

# Запитаться от сети

**Анастасия Моторина**, корреспондент «Эксперт Казахстан»

**Айжан Шалабаева**, автор «Эксперт Казахстан»

**Вместо того чтобы развивать собственные точки продаж, производителям лучше подумать об альтернативных каналах дистрибуции**



Многие компании, чтобы не быть зависимыми от розничных сетей, открывают собственные точки продаж. В кризис, когда розничные сети начали затягивать выплаты за уже реализованный товар, это помогло многим производителям выжить. В частности, об этом «Эксперту-Казахстан» рассказала глава кондитерской фирмы «Назик» Татьяна Семенова. Компания, несмотря на то что присутствует в сетях, также владеет девятью собственными магазинами в Алматы, которые и обеспечили ей стабильный денежный поток. Свои точки продаж есть у таких пищевиков, как «Беккер», «Рахат». Мебельная компания ZETA по Казахстану создала сеть из двенадцати магазинов.

Против работы исключительно через торговые сети, по признанию производителей, выступает то, что они требуют приличные «входные» за присутствие на своих полках, оплату за рекламу в их изданиях. Сети практикуют также систему бонусов, от которой выигрывают прежде всего они сами. При этом сразу же при заключении договоров одним из условий, как правило, становится отсрочка платежа.

В кризисное время многие ретейлеры из-за падения продаж оказались на грани банкротства. Большинство ретейлеров агрессивно развивались исключительно за счет заемных средств. Это в свою очередь привело к кризису неплатежей. Ретейлеры месяцами не расплачиваются за проданный товар, то есть, по сути, производители безвозмездно кредитуют сети. «Срок годности нашего торта — 72 часа. При этом по контракту магазин должен с нами расплатиться в течение двух недель. Некоторые просят срок 21 день. При этом многие из них не платят по три-четыре месяца. И самое оскорбительное в этой ситуации, что мы, как нищие, ходим и умоляем отдать наши же деньги», — сетует глава «Назика» в интервью «Эксперту Казахстан».

С этой точки зрения иметь собственные розничные точки выгодно. Однако чтобы их выстроить, нужны хорошие инвестиции. К тому же необходимо серьезно работать над развитием собственной сети, что также отнимает много ресурсов, как человеческих, так и материальных.

Продажи компания Food.kz (бренд «Первомайские деликатесы») после открытия собственных розничных точек выросли на 30%. Тем не менее компания готова отказаться от собственной розничной сети в том случае, если изменится отношение торговых сетей к производителям, то есть не будет взиматься плата за попадание на полки и т.д. Все из-за того, что содержание собственной сети очень затратно.

Крупнейший в Казахстане производитель сухих строительных смесей — группа компаний Alina — имеет два собственных магазина в Алматы и представительства в 18 регионах Казахстана. Они исполняют роль магазинов, так как любой покупатель — оптовый или розничный — вне зависимости от объемов покупки может приобрести продукцию компании. По словам директора департамента по логистике группы компаний Alina Татьяны Медведевой, риски и вложения по созданию собственных точек продаж были оправданы за счет увеличения маржи. «Раньше наши дилеры получали максимальные скидки, сейчас же, когда мы фактически забрали всех клиентов, имеем большой доход именно за счет отсутствия скидок. Это окупает расходы на содержание филиалов в регионах», — рассказывает г-жа Медведева. В любом случае, оговаривается она, надо смотреть на продукт, его качество, спрос и его раскрученность.

Собственные точки продаж, по словам Татьяны Медведевой, позволили компании, во-первых, исключить посредников, во-вторых, дали компании независимость. При этом, как отмечает директор департамента по логистике Alina, компания активно работает как с оптовыми и розничными покупателями, так и со строительными и торговыми компаниями. Вдобавок ко всему Alina имеет разветвленную дилерскую сеть.

И жнец, и швец, и на дуде игрец

Несколько удачных глобальных примеров собственных сетей производителей перечисляет **гендиректор российской ИКФ «АЛЪТ» Александр Печерский**. В частности, в fashion-индустриидоминируют бизнес-модели компаний, являющихся одновременно производителями и ретейлерами: Mango, H&M, Zara, Befree, Sela. «Это отраслевой тренд, логика которого состоит в том, что потребителю предлагается не только продукт, но и стиль/концепт + широкий ассортимент, способный привлечь покупателя. Кроме того, играет роль специфика товара. За одеждой люди готовы ходить в отдельный магазин, но за йогуртом — маловероятно. В этой отрасли иначе очень сложно создать бренд — слишком много небрендируемого китайского товара», — отмечает эксперт. Интересен пример российской сети магазинов «Экспедиция», торгующей товарами для активного отдыха. «У них уникальный ассортимент, формат, который не найдет своего места в более универсальной рознице. Сам проект изначально задумывался как розничный», — поясняет г-н **Печерский**.

Еще один российский пример — сеть ларьков по торговле мороженым «Айсберри» — известность бренда высокая, но, по оценкам разных специалистов, рентабельность проекта оставляет желать лучшего, поскольку содержание сети очень дорого.

Наиболее уникальный, на взгляд **Александра Печерского**, проект такого рода в РФ — это сеть маленьких ларьков и павильонов Великолукского мясокомбината. «Не уверен, что много у кого есть шансы повторить их путь — у них речь идет о долгосрочной стратегии. Идея очень хорошо реализована — выбор мест, позиционирование, цена. Но они начинали, когда розничный рынок был пуст. У них уже наработаны лояльные клиенты и застолблены хорошие места. Для того, кто стартует сейчас, ситуация будет другой», — аргументирует свою позицию эксперт.

Своей дорогой

По мнению директора по СНГ группы компаний «Агропродукт» Виктора Артюшина, все зависит от политики розничной сети. «Есть сети, с которыми проблем практически нет. Они понимают необходимость присутствия нашего продукта. Мы договариваемся о взаимовыгодных условиях — сети предоставляют нам дополнительные места на полках, а мы проводим различные акции для конечного потребителя. Наша цель не просто отдать свою продукцию в магазин, а дать возможность потребителю попробовать новинки или товары, промоушн которых мы проводим в данный момент», — рассказывает он.

На самом деле, продолжает глава «Агропродукта», работать с сетями достаточно сложно, но эти сложности есть везде. В России, например, уже принят закон, регулирующий отношения розничных сетей и поставщиков продукции.

«Сейчас ситуация нам позволяет развивать собственную сеть. Мы стараемся устанавливать минимальную маржу, чтобы продукт был доступен, наценка в этих точках составляет не более 5% — она необходима для содержания самой точки. Продажи в таких точках перестают расти, когда набирается определенная группа клиентов. Ситуация меняется с расширением ассортимента продукции», — поясняет г-н Артюшин. «Агропродукт» открывал собственную сеть в кризис. Поэтому, по его словам, сложно отследить, выросли ли продажи в целом, но можно сказать, что благодаря этому компания себя поддержала. «Если оценивать по ларькам, то средняя стоимость продуктов выросла, но объем продаж в натуральном выражении снизился. В данный момент розница развивается эффективно, потому что мы стараемся открывать точки продаж повсюду. В каждом районе есть свой потребитель», — отмечает он. На сегодня у компании 18 киосков и 26 машин, то есть 46 пунктов собственной розничной торговли в Алматы. «Раньше у нас была своя сеть в Астане. Но розничные точки сложно содержать, так как трудно на ограниченном пространстве обеспечить все необходимые условия для продукта. Мы рассматриваем возможность открытия совместных павильонов, где были бы представлены хлеб, колбаса, молочная продукция. Но пока это только в проекте», — говорит глава «Агропродукта».

Что лучше всего получается

«Развитие собственных розничных сетей производителями не очень перспективно в большинстве сегментов, кроме тех, где розница еще в принципе не развита, и что-то цивилизованное появится только лет через пять. Производителям следует задуматься скорее об альтернативных каналах дистрибуции и о развитии продукта, ассортименте и ценообразовании, о тех же частных марках или, наоборот, о нишевых продуктах. Как показывает практика, эти ходы требуют гораздо меньше инвестиций и дают более быстрый экономический эффект», — поясняет **гендиректор ИКФ «АЛЪТ»**.

Он убежден, что, за редким исключением, создание собственной розницы для производителя неоправданно и неэффективно. Особенно если розница создается лишь как ход, страхующий от проблем с сетями. «В этом случае производителю стоит перейти в другие сети, найти несетевые каналы или методы дистрибуции. Розница — это отдельный сложный бизнес, требующий инвестиций и компетенций и дающий результат не сразу, а через определенный период времени», — поясняет эксперт.

Аналогичная позиция у президента ОАО «Рахат» Анатолия Попелюшко: «Производитель должен производить, а торговец — продавать. Каждый должен заниматься своим делом». У «Рахата», объясняет он, всего два собственных магазина, которые осуществляют розничные продажи, и созданы они исключительно для рекламных целей. От общего объема продаж они реализуют всего 1—2%. «Все остальное уходит через налаженную дистрибьюторскую сеть, через дочерние компании, находящиеся в регионах, через торговые сети. Мы выстроили нормальные отношения со всеми. Если «Назик» производит тысячу тонн продукции в год, то он может продавать ее в своих магазинах. Но продать 65 тысяч тонн продукции в сутки невозможно. В собственном магазине имеет смысл продавать колбасы, кисломолочную продукцию, торты — региональные продукты», — поясняет г-н Попелюшко. По его словам, если компания хочет выйти на глобальный уровень, невозможно обойтись собственными точками продаж. «Мы везем свою продукцию в Африку, Афганистан, Россию. Реализуем также по всей республике. Торговля — другой бизнес, который для товаропроизводителей неприемлем. Нужно просто правильно выстраивать отношения с розничной торговлей. Мы сегодня уже работаем, например, с Metro Cash&Carry, и у них нормальные требования, которые выполняет «Рахат». Зато бизнес развивается с каждым месяцем». С розничными сетями, по словам г-на Попелюшко, у «Рахата» вообще нет проблем, поскольку он отпускает им свою продукцию только при стопроцентной предоплате. «Платите — получайте. Это нормальные взаимоотношения». И разговоры о том, что, мол, «Рахат» диктует условия исключительно из-за своего особого положения, не соответствуют, по мнению президента кондитерской компании, действительности. «Сегодня вход на наш рынок свободный. Нам завозят конфеты из Украины, России, Пакистана, Китая, Турции и многих других стран. Конкуренция на этом рынке высокая. Все дело в качестве продукта», — отмечает г-н Попелюшко. Если оно достойное, люди сами ищут его. Если нет, то приходится такой товар «пропихивать».

«Да, у нас есть по Казахстану девять фирменных магазинов, но они занимаются исключительно мелкооптовой продажей. Практически все точки продаж, где висит вывеска “Рахат”, — это частный бизнес, который с нашего разрешения для привлечения клиентов пользуется нашим именем», — поясняет Анатолий Попелюшко.

По мнению **Александра Печерского**, к развитию собственных точек продаж стоит прибегать только когда розница — это продуманный стратегический проект, имеющий четкие конкурентные преимущества перед другими сетями, а также привлекательный для потребителя.

Другой вариант, продолжает г-н **Печерский**, это создание небольшой сети из 3—4 магазинов в качестве экспериментальной площадки для тестирования вкусов потребителей. Так поступила, например, петербургская хлебная компания «Каравай». Цель — не прибыль, а изучение предпочтений потребителя.

При построении собственной розничной сети, по его словам, присутствуют следующие плюсы и минусы. Плюсы — при правильной бизнес-модели есть шанс превратиться из производителя в розничную компанию и обеспечить хороший уровень продаж — но не своей продукции, а нужной потребителю. Минусы — отвлечение капитала, времени, человеческих ресурсов, недостаток компетенций.

«Если сегодня создание собственной розничной сети застопорилось на стадии запуска, лучше от него отказаться. Если же розница — это успешный устойчивый бизнес, я бы задумался скорее об аутсорсинге производства», — резюмирует г-н **Печерский**.