

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2021. № 4 (28): С. 165–169.

Vestnik MIRBIS. 2021; 4 (28): 165–169.

Дискуссионная статья

УДК 658.86/.87

DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.4.18

Проблема выбора стратегии продаж производственной компании на FMCG рынке

Олег Игоревич Богданов — Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС (Институт), Москва, Россия. oleg.bogdanov32@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-6024-8751>

Аннотация. Данная статья посвящена проблеме выбора стратегии развития продаж производственных предприятий, работающих на рынке товаров повседневного спроса. Актуальность данной проблемы обусловлена постоянными спорами в бизнес-сообществе о приоритетности и перспективах каналов сбыта и непреодолимым желанием локальных производителей работать с крупными федеральными сетями. В статье раскрываются способы определения стратегии развития продаж и особое внимание уделяется существующим на данный момент каналам сбыта, положительным и отрицательным сторонам взаимодействия с каждым из них, а также определение оптимального способа вывода продукции на рынок. Материалы статьи представляют практическую ценность для менеджеров небольших и локальных производителей, у которых стоит вопрос расширения масштабов бизнеса, а также для предпринимателей, которые только планируют выводить свою продукцию на рынок.

Ключевые слова: стратегия, ССП, товары повседневного спроса, каналы сбыта, вывод продукции на рынок.

Для цитирования: Богданов О. И. Проблема выбора стратегии продаж производственной компании на FMCG рынке. DOI 10.25634/MIRBIS.2021.4.18 // Вестник МИРБИС. 2021; 4(28): 165–169.

JEL: M11, M31

Discussion article

The problem of choosing a sales strategy for a manufacturing company in the FMCG market

Oleg I. Bogdanov — Moscow International Higher Business School MIRBIS (Institute), Moscow, Russia. oleg.bogdanov32@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-6024-8751>

Abstract. This article is devoted to the problem of choosing a strategy for the development of sales of manufacturing enterprises operating in the market of consumer goods. The urgency of this problem is caused by constant disputes in the business community about the priority and prospects of sales channels and the irresistible desire of local manufacturers to work with large federal customers. The article reveals the methods of determining the sales development strategy and pays special attention to the currently existing sales channels, the positive and negative sides of interaction with each of them, as well as determining the optimal route to market's ways. The materials of the article are of practical value for managers of small and local manufacturers who have issues expanding the scale of their business, as well as for entrepreneurs who are just planning to bring their products to the market.

Key words: strategy, BSC, consumer goods, sales channels, product launch.

For citation: Bogdanov O. I. The problem of choosing a sales strategy for a manufacturing company in the FMCG market. DOI 10.25634/MIRBIS.2021.4.18. Vestnik MIRBIS. 2021; 4(28): 165–169. (In Russ.).

JEL: M11, M31

Введение

Проблема выбора стратегии развития продаж довольно остро стоит перед производственными компаниями, работающими на рынке потребительских товаров. Перед молодыми или локальными компаниями постоянно стоит вопрос масштабирования бизнеса, поиска своего пути

на рынок по самому эффективному и доходному сценарию. Многие полагают, что самый эффективный способ достижения успеха — это заключение контрактов с федеральными сетями, которые в последствии фактически фокусируют на себе все производственные мощности предприятия и значительно уменьшают доходность этих компаний. Крупные компании, напротив, отлично понимают все риски фокусировки на та-

ком сотрудничестве и постоянно находятся в поиске баланса между каналами сбыта [Зобов 2012]. При этом, в большинстве случаев, они также находятся в зависимости от крупных сетей, так как не могут позволить себе потерять объемы продаж, даже если они являются низкодоходными или даже убыточными. Данный факт и приводит компании к поиску новых стратегий развития для увеличения эффективности бизнеса.

Пути вывода продукции на рынок

Ключевой составляющей стратегии развития продаж — является выбор оптимального баланса между каналами сбыта, который сможет обеспечить максимальную эффективность бизнеса и минимизировать риски.

В настоящее время, у производственных компаний есть пять основных путей вывода своей продукции на рынок [Дегтерева 2016]:

- сотрудничество с крупными федеральными сетями,
- сотрудничество с локальными сетями,
- распространение продукции через дистрибьюторов,
- direct to Consumer (распространение продукции через маркетплейсы и собственные online магазины),
- создание собственной розничной сети.

Остановимся на каждом из них подробнее.

Фокус на работе с крупными федеральными сетями безусловно может принести компании значительный объем продаж в короткие сроки, но при этом он сопряжен с большой долей риска, который обусловлен высокой конкуренцией за полочное пространство сети. Основное давление здесь оказывают крупные транснациональные компании, которые заводят продукцию в федеральные сети с огромными маркетинговыми бюджетами, вытесняя с полок локальных производителей, даже если продукция у последних превосходит их по качеству. Это одна из ключевых причин, почему практически в любой сети мы видим продукцию одних и тех же брендов. Федеральные сети осознают, что такой подход делает все магазины одинаковыми в глазах потребителей и пытаются решать эту проблему через сотрудничество с локальными производителями по модели СТМ (создания собственной торговой марки сети, на производственной мощности локальных производителей), что дает сетям необходимую доходность, но фактически не дает воз-

можности локальным производителям продвигать свои бренды.

Локальные сети, напротив, охотно сотрудничают с локальными производителями, пытаясь выстроить свою категорийную стратегию на уникальном ассортименте. У таких сетей, как правило, более низкие операционные издержки, поэтому локальные производители могут развивать в них собственные торговые марки на приемлемом уровне доходности. Обратной стороной такого сотрудничества является небольшая география продаж каждой локальной сети и необходимость вести переговоры с большим количеством сетей для достижения необходимого уровня продаж.

Модель развития продаж через дистрибьюторов позволяет производственным компаниям обеспечить быстрое распространение своей продукции в каналах: HoReCa, традиционная розница и локальные сети (без существенных логистических затрат). Дистрибьюторы отлично знают регионы, в которых работают и имеют выстроенные партнерские связи с ключевыми игроками на своей территории [Черников 2019]. Несмотря на все положительные моменты, у данной модели развития есть и отрицательные стороны: в зависимости от масштаба, дистрибьюторы могут требовать значительные комиссии за свою работу или увеличивать свои комиссии с увеличением товарооборота, тем самым снижая доходность производителей. Чтобы нивелировать данный момент, компаниям необходимо держать в штате квалифицированных сотрудников в регионе работы дистрибьютора, для непрерывного ведения переговоров с последним. Также, работая по данной модели, компании теряют контроль над сбытом своей продукции и возможность получать обратную связь от покупателей.

Тренд на цифровизацию в последние годы открыл для производственных компаний новый канал сбыта — Direct to Consumer, который включает в себя распространение продукции через маркетплейсы или собственные online магазины. Помимо высокой доходности, данный канал сбыта позволяет производителям выстраивать прямое общение с покупателями и своевременно реагировать на их потребности, что значительно повышает лояльность к торговым маркам компании. Еще 5 лет назад, данный канал не привлекал производителей из-за низкой доли продаж, но пандемия внесла свои корректировки в рынок потреби-

тельских товаров, и в настоящий момент доля сбыта в канале составляет около 5 %. Несмотря на то, что экономическая составляющая работы с online каналом выглядит довольно привлекательной, производители, которые фокусируются исключительно на online канале, упускают серьезные возможности по увеличению товарооборота.

Создание собственной розничной сети, также является высокодоходным способом развития продаж для производственной компании, с высоким уровнем контроля сбыта и возможностью практически моментально получать от потребителей обратную связь по своей продукции. Однако розничный рынок потребительских товаров является высококонкурентным и для успешного развития собственной розничной сети компаниям потребуются значительные инвестиции, что может существенно замедлить их развитие [Черников 2020].

Способы построения стратегии

Как можно увидеть из описания способов выхода продукции на рынок, у каждого способа есть свои положительные и отрицательные стороны. Одним из ключевых способов выбора, оптимального для компании пути, является разработка и имплементация стратегии развития предприятия. Это особенно актуально в современных реалиях высокого темпа изменения внешней среды и информационных потоков. Сегодня стратегия является ключевым фактором успеха предприятия в долгосрочной перспективе, способствует нахождению оптимальных путей развития и значительно сокращает риски в условиях неопределенности.

На сегодняшний день существует множество подходов к разработке стратегии. Некоторые из них:

1. Построение стратегии на основе конкурентной среды в отрасли, понимании сильных и слабых сторон, и определении конкурентных возможностей своей компании [Томпсон 2007].
2. Постановка целей и выработка необходимых мер для их достижения [Котлер 2018].
3. Построение и анализ возможных сценариев развития предприятия [Карлофф 1991].
4. Построение системы организационно-экономических мер необходимых для достижения долгосрочных целей предприятия [Аакер 2007].

5. Построение стратегии развития на основе сбалансированной системы показателей [Каплан 2017].

Все подходы, перечисленные выше, имеют свои сильные стороны, которые могут подойти компаниям на определенном этапе развития, но на мой взгляд, наиболее универсальным, обширным и адаптированным к текущим реалиям рынка, является подход построения стратегии развития на основе сбалансированной системы показателей. Сбалансированная система показателей (ССП) — это система стратегического управления организацией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору финансовых и нефинансовых показателей, подобранному таким образом, чтобы учесть все существующие (с точки зрения стратегии) аспекты ее деятельности (финансовые, производственные, маркетинговые и т. д.). ССП предоставляет менеджеру инструмент для получения желаемых результатов в сложных условиях жесткой конкуренции — условиях, в которых сегодня работают все компании. Именно поэтому четкое понимание целей и задач, а также методов их достижения и решения является жизненно необходимым [Каплан 2017].

Ядром сбалансированной системы показателей — является стратегическая карта, которая помогает объединить между собой четыре ключевых параметра организации: финансы, взаимоотношения с клиентами, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие. Стратегическая карта помогает определить взаимосвязи между данными параметрами и построить на их основе четкий план развития компании, который будет отвечать пяти принципам организации, ориентированной на стратегию:

1. Активизация изменений за счет эффективной работы руководства.
2. Перевод стратегии на операционный уровень.
3. Создание стратегических соответствий организации.
4. Превращение стратегии в повседневную работу каждого сотрудника.
5. Превращение стратегии в непрерывный процесс.

Как показывает практика, небольшие и локальные компании, в своем большинстве, пренебрегают осознанным выбором стратегии развития продаж и в своей повседневной деятельности от-

талкиваются лишь от случайных возможностей, которые открывает перед ними рынок. Это не создает проблем, когда компания находится на уровне стартапа и более того, позитивно сказывается на их выживаемости. Но в процессе роста, когда возникает вопрос диверсификации продаж по каналам сбыта, такой подход приводит к росту издержек, потере конкурентных преимуществ и невнятному позиционированию продукта на рынке. С другой стороны, есть компании, которые пытаются нарастить объемы продаж, за счет одного крупного розничного игрока (зачастую таким игроком выступает крупная федеральная сеть) и фокусируют все производство на нем. Такой подход ставит компанию в зависимость от данного игрока, приводит к потере маржинальности продаж и делает бизнес компании весьма не устойчивым.

Заключение

Возвращаясь к проблеме выбора стратегии развития продаж: компаниям, для осознанного развития, необходимо определить свою миссию и видение; поставить перед собой общую главную цель; определиться с ценностями и философией. И наконец, составить долгосрочный план,

который будет содержать: основные цели, политики направляющие и ограничивающие поле деятельности, определение последовательности основных действий. Перевести план в плоскость конкретных задач, основываясь на ключевых показателях эффективности и рентабельности. Установить соответствие между целями компании и показателями их достижения, проинформировав об этом все подразделения. Постоянно работать над расширением обратной связи и информированности.

Пройдя все эти этапы и проработав стратегическую карту, компания сможет составить стратегический план, с четким пониманием, какие каналы продаж в большей степени отвечают текущим потребностям бизнеса.

По мнению автора, проблема выбора стратегии развития продаж для производственных компаний — это не проблема выбора между каналами распределения продукции на основе их эффективности, — это проблема отсутствия в компании четкого стратегического плана, миссии, видения и ценностей, что значительно сокращает возможности развития.

Список источников

1. Аакер 2007 — *Аакер Д. А.* Бизнес-стратегия. От изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений / Дэвид А. Аакер; [перевод с английского В. Г. Башкировой]. Москва : Эксмо, 2007. 464 с. ISBN 978-5-699-22614-6.
2. Дегтерева 2016 — *Дегтерева Е. А.* Перспективы производственной кооперации как способа расширения продаж продукции ОАО КАМАЗ на рынке Ирана / Е. А. Дегтерева, С. Ю. Черников // Экономика и предпринимательство. 2016; 12-1: 762–766. ISSN 1999-2300.
3. Зобов 2016 — *Зобов А. М.* Стратегические альянсы в маркетинговых стратегиях российских компаний, Маркетинг. 2012: 1: 48–53. ISSN 0869-3722.
4. Каплан 2017 — *Каплан Р. С.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон; [перевод с английского М. Павловой]. 3-е изд., испр. и доп. Москва : Олимп-Бизнес, 2017. 320 с. ISBN 978-5-9693-0358-4.
5. Карлофф 1991 — *Карлофф Б.* Деловая стратегия : [Концепция, содержание, символы] : перевод с английского / Б. Карлофф; Москва : Экономика, 1991. 239 с. ISBN 5-282-01222-7.
6. Котлер 2018 — *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент / Филипп Котлер, Кевин Лэйн Келлер; перевод с английского В. Кузина. Санкт-Петербург : Питер, 2018. 848 с. ISBN 978-5-4461-0422-2.
7. Томпсон 2007 — *Томпсон А. А.* Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа : [перевод с английского] / Артур А. Томпсон мл., А. Дж. Стрикленд III. Москва : Вильямс, 2007. 928 с. ISBN 5-8459-0407-2, 0-0723-1499-0.
8. Черников 2020 — *Черников С. Ю.* Перспективы рынков товаров двойного назначения ОДКБ в области грузовых автомобилей / С. Ю. Черников, З. Б. Ахметова. DOI 10.22363/2313-2329-2020-28-4-807-825 // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. 2020; 28(4): 807–825.
9. Черников 2020 — *Черников С. Ю.* Производственная кооперация как способ расширения продаж продукции группы ГАЗ на рынке Египта / С. Ю. Черников, Е. А. Федоренко. DOI 10.25634/MIRBIS.2019.1.8 // Вестник МИРБИС. 2019; 1: 72–78.

References

1. Aaker D. A. *Biznes–strategiya. Ot izucheniya rynochnoy sredy do vyrabotki besproigryshnykh resheniy* [Developing Business Strategies]. David A. Aaker; [translated from English by V. G. Bashkirova]. Moscow : Eksmo Publ., 2007. 464 p. ISBN 978-5-699-22614-6 (in Russ.), 0-471-06411-4.
2. Degtereva, E. A. Chernikov S. Yu., Perspektivy proizvodstvennoy kooperatsii kak sposoba rasshireniya prodazh produktsii OAO KAMAZ na rynke Irana [Prospects for industrial cooperation as a way to expand sales of OJSC KAMAZ products in the Iranian market]. By E. A. Degtereva, S. Yu. Chernikov. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economy and Entrepreneurship]. 2016; 12-1: 762–766. ISSN: 1999-2300.
3. Zobov A. M. Strategic alliances in the marketing strategies of Russian companies. *Marketing*. 2012: 1: 48–53. ISSN 0869-3722.
4. Kaplan R. S. *Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deystviyu Balanced Scorecard* [From strategy to action]. Robert S. Kaplan, David P. Norton; [translated from English by M. Pavlova]. 3rd ed., Rev. and add. Moscow : Olymp-Business Publ., 2017. 320 p. ISBN 978-5-9693-0358-4 (in Russ.).
5. Karloff B. *Delovaya strategiya : Kontseptsiya, sodержaniye, simvoly* [Business strategy : Concept, content, symbols] : translation from English. B. Karlof; Moscow : Ekonomika Publ., 1991. 239 p. ISBN 5-282-01222-7 (in Russ.).
6. Kotler F. *Marketing menedzhment* [Marketing Management]. Philip Kotler, Kevin Lane Keller; translated from English by V. Kuzin. St. Petersburg : Peter Publ., 2018. 848 p. ISBN 978-5-4461-0422-2 (in Russ.).
7. Thompson A. A. *Strategicheskiy menedzhment. Kontseptsii i situatsii dlya analiza* [Strategic management. Concepts and Situations for Analysis] : [translated from English]. Arthur A. Thompson Jr., A. J. Strickland III. Moscow : Williams Publ., 2007. 928 p. ISBN 5-8459-0407-2 (in Russ.), 0-0723-1499-0.
8. Chernikov S. Yu. Perspektivy rynkov tovarov dvoynogo naznacheniya ODKB v oblasti gruzovykh avtomobiley [Prospects for the CSTO dual-use goods markets in the field of trucks]. By S. Yu. Chernikov, Z. B. Akhmetova. DOI 10.22363/2313-2329-2020-28-4-807-825. *RUDN journal of economics*. 2020; 28(4): 807–825.
9. Chernikov S. Yu. Proizvodstvennaya kooperatsiya kak sposob rasshireniya prodazh produktsii gruppy GAZ na rynke Yegipta [Industrial cooperation as a way to expand sales of GAZ Group products in the Egyptian market]. By S. Yu. Chernikov, E. A. Fedorenko. DOI 10.25634/MIRBIS.2019.1.8. *Vestnik MIRBIS*. 2019; 1: 72–78.

Информация об авторе:

Богданов Олег Игоревич — студент магистратуры, Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС (Институт), ул. Марксистская, 34/7, Москва 109147, Россия.

Information about the author:

Bogdanov Oleg I. – graduate student, Moscow International Higher Business School MIRBIS (Institute), 34/7 Marksistskaya st., Moscow 109147, Russia.

Статья поступила в редакцию 30.08.2021; одобрена после рецензирования 30.11.2021; принята к публикации 30.11.2021. The article was submitted 08/30/2021; approved after reviewing 11/30/2021; accepted for publication 11/30/2021.