**Почему торговые предприятия и, конкретно, розничные сети, предпочитают работать с производителем, а не через дистрибьютора?**

По сути, соавтором этой заметки, запросто могу назвать нашего с вами коллегу, сформулировавшего вопрос:

> Почему торговые предприятия и, конкретно, розничные сети, предпочитают работать с производителем, а не через дистрибьютора?

Ответ на вопрос коллеги очень прост:

Дистрибьюция, как вид посреднической деятельности умирает.

Везде, повсеместно, во всех рыночных сегментах. В каких-то секторах это случившийся факт еще двадцать лет назад, в каких-то формирование маркетинговых каналов без посредников заканчивается у нас на глазах. Там где «смерть дистрибьюции», хотя и не очевидна, но произойдет в ближайшие годы или это уже происходит, либо скрыто от глаз некоторых участников рынка, скажем тех, у кого модель бизнеса на дистрибьюции формировалась в 90-х и сейчас, набравший обороты бизнес, пока еще не видит изменяющихся рыночных тенденций.

Причин происходящего много. Основные вот эти:

## Маркетинг – комплексная деятельность

Маркетинговая деятельность (рыночная деятельность) всегда комплексна. Если взять только один из элементов комплекса маркетинга (4P) и попробовать стать экспертом и уметь отрабатывать только «плейс», то не получается сформировать комплексный долгосрочный выигрыш (эффект).

- Помимо умения обеспечить присутствие товара на рынке, еще нужно…
- Не просто уметь, но и иметь возможность, гибко отрабатывать «прайс» – все уровни цен, от цен закупки сырья, до цен розницы на готовую продукцию;
- Вкладываться в «промоушн». Гибкость и здесь больше или столь же важна, как и

бюджеты на промотирование, ведь тратя ошибаясь и не имея возможности скорректировать стратегию или программу продвижения, – так успеха не достичь;
- Создавать, корректировать свой “продукт”.

Подчеркиваю, чтобы комплексно это отрабатывать нужно иметь СВОЙ продукт его «любить» и продвигать, а не просто дистрибьютировать. Только тогда можно ожидать успех в рыночной деятельности, в экономике торговли и эффективности инвестиций – всего того, что важно бизнесу. Именно поэтому

Хочешь быть успешным – нужен комплексный маркетинг.

## Дистрибьюция, как модель посредничества

Чтобы такая модель посреднического бизнеса, как дистрибьюция, не просто существовала, а была бы успешной, нужно чтобы дистрибьютор выполнял определённый ряд рыночных функций (чек-лист всем дистрибам, кстати):

- Логистика товарная – собирая много товаров из региона поставки, дистрибьютор перемещает их в регион потребления;
- Логистика складская – имея свой региональный «склад подскока», дистрибьюторы могут эффективно и оперативно снабжать розницу;
- Финансовая логистика – собирать деньги с десятков предприятий розничной торговли и одним платежом переправлять производителю. Для устранение финансового разрыва, когда часть товара еще не продана или есть трудности с оплатой магазинов за проданное, но уже нужно закупать товар снова, дистрибьютор устраняет такой разрыв собственными или заемными на стороне средствами;
- Кредитование – имея собственные оборотные средства, дистрибьютор кредитует розницу и может себе позволить выкупать продукцию поставщика, платя за партии высоко ликвидного товара вперед;
- Информационную логистику – что лучше продается в их регионе – это знали дистрибьюторы;
- Качественный менеджмент – умеющие торговать, налаживать связи и понимающие региональную или отраслевую специфику, менеджеры дистрибьютора являются, по-настоящему, лучшими из менеджеров;

- Торговый маркетинг – по сути умея только перемещать и распределять, но озадаченные поставщиками, принимали на себя и отвратительно исполняли роль региональных промоутеров товаров в точках продаж и стимуляторов продвижения товаров по дистрибьюторскому каналу
- Систему гарантийного и постгарантийного обслуживания и клиентского сервиса.

## Посредничество – бизнес ущербной экономики

Дистрибьюция, как модель заработка, появилась в РФ и СНГ в 90-е с развалом связей производителей и потребителей. В эти годы и отчасти позднее, дистрибьюция позволяла производителям сократить расходы на рыночную деятельность и предлагала более эффективные, а значит и экономически обоснованные менеджмент и маркетинг.

Позднее, с выстраиванием вертикальных и горизонтальных связей между региональными центрами, торговыми, производственными и маркетинговыми компаниями, поставщиками и потребителями, значение дистрибьюторов уменьшалось. Как только выстроились связи и упростилась коммуникация, посредничество, как вид бизнеса, утратило свое значение.

- С появлением крупных логистических операторов и транспортных агентов, роль ключевого товарного логиста они постепенно утрачивали;
- После объединение в торговые сети разрозненных магазинов и с появлением собственной системы хранения у розничных операторов в регионах, дистрибьюторы потеряли, в глазах поставщиков и значение выполняемой ими и этой функции;
- В 90-е, скажем, деньги производителю возились дистрибьюторами в спортивных сумках. С появлением надежной банковской системы межрегиональные платежи упростились; сокращение неплатежей и упорядочивание взаимоотношений по контрактным обязательствам довершили создание системы финансовых отношений, в которой дистрибьютору места не было;
- Дистрибьютор, как кредитная организация в 90-е и начало нулевых имела значение. В конечном итоге и позднее, полностью перейдя на дебиторку, дистрибьюция перестала кредитовать прочих участников канала и всю систему распределения стали кредитовать поставщики;
- Система региональных офисов производителя, которые были созданы для

решения задач оптимизации движения товаров, денег, информации связала напрямую потребителя, магазины и производителя, обеспечив беспрепятственное прохождение информации, отчетов о движении товаров и денег, что не просто упростило или сделала более эффективной информационную логистику, но и исключила, во многом, дистрибьютора из информационной системы поставщика. Ко всему прочему, с появлением интернета, упростился поиск информации и взаимное нахождение друг-друга поставщиком, розничным оператором и потребителем;
- Со временем, производители осознали, что дистрибьютор занимается собственным бизнесом и чем угодно, но не продвижением его товаров и марок. Это осознание привело производителей к необходимости построения собственных сбытовых команд. Миграция высоко квалифицированного менеджмента от дистрибюторов, в региональные офисы поставщиков – это стало общей наблюдаемой повсеместно тенденцией.
- Производитель, позднее, взял на себя и работу по стимулированию всего сбытового канала, вплоть до оборачиваемости товара и стимулирования уходимости товара с полки, исключив дистрибьюторов, сопротивляющихся и чувствующих для себя угрозу от такой активности поставщиков;
- Если говорить о системе гарантийного и постгарантийного обслуживания и клиентского сервиса, то я не видел ни в одном из сегментов, чтобы дистрибьюция охотно, добровольно и эффективно брала бы на себя, исполняла бы эту функцию изначально. Причина понятна – это отдельный вид деятельности и это за рамками модели заработка дистрибьютора. Под нажимом, наученные, финансируемые и всячески обеспечиваемые производителем, такие службы сервиса у дистрибьюции, существовали повсеместно. Правда, и тут эта работа дистрибьюторов закончилась с появлением региональных офисов производителя и с появлением специализированных сервисных компаний, смыслом бизнеса которых и стало гарантийное и постгарантийное обслуживание и клиентский сервис.

По большому счету, из комплекса маркетинга, посредниками-дистрибьюторами хорошо отрабатывался только «плейс», транспортная и финансовая логистика и контроль распределения на вверенной территории. Даже контроль за товарами на полках – даже это не всегда с успехом отрабатывала дистрибьюция и это вынуждено брали на себя владельцы марки и поставщики, нанимая команды торгового маркетинга и

мерчандайзинга, занимаясь промоушеном и ATL на территории дистрибьютора.

К примеру, ассортиментная политика дистритбьюторов предполагала формирование собственных ассортиментных матриц, включением в прайс и предложением розницы товаров и марок, продвижением и распространением которых, он и не планировали заниматься и даже оплачивать поставленные товары регулярно не предполагалось. Заинтересованный в обороте товаров одной из марок, дистрибьютор жертвовал товарами других марок и все заработанные на их продаже средства не реинвестировал в развитие или в закупку новых партий этого товара, а бросал на закупку выгодного ему товара, по сути, просто паразитируя на всех марках и их товарах.

Сегодня, скажем, в FMCG выжили только те дистрибьюторы, которые ушли:

- в интернет-торговлю;
- в собственное производство;
- в управление собственными розничными брендами;
- получили статус официального дистрибьютора одной марки на выделенной производителем территории, и существующие под жестким административным контролем производителя;
- создали собственную розничную сеть;
- получили, теми или иными ухищрениями, контроль за профильной для себя товарной категорией в розничных сетях

## Борьба за полку, но против поставщика

Много десятилетий, территориальный (региональный) дистрибьютор, находясь в регионе или отрабатывая отраслевой рыночный сегмент, пытался обеспечить, в первую очередь, свое рыночное присутствие – конкуренция за потребителя и ритейл, за полки и за показатели качественной и количественной дистрибьюции – все это было целью дистриба. Умение это делать хорошо – объясняло его необходимость этому рынку. На алтарь рыночного присутствия, любой ценой, клались:

- рентабельность продаж;
- игнорировались все уровни цены и ценовые политики производителей;
- игнорирование контрактных обязательств и всего комплекса взаимоотношений с

поставщиками;
- тоже самое, с транспортниками – в итоге, дистриб обзаводился собственным автотранспортом;
- даже получая от производителя средства на продвижение марки в регионе, дистрибьютор, так или иначе, использовал их на продвижение себя (ассоциируя себя с маркой, запускал кампанию от своего имени);

Взаимоотношения с поставщиками никогда не являлись приоритетными для дистрибьютора, тем более, если товары поставщика не входили в ТОП-5 списка высокорентабельных или быстро оборачиваемых товаров. Позднее, под давлением изменившейся рыночной реальности, часть из дистрибьюторов стала представлять интересы определенного производителя и марки, но суть отношений с остальными поставщиками оставалась неизменной. В свое время сформулировал, может и не до конца, но, безусловно, верный диагноз такой ситуации:

Прайс-лист дистрибьютора – братская могила для подавляющего количества товаров и брендов поставщиков.

# «Убийцы» дистрибьюции

По сути своей, не удовлетворенные положением вещей, магазины и производители вынужденно изменили сложившуюся на рынке парадигму, начав исключение дистрибюторов из маркетингового канала.

## Торговые сети

Общая эффективная система снабжения, общие принципы менеджмента, единые склады, стабильность поставок, неконкурентная среда, выбор и возможность оплачивать лучшие локации, как следствие, лучшие цены и растущие товарообороты – это и многое другое та выгода торговых сетей, которые объединившиеся (поглощенные) розничные операторы смогли предложить рынку.

Создание собственных логистических компаний и распределительных центров довершило масштабную работу по переделу розничного рынка и устранению дистрибьюторов-посредников из маркетингового канала.

## Региональные офисы производителей

Ущербные, малочисленные, часто не очень эффективные менеджеры в регионах под вывеской регионального офиса поставщика, по началу, дистрибьюцией не воспринимались серьезно. Правда, сразу же и с момента появления, они взяли на себя обязанности, которые дистрибьютор не выполнял вообще или делал это плохо или, что хуже, выполнял такие обязанности хорошо, но только в отношении товара и марки конкурента.

Полученные региональным офисом права, возможности предоставления дополнительных выгод от производителя, получивший закалку менеджмент, в конечном итоге, взял на себя всю работу по 4Р, оставив дистрибьюторам лишь то, что они умели делать хорошо. «Заказывать товар и платить мне, программы стимулирования обсуждать только со мной, а вот товар вам привезет МОЙ дистрибьютор», – это можно было услышать повсеместно от торгового представителя поставщика, приехавшего на переговоры в магазин.

## Сбытовые команды производителей

К началу нулевых и в первые годы века, стало нормой, когда магазины и торговые сети стали обращаться напрямую к производителю. В этот момент квалификация, оперативность мышления и понимания устаревающей роли дистрибьюции, владельцами и ТОР-менеджментом производителей диктовало необходимость не отправлять таких «самоходов» к дистрибьютору, а пытаться, если не работать напрямую, то хотя бы влиять на качество таких контактов и обслуживания таких магазинов, розничных объединений и сетевых операторов. В этот момент огромную роль сыграл квалифицированный торговый менеджмент поставщиков и маркетинговые команды поставщиков, ответственные за промотирование товаров и марок. Естественно, при их наличии.

## Торговый маркетинг

Осознав дистрибьютора, как товарного логиста и не более, производители начали влиять на сбытовой канал «через голову» дистрибьютора, проводя и организуя:

- наладив, силами собственного сбытового персонала, активную и самостоятельную работу по поиску субдистрибьюторов и по включению мелких посредников в сбытовую сеть дистрибьютора;
- акции для закупщиков дилеров и субдистрибьюторов;
- взяв на себя работу по организации качественной дистрибьюции, группы «А» по ABC-анализу;
- программы стимулирования торговых менеджеров дистрибьютора, заставляя их обращать внимание на их товары и марки;
- плановый мерчандайзинг в торговых точках;
- организуя акции стимулирования продаж с полки;

Все это через недолгое время обеспечило производителю и поставщику контроль, не только за торговой сетью дистрибьютора, но и устойчивое рыночное положение, против тех компаний, которые все еще продолжали полагаться на возможности дистрибьютора.

## Непрямая массовая реклама

Видя такое положение дел, компании-поставщики и бренды из ТОП-5 списка дистрибьютора включились в конкуренцию, запустив массовые рекламные компании, задействуя СМИ. Через время, сочетая, такую рекламу, создаваемые ими собственные команды торговых представителей, бренды просто выкупили и поглотили бизнесы дистрибьюторов или создали параллельные им системы распределения, очень быстро выдавив оставшихся дистрибьюторов с ранее занимаемого ими регионального или отраслевого рынка.

## СТМ

Из списка «убийц» это самый незначительный и самый последний по времени возникновения, но, вместе с тем, самый показательный. СТМ (собственные торговые марки) торговых сетей сегодня плотно заняли место на полке. Они – образчик прямой коммуникации между розницей и производителем. Они показатель не только желания, но и возможности торговых сетей комплексно отрабатывать и напрямую контролировать взаимоотношения с поставщиками и сокращать до одноуровневого маркетинговый канал.

## Почему розница и потребители предпочитают работать напрямую?

Несмотря на все выше сказанное, роль дистрибьютора будет сохраняться и дальше, во все уменьшающемся количестве случаев и в объеме оказываемых им посреднических услуг.

1. Как только дистрибьютор оказывает услуги поставщику и потребителю надлежащего уровня и делает это лучше, чем это способен сделать сам поставщик, в этом случае, услуги посредника востребованы.
2. Когда специфика товара не позволяет поставщику выходить на массовый и(или) потребительский рынок. Скажем, когда товар поставщика не является товаром потребительского рынка, не является самодостаточным товаром, способным решить потребности потребителя. В этом случае роль дистрибьютора-посредника сохранится и сведется к роли системного интегратора.
3. Когда дистрибьютор занимается продвижением принадлежащих ему торговых марок. В этом случае, дистрибьютор закупает OEM-продукцию на заводе-производителе, маркирует ее своими именем, дистрибьютирует и продвигает товары под этими марками. Это довольно устойчивая и распространенная модель выживания дистриба;
4. Когда сегмент рынка, в котором работает дистрибьютор, слишком уделен от основных рынков потребления товара производителя или имеет существенные отличие от основного рынка или закрыт и недоступен для массового потребителя.
5. Хочу обратить внимание коллег, что в пункт выше, часто, не включается рынки, отделенные от основного рынка границей или иначе административно, оформленные контрактными обязательствами. При необходимости, выгоде производителя, малейшем несоблюдении сторонами обязательств, дистрибьютору может быть отказано в праве на существование в роли посредника по товару поставщика.
6. Сохранится и роль дистрибьютора на части старых сформированных, не готовых к переделу рынках, на которых роль дистрибьютора сформировалась и понятна игроками десятилетиями и столетиями. Не готовы к изменениям, на этих рынках, должны быть не только розничные операторы, но и производители и прочие посредники. Однако, стоит понимать, что приход на такой рынок агрессивного

игрока на любом уровне канала, неизбежно приведет к изменению роли, а значит и значения посредников.

Что еще можно и нужно сделать дистрибьюции, чтобы сохранить свое влияние на других участников маркетингового канала? Прочтите описанное под заголовком «Дистрибьюция, как модель» на предмет верификации того, что дистрибьютор дает рынку и должен был бы давать.

Тем не менее, вывод из всего выше сказанного довольно прост

Розница и потребители, при любой возможности, предпочитают работать напрямую с производителем.Даже в случае равенства основных экономических, логистических, сбытовых возможностей посредника и производителя-поставщика, вторичные выгоды, будущие выгоды или фантазии в отношении возможности таких выгод от работы напрямую, всегда сохранятся и, в случае возможности выбора, приведут покупателя к желанию прямых и непосредственных взаимоотношений с производителем.