

# ЭКОНОМИКА РОССИИ

## ОСОБЕННОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ И РОССИЙСКИХ ДИСТРИБЬЮТОРОВ НА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОМ РЫНКЕ РОССИИ

**В.В. Калыгина**

Российский университет дружбы народов  
*ул. Миклухо-Макляя, 6, Москва, Россия, 117198*

В статье рассматриваются особенности взаимодействия международных компаний и российских дистрибьюторов на рынке потребительских товаров России на современном этапе, проблемы, с которыми сталкиваются участники каналов распределения и возможные пути их решения. В последние несколько лет наметилась тенденция к отказу многих международных компаний от работы на российском рынке потребительских товаров с местными дистрибьюторами. В статье рассматриваются основные причины, вызывающие эту тенденцию. Делаются попытки выработать основные рекомендации по урегулированию конфликтов, возникающих в каналах распределения, а также предложить меры по оптимизации существующих отношений между зарубежными поставщиками и их партнерами на российском рынке.

**Ключевые слова:** дистрибьютор, эксклюзивный дистрибьютор, каналы распределения, российский рынок потребительских товаров, международные компании, выбор дистрибьютора, выбор поставщика.

Для большинства компаний — производителей товаров потребительского спроса построение эффективных каналов распределения является важнейшим условием успешного выхода на зарубежные рынки и дальнейшего эффективного функционирования на этих рынках. К теме построения системы распределения на международных рынках, а также создания эффективной модели взаимодействия участников дистрибуционных каналов неоднократно обращались многие зарубежные и российские специалисты в области маркетинга, такие как Ф. Котлер [1. С. 467], Ж-Ж. Ламбен [2. С. 545], П. Дойль [3], Г. Ассель [4], Р.Б. Ноздрева [5] и др. В данной статье рассматриваются основные тенденции развития взаимоотношений внутри каналов распределения на российском рынке потребительских товаров на современном этапе, проблемы, с которыми сталкиваются участники каналов распределения и возможные пути их урегулирования.

### **Особенности российского рынка потребительских товаров. Привлекательность и риски для международных компаний**

Несмотря на последствия кризиса, российский потребительский рынок продолжает оставаться одним из самых интересных и перспективных рынков для

зарубежных компаний. По оценкам аналитиков, к 2018 г. Россия должна стать крупнейшим потребительским рынком в Европе [6].

Несомненный оптимизм зарубежным компаниям придает вступление России в ВТО в августе 2012 г.: снижение импортных пошлин и сокращение ограничений на ввоз гарантируют более легкий доступ на рынок импортных товаров.

Тем не менее, как и любой другой рынок, российский рынок имеет и свои характерные особенности, которые представляют для зарубежных компаний определенные трудности и несут в себе потенциальные риски.

Среди основных проблем, с которыми сталкиваются зарубежные компании, можно назвать следующие (интересно отметить, что перечисленные ниже проблемы остаются неизменными в течение нескольких последних лет, хотя и наблюдается общая тенденция к снижению степени важности показателей этих недостатков благодаря определенным государственным программам, проводимым российским правительством): коррупция; административные барьеры; неадекватное и противоречивое законодательство; недостаточная степень защиты от неэтичной тактики ведения бизнеса; недостаток надежной экономической и финансовой информации; необходимость отклоняться от общепринятых этических и правовых стандартов; огромная территория страны и значительные различия в экономических и социальных аспектах регионов; недостаточно развитая система логистики; необходимость тесных личных контактов с представителями власти регионов; языковой барьер и т.д. (1).

Именно эти проблемы и делают вопрос о выборе каналов распределения еще более актуальным. Подавляющее большинство компаний хотело бы открывать на зарубежном рынке свои собственные представительства или дочерние компании для возможности более тщательного контроля над продвижением своей продукции. Однако позволить себе это могут далеко не все. Пока еще подавляющее большинство компаний — производителей товаров потребительского спроса осуществляют свои экспортные операции с помощью местных дистрибьюторов или партнеров.

Очень важным фактором в пользу принятия решения о работе на зарубежном рынке через местного дистрибьютора является тот факт, что дистрибьютор принимает на себя возможные риски на локальном рынке. К таким рискам можно отнести, например, кредитование конечных потребителей или местных дилеров, принятие на себя права собственности на товар и, следовательно, полной ответственности за него, поддержание соответствующего складского запаса и его финансирование, изменения цен на внутреннем рынке, связанные с колебанием курса валют, последствия, связанные с изменением местного законодательства и т.д.

#### **Основные критерии, предъявляемые зарубежными поставщиками при выборе дистрибьютора**

Как правило, зарубежные компании при выборе эксклюзивного дистрибьютора руководствуются специально разработанными критериями оценки, которые помогают им максимально обезопасить себя от рисков, связанных с этим выбором. К основным таким критериям можно отнести следующие:

— финансовое положение дистрибьютора и возможность выполнения установленных планов по закупкам;

— сбытовые способности дистрибьютора; территориальный охват; результаты продаж за прошлые периоды;

— складские помещения дистрибьютора; подходят ли существующие склады для хранения товара поставщика; имеется ли возможность у дистрибьютора поддерживать необходимый уровень складских запасов;

— закрепление за марками поставщика отдельного менеджера;

— частота проведения дистрибьютором обучающих программ для своего персонала;

— отношения дистрибьютора с местными средствами массовой информации. Необходимо проанализировать количество и качество PR-публикаций, размещенных в СМИ через этого дистрибьютора. Также особое внимание следует обратить на скидки, которые местные СМИ предоставляют данному дистрибьютору и т.д.;

— репутация дистрибьютора на рынке;

— профессионализм и компетентность менеджмента дистрибьютора. При выборе дистрибьютора поставщики часто проводят собеседования не только с топ-менеджментом дистрибьютора, но и с менеджерами среднего звена;

— подходит ли дистрибьютор «по размеру». Иногда поставщики стремятся попасть к крупному дистрибьютору, имеющему в своем ассортименте большое количество брендов и обладающему обширной клиентской базой. Однако в случае, когда бренды поставщика недостаточно известны, требуют к себе более пристального внимания для повышения уровня узнаваемости, активного продвижения, эта позиция не всегда оправданна, так как крупные дистрибьюторы, как правило, не очень внимательно относятся к таким брендам, предпочитая более активно заниматься уже известными. В данном случае иногда стоит приглядеться к более мелким дистрибьюторам, специализирующимся на продвижении небольших брендов. Более того, анализ базы крупных дистрибьюторов может показать, что большая часть их клиентов не совсем подходит для представления небольших брендов, и, таким образом, не может служить важным показателем для выбора этого дистрибьютора. Иногда складывается обратная ситуация, когда поставщики, соблазнившись более выгодными условиями, начинают работать, например, с начинающим дистрибьютором и впоследствии сталкиваются с невозможностью (по разным причинам) соответствующего продвижения своих брендов данным дистрибьютором.

#### **Основные критерии, предъявляемые дистрибьюторами к поставщикам**

Не только поставщик выбирает дистрибьютора, дистрибьютор также очень внимательно относится к выбору своих зарубежных поставщиков, особенно если бренды поставщика недостаточно известны на рынке, требуют к себе повышенного внимания и усиления сбытовой активности. К основным критериям при принятии решения о выборе поставщика можно отнести следующие:

— соответствие коммерческих условий поставщика возможностям дистрибьютора;

— соответствие продукции поставщика ассортиментной политике дистрибьютора;

— возможность заключения долгосрочного контракта на дистрибуцию. К сожалению, переход к другому дистрибьютору или вообще отказ от дистрибьютора достаточно часто происходит на российском рынке. Такая ситуация грозит компании-дистрибьютору большими потерями, а иногда и вообще уходу с рынка. Практика показывает, что даже наличие долгосрочного контракта не всегда гарантирует дистрибьютору невозможность отказа от его услуг практически в любой момент, если этого захочет поставщик. Поэтому дистрибьютор должен иметь в своем ассортименте продукцию и других поставщиков, чтобы, во-первых, иметь больше власти в канале распределения и, во-вторых, иметь «подушку безопасности» на случай потери того или иного бренда;

— результаты продаж и маркетинговой активности поставщика на других зарубежных рынках;

— предложение эксклюзивных прав на представление продукции или (в случае селективного и интенсивного сбыта) предложение эксклюзивных прав на определенные виды продукции поставщика;

— маркетинговая поддержка дистрибьютора; процент, отчисляемый поставщиком в А&Р бюджет; снабжение дистрибьютора POS-материалами; активная поддержка при реализации разработанных маркетинговых планов и стратегий по достижению рыночных целей;

— информационная поддержка дистрибьютора;

— регулярное проведение тренингов для персонала дистрибьютора;

— возможность предложения продукции, произведенной под конкретные требования рынка;

— личностные характеристики руководства и сотрудников компании-поставщика;

— разработка и реализация как push-стратегий, так и pull-стратегий.

Следует отметить, что в России, к сожалению, дистрибьюторы часто сталкиваются с проблемой «серого» рынка. Параллельный импорт причиняет российским дистрибьюторам и их поставщикам массу проблем: подрыв имиджа бренда, конфликты в каналах распределения, падение прибылей, нарушение ценовой политики и многие другие. Поставщик должен оказывать максимальную поддержку дистрибьютору в защите от «серого» рынка. Он должен гарантировать дистрибьютору невозможность отгрузки товара «случайным» покупателям, лишение права на дистрибуцию своего товара тех зарубежных дистрибьюторов, которые оказываются замешанными в несогласованных поставках на российский рынок продукции поставщика, участие в совместных рейдах по торговым каналам в целях обнаружения параллельных поставок.

### **Тенденции к отказу зарубежных компаний от работы через дистрибьюторов на российском рынке потребительских товаров**

В последние несколько лет на российском потребительском рынке наметилась тенденция к отказу зарубежных компаний от работы через дистрибьюторов и построению прямых каналов распределения либо значительного снижения количества дистрибьюторов. Эта тенденция далеко не всегда связана с неудовлетворительной работой дистрибьюторов. Более того, в большинстве случаев можно

сказать, что, наоборот, слишком эффективная работа дистрибьюторов поспособствовала развитию этой тенденции. Среди основных причин отказа от посредников на российском рынке можно назвать следующие:

— российский рынок перестал быть для зарубежных компаний загадочным и непонятным, каким он был в начале 90-х гг. прошлого века. Значительно сократились риски, с которыми сталкивались зарубежные компании в те годы. Чтобы при выходе на рынок обезопасить себя от рисков, характерных для того периода, компаниям было выгоднее работать через посредников. Как правило, отгрузки осуществлялись по предоплате, поэтому никаких особых рисков зарубежные компании не несли;

— бренды компаний, которые еще недавно были недостаточно хорошо известны российскому потребителю, с помощью местных дистрибьюторов уже стали в России популярными;

— дистрибьюторы уже создали клиентские базы и, таким образом, нет необходимости прикладывать максимальные усилия для поиска клиентов;

— розничные сети продемонстрировали существенный рост, и появилась возможность работать с ними напрямую, так как объемы их закупок уже могут превышать закупки любого дистрибьютора, а созданные сетями собственные распределительные центры и переход на централизованную логистику снял вопросы доставки и распределения. Большинство розничных сетей предпочитает теперь работать напрямую с зарубежными поставщиками. Практически все из них имеют отделы импортных закупок;

— некоторые компании приняли решение самостоятельно развивать собственные розничные сети.

Буквально за последние два года произошло очень много интересных событий, подтверждающих данную тенденцию поставлять свою продукцию на российский рынок напрямую.

Одним из последних «громких» подобных событий стала регистрация в РФ компании «Эппл Рус», основной вид деятельности которой — оптовая и розничная торговля компьютерами. Компанию зарегистрировала американская корпорация Apple, производитель персональных и планшетных компьютеров, телефонов и иных гаджетов, которая уже в 2013 г. намеревается начать прямые поставки своей продукции в розничные сети Москвы и Петербурга. В Apple заявляют, что «Эппл Рус» была открыта для того, чтобы лучше контролировать российский рынок. По словам одного из дистрибьюторов, «в компании недовольны существующей схемой поставок гаджетов: операторы слишком заинтересованы „в продажах не на широком рынке, а в своих салонах“» [7].

Очень ярко тенденция самостоятельного выхода на российский рынок прослеживается на рынке luxury.

По мнению вице-президента группы компаний «ДжамильКо» Ольги Мамоновой, «на рынке действительно заметна тенденция, при которой иностранные компании принимают решение самостоятельно выходить на российский рынок. Если компания уверена в своем успехе, а он определяется объемами продаж и эффективностью работы, то, как правило, она предпочитает выходить на рынок самостоятельно» [8].

О своем самостоятельном развитии на российском рынке заявила марка Prada, которую раньше развивала компания Mercury. Создатель легендарных джинсовых марок Lee и Wrangler — компания VF Corporation решила самостоятельно заняться ритейлом в России [9].

Не так давно французский производитель нижнего белья DIM принял решение отказаться от развития бизнеса в России через схему франчайзинга. Компания теперь сама будет открывать свои магазины. Среди причин таких изменений компания называет ошибки партнеров, которые привели к закрытию до половины российских магазинов сети.

Конечно, нельзя говорить о том, что дистрибьюторы и другие посредники вообще исчезают с рынка. Все-таки выходить на российский рынок с недостаточно «раскрученным», неизвестным брендом, небольшими бюджетами менее рискованно через дистрибьюторов, а вышеприведенные примеры скорее относятся к компаниям, которые уже завоевали определенные позиции на рынке и находятся на другом этапе своего развития.

Многие дистрибьюторы, следуя реалиям времени, постепенно начинают диверсифицировать свой бизнес. Одни из них создают собственные розничные сети. Например, розничная сеть «Магнит» была основана крупнейшей дистрибьюторской компанией «Тандер», сейчас компания занимается построением сети магазинов формата дрогери «Магнит-Косметик» и магазинов у дома «Магнит Семейный», другой известный дистрибьютор «Юниленд» создал такие розничные сети как «Дикси» и «Мегамарт». Другие начинают оказывать специализированные отдельные услуги, например, транспортные или услуги мерчендайзеров, не только своим основным поставщикам в рамках дистрибьюторского договора, но и другим клиентам. Все зависит от опыта компании, ее возможностей, целей по развитию.

#### **Возможные конфликты в канале распределения и пути их урегулирования**

К сожалению, на всех рынках даже в удачно выстроенных каналах распределения возникают конфликты между их участниками. Российский рынок не исключение. Иногда эти конфликты приводят к полному разрыву отношений, иногда служат для выработки эффективных решений по дальнейшему развитию. Как правило, при заключении договора, все выглядит идеально — дистрибьютор гарантирует выполнение своих обязательств, поставщик готов на все, чтобы иметь возможность отгрузить первую партию товара, а спустя приблизительно год начинают проявляться проблемы, требующие незамедлительного решения. Среди основных причин, которые приводят к конфликтам, можно особо выделить следующие:

— несвоевременная оплата дистрибьютором товара. К сожалению, эта проблема остается самой главной. Дистрибьюторы несвоевременно осуществляют платежи за закупленный товар. Часто это связано с тем, что отсрочка платежа, которую дистрибьюторы предоставляют своим клиентам, значительно больше, чем отсрочка платежа, которую предоставляет зарубежный поставщик непосредственно дистрибьютору;

- ограниченные организационные и финансовые ресурсы дистрибьютора;
- невозможность поставщика влиять на сбытовую политику дистрибьютора;
- навязывание поставщиком полного ассортимента своей продукции для закупки дистрибьютором;
- построение внутренних каналов распределения, не соответствующих маркетинговой политике поставщика (например, отгрузка товара в розничные магазины, которые не соответствуют имиджу бренда);
- кадровые проблемы. Очень часто неуспех бренда на рынке связан лишь с тем, что менеджер, которому поручено заниматься брендом, просто недостаточно лоялен к этому бренду;
- непреклонность поставщика в вопросах выполнения дистрибьютором планов по закупкам в соответствии с контрактом, несмотря на непредвиденные проблемы на рынке дистрибьютора, и невозможность в связи с этими проблемами выполнить договорные обязательства. Поставщик должен проанализировать причину и сделать выводы о причинах невыполнения этих планов. «Затаривание» склада дистрибьютора приведет к тому, что дистрибьютор будет вынужден искать новые, возможно, не соответствующие маркетинговой политике поставщика каналы сбыта, продавать товар по цене себестоимости и т.д. В результате единственным желанием дистрибьютора может стать поскорее распродать склад и распрощаться с данным поставщиком. В данной ситуации поставщику необходимо помочь дистрибьютору выйти из сложившейся ситуации, разработать совместную программу действий; возможно, снизить план по закупкам. Такая программа может наладить взаимоотношения и продолжать успешное сотрудничество.

Любое взаимодействие с зарубежными партнерами требует прежде всего построения модели взаимовыгодного сотрудничества и установления личных взаимоотношений. При выходе на российский рынок зарубежные компании учитывают все особенности этого рынка и принимают решения относительно способа осуществления экспортных операций на этом рынке. Нельзя дать однозначный ответ, какой способ более эффективен, каждая компания должна сама выбрать для себя тот способ, который наиболее точно отвечает ее целям и возможностям. Но одно можно утверждать точно, российский рынок потребительских товаров все еще недостаточно насыщен качественными брендами, российские потребители ждут появления таких брендов. Главное, чтобы производитель таких брендов нашел «правильного» дистрибьютора, который и смог бы грамотно представить бренд российскому потребителю.

#### ПРИМЕЧАНИЕ

- (1) По материалам исследований: «Россия как объект инвестиций» The PBN Company по заказу Министерства экономического развития и торговли РФ, 2006; Global Intelligence Alliance «GIA Geographies White Paper», 01/2010; Ernst&Young «Исследование инвестиционной привлекательности России», 2011; совместное исследование Ассоциации европейского бизнеса (АЕБ) и транснациональной исследовательской группы GfK — «Стратегии и перспективы компаний — членов АЕБ в России».

## ЛИТЕРАТУРА

- [1] *Kotler Ph., Keller K.L.* Marketing Management, 12<sup>th</sup> edition. — Pearson Prentice Hall, 2006.
- [2] *Ламбен Ж-Ж.* Менеджмент, ориентированный на рынок. — СПб.: Питер, 2008.
- [3] *Дойль П.* Менеджмент: стратегия и тактика. — СПб.: Питер, 1999.
- [4] *Ассель Г.* Маркетинг: принципы и стратегия. — М.: Инфра-М, 2001.
- [5] *Ноздрева Р.Б.* Международный маркетинг. — М.: Экономистъ, 2005. — С. 537.
- [6] Ernst&Young. Исследование инвестиционной привлекательности России, 2012. — URL: <http://www.ey.com/RU/ru/Issues/Business-environment/Russia-attractiveness-survey-2012---Russia-investment-attractiveness>
- [7] Коммерсантъ. № 153/П, 20.08.2012.
- [8] Деловой Квартал, 11.07.2011. — URL: <http://ekb.dkvartal.ru/news>
- [9] Ежедневная деловая газета РБК Daily, 19.20.2011. — URL: <http://www.rbcdaily.ru/2011/10/19/market/562949981760452>.

## LITERATURA

- [1] *Kotler Ph., Keller K.L.* Marketing Management, 12<sup>th</sup> edition. — Pearson Prentice Hall, 2006.
- [2] *Lamben Zh-Zh.* Menedzhment, orientirovanny na rynek. — SPb.: Piter, 2008.
- [3] *Doyle P.* Menedzhment: strategiya i taktika. — SPb.: Piter, 1999.
- [4] *Assel G.* Marketing: printsypy i strategiya. — M.: Infra-M, 2001.
- [5] *Nozdreva R.B.* Mezhdunarodny marketing. — M.: Ekonomist, 2005. — S. 537.
- [6] Ernst&Young. Issledovanie investitsionnoy privlekatelnosti Rossii, 2012. — URL: <http://www.ey.com/RU/ru/Issues/Business-environment/Russia-attractiveness-survey-2012---Russia-investment-attractiveness>
- [7] Kommersant. N 153/P, 20.08.2012.
- [8] Delovoy kvartal, 11.07.2011. — URL: <http://ekb.dkvartal.ru/news>
- [9] Ezhednevnyaya delovaya gazeta RBK Daily, 19.20.2011. — URL: <http://www.rbcdaily.ru/2011/10/19/market/562949981760452>

## SPECIFIC FEATURES OF INTERNATIONAL COMPANIES COOPERATION WITH RUSSIAN DISTRIBUTORS ON THE CONSUMER MARKET

V.V. Kalygina

Peoples' Friendship University of Russia  
*Miklukho-Maklaya str., 6, Moscow, Russia, 117198*

The article deals with the late-day specific features of the collaboration of international companies and Russian distributors on the Russia's consumer goods market as well as the problems facing distribution channels' members together with the ways and means of their solution. A tendency has come along over recent years for a number of international companies to turn down local distributors' offers to collaborate on the Russian consumer market. The paper tries to reveal major reasons for this development. Efforts are also underway to work out principal recommendations to remove conflicts arising in distribution channels, as well as put forth proposals on streamlining existing relations between foreign suppliers and their Russian market partners.

**Key words:** distributor, exclusive distributor, distribution channels, international companies, choice of distributor, choice of supplier.