



# Сценарии развития стратегии дистрибьюции на рынке FMCG в условиях усиления давления федеральных торговых сетей

Алексина С.Б.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва, Россия

## АННОТАЦИЯ:

Современное состояние товародвижения на рынке FMCG характеризуется все возрастающим уровнем влияния на данный процесс федеральных торговых сетей. Особенно остро указанная проблема проявляется на уровне региональной торговли. Зачастую требование перехода на прямую дистрибьюцию товаров в федеральные торговые сети вызывает конфликт интересов предприятий-производителей с существующими партнерами-дистрибьюторами товаров. В статье раскрываются различные сценарии развития стратегий дистрибьюции крупного производителя FMCG в условиях усиления давления федеральных торговых сетей по вопросу прямого контракта. Автором проведено экономическое исследование и доказано негативное влияние на экономику партнеров-дистрибьюторов, а в конечном итоге и самого производителя, перехода на прямое товароснабжение розничных торговых сетей. Предложены различные сценарии минимизации возникающих рисков снижения объемов продаж у данных компаний.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** торговля, дистрибьюция, федеральные торговые сети, сбыт товаров, каналы дистрибьюции.

## Scenarios for the development of distribution strategy in the FMCG market under increasing pressure from federal trade networks

Aleksina S.B.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Plekhanov Russian University of Economics, Russia

## Введение

В условиях перманентного роста конкуренции на рынке FMCG [1] (Baskakov, Deputatova, 2016) успешное решение задачи выбора фирмой-производителем эффективной стратегии дистрибьюции является одним из важных условий получения конкурентного преимущества. В лидеры выходят компании, способные в необходимом количестве своевременно и регулярно обеспечить товароснабжение торговых организаций и таким образом создать более совершенную систему дистрибьюции, чем у их конкурентов.

Мелкие, средние и даже крупные производители FMCG при заключении договоров поставки товаров в федеральные торговые сети вынуждены соглашаться со многими зачастую экономически им невы-

годными условиями [12] (Nazarov, 2010), к которым можно отнести, в частности, требование перехода на прямую дистрибьюцию товаров в магазины сети, минуя склад дистрибьютора. В свою очередь, это вызывает конфликт интересов предприятий-производителей с существующими партнерами-дистрибьюторами товаров, которые теряют экономическую заинтересованность в дальнейшей реализации товаров этого производителя в локальные сети и несетевые магазины.

Следует отметить, что стратегия дистрибьюции товаров на рынке является составной частью общекорпоративных стратегий компании и должна способствовать достижению ее общих и частных маркетинговых целей. Рациональная организация сбытовой деятельности включает в себя обширный комплекс коммерческих и технологических операций по продвижению товаров на рынок. Компания-поставщик товаров должна не только максимально осознанно выбрать эффективные каналы сбыта, организовать их оптимальное функционирование, но и настроить систему управления ими [15] (Naumov, 2017).

Предметом проводимого в статье исследования является организация системы дистрибьюции и продаж на рынке FMCG. Объектом исследования выступала коммерческо-сбытовая деятельность компании «ЧизФуд»<sup>1</sup> – одного из крупнейших производителей и поставщиков брендированного сыра в РФ. Таким образом, целью настоя-

<sup>1</sup> Название компании условное и не раскрывается в целях соблюдения коммерческой тайны.

#### ABSTRACT:

The current state of commodity circulation in the FMCG market is characterized by increasing level of impact of federal trade networks on this process. This problem manifests itself at the level of regional trade. Often, the requirement to shift towards direct distribution of goods in federal trade networks causes a conflict of interest between manufacturing enterprises and partners-distributors of goods. The article reveals various scenarios for the development of distribution strategies for a major FMCG producer under increasing pressure from federal trade networks on the issue of a direct contract. The author conducts economic research and proves the negative impact of distribution partners on the economy, and ultimately the negative impact of the initiator of the shift towards direct commodity supply of retail trade networks. We suggest various scenarios to minimize the emerging risks caused by the decrease in sales volumes of these companies.

**KEYWORDS:** trade, distribution, federal trade networks, distribution of goods, distribution channels

**JEL Classification:** F14, L14, L81

**Received:** 21.02.2018 / **Published:** 31.03.2018

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers

For correspondence: Aleksina S.B. (Aleksina.SB@rea.ru)

#### CITATION:

Aleksina S.B. [2018] Stsenarii razvitiya strategii distribyutsii na rynke FMCG v usloviyakh usileniya davleniya federalnyh togovykh setey [Scenarios for the development of distribution strategy in the FMCG market under increasing pressure from federal trade networks]. Rossiyskoe predprinimatelstvo. 19. [3]. – 709-724. doi: 10.18334/rp.19.3.38835

щего исследования являлась разработка сценариев развития стратегии дистрибуции компании «ЧизФуд» на рынке FMCG в условиях усиления давления федеральных торговых сетей и поиск основных направлений ее совершенствования.

### Актуальность, обзор литературы

Проблеме формирования и управления каналами сбыта товаров посвящены работы многих авторов. Общие вопросы дистрибуции товаров в условиях конкуренции на потребительском рынке рассматриваются в работах Наумова В.Н. [14; 15] (*Naumov, 2015; Naumov, 2017*), Ибрагимовой М.Х. [7] (*Ibragimova, 2016*), Карашук О.С. [8] (*Karaschuk, Chibirev, 2015*), Рожковой М.В. [17] (*Rozhkova, 2016*), Тимирьяновой В.М. [20] (*Timiryanova, Krasilnikova, Karimova, Ruzankin, 2013*), Панасенко С.В. [16] (*Panasenko, Kolesnik, 2015*), Шелепиной И.Г. [21] (*Shelepina, 2016*) и других авторов. Так, в работе Ибрагимовой М.Х. [7] (*Ibragimova, 2016*) систематизируются подходы известных ученых-экономистов к определению понятия дистрибуция, приводится авторское определение и классификация основных этапов эволюции дистрибуторских компаний на российском рынке. В работе Шелепиной И.Г. [21] рассматриваются вопросы интеграции каналов продаж дистрибутора на рынке FMCG, формулируются цели, задачи и проблемы перехода дистрибутора к интегрированным продажам.

Отдельные аспекты данной проблемы раскрываются в научных работах других современных авторов. В частности, в работе Брагина Л.А. [3] (*Bragin, Borodina, 2013*) рассматриваются продовольственные кластеры на потребительском рынке, в работе Евдокимовой М.В. [4] (*Evdokimova, 2013*) раскрывается роль дифференцированного логистического сервиса в обслуживании клиентов, в работе Карашук О.С. [8] (*Karaschuk, Chibirev, 2015*) рассмотрен опыт формирования и управления системой товародвижения на примере деятельности конкретной торговой организации. Потенциал сети Интернет в развитии региональной дистрибуции рассматривается в работах Бойковой А.В. [2] (*Boykova, Nikishin, Khapenkov, 2017*). Роль торговли в решении социальных проблем населения рассматривается в работах Иванова Г.Г. [5] (*Ivanov, Mayorova, 2015*), Майоровой Е.А. [11] (*Mayorova, Ivanov, 2015*) и ряда других авторов. Проблеме монополизма федеральных торговых сетей и крупных производителей на агропродовольственном рынке страны посвящена работа Семина А.Н. [18] (*Syomin, 2017*).

#### ОБ АВТОРЕ:

Алексина Светлана Борисовна, старший преподаватель кафедры торговой политики (Aleksina.SB@rea.ru)

#### ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Алексина С.Б. Сценарии развития стратегии дистрибуции на рынке FMCG в условиях усиления давления федеральных торговых сетей // Российское предпринимательство. – 2018. – Том 19. – № 3. – С. 709-724. doi: 10.18334/rp.19.3.38835

В то же время следует отметить, что указанная выше проблема, несмотря на ее активное обсуждение научной общественностью, остается весьма актуальной и предполагает поиск инновационных путей ее решения. В этой связи целесообразным является рассмотрение различных сценариев развития стратегии дистрибьюции на рынке FMCG в условиях усиления давления федеральных торговых сетей.

### Стратегии дистрибьюции на рынке FMCG

Как известно, обеспечить максимальный охват рынка и устойчивое присутствие на нем FMCG позволяет стратегия интенсивного распределения товаров [15] (*Наумов, 2017*). Данная стратегия предполагает распределение товара / торговой марки среди максимально большого количества мест реализации товаров, в которых они предлагаются конечным потребителям для принятия решения о покупке. Эта стратегия признается предпочтительной большинством поставщиков FMCG.

В рамках осуществления стратегии интенсивного распределения многие производители параллельно используют сразу несколько каналов реализации – прямые и косвенные. При этом прямые каналы реализации применяются для поставки товаров в крупные торговые сети напрямую со склада производителя. Косвенные же каналы с участием в них оптовых дистрибьюторских компаний используются для продвижения товаров в мелкую розницу.

Такая диверсификация каналов распределения позволяет компаниям-производителям, с одной стороны, охватить как можно больший сегмент целевого рынка и представить свой товар повсеместно. С другой стороны, неизбежное в этом случае снижение контроля над распределением и, как следствие, отсутствие системного подхода к построению каналов сбыта зачастую не позволяет увеличивать физическое присутствие товара на полках магазинов, а также контролировать маржинальность его реализации.

Поэтому некоторые крупные производители FMCG до сих пор используют для продвижения своих товаров на рынок преимущественно косвенные каналы дистрибьюции. В этом случае поставки их товаров в розничные торговые организации осуществляют партнерские дистрибьюторские компании. Это позволяет компании-производителю сконцентрировать свои ресурсы на производстве качественной продукции, оптимизировать логистические и другие транзакционные издержки продвижения товаров на рынок.

Значительная часть FMCG относится к скоропортящейся продукции, что накладывает требования обязательного соблюдения особых условий ее производства, транспортировки, хранения и реализации. Это создает ограничения в развитии дистрибьюции и обуславливает особые требования к логистике такой продукции.

### Влияние федеральных торговых сетей на систему дистрибьюции FMCG

В условиях жесткой конкуренции на потребительском рынке ведущие федеральные торговые сети постоянно увеличивают масштаб своего присутствия как путем

органического роста, так и путем проведения сделок C&M [23] (*Ivanov, Efimovskaya, Mayorova, Nikishin, Shipilova, Boykova, Tyunik, 2017*). Сети наращивают свое конкурентное преимущество на рынке, используя эффект масштаба. А их выход в регионы еще более обострил конкуренцию на рынке региональной торговли [22] (*Panasenko, Alekhina, Baklakova, 2016*). Важно также отметить различный уровень развития торговли в различных регионах [6] (*Ivanov, Mayorova, Nikishin, 2017*). Ежегодное (в процессе пролонгации договоров) улучшение коммерческих условий поставки позволяет крупным федеральным сетям снижать цены на реализуемые ими товары, что с успехом применяется ими в конкурентной борьбе с региональными операторами. Этому же способствуют проводимые федеральными сетями масштабные и агрессивные промо-акции.

С этой же целью многие торговые сети ввели в свой ассортимент товары, реализуемые под собственной торговой маркой [10] (*Krasyuk, Kalugina, Shuldeshov, 2015*). Данная тенденция характерна для всех основных федеральных сетей. Например, в торговой сети Дикси более 40 % всего ассортимента товаров занимают собственные торговые марки, что обеспечивает дополнительную лояльность покупателей к магазинам торговой сети [9] (*Komissarova, Mayorova, 2017*).

Происходящие на потребительском рынке процессы концентрации и интеграции капитала обуславливают существенное увеличение степени влияния федеральных розничных сетей на поставщиков на рынке FMCG. Федеральные торговые сети проводят чрезвычайно жесткую политику в отношении своих поставщиков [4, 17] (*Evdokimova, 2013; Rozhkova, 2016*). В условия их сотрудничества входит жесткий регламент ценообразования, гарантированные объемы поставок, строгое соблюдение их условий и сроков, обязательное участие в маркетинговых фондах по продвижению товара в магазинах розничной сети и т.д. В частности, в работе Назарова Л.А. [12] (*Nazarov, 2010*) раскрываются ключевые факторы, негативно влияющие на рентабельность бизнеса поставщика при взаимодействии с торговой сетью, и методы снижения такого влияния.

С принятием «Закона о торговле»<sup>1</sup> и поправок к нему государство предприняло попытку защитить интересы поставщиков продовольственных товаров в торговые сети. В частности, были жетко зафиксированы сроки оплаты за поставленную в сеть продукцию в зависимости от сроков ее реализации, а совокупный размер вознаграждения при поставке продовольственных товаров ограничен пятью процентами ретро-бонуса. В декабре 2012 г. ФАС России рекомендовала к применению торговыми сетями и их поставщиками Кодекс добросовестных практик взаимоотношений между торговыми сетями и поставщиками потребительских товаров [19] (*Sidorova, Maslova, 2013*). Однако на деле ситуация для производителей FMCG только ухудшилась. Сети

<sup>1</sup> Федеральный закон «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» от 28.12.2009 № 381-ФЗ (в действ. ред.).

продолжают искать и использовать на практике разнообразные способы влияния на своих поставщиков, не противоречащие данному закону.

Так, зачастую федеральные торговые сети оказывают давление на производителей брендируемых товаров с целью перевода их на прямые поставки продукции в розницу, исключая оптовое звено товародвижения [8] (*Karaschuk, Chibirev, 2015*). В первую очередь это делается для снижения закупочных цен на товары за счет экономии на марже дистрибьютора. Кроме того, прямые поставки товаров в сети должны помочь повысить уровень логистического сервиса и улучшить коммуникации с производителем товаров.

Однако, вступая в прямые контрактные отношения с федеральной торговой сетью, поставщик FMCG рискует утратить экономическую независимость на рынке, попадая под преобладающее экономическое влияние нескольких крупных контрагентов из Топ-10 ритейлеров<sup>1</sup>. Используя свое монопольное влияние [14] (*Naumov, 2015*), федеральные торговые сети рано или поздно могут поставить перед производителем сложный вопрос выбора. Насколько с экономической точки зрения целесообразно продолжать поставки своей продукции в сети, работая с минимальной нормой рентабельности, либо же разрывать контракт и рисковать потерять до 80 % своего рынка сбыта?

Помимо этого, использование прямого канала дистрибуции также неизбежно негативно сказывается на эффективности экономической деятельности партнеров-дистрибьюторов [13] (*Naumov, 2016*). Они теряют значительную долю рынка дистрибуции, ограничиваясь лишь работой с независимыми розничными и мелкооптовыми торговыми предприятиями. Это, в свою очередь, может вызвать потерю их экономического интереса в продвижении на рынке товаров данного производителя, разрыву контрактных отношений, вследствие чего производитель рискует утратить налаженную систему дистрибуции своей продукции в огромное число локаций мелкорозничной торговли.

Все вышеизложенное обуславливает необходимость разработки рекомендаций по формированию оптимальной стратегии сбыта и выбора каналов товародвижения в условиях усиления давления федеральных торговых сетей. Такая стратегия должна учитывать интересы всех участников системы товароснабжения и повысить как эффективность хозяйственной деятельности товаропроизводителя, так и других участников каналов сбыта [23] (*Ivanov, Efimovskaya, Mayorova, Nikishin, Shipilova, Boykova, Tyunik, 2017*).

### Анализ системы дистрибуции компании «ЧизФуд»

В качестве примера организации, стоящей перед выбором смены стратегии дистрибуции своих товаров на российском потребительском рынке, была рассмотрена

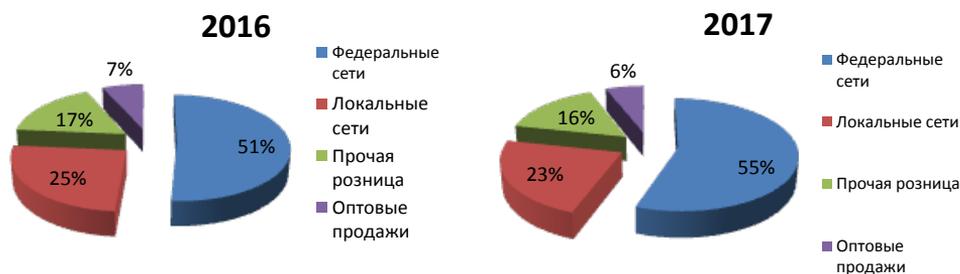
<sup>1</sup> Топ-10 продуктовых сетей в России. Итоги 2017 года. <http://www.malls.ru/rus/news/top-10-setey-na-rynke-fmcg-v-rossii-itogi-2017-goda.shtml>.

Таблица 1

**Динамика объема товарооборота компании «ЧизФуд» за 2016–2017 гг.  
по каналам продаж, кг**

Канал продаж	2016	2017	Отклонение (+, -)	Темпы роста, %
Федеральные сети	17 472 211	19 210 162	1 737 951	109,95
Локальные сети	8 635 093	7 894 446	-740 647	91,47
Прочая розница	5 782 500	5 432 065	-350 435	93,94
Оптовые продажи	2 274 111	2 043 962	-230 149	89,88
Итого	34 163 915	34 580 635	416 720	101,22

*Источник:* составлено автором по данным внутренней отчетности компании «ЧизФуд».



**Рисунок 1.** Структура каналов дистрибуции товаров компании «ЧизФуд» за 2016–2017 гг. (в натуральном измерении)

*Источник:* составлено автором по данным внутренней отчетности компании «ЧизФуд».

коммерческо-сбытовая деятельность компании «ЧизФуд». ООО «ЧизФуд» – дочернее предприятие крупной европейской компании, которое специализируется на производстве и реализации плавленых, белых и творожных сыров в РФ и странах бывшего СНГ. В настоящее время компания «ЧизФуд» является одним из крупнейших производителей и поставщиков брендированного сыра в данных категориях.

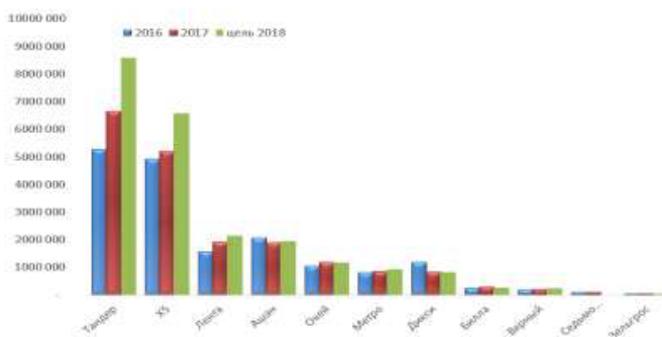
С начала своей работы на российском рынке компания «ЧизФуд» отдала предпочтение стратегии сбыта, использующей косвенные каналы дистрибуции своей продукции на рынок. В настоящее время у компании «ЧизФуд» в РФ насчитывается 102 партнера-дистрибьютора, которые обеспечивают сбыт ее товаров через различные каналы реализации (табл. 1, рис. 1).

Как видно из данных рисунка 1, наибольший удельный вес в объеме сбыта компании (в натуральном выражении) приходится на поставки в федеральные торговые сети – 51 % в 2016 г. и 55 % в 2017 г. Прирост объема поставок в федеральные торговые сети за 2016–2017 гг. составил 9,95 %. Одновременно происходило снижение объемов продаж товаров через иные каналы сбыта – локальные сети, прочую розницу и мелкий опт (рис. 2).



**Рисунок 2.** Динамика структуры каналов дистрибьюции товаров компании «ЧизФуд» за 2015–2017 гг. (в натуральном измерении)

*Источник:* составлено автором по данным внутренней отчетности компании «ЧизФуд».



**Рисунок 3.** Динамика объема сбыта товаров компании «ЧизФуд» за 2016–2017 гг. и плановые показатели 2018 г. в ведущие торговые сети (в натуральном выражении)

*Источник:* составлено автором по данным внутренней отчетности компании «ЧизФуд».

Анализ динамики объема товарооборота и изменение структуры каналов дистрибьюции компании за последние годы подтверждает общий рыночный тренд: доля продаж, приходящихся на ТОП-10 торговых сетей, будет неуклонно расти (рис. 3).

### Разработка сценариев развития стратегии дистрибьюции компании «ЧизФуд» в условиях перехода на прямое товароснабжение федеральных торговых сетей

В соответствии с Федеральным законом № 135-ФЗ «О защите конкуренции»<sup>1</sup> все действия производителя товаров, связанные с регулированием вопросов ценообразования или

<sup>1</sup> Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» (в действ. ред.).

территориального деления фирм-дистрибьюторов, отнесены в категорию недобросовестной конкуренции на рынке. Инструменты, которые остались в распоряжении компании-производителя – возможность предоставлять разные условия партнерам в зависимости от их объема закупки, а также оплачивать маркетинговые услуги партнеров.

Задача формирования оптимальной стратегии сбыта и выбора каналов товародвижения в условиях усиления давления федеральных торговых сетей в обязательном порядке должна включать в себя: разработку регламентов, критериев, положений, договоров и соглашений по вопросам и принципам взаимодействия с партнерами-дистрибьюторами, выработку взвешенной политики в области кредитования, логистики, маркетинга, ценообразования, методов мотивации и стимулирования продаж, четкое разграничение зон ответственности и стандартов работы уполномоченного дистрибьютора [17] (*Rozhkova, 2016*).

Для оценки эффективности сбытовой деятельности компании можно использовать систему метрических показателей, предложенных в работе Наумова В.Н. [13] (*Naumov, 2016*). Существующую систему дистрибуции компании «ЧизФуд» можно признать экономически эффективной с точки зрения затрат на управление и поддержание системы в рабочем состоянии. Созданная «ЧизФуд» система дистрибуции позволяет компании применять консервативную кредитную политику и практически свести к нулю коммерческие риски. Основной объем продаж осуществляется на основе предоплаты. Коэффициент отвлечения оборотных активов в дебиторскую задолженность равен 0,15. Это позволяет компании избавиться от расходов на работу с дебиторской задолженностью.

В настоящий момент перед компанией «ЧизФуд» стоит стратегическая цель завоевания лидерства на российском рынке во всех категориях сыров. Основной упор делается на инновационное развитие продуктовой линейки, на выход в новые для компании категории полутвердых сыров.

При разработке стратегии лидерства были определены основные направления деятельности менеджмента компании в части производства, финансов, маркетинга, персонала.

Для достижения стратегических целей лидерства на рынке сыров компании «ЧизФуд» необходимо:

- оптимизировать существующую систему дистрибуции на основе применения системного подхода к построению каналов сбыта товаров;
- обеспечить товару маржинальную привлекательность для всех уровней каналов распределения;
- повысить заинтересованность в продукции «ЧизФуд» у посредников как в стратегическом направлении своей деятельности;
- обеспечить стабильность и прогнозируемость объемов сбыта и доходов от продаж;
- продолжать активную политику по стимулированию сбыта своей продукции в розничных торговых сетях.

С целью расчета экономической эффективности перехода на прямое товароснабжение федеральных торговых сетей в период с 2017 г. по 2020 г. были рассмотрены 2 сценария развития существующей стратегии дистрибьюции и проведен расчет изменения экономики партнеров-дистрибьюторов.

Первый сценарий развития исходил из условия, что компания в период до 2020 года не начнет работать в сегменте полутвердых сыров. В этом случае, как показали расчеты (табл. 2), на фоне общего роста объема реализации компании «ЧизФуд» на 17,2 % товарооборот по данной продукции сократится у 50 дистрибьюторов в среднем на 19,7 %, а маржа от ее реализации соответственно снизится в среднем на 19,8 % у 52 компаний-дистрибьюторов. Таким образом, экономические потери понесут более половины дистрибьюторов продукции компании.

Второй сценарий развития стратегии дистрибьюции предполагал расширение ассортимента товаров и выход компании «ЧизФуд» в сегмент полутвердых сыров.

Таблица 2

**Расчет изменения экономики дистрибьюторов компании «ЧизФуд»  
в случае реализации первого сценария**

Показатель	Фактические данные 2017 г.				Расчетные плановые показатели на 2020 г.				Темпы роста, %	
	Товарооборот, тонн	%	Маржа, млн руб.	%	Товарооборот, тонн	%	Маржа, млн руб.	%	товарооборота	маржи
Прямые поставки	6653	19,2	163	13,1	17974	44,9	466	34,9	270,1	285,9
Дистрибьюторы	27511	80,8	1085	86,9	22080	65,1	870	65,1	80,3	80,2
Итого	34164	100	1249	100	40054	100	1336	100	117,2	107,0

*Источник:* составлено автором по данным внутренней отчетности компании «ЧизФуд»

Таблица 3

**Расчет изменения экономики дистрибьюторов компании «ЧизФуд»  
в случае реализации второго сценария**

Показатель	Фактические данные 2017 г.				Расчетные плановые показатели на 2020 г.				Темпы роста, %	
	Товарооборот, тонн	%	Маржа, млн руб.	%	Товарооборот, тонн	%	Маржа, млн руб.	%	товарооборота	маржи
Прямые поставки	6653	19,2	163	13,1	20986	41,5	540	31,3	315,4	331,3
Дистрибьюторы	27511	80,8	1085	86,9	29532	58,5	1185	68,7	107,3	109,2
Итого	34164	100	1249	100	50518	100	1725	100	147,9	138,1

*Источник:* составлено автором по данным внутренней отчетности компании «ЧизФуд».

С этой целью компания «ЧизФуд» в 2017 г. приобрела дополнительные производственные мощности, запуск которых запланирован на январь 2019 г. В случае успешной реализации данного плана ситуация с экономическими потерями дистрибьюторов будет значительно лучше – по нашим подсчетам, в объеме поставок потеряют 16 партнеров, а в марже – 11. А в целом оборот дистрибьюторов по продукции «ЧизФуд» должен вырасти на 7,3 % при росте маржи от реализации на 9,2 %.

### **Заключение**

В настоящее время на рынке существует значительный риск того, что поставщики, связавшие себя контрактными обязательствами с той или иной федеральной сетью, попадают в кабальную зависимость от выдвигаемых ею условий поставки. В условиях экспансии федеральных торговых сетей залогом эффективной маркетинговой политики для компаний-производителей является комплексное применение вертикально-интегрированной системы сбыта.

Многие производители осознали необходимость изменения своей стратегии дистрибуции, диверсификации портфеля партнеров. Все это позволит обеспечить и поддерживать уровень дистрибуции выше, чем у конкурентов, а также максимально быстро выводить на рынок товары-новинки с минимальными затратами. При этом важно не ограничиваться контактами только с крупными торговыми сетями, но и вовлекать в систему дистрибуции различные каналы и участников товародвижения.

Анализ показал, что при любом сценарии изменения стратегии сбыта компании «ЧизФуд» с учетом развития ее ассортимента и выхода в новые категории сыров положение части партнеров-дистрибьюторов будет ухудшаться. Вопрос только в количестве недовольных дистрибьюторов и в степени этого недовольства.

Исходя из проведенных расчетов, возможно развитие ситуации по одному из двух сценариев. Основываясь на стратегии отраслевого лидерства, принятой руководством компании «ЧизФуд», можно с большой уверенностью предположить, что компания с успехом выйдет в сегмент полутвердых сыров и ситуация будет развиваться по самому мягкому для дистрибьюторов сценарию. Однако возможен и негативный вариант развития событий, при котором экономические потери понесут более половины существующих дистрибьюторов.

### **ИСТОЧНИКИ:**

1. Баскаков В.А., Депутатова Е.Ю. Аспекты функционирования современного FMCG-рынка // Наука и образование в современном мире. – 2016. – с. 268-270.
2. Бойкова А.В., Никишин А.Ф., Хапенков В.Н. Повышение конкурентоспособности организаций электронной торговли на основе управления ассортиментом // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 1(78). – с. 419-422.
3. Брагин Л.А., Бородина М.В. Основные элементы структуры продовольственных кластеров на потребительском рынке России // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. – 2013. – № 5(59). – с. 56-61.

4. Евдокимова М.В. Дифференцирование логистического обслуживания клиентов как фактор повышения конкурентоспособности компании // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2013. – № 9. – с. 80-86.
5. Иванов Г.Г., Майорова Е.А. Результаты исследования информированности покупателей о социальной ответственности торговли // Российское предпринимательство. – 2015. – № 11. – с. 1699-1710. – doi: 10.18334/rp.16.11.250.
6. Иванов Г.Г., Майорова Е.А., Никишин А.Ф. Рейтингование регионов РФ на основе индикатора социальной эффективности торговли // Экономика. Бизнес. Банки. – 2017. – № 1(18). – с. 39-51.
7. Ибрагимова М.Х. Особенности деятельности дистрибьюторских компаний в России и перспективы их развития // Интернет-журнал Науковедение. – 2016. – № 5(36). – с. 25.
8. Карашук О.С., Чибирев А.В. Перспективные направления развития собственной системы товародвижения торговых организаций // Торгово-экономический журнал. – 2015. – № 1. – с. 31-40. – doi: 10.18334/tezh.2.1.464.
9. Комиссарова И.П., Майорова Е.А. Роль товарных категорий в управлении собственными торговыми марками // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2017. – № 3(20). – с. 195-198.
10. Красюк И.Н., Калугина С.А., Шульдешов А.С. Аспекты конкурентоспособности и управления собственными торговыми марками на розничных торговых предприятиях. / Монография. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. – 172 с.
11. Майорова Е.А., Иванов Г.Г. Результаты исследования восприятия покупателями социальной ответственности торговых структур // Наука и бизнес: пути развития. – 2015. – № 5. – с. 129-132.
12. Назаров Л.А. Особенности сотрудничества с розничными торговыми сетями // Управление продажами. – 2010. – № 5. – с. 296-300.
13. Наумов В.Н. Система метрических показателей для оценки эффективности сбытовой деятельности компании // Маркетинг. – 2016. – № 3. – с. 4-24.
14. Наумов В.Н. Влияние рыночной силы компании на переговорный процесс в сфере продаж // Управление продажами. – 2015. – № 1. – с. 2-9.
15. Наумов В.Н. Проектирование и управление маркетинговыми каналами. / Учебник. - Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2017. – 207 с.
16. Панасенко С.В., Колесник Е.Н. Современная роль и направления развития внутреннего маркетинга // Человеческий капитал и профессиональное образование. – 2015. – № 3(15). – с. 33-39.
17. Рожкова М.В. Совершенствование взаимодействия дистрибьютора и производителя как фактор повышения конкурентоспособности предприятий // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2016. – № 31-1. – с. 94-102.

18. Сёмин А.Н. Монополизм торговых сетей и транснациональных компаний на агропродовольственном рынке страны: проблемы и пути их решения // Агропродовольственная политика России. – 2017. – № 5(65). – с. 29-34.
19. Сидорова Т.Э., Маслова В.А. Кодекс добросовестных практик взаимоотношений между торговыми сетями и поставщиками потребительских товаров // Коммерческое право. Научно-практический журнал. – 2013. – № 1. – с. 83-101.
20. Тимирьянова В.М., Красильникова Е.А., Каримова С.О., Рузанкин А.И. Оценка звенности товародвижения // В мире научных открытий. – 2013. – № 8(44). – с. 323-339.
21. Шелепина И.Г. Интеграция каналов продаж в деятельности дистрибьютора // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2016. – № 3. – с. 84-87.
22. Панасенко С.В., Алехина Е.С., Баклакова Е.В. и др. Экономические исследования: анализ состояния и перспективы развития (экономика регионов). / Коллективная монография. Том книга 41. - Воронеж-Москва: Воронежский государственный педагогический университет, 2016. – 185 с.
23. Ivanov G.G., Efimovskaya L.A., Mayorova E.A., Nikishin A.F., Shipilova S.S., Boykova A.V., Tyunik O.R. Perspective directions of trade development. / Monograph. - Vienna: "East West" Association for Advanced Studies and Higher Education GmbH, 2017. – 130 p.

## REFERENCES:

- Baskakov V.A., Deputatova E.Yu. (2016). Aspekty funktsionirovaniya sovremennogo FMCG-rynka [Aspects of the functioning of the modern FMCG-market]. Science and education in the modern world. 268-270. (in Russian).
- Boykova A.V., Nikishin A.F., Khapenkov V.N. (2017). Povyshenie konkurentosposobnosti organizatsiy elektronnoy trgovli na osnove upravleniya assortimentom [Improving the competitiveness of e-commerce companies on the basis of assortment management]. Journal of Economy and Entrepreneurship. (1(78)). 419-422. (in Russian).
- Bragin L.A., Borodina M.V. (2013). Osnovnye elementy struktury prodovolstvennykh klasterov na potrebitelskom rynke Rossii [The main elements of food clusters structure in Russian consumer market]. Bulletin of Plekhanov Russian University of Economics. (5(59)). 56-61. (in Russian).
- Evdokimova M.V. (2013). Differentsirovanie logisticheskogo obsluzhivaniya klientov kak faktor povysheniya konkurentosposobnosti kompanii [Differentiation of logistic customer service as a factor in increasing the company's competitiveness]. Current problems of the humanities and natural sciences. (9). 80-86. (in Russian).
- Ibragimova M.Kh. (2016). Osobennosti deyatel'nosti distribyutorskikh kompaniy v Rossii i perspektivy ikh razvitiya [Features of activity of distribution companies in Russia and prospects of their development]. Naukovedenie. 8 (5(36)). 25. (in Russian).

- Ivanov G.G., Efimovskaya L.A., Mayorova E.A., Nikishin A.F., Shipilova S.S., Boykova A.V., Tyunik O.R. (2017). Perspective directions of trade development Vienna: "East West" Association for Advanced Studies and Higher Education GmbH.
- Ivanov G.G., Mayorova E.A. (2015). Rezultaty issledovaniya informirovannosti pokupateley o sotsialnoy otvetstvennosti torgovli [Results of the study on customers' awareness of social responsibility in trade]. Russian Journal of Entrepreneurship. 16 (11). 1699-1710. (in Russian). doi: 10.18334/rp.16.11.250.
- Ivanov G.G., Mayorova E.A., Nikishin A.F. (2017). Reytingovanie regionov RF na osnove indikatora sotsialnoy effektivnosti torgovli [Rating of russian regions based on the social efficiency indicator of trade]. Economy. Business. Banks. (1(18)). 39-51. (in Russian).
- Karaschuk O.S., Chibirev A.V. (2015). Perspektivnye napravleniya razvitiya sobstvennoy sistemy tovarodvizheniya torgovyh organizatsiy [Prospective development directions of own system of commodity circulation of trade organizations]. Russian Journal of Retail Management. 2 (1). 31-40. (in Russian). doi: 10.18334/tezh.2.1.464.
- Komissarova I.P., Mayorova E.A. (2017). Rol tovarnyh kategoriy v upravlenii sobstvennymi torgovymi markami [The role of product categories in managing private labels]. ASR: Economics and Management. 6 (3(20)). 195-198. (in Russian).
- Krasyuk I.N., Kalugina S.A., Shuldeshov A.S. (2015). Aspekty konkurentosposobnosti i upravleniya sobstvennymi torgovymi markami na roznichnykh torgovykh predpriyatiyakh [Aspects of competitiveness and management of own trademarks in retail trade enterprises] Moscow: Izdatelsko-torgovaya korporatsiya "Dashkov i K". (in Russian).
- Mayorova E.A., Ivanov G.G. (2015). Rezultaty issledovaniya vospriyatiya pokupatelyami sotsialnoy otvetstvennosti torgovyh struktur [The Results of the Study of Customer Perception of Retailer Social Responsibility]. Science and business: development ways. (5). 129-132. (in Russian).
- Naumov V.N. (2015). Vliyanie rynochnoy sily kompanii na peregovonny protsess v sfere prodazh [Impact of company's market power on the negotiation process in sales]. Upravlenie prodazhami. (1). 2-9. (in Russian).
- Naumov V.N. (2016). Sistema metriceskikh pokazateley dlya otsenki effektivnosti sbytovoy deyatel'nosti kompanii [The system of metrics to measure the effectiveness sales of company]. Marketing. 2 (3). 4-24. (in Russian).
- Naumov V.N. (2017). Proektirovanie i upravlenie marketingovymi kanalami [Design and management of marketing channels] Saint Petersburg: Sankt-Peterburgskiy gosudarstvennyy ekonomicheskii universitet. (in Russian).
- Nazarov L.A. (2010). Osobennosti sotrudnichestva s roznichnymi torgovymi setyami [Features of cooperation with retail trade networks]. Upravlenie prodazhami. (5). 296-300. (in Russian).

- Panasenko S.V., Alekhina E.S., Baklakova E.V. i dr. (2016). Ekonomicheskie issledovaniya: analiz sostoyaniya i perspektivy razvitiya (ekonomika regionov) [Economic research: analysis of the status and development prospects (regional economy)] Voronezh-Moskva: Voronezhskiy gosudarstvennyy pedagogicheskiy universitet. (in Russian).
- Panasenko S.V., Kolesnik E.N. (2015). Sovremennaya rol i napravleniya razvitiya vnutrennego marketinga [Modern role and development directions of internal marketing]. Human Capital and Professional Education. (3(15)). 33-39. (in Russian).
- Rozhkova M.V. (2016). Sovershenstvovanie vzaimodeystviya distribyutora i proizvoditelya kak faktor povysheniya konkurentosposobnosti predpriyatiy [Improving the interaction between the distributor and the manufacturer as a factor in increasing the competitiveness of enterprises]. Economics and management: analysis of trends and development prospects. (31-1). 94-102. (in Russian).
- Shelepina I.G. (2016). Integratsiya kanalov prodazh v deyatelnosti distribyutora [Integration of sales channels in distributors' activity]. RISK: Resources, information, supply, competition. (3). 84-87. (in Russian).
- Sidorova T.E., Maslova V.A. (2013). Kodeks dobrosovestnykh praktik vzaimootnosheniy mezhdu torgovymi setyami i postavshchikami potrebitelskikh tovarov [Code of fair practices for the relationship between trade networks and suppliers of consumer goods]. Kommercheskoe pravo. Nauchno-prakticheskiy zhurnal. (1). 83-101. (in Russian).
- Syomin A.N. (2017). Monopolizm torgovykh setey i transnatsionalnykh kompaniy na agroprodovolstvennom rynke strany: problemy i puti ikh resheniya [Monopoly of trade networks and transnational companies in the country's agro-food market: problems and solutions]. Agro-food policy of Russia. (5(65)). 29-34. (in Russian).
- Timiryanova V.M., Krasilnikova E.A., Karimova S.O., Ruzankin A.I. (2013). Otsenka zvennosti tovarovdvizheniya [Assessment of commodity circulation element]. In the World of Scientific Discoveries. (8(44)). 323-339. (in Russian).

