короткий канал продаж, больше подходит для товаров с коротким сроком хранения, а также логистически невыгодных товаров — недорогих и тяжелых. DSD используют компании с большим товарооборотом, такие как Coca-Cola и «Данон». DSD на первый взгляд кажется хорошим способом вытеснения посредников с рынка и подъема рентабельности, поэтому на стадии проектирования DSD затраты на построение контролируемой и управляемой системы дистрибуции и необходимые технологии часто кажутся незначительными, но в результате у предприятия просто не хватает ресурсов, внутренних возможностей и инвестиционных средств для развития нормальных сбытовых каналов. Примером могут служить крупные производители алкоголя, например «Исток».

Одной из современных тенденций, позволяющих сделать продажи более дешевыми, является переход на более «легкие» системы: с DSD на DS3 (компания «Натур Продукт»), с DS3 на ZPD («Бунге»). Кроме экономических причин, вызванных кризисом, этому способствует эволюция розничной торговли: сетевая розница забирает долю рынка у независимых магазинов, открывает свои собственные распределительные центры или пользуется складскими услугами логистических операторов. Соответственно, эффективность торговых представителей, работающих с традиционными магазинами, снижается: каждая торговая точка продает меньше продукта, в ассортименте

остаются в основном алкогольные, снековые и другие категории товаров импульсного спроса, расстояние между точками традиционной торговли в городах увеличивается, что уменьшает эффективность маршрутизации, и, как следствие, некоторые маршруты становятся менее прибыльными или даже убыточными. Приходящие на место традиционной розницы сетевые форматы современной торговли уже не требуют такого количества персонала для продвижения товара. Централизованные заказы товара на все точки сети, самостоятельная доставка продукции из собственных распределительных центров компании, соблюдение стандартных планов и матрицы наименований в точках продаж — все эти функции осуществляются розничным оператором, а не усилиями персонала производителя при использовании его складских и логистических ресурсов.

Сколько же дистрибьюторов требуется производителю для эффективной работы на территории России? Японская компания Japan Tobacco International в 2005 г. сократила количество своих дистрибьюторов с 80 до 11, а в 2008 г., после поглощения Gallaher, осуществляет всю деятельность через одну дистрибьюторскую компанию — «Мегаполис». Если не принимать в расчет табачные компании и других производителей с товарооборотом свыше полумиллиарда долларов в год, наценка с продукции которых позволяет дистрибьюторам открывать склады, закупать автомобили для вэн-селлинга и работать с категориями или эксклюзивными командами, производителям приходится конкурировать внутри своей продуктовой категории и добиваться конкурентных преимуществ с помощью инструментов дистрибуции и торгового маркетинга [1].

Единых рекомендаций в отношении оптимального количества дистрибьюторов и уровней канала продаж не существует. Видимо, их число должно быть минимально возможным для достижения максимального количественного и качественного покрытия розничных точек в каждом регионе или максимально качественного

конкурентоспособного обслуживания потребителей. В целом количество дистрибьюторов определяется, в зависимости от целей компании, следующими основными факторами.

■ *Политика работы компании с современными форматами торговли* (чем больше прямых контрактов и осуществления прямых логистических поставок в сети, тем меньше остается места на рынке для дистрибьюторов и тем ниже необходимость в их большом количестве). Преимущество дистрибьюторов при работе с сетями, в том числе и национальными, может состоять в том, что дистрибьюторы по поручению производителя осуществляют экспедирование продукции со своего склада ответственного хранения, в итоге в магазин попадает продукция с накладной с печатью производителя, что удовлетворяет потребность сети в едином национальном поставщике. Другим преимуществом является логистика: как правило, сети заказывают брендированный товар на распределительный центр неполными фурами, в отличие от товаров широкого потребления, что снижает прибыль производителя. В случае работы через дистрибьютора логистика осуществляется значительно более эффективно за счет других товаров, поставляемых в сеть.

■ Не следует забывать и о *политике территориальной целостности*. При наделении дистрибьюторов эксклюзивной территорией их количество по определению ограничено. Нужно понимать, что при наличии двух и более компаний на одной территории они конкурируют в первую очередь за счет цены продукта. Снижения маржи дистрибьюторов можно избежать, закрепив за каждым из них объемобразующих сетевых и оптовых клиентов. В любом случае конкуренция приводит к снижению наценки дистрибьюторов в торговых точках. Если ценовая борьба приобретает длительный характер, то им становится экономически нецелесообразно заниматься тем или иным продуктом, а торговому представителю все тяжелее продавать полный ассортимент товаров, продвигать новинки.

Конкурентная борьба между торговыми представителями после ценовой фазы переходит в ассортиментную: они продают только то, что заказывает торговая точка.

■ *Логистические свойства товара* — экономическая эффективность доставки дистрибьютору с точки зрения заполнения транспортного средства продукцией и разумного периода оборачиваемости у дистрибьютора. Например, хорошим показателем может быть оборачиваемость поставки еврофуры в сроки меньше длины предоставленного кредита. При невозможности доставлять продукцию напрямую, например в некоторые города страты С, производители открывают на базе близлежащих крупных дистрибьюторов консигнационные склады, откуда осуществляют поставки, пользуясь транспортом дистрибьютора (иногда это называют системой субдистрибуции). Заключается трехстороннее соглашение, в котором субдистрибьютору выделяется, например, определенная территория, фиксируются его обязательства, в основном совпадающие с дистрибьюторскими, а дистрибьютор выступает в роли логистического провайдера. Также на партии доставки, определяющие количество дистрибьюторов, влияют доля, размер и рост рынка и ценового сегмента.

Важно выбрать конкретных дистрибьюторов из ряда претендентов, а не только определить их количество. Автор рекомендует проводить оценку по следующим параметрам:

- финансовая стабильность;
- деловая этика, репутация у клиентов, в том числе сетевых;
- операционные возможности, инфраструктура;
- охват дистрибьюторской сети, местный статус;
- желание и планы развивать дистрибьюторский бизнес.

Очевидно, что для систем DS3 и ZPD нужны разные по своим функциональным возможностям и целеполаганию дистрибьюторы. При реализации системы DS3 производитель может

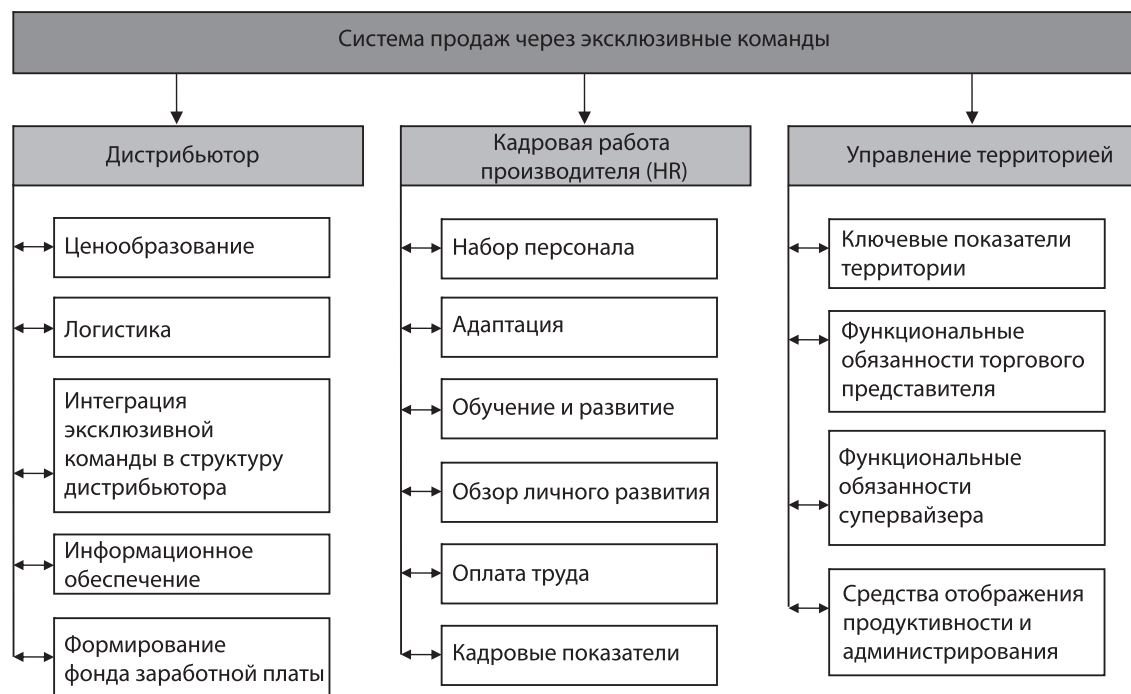
контролировать полки магазина, а дистрибьютор обеспечивает складирование товара, его доставку, сбор наличных денег, выписку сопроводительных и бухгалтерских документов, в общем, выполняет логистические и другие технические функции. Производитель же, таким образом, управляет торговыми представителями, которые принимают заказы в торговых точках. Крупные компании (Dirol Cadbury, Kraft Foods Inc., Nestle, «Марс») могут позволить себе даже эксклюзивность склада и доставки: торговые представители продают, а дистрибьютор выделяет специальный транспорт для доставки продукции производителя, хранит товар в отдельной секции склада, ведет складской учет в специализированных программных продуктах, определенных производителем. DS3-компании четко структурированы, у них эффективная логистика, прозрачные бизнес-процессы, поставленные, как правило, западными производителями.

В DS3 вопрос отдельной доставки заказа является важным, т.к. если вашу продукцию доставлять вместе с заказами других производителей, то сроки поставки, установленные магазином на заказ вашей продукции, не будут соблюдены. В качестве компромисса дистрибьютор может предложить определить для каждого магазина свой день доставки и открыть отдельные кредитные линии для каждого производителя. Это потребует от производителя усиления контроля над планированием маршрутов торгового представителя. Отдельная кредитная линия необходима для автономной работы торгового представителя, в противном случае он не сможет доставить принятый заказ в срок — заказ будет доставлен после оплаты других групп товаров, по которым могут быть задержки с платежами. Также автор рекомендует включить торгового представителя в CRM дистрибьютора, что значительно упростит получение персонифицированных отчетов по дебиторской задолженности, выполненной доставке, достижение основных показателей деятельности. Подробнее все составляющие бизнес-процесса стратегического взаимодействия с дистрибьютором

при организации эксклюзивных команд торговых представителей показаны на рис. 1–4. Три ключевые области успешного построения системы дистрибуции по системе DS3 — это выстраивание эффективных бизнес-процессов у дистрибьютора, управление территорией через торговых представителей и их набор и развитие под руководством супервайзера производителя. При конвертации ЗРД в DS3 нужно обратить внимание, что часть активной клиентской базы может быть потеряна: выделенные из «общего прайса», эти магазины «недотягивают» до минимальной партии доставки (рис. 5). Чтобы не «потерять» эти магазины, отделенные на рисунке пунктирной линией, конвертацию делают поэтапной, задействуя пул дистрибьюторов или включая в прайс «балластный» товар, цель которого — облегчить реализацию логистической функции, помочь торговому представителю «дотянуть» при заказе продукции в магазине до минимальной партии (рис. б). Как правило, в течение нескольких месяцев с момента конвертации количество активных клиентов начинает снова расти за счет увеличения средней ассортиментной линии в заказах.

Торговые представители могут состоять в штате дистрибьютора, производителя или аутсорсинговой компании. Это важно с точки зрения дополнительных расходов, но различий в плане управления торговыми представителями быть не должно. Начинаящие территориальные менеджеры, находящиеся в штате производителя, не всегда могут сразу установить контроль над своими подчиненными в штате дистрибьютора, и им необходимы серьезные тренинги и наставничество для достижения синергии в работе с ним. Трудности при этом может создать служба безопасности дистрибьютора, которая неохотно относится к сотрудникам с «двойным гражданством», т.е. получающим зарплату от производителя и, как правило, им же и набираемым. На практике супервайзер компании должен приложить серьезные усилия по работе с просроченной дебиторской задолженностью, чтобы завоевать авторитет у руководства дистрибьютора.

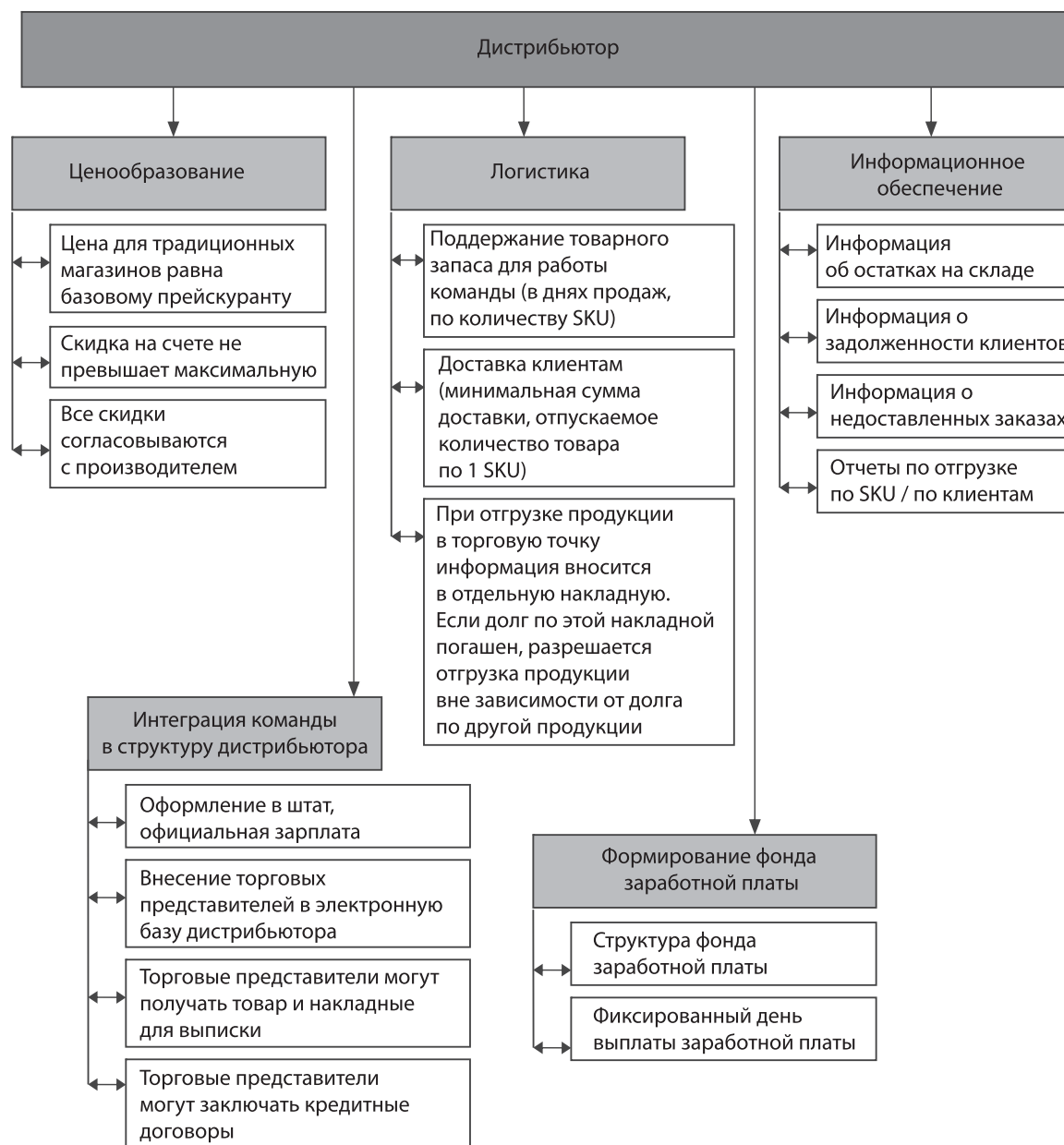
Рис. 1. Система продаж через эксклюзивные команды



Другим способом, позволяющим сделать систему продаж более дешевой и при этом сохранить высокую степень контроля, является формирование пула поставщиков и совместная оплата работы торгового представителя несколькими производителями. Системное объединение производителей на национальном уровне невозможно, т.к. на разной территории у них, как правило, разные дистрибьюторы. Соответственно, формирование такого пула является задачей региональных менеджеров, выполнение достигнутых договоренностей — задачей территориального менеджера, а финансовых и иных стандартов и принципов работы — задачей коммерческого директора. В соответствии с этим и подбираются производители для пула. Удачной является ситуация, когда дистрибьютор выплачивает торговому

представителю фиксированную (безусловную) часть вознаграждения, например в виде комиссии, а производитель — переменную, условную, зависящую от решения поставленных качественных и количественных задач (рис. 7). Еще более эффективна система, которая позволяет производителю по мере роста бизнеса уменьшать свой вклад в фонд заработной платы торговых представителей. На рис. 5 показан пример, когда с дистрибьютором была реализована договоренность о его постоянном вкладе в фонд оплаты труда торгового представителя как процент от товарооборота. При конвертации системы торговый представитель увеличил товарооборот на той же территории, и, поскольку переменная часть его зарплаты, определяемая его качественными и количественными задачами, росла

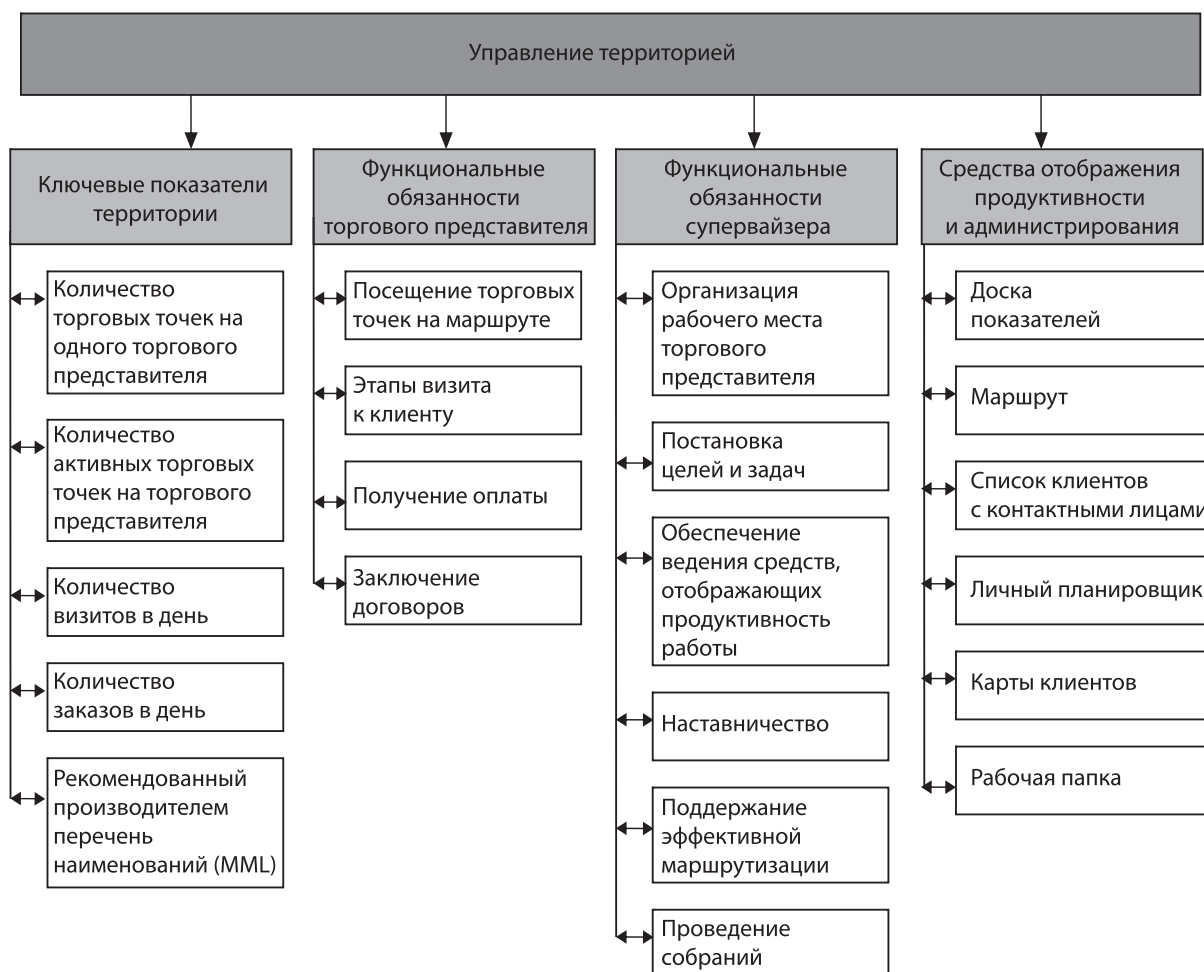
Рис. 2. Действия дистрибьютора при организации эксклюзивных команд



медленнее, чем процент с оборота, то вклад производителя уменьшался пропорционально росту объемов продаж.

В системе ЗРД дистрибьютор обеспечивает весь сервис на территории: прием заказов, доставка товара и другую операционную деятельность.

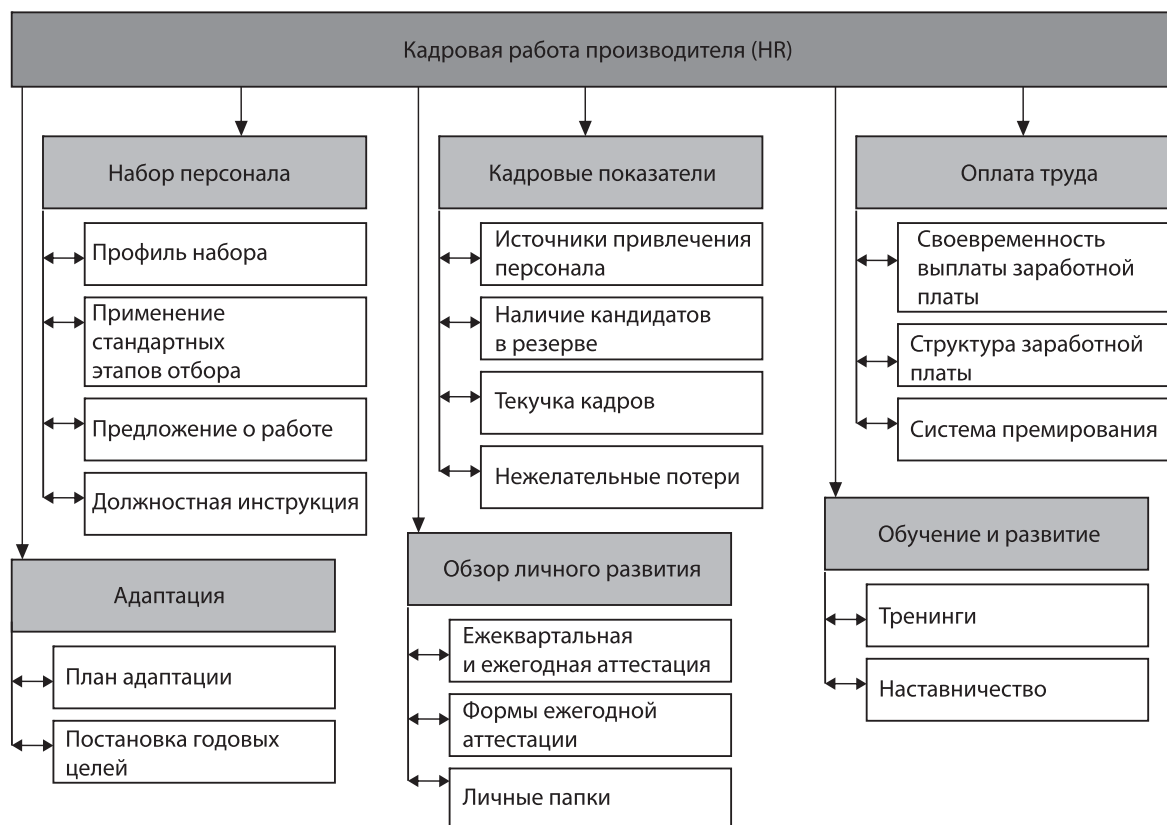
Рис. 3. Управление территориями



Система применяется производителями, маржинальность и товарооборот которых не позволяют им использовать более эффективные методы, или фирмами, которые не хотят инвестировать в развитие продукта через дистрибуцию и контроль полок в рознице. Для отдельных категорий товаров, например бакалейных, наименее защищенных лояльностью потребителей к бренду и, как следствие, наиболее чувствительных к цене,

производители не могут содержать торговых представителей и эффективно пользуются ЗРД. Система может быть успешной для компаний, предлагающих уникальный (с ограниченной конкуренцией) или дешевый продукт, имеющих небольшое количество ассортиментных наименований и высокий объем продаж на точку (SPPD — Sales Per Point of Distribution) каждого из них («Ферреро», Red Bull). Ограничения системы ЗРД

Рис. 4. Кадровая работа производителя

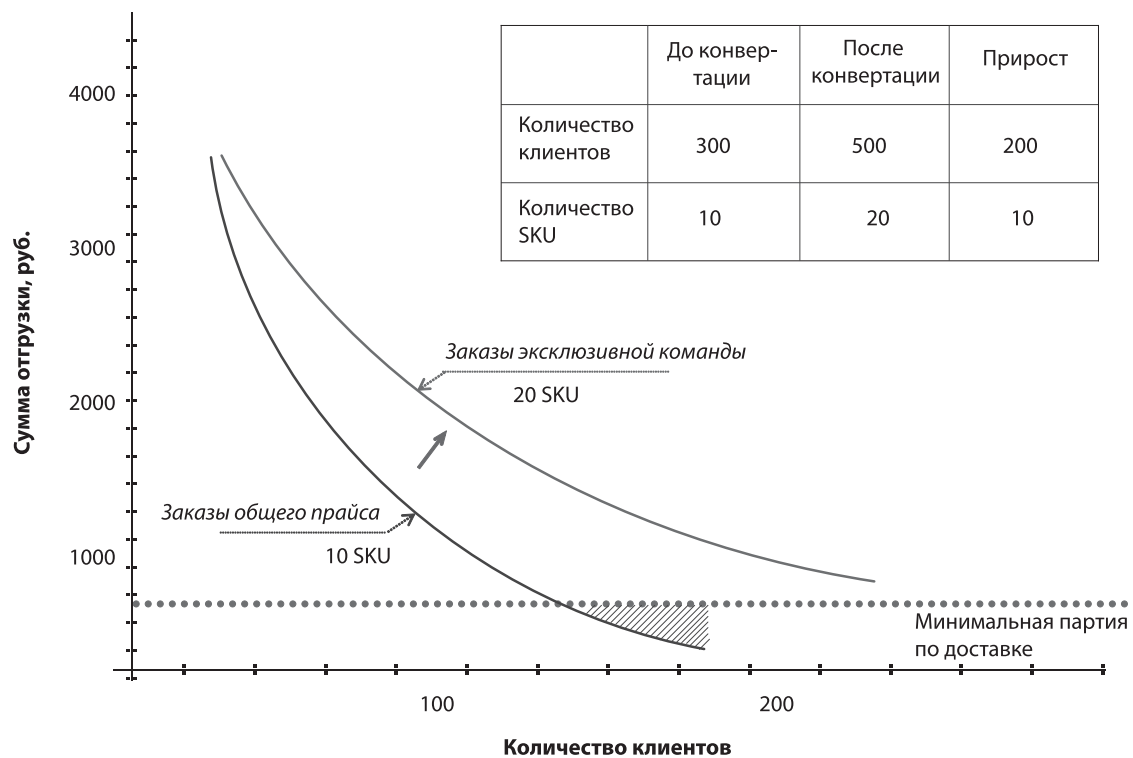


заканчиваются в возможностях роста и контроля продаж. Прейскурант дистрибьютора содержит 200–2000 наименований, и торговый представитель не может эффективно предлагать весь ассортимент магазину. ЗРД-дистрибьюторы не всегда имеют или могут выполнить обязательства по эксклюзивности (т.е. отсутствию аналогичной продукции конкурента в своем прейскуранте). Иногда при ЗРД эксклюзивные территориальные соглашения не заключаются и на одной территории работают несколько дистрибьюторов. Зачастую дистрибьютор ЗРД действует как call-центр: магазины самостоятельно делают заказы по телефону, а дистрибьютор осуществляет

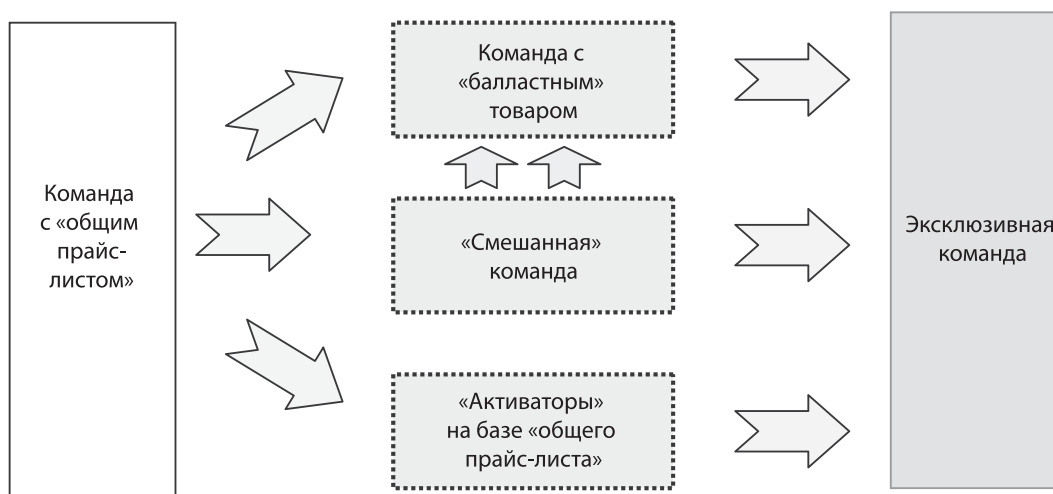
доставку. Появилась тенденция к выделению команд торговых представителей для работы с отдельными категориями, включающими конкурирующие продукты, и к введению барьеров на дополнительное премирование торговых представителей от производителей, что позволяет дистрибьютору достигать лучших финансовых результатов и снижает возможности производителя по продвижению своей продукции. Мало компаний работают по системе ЗРД на национальном уровне, и большинство из них имеют в крупных городах собственных торговых представителей, например SCA Hygiene Products Russia, United Bakers. ЗРД-компании зачастую не заключают



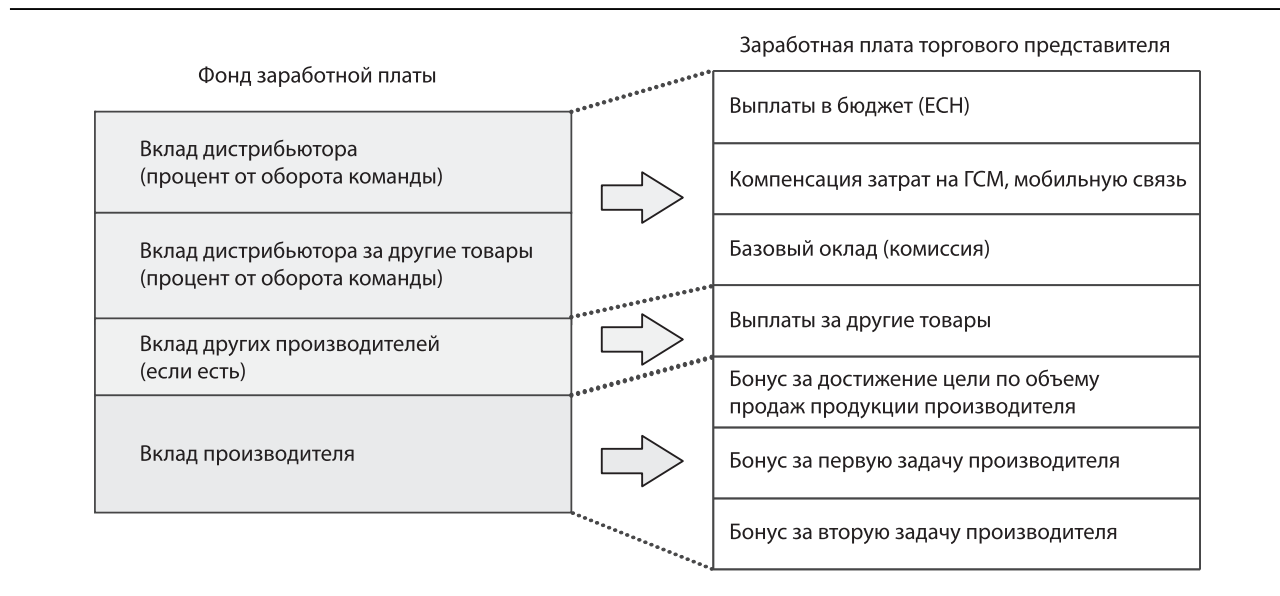
**Рис. 5.** Изменения среднего размера заказа при конвертации с ЗРД в DS3



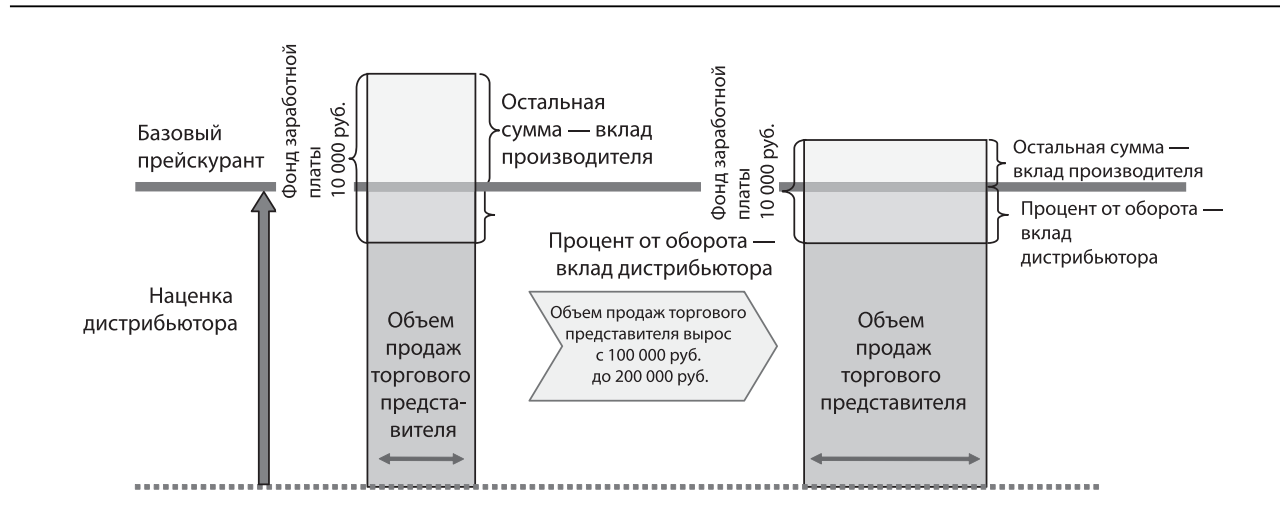
**Рис. 6.** Этапы конвертации с ЗРД в DS3



**Рис. 7.** Формирование фонда заработной платы эксклюзивной команды



**Рис. 8.** Эволюция вкладов производителя и дистрибьютора в команду эксклюзивных торговых представителей с ростом бизнеса



прямых контрактов с производителями. Как правило, такие компании работают с портфелем основных производителей по двум-четырем категориям. Логика развития этих компаний такова: изначально они ориентировались на потребности своих клиентов — розничных торговых точек,

накопили активную клиентскую базу, задействуют опытных торговых представителей, работающих по общему прайсу и зачастую с момента основания компании. Автор считает, что если ваша компания сможет стать «капитаном категории» у такого дистрибьютора, то получит существенные

преимущества даже перед DS3-компаниями. Значительная часть розницы заинтересована в работе с одним поставщиком (предпочтительным) в одной или нескольких товарных категориях, т.к. это снижает операционные расходы и затраты на приемку товара, кроме того, одна поставка закрывает ассортиментные «дыры» по широкому спектру продукции. Дистрибьютор заинтересован в предоставлении этим торговым точкам хорошего сервиса, т.к. его операционные и транспортные расходы также снижаются, а опытные торговые представители получают оплату с розничной точки в срок. Еще одним направлением конвертации команд торговых представителей являются мерчандайзеры: при сокращении канала, в котором работают торговые представители, одновременно развивается канал современных форматов, и, соответственно, повышается потребность в мерчандайзерах. Крупные компании могут позволить себе работать с эксклюзивными мерчандайзерами, а остальные делят расходы на мерчандайзинг с другими производителями и работают через специализированные агентства, предлагающие ко-мерчандайзинг. Если раньше привлечение к работе дистрибьютора для оформления сотрудников в штат было выгодно с точки зрения оптимизации различных расходов, то сейчас ситуация изменилась, тем более что многие агентства имеют юридический статус индивидуальных предпринимателей и с зарплаты их сотрудников в фонды отчисляется 6%-ный налог. Еще одним плюсом работы агентства является то, что вы будете получать правдивые, а не «желательные» отчеты о происходящем в полях.

Важно, чтобы договорные отношения с дистрибьюторами включали в себя все аспекты фактически выполняемой работы и налагали на дистрибьютора соответствующие обязательства. Стандартная форма договора подготавливается производителем, и дистрибьютор принимает ее, подписывая протокол разногласий в виде соответствующего приложения. Обычно договор с дистрибьютором представляет собой договор поставки, приложением к которому является

положение о дистрибуции. Договор поставки, как правило, регламентирует следующее:

- порядок согласования заявки, время ее приемки и подтверждения;
- минимальную партию поставки, сроки поставки в зависимости от базиса, необходимые сопроводительные документы, расходы по доставке;
- сроки разгрузки транспорта покупателем и штрафы за несоблюдение сроков;
- условия поставки по Инкотермс, в том числе момент перехода права собственности, момент перехода рисков потери и/или повреждения товара;
- порядок приемки товара и регламент претензионной работы по количеству и качеству, остаточный срок годности поставляемого товара, условия замены производителем товара, потявшего срок годности или потребительские свойства, на полках в рознице;
- срок, за который нужно предупреждать дистрибьютора об изменении цен, условия финансирования договоренностей по фиксации цен в сети при повышении цен поставщиком;
- сроки оплаты за продукцию и пени при несоблюдении, скидки за предоплату, за оплату раньше срока;
- тип досудебного порядка урегулирования споров (претензионный или беспретензионный), который позволяет незамедлительно обращаться в суд.

Положение о дистрибуции, как правило, содержит формулировки, не вступающие в противоречие с подготавливаемым законом о торговле, а именно описание выделенной дистрибьютору территории и рекомендованное ценообразование по каналам. Соответственно, договоры не должны содержать описания штрафов или иных поводов для применения вступившей в силу 30 октября 2009 г. новой редакции ст. 178 Уголовного кодекса.

Таким образом, благодаря правильному реформированию принципов системы дистрибуции, разделению клиентов по каналам продаж, ценообразованию, предоставлению скидок, логистическим

и финансовым условиям работы в сотрудничестве заинтересованы и дистрибьюторы, и розничная торговля, создается естественная «тяга» товара, делающая его доступным для потребителя. При правильном реформировании прибыль должна расти быстрее, чем инвестиции, и управление должно осуществляться оперативно с помощью описанных инструментов, в том числе человеческих ресурсов и дистрибуции.

Также приоритетной задачей дистрибьюторского договора является создание системы скидок и ценообразования. Для наилучшей оценки системы скидок удобно представить их в виде наглядной схемы (рис. 9). Соответственно, серым цветом на рисунке выделены скидки производителя, а белым — скидки и наценки дистрибьютора. В ценовой архитектуре показаны только те уровни цен, которые можно измерить и проконтролировать, а отдельные пропущены, например полочная цена, которая в традиционной рознице не контролируется производителями (за исключением государственного регулирования табачной индустрии). Чтобы упрочить целостность бренда и заинтересовать в работе каждого участника цепи дистрибуции, в приведенной ценовой архитектуре важно обратить внимание на:

- соотношения между ценой на полке в сетях с агрессивной ценовой политикой, в оптовых компаниях и в прайс-листе дистрибьютора для традиционной розницы и сетей без распределительного центра;
- разницу в величинах инвойсных цен для сетей с распределительным центром и без них;
- цену в прайс-листе оптовика с доставкой и в прайс-листе дистрибьютора;
- цену для оптовика от дистрибьютора и цену на полке сетей с агрессивной ценовой политикой.

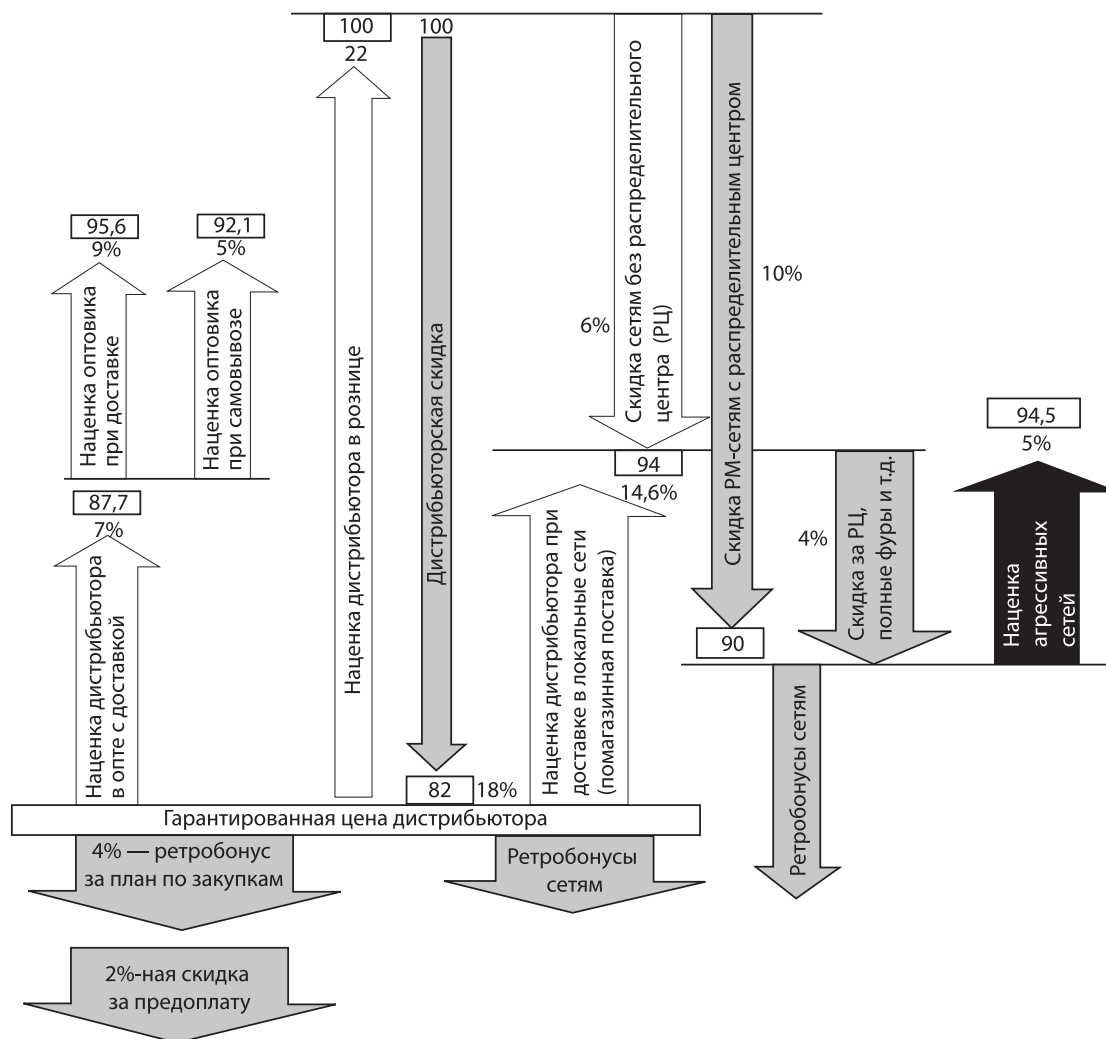
Одной из сложностей поддержки ценовой архитектуры является преломление политики производителя при прохождении товара через дистрибьюторов. Когда мы говорим про скидки, которые дистрибьюторы предоставляют оптовикам или организованным современным форматам

торговли, мы подразумеваем, что именно производитель рекомендует, за что дистрибьютору дать клиенту скидку в каждом из каналов. Одним из типичных примеров нарушения ценообразования, регламентированного производителем, является единая сетка скидок от дистрибьютора к оптовику, особенно если в прайс-листе дистрибьютора находятся конкурирующие товары. Получается, что, если оптовик берет много конкурирующих товаров, он зарабатывает скидку на весь прайс-лист и может приобрести небольшое количество товара компании по низкой цене, а это разрушает разработанную систему скидок. То же самое происходит, когда, например, два дистрибьютора конкурирующих производителей обмениваются товарами по входным ценам (бартер).

Итак, отсутствие надежной системы дистрибуции приводит к существенному колебанию денежного потока и, следовательно, периодическим кризисным ситуациям. Отдельные компании имеют правила, согласно которым финансовые риски считаются минимизированными, если максимальная доля клиента в товарообороте компании не превышает 20%. Для многих производителей, в зависимости от категории товара, ценового сегмента и представленности в сети, такие сетевые ретейлеры, как X5, «Тандер», «МЕТРО», «Ашан», могут занимать по 10% рынка. Изменения во взаимоотношениях с ними могут привести к отклонениям от запланированного денежного потока.

Дистрибьюторов, как и конечных потребителей, недостаточно привлечь однажды — их необходимо удерживать. Гораздо больше сложностей возникает при управлении или реформировании уже существующей дистрибьюторской сети, чем при начале нового проекта «с чистого листа». Это особенно актуально для высококонкурентных рынков FMCG, реалии которых таковы, что практически во всех отраслях наблюдается насыщение рынков, а иногда и их затоваривание. В этих условиях рациональных составляющих продукта, таких как качество и конкурентоспособная цена, ширина и глубина ассортимента, недостаточно, и конкурентное преимущество кроется уже не в

Рис. 9. Пример ценовой архитектуры



самом продукте, а в уровне сервиса, который сопутствует продаже товара как конечному потребителю, так и дистрибьютору. Этот уровень сервиса по отношению к дистрибьюторам, отражающий степень эффективности системы дистрибуции, определяется в числе прочего имиджем компании, личными отношениями ее руководства с основными клиентами, качеством бизнес-процессов в отделах доставки и клиентской

службы, мотивацией сотрудников отдела продаж, которые вместе с рациональными, системными факторами, рассмотренными в данной статье, приводят компанию к успеху на рынке. Подводя итог, хочется подчеркнуть, что основной посыл, который нам диктует время, — это необходимость быть открытыми к переменам и эффективно достигать целей, на каком бы рынке мы ни работали.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Леонов Д.И. Принципы построения политики по торговому маркетингу // Управление каналами дистрибуции. — 2009. — №3.
2. Леонов Д.И. Принципы построения коммерческой политики предприятия // Управление каналами дистрибуции. — 2009. — №2.
3. Никишкин В.В. Маркетинг (торговый маркетинг): Учеб. пособ. — М.: Изд-во Рос. экон. академии, 2002.

*«Статья была опубликована в журнале «Управление каналами дистрибуции, №4/2009»*