

Дистрибуция в компании Снек Экспорт: как все начиналось

Имея 28 собственных филиалов и подфилиалов и работая с 18 дистрибуторами, компания Снек Экспорт действительно обладает логистикой по всей стране.

Как дистрибутор Снек-Экспорт начинала работу с мелкой, днепропетровской компании, которая, за достаточно короткий срок (если считать, что как дистрибуторы мы начали работать в Днепропетровске с 2003 года), переросла в национальную. Будучи региональной днепропетровской компанией, Снек Экспорт страдала от низкого уровня управленческого и торгового персонала. Через некоторое время в компании появились обучающие программы и тренинги, что существенно повысило общий уровень, но бесспорно, компания развивалась и работала бы гораздо эффективнее и быстрее, если бы сразу привлекла квалифицированных сотрудников.

Проблем была масса, ведь на начальном этапе создания дистрибуции в Днепропетровском регионе Снек-Экспорт работала скорее интуитивно, не имея четких основ продаж, даже не оперируя такими понятиями как «мерчендайзер» или «супервайзер». Только когда дирекцией компании Снек Экспорт было принято решение обучать персонал, ориентируясь на образцы развития западных компаний («Wrigley», «Coca-Cola»), которые первыми начали заниматься прямой дистрибуцией в Украине, только тогда начала складываться некая первичная система организации дистрибуции.

Снек Экспорт успешно отработала пилотную модель дистрибуции в Днепропетровске, и нашими директорами было принято решение открывать филиалы в других городах и продавать наши снеки по такой же схеме. В 2004 году в Днепропетровске у нас уже сформировалась некая структура, а в 2005 мы уже начали двигаться по наработанной методике, по которой работали западные компании.

Днепропетровский филиал Снек Экспорт можно назвать пилотным или стартовым проектом, который был успешен и на основании этого проекта начала формироваться наша дистрибуционная структура в других крупных городах и областных центрах.

Изначальная система, по которой Снек-Экспорт работала в Днепропетровске, была полудистрибуционной: работа велась и через оптовый канал и через днепропетровских дистрибуторов, и только когда появились первые филиалы, произошел качественный скачок. Компания начала готовить и обучать персонал, привлекать профессиональных тренеров со стороны.

Успех в Днепропетровске моментально отразился на увеличении объемов продаж снеков, это был скачок в десятки раз, по сравнению с продажами до появления сети филиалов. Закономерным следствием перехода на систему собственной дистрибуции стало то, что доля опта в продажах снеков начала падать, но объемы продаж снеков через розницу настолько возросли, что это оказалось несоизмеримо, по сравнению с потерями в опте.

О проблемах и тенденциях рынка

Тот факт, что компании-производители занимаются дистрибуцией (как в случае с компанией Снек Экспорт), и наоборот – дистрибуторы запускают в производство собственные бренды, обусловлен тем, что оптимальный вариант для украинского рынка, когда производство и дистрибуция находится в одних руках. Таким образом компания увеличивает свой заработок, получая прибыль сразу по двум направлениям деятельности.

Проблемой нашего рынка является то, что большинство компаний-дистрибуторов не разбирается в брендинге и продвижении торговых марок. И в то же время большинство компаний-производителей не умеют строить эффективную систему дистрибуции.

Еще одна проблема, общая для всех производителей, заключена в том, что дистрибуторы, как правило, не обращают внимания на качество представленности продукции той или иной торговой марки и компании и, следовательно, никто лучше компании-производителя не продаст свой товар.

Для дистрибутора важны большие обороты от продаж, а какую долю рынка занимает продукция – им, по сути, безразлично. Поэтому производители, для которых важно качество представленности, доля рынка и т.д., пошли по пути создания своих эксклюзивных бренд-команд на базе дистрибутора либо по пути создания собственных филиалов. В первом случае через торговых представителей таких команд, которые, формально работая у дистрибутора, по сути, являются сотрудниками компании-производителя, и осуществляются продажи. Дистрибутор занимается логистикой, бренд-команда – управляет продажами.

Бренды и компании, избравшие первый путь, попадают в общий дистрибуторский прайс, который не зря прозван «кладбищем брендов» и в этом прайсе себя хоронят, поскольку, как показывает практика, из общего прайса очень сложно выделиться. Более 50 SKU (stock keeping unit, позиция, единица учета) на одного торгового – это уже братская могила.

Рынок дистрибуции пока еще мало систематизированный и нестабильный – работа ведется так, как удобно и выгодно на данный момент. Однако тенденции развития дистрибуции свидетельствуют о том, что рано или поздно производители будут передавать часть процесса дистрибуции на аутсорсинг – собственно все логистические услуги перейдут в руки дистрибутора. И среди дистрибуторов выживут только те компании, которые смогут предоставить единый комплекс логистики; мелкие, региональные компании, скорее всего, отомрут.

Вероятность того, что успешная компания-дистрибутор со временем разовьется в производственно-дистрибуторскую компанию, достаточно велика. Если взять, допустим, рынок алкоголя, то большинство самых крупных дистрибуционных компаний, таких как «Мегаполис», «Баядера», ТД «Маркет-Групп» (корпорация «Логос») и другие крупнейшие национальные компании-дистрибуторы алкоголя в свое время, продавая

продукцию других компаний, стремились, естественно, к максимальному увеличению прибыли. Эти дистрибуторы уже знали рынок с точки зрения продаж, директора компаний проанализировали, в каких направлениях и в каких сегментах выгодней работать, и вполне успешно запустили свои собственные продукты. Но для этого им пришлось в значительной мере перестроить систему работы компании: были созданы отделы маркетинга, департаменты производства, словом, вся та структура, которая необходима компании-производителю.

Та же тенденция действует и в обратную сторону, когда компания-производитель постепенно развивает и запускает собственную дистрибуционную сеть. Возьмем, опять-таки, алкогольный рынок: компания «Союз-Виктан», которая вначале интенсивно развивалась как компания-производитель, а потом пришла к созданию своей системы дистрибуции и преуспела в этом направлении. То же самое можно сказать и о компании Снек Экспорт.

Создание дистрибуции на базе производителя – вынужденная мера

Может сложиться впечатление, что создание и развитие общеукраинской сети филиалов было заветным желанием директоров компании Снек Экспорт – на самом деле это была вынужденная мера.

Можно сказать даже, что компания-производитель становится дистрибутором от безысходности. В ситуации, когда директор компании понимает, что нет качественного дистрибутора, который удовлетворяет запросам, начинает развиваться собственная система. Я думаю, что в этом – первопричина. Если бы были нормальные дистрибуторы, то ни один директор производственной компании не связывался бы с собственной дистрибуцией.

Нам, как производителю, необходимо было выводить свои снековые бренды из «братской могилы» общего прайса. Заветной целью компании Снек Экспорт было желание вывести наши снеки с днепропетровского регионального на национальный уровень, качественно продаваться и наращивать обороты, сделать наши торговые марки первыми номерами в конкретных снековых сегментах украинского рынка. Первые бренд-команды и филиалы (не считая Днепропетровского) начали работать на Западной Украине – там дистрибуторы были более лояльными и менее разбалованными, чем их восточные коллеги.

Дистрибуторы Восточной Украины (в том числе и дистрибуторы Днепропетровска), имея миллионные обороты, просто не заинтересованы работать с молодой, начинающей торговой маркой. И сколько бы компания Снек-Экспорт ни размахивала у них перед носом бизнес-планом и стратегией развития бренда, сколько бы директора не говорили, что через 2 года объемы продаж этой группы снеков возрастут в десятки раз – на это никто не обращал внимания. Дистрибуторам нужны были обороты от продаж здесь и сейчас.

Дистрибутору выгодней и легче вести работу с брендом, который раскручен и продается

сам по себе и производителю очень тяжело объяснить, что твой товар в перспективе станет популярным и прибыльным. И даже понимая, что новый снековый бренд, выходящий на рынок, перспективен, в качестве страховки дистрибуторы просят либо большую дополнительную наценку, либо вспомогательный бонус для продвижения.

Вполне закономерно, что, выбившись в лидеры, директор компании начинает диктовать дистрибуторам свои условия и те вынуждены на них идти, чтобы не потерять «высокооборотистый» бренд.

Сегодня, конечно, для нашей компании ситуация в корне изменилась. Теперь уже дистрибутор боится, что компания Снэк Экспорт может забрать у него товар, потому что это уже гораздо большие деньги.

И здесь вполне закономерным становится процесс падения дистрибуторской маржи. Дело в том, что если бренд уже действительно раскручен и его производитель понимает, что набрал силы и может диктовать условия на рынке, то он диктует свои условия работы дистрибутору. Производитель начинает либо вкладывать в дистрибутора деньги, либо опускать его маржу, чтобы увеличить себе заработок. Выходов здесь у дистрибутора только два: либо начать работу по производству своего товара, либо - перестроиться в чисто логистическую компанию.

Выход на внешние рынки: плюсы для дистрибутора и производителя

Компания Снэк Экспорт, стартовав когда-то в Днепропетровске, теперь осуществляет дистрибуцию не только в Украине, но и во многих других странах Восточной Европы и СНГ. Мы работаем, продаем свои снеки и передаем стандарты нашей украинской дистрибуции, ее высокое качество в Россию, Казахстан, Молдову, Приднестровье, Болгарию, Румынию, на очереди некоторые другие страны.

Выход на внешние рынки – большой плюс для производителя, т.к. всегда ведет к диверсификации бизнеса, т. е. к тому, что бизнес становится более безопасным. Например, в Украине ввели новый закон, регулирующий тот сегмент снекового рынка, в котором работает наша компания. И этот закон существенно притеснил наш бизнес, либо затруднил продажи определенной группы снеков. Производитель спокойно сворачивает данную часть бизнеса здесь, но в то же время успешно продолжает продавать снеки на рынках Казахстана, Белоруссии, Молдовы, Восточной Европы. Выход на внешние рынки существенно повышает жизнеспособность компании, а качество снековой продукции и стандарты украинской дистрибуции достаточно высоки и способны выдержать любую конкуренцию с дистрибуцией и продукцией в любой из стран СНГ.

Под высокими стандартами качества мы подразумеваем обращение внимания не только на нумерическую представленность, но и на представленность качественную: стандарты присутствия снеков, определенное количество SKU в каждой точке. Помимо того, что торговая марка просто присутствует в магазине, она еще имеет достаточно высокий уровень мерчендайзинга – это качественная представленность. Мы не просто присутствуем «для галочки» в торговой точке, есть определенный, востребованный

потребителем, снековый ассортимент, который дает наибольшую прибыль.

Работа с чужими брендами: повышение прибыли дистрибуционного направления

Логистика компании Снек Экспорт заточена под наш продукт, под снеки, поэтому мы если и работаем с товарами других производителей, то выбираем только группы товаров близкие к снекам по логистике.

Кроме того, как мне кажется, уникальность компании заключена в том, что Снек-Экспорт одновременно с тем, что занимается прямой дистрибуцией еще и маркетингово-ориентированная. Поэтому Снек Экспорт развивается и работает сразу в двух направлениях: это компания, которая качественно производит снеки и создает бренды и это компания, которая сама же качественно эти снеки и продает: ТМ «Флинт», ТМ «Мачо», ТМ «Козацька розвага», ТМ «Морские» - все это бренды-лидеры в своих снековых сегментах.

Еще раз хочу подчеркнуть, что дистрибуция Снек Экспорт не просто нумерическая, она, в первую очередь, качественная и мы обращаем внимание не просто на факт нашего присутствия в торговой точке, а на то, как там представлены наши снеки. Этим, я думаю, мы похожи на лучшие западные компании, представленные на рынке Украины (их не так уж и много, но они есть).

В отличие от общей ситуации на украинском рынке, наш дистрибутор, та часть компании, которая отвечает за дистрибуцию, ведет постоянную работу над увеличением своего дохода. Это связано с тем, что мы не останавливаемся на дистрибуировании тех торговых марок, которые у нас есть, мы развиваем новые марки (не только в сегменте снеков), и, кроме того, привлекаем к сотрудничеству с нами, как с дистрибуторами, продукты (достаточно неплохие бренды), которые мы сами не производим.

Если еще в прошлом году компания Снек Экспорт работала по дистрибуции только с собственными брендами, то сейчас стратегия изменилась: набираются новые бренд-команды под привлечение дополнительного товара.

Основными критериями привлечения дополнительных товаров для компании Снек Экспорт являются:

- 1) обратная сезонность (снеки – это продукция, у которой сезонность выражена летом, следовательно, нам интересен товар, пик продаж которого приходится на зиму, например, чай, кофе или кондитерские изделия);
- 2) товар должен быть близок к снекам по логистике (возить в одной машине снеки и минеральную воду, при всем нашем интересе к данному продукту, пока что не представляется возможным – разные условия транспортировки, доставки и погрузки воды и снеков);
- 3) продукт, который мы привлекаем, должен быть интересен нам по обороту и самое

главное – бренд должен быть нам интересен по продвижению.

Сейчас компания Снек Экспорт успешно работает с ТМ «COFI-COFI», активно ведутся поиски и переговоры по нескольким другим направлениям. Для нас уже очевидно, что мы интересны как дистрибутор торговым маркам, выступающим на украинском рынке, и у нас есть свои сильные стороны.

Во-первых, по снекам компания Снек Экспорт работает не менее чем в 95% всех торговых точек, которые присутствуют на территории Украины; во-вторых – охватывает абсолютно все сегменты торговых точек (опт, розница, сегмент VIP и сегмент HoReCa – для последнего сегмента у нас выделены специальные торговые агенты). Мы в состоянии обеспечить покрытие как по всей территории Украины, так и абсолютно по всем каналам сбыта.

Кроме того, работающим с нами компаниям мы предоставляем возможность выхода на рынки ВЭД (рынки России, Казахстана, Молдовы, Белоруссии, Румынии, Болгарии и т.д.). Если продукт нам интересен, и если компания-производитель готова рассматривать возможность вложения средств в продвижение этого продукта, мы будем с ними работать не только в Украине, но и в других странах.

Очень важным условием сотрудничества с другими компаниями в плане дистрибуции, является обязательное продвижение торговых марок производителем.

Если мы берем компанию и ее торговую марку на дистрибуцию, то нам не интересно продавать обычный продукт, нам интересно продавать бренд. Продавая собственную снековую продукцию, мы в виде привлеченных товаров хотели бы видеть не менее сильные бренды, потому что мы заинтересованы в долгосрочном сотрудничестве с нашими партнерами. Это однозначное и достаточно жесткое требование Снек Экспорт к компании, с которой мы работаем – продвигать свой продукт (сюда входит и ATL и BTL и трейд-мероприятия), потому что без продвижения невозможно завоевание серьезной доли рынка. Поэтому помимо всех финансовых условий, программа по продвижению на украинском рынке, является основным критерием при принятии решения о сотрудничестве с торговой маркой.

Часто возникает вопрос о том, какую долю в прибыли компании Снек Экспорт занимает прибыль дистрибуционного направления. Однозначно и прямо ответить на этот вопрос достаточно сложно, поскольку эта информация является коммерческой тайной, можно лишь сказать, что наша прибыль как производителя снеков и наша прибыль от дистрибуции являются сопоставимыми и не очень рознятся по порядку цифр.

В качестве дополнительных услуг, помимо дистрибуции, если речь идет о доптоварах, Снек Экспорт оказывает своим партнерам консультационные услуги по продвижению, по вопросам аналитики украинского рынка, совместно определяет маркетинговые мероприятия, оптимизирует их расходы на продвижение, выбирая только те мероприятия, которые являются наиболее эффективными.

В 2007 году, как дистрибуторы, помимо наших снэковых брендов, Снэк Экспорт планирует работать не менее, чем с пятью различными товарными группами: мы рассматриваем в качестве возможности сотрудничества рынок чая, рынок кондитерских изделий и несколько других товаров категории FMCG, о которых в данный момент еще рано говорить. Это наши планы, но в принципе мы готовы к рассмотрению предложений о сотрудничестве с любым производителем (чей товар соответствует нашим критериям отбора), который готов к серьезному захвату рынка Украины.

Как производитель Снэк-Экспорт присутствует на рынке уже достаточно долго (самому «старому» нашему бренду, «Козацькой розваге» - уже 7 лет!). Как дистрибутор мы начали работать в Днепропетровске только с 2003 года. Но за это время компанией Снэк Экспорт было открыто 28 филиалов и подфилиалов по всей Украине, и без ложной скромности можно сказать, что у нас одна из самых больших дистрибуционных сетей в Украине. А уникальность этой сети, как уже говорилось, заключается в том, что Снэк Экспорт работает еще в нескольких других странах, где те же стандарты качества в работе дистрибуции, что соблюдаются у нас.

Пути развития дистрибуции в Украине

Раз уж компания-производитель открыла собственную дистрибуцию, то естественно, актуальным становится вопрос – как сделать это направление максимально прибыльным. Здесь путь один – дистрибуция начнет активно работать на прибыль только тогда, когда директор компании начнет активно привлекать чужие бренды, когда компания станет предоставлять услуги логистики на сторону. И если изначально собственная дистрибуция рассматривалась как вспомогательная функция продаж, то с этого этапа дистрибуция уже становится полноценным бизнес-направлением.

Украинский дистрибутор должен построить качественную логистику, чего пока еще нет. Логистика – понятие довольно емкое, сюда можно отнести не только транспорт, которым располагает дистрибутор, сюда же входит и сервис и программное обеспечение и маршрутизация и тайминг и даже то, как и во что одеты водители. Такая логистика – очень громоздкий и сложный комплекс, для которого потребуется персонал довольно высокого квалификационного уровня (как вариант – обученный работе в компаниях западного образца), которого, пока что, еще очень и очень не хватает.

Назвать украинскую логистику сервисной еще рано. Она еще далека от оптимизации расходов по бензину, транспорту, персоналу. Идеальные логистические компании на нашем рынке появятся, думаю, лет через 5-10.

Что касается покрытия, то в Украине пока что нет логистических компаний, которые бы покрывали всю территорию и имели бы филиал в каждой области. Это действительно сложно, разве что несколько операторов на рынке дистрибуционных услуг объединят свою логистическую структуру и создадут корпорацию.

На сегодняшний день тенденция такова, что дистрибуторским компаниям, чтобы не вылететь в трубу, придется перерасти в просто логистические компании

(предоставлять исключительно услуги логистики – хранение, транспортировка и т.д.). В принципе через некоторое время уход в чистую логистику – судьба всех дистрибуторских компаний. Так построена логистика на западе, так будет и у нас.

И второй вариант развития и дальнейшего роста компании-дистрибутора – открыть свое производство и выйти на принципиально новый уровень.