

## ОНЛАЙН-СТРАТЕГИЯ ДЛЯ ДИСТРИБЬЮТОРА

В статье кратко изложены исторические предпосылки развития бизнеса дистрибьюторов, проанализированы возможные угрозы для компаний такого формата. Рассмотрены особенности развития платформ автоматизации онлайн-торговли и проблемы стартапов в интернет-ритейле. Разработаны элементы стратегии дистрибьюторских компаний как звеньев общей цепочки распределения товаров от производителя до конечного потребителя.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** оптовая торговля, дистрибуция, интернет-магазин, продвижение товаров, интернет-продвижение, цепочка поставок, стратегия оптово-розничной компании, развитие интернет-торговли, платформа CMS



**Логинев Егор Павлович** — EMBA, управляющий партнер консалтинговой компании LOUP AGENCY. Опыт работы в управленческом консалтинге более 14 лет. В настоящее время занимается антикризисным менеджментом, а также проектами развития новых торговых марок и электронных сервисов (г. Санкт-Петербург). <http://loup.ru>

### ЛУЧШИЕ ВРЕМЕНА ДИСТРИБЬЮТОРОВ

Формат бизнеса дистрибьюторов активно развивался в России в 1990-е гг. На каждую группу товаров и каждого производителя как в крупных городах, так и в регионах приходилось по несколько мелкооптовых компаний, активно конкурирующих между собой за розничные точки. Факторами бурного развития дистрибьюторского бизнеса были в то время:

- относительная простота входа на рынок;
- большое количество импортных производителей и групп товаров, никак не представленных на формирующемся российском рынке FMCG;
- отсутствие формата гипермаркетов и преобладание мелкорозничной торговли.

В первой половине 2000-х гг. началась такая же интенсивная, как и предшествующий рост, консолидация рынка дистрибьюторов. Основным ее катализатором стало активное появление гипермаркетов и центров Cash & Carry. С появлением каждого магазина крупного формата выручка дистрибьютора в этом районе падала в считанные недели. Владея собственными крупными

складами, парками транспорта и успешно работая на протяжении нескольких лет, собственники оптовых компаний выходили из бизнеса буквально за три-четыре месяца.

## МЕСТО ДЛЯ ДИСТРИБЬЮТОРОВ СЕГОДНЯ

Эволюция ретейла за последнее десятилетие показала, что пространство для работы дистрибьюторов не исчезло, а более четко обозначилось. При этом нынешняя ситуация характеризуется следующими тенденциями.

- Многие региональные дистрибьюторы сохранили объемы продаж благодаря ориентации поставок не на мелкорозничный рынок, а на крупные сети. В таких случаях по разным причинам инфраструктура дистрибьютора оказалась незаменимой в цепочке доставки товаров от производителя до полок магазина.

- В региональных центрах количество гипермаркетов начинает превышать потребность в них. Несмотря на продолжающийся рост продаж, темпы его существенно замедлились, особенно для непищевых товаров. Уменьшилось и количество новых торговых объектов, вводимых в эксплуатацию [1]. Барьером в расширении сетей гипермаркетов становится их территориальная удаленность от домохозяйств [2]. В связи с этим, согласно текущим прогнозам, рост сегмента крупной торговли в России будет основан именно на развитии ведущими компаниями формата магазинов у дома [3] и даже мелкооптовых продаж [4].

- Стратегия сетевых ретейлеров ориентируется на продвижение собственных торговых марок, а не брендов внешних производителей [5].

- Поскольку совокупное предложение товаров в каждой отдельно взятой продуктовой группе достаточно велико, а площади для выкладки в гипермаркетах все же ограничены, крупный ретейлер заботится в первую очередь о представленности своего целевого ассортимента разных видов товара, а не о полноте спектра продукции отдельного бренда.

Кроме того, ассортиментная политика супермаркетов такова, что на полки выставляются наиболее эффективные (а значит, массовые, усредненные) позиции. Производители же традиционно нацелены на продвижение полной линейки своей продукции, и здесь в качестве их союзника выступают дистрибьюторы, для которых широта ассортимента является одним из традиционных условий контрактов.

- В связи с географической удаленностью региональных центров в России неизменно важным остается фактор наличия у дистрибьюторов логистической инфраструктуры. Оптовые компании оказывают услуги хранения, транспортировки, а также предоставляют незаменимую аналитическую информацию для производителей, действуя на ограниченной территории в регионах. Они могут специализироваться на очень узком ассортименте нескольких брендов и иметь дело с небольшим числом предприятий розничной торговли [6].

## АКТУАЛЬНЫЕ УГРОЗЫ

С развитием электронной коммерции и веб-технологий, а также повышением качества мобильного Интернета в регионах в 2010-е гг. федеральный уровень распространения получили принципиально новые форматы распределения товаров от производителя к конечному потребителю. Речь идет о розничных интернет-магазинах типа OZON, Wildberries или «Юлмарт».

На крупную розничную торговлю это явление, видимо, не оказывает серьезного влияния, поскольку проникновение интернет-торговли в российский ретейл составляет не более 4% и вряд ли вырастет в ближайшие пять лет более чем до 10%. Нарращивание торговых площадей для сетевой розницы все еще остается более привлекательным способом поддержания роста продаж, а подходы к такому масштабированию отработаны внутри компаний годами. В частности, в конце 2014 г. федеральная компания X5 Retail Group

в принципе свернула проект своего интернет-магазина [7].

Однако региональные дистрибьюторы не столь мощны, чтобы не видеть опасности.

Формат «Юлмарт» подрывает практически все обозначенные выше конкурентные преимущества дистрибьюторов в цепочке распределения, а именно:

- *поддержание широты ассортимента производителей* — для ведущих интернет-площадок он измеряется сотнями тысяч наименований [7];

- *наличие собственной инфраструктуры логистики и хранения* — подобные компании являются самостоятельными операторами региональных распределительных центров и пунктов выдачи;

- *эксклюзивность продаж на территории*, чего добиваются дистрибьюторы на протяжении всей истории развития этого бизнеса — договориться с производителем об эксклюзиве на региональном уровне вряд ли возможно.

Электронная коммерция открывает новые возможности и самим производителям. Осваивая стратегию продажи непосредственно потребителю, они развивают свои интернет-площадки, полностью исключая звено дистрибьюторов из цепочки распределения. Яркими примерами в этом смысле являются Apple, Next, Nike. Таким образом, в скором времени из традиционной дистрибуции могут исчезнуть не только отдельные бренды, но и целые группы товаров.

## СТРУКТУРНОЕ НАЧАЛО НОВОЙ ОТРАСЛИ

Однозначно определить статус компании типа OZON довольно сложно: что это — логистическая компания или сильный игрок на рынке информационных технологий?

Инвестируя не только в инфраструктуру и процессы доставки, но и в программное обеспечение, такие компании по сути создают основу для качественно иного развития дистрибуции.

Текущие достижения компании Amazon в США аналитики McKinsey называют «Революцией

в дистрибуции». Сейчас при минимальных усилиях покупателя на оформление заказа и колоссальном ассортименте Amazon уже предлагает доставку день в день в десяти крупнейших городах США и доставку на следующий день во всей континентальной части страны. В ближайшем будущем доставка товара с интернет-площадок день в день будет доступна для 75% населения США [8]. Аналогичные ожидания потребителей закономерно формируются и на российском рынке.

## ПРОБЛЕМЫ МАЛОГО ОНЛАЙН-БИЗНЕСА

Переходя к идее создания собственной онлайн-розницы, проанализируем проблему, характерную для малого бизнеса: развитие интернет-магазина при минимальных затратах.

В начале 2010-х гг. спрос на создание сайтов-магазинов стал массовым со стороны малых предпринимателей. Современное российское интернет-пространство насчитывает более 38 тыс. сайтов-магазинов. Первоначальное создание и запуск веб-площадки благодаря широкому предложению доступных по цене CMS-платформ (Content Management System — система управления содержимым) и конструкторов сайтов на платформах Soft-as-a-Service (далее — SaaS) сегодня не является проблемой.

Однако при достаточно низком пороге входа последующие маркетинговые затраты, издержки на доставку, а также входная цена от дистрибьютора не оставляют малому бизнесу шанса в долгосрочной перспективе. Он теряет способность конкурировать с профессионалами уже на старте и старается выживать за счет небольшой выборки постоянных покупателей, лояльность которых основана не только на цене. Стабильно успешными в этом сегменте можно считать лишь магазины эксклюзивных или мануфактурных товаров.

Выделим шесть основных факторов, ограничивающих развитие онлайн-торговли малого бизнеса в сегменте товаров массового потребления [9].

1. *Конкуренция по цене и доставке.* Десятки продавцов представляют идентичные товары, а вся система текущего поиска товаров в Сети формирует конкуренцию по цене. Как «Яндекс», так и Google в разной форме предлагают покупателю перейти на предложения с наименьшей ценой, не отображая в быстром поиске иных преимуществ или недостатков той или иной площадки. В то же время многочисленные малые интернет-магазины стремятся соперничать именно за счет факторов, отличных от минимальной стоимости, поскольку последняя для них недостижима. Они стараются дифференцировать свои магазины по уникальному набору ассортимента, фирменному стилю, предпочтениям для постоянных покупателей, сервису доставки и удобству при выборе товаров.

Что касается снижения издержек на транспортировку (в крупных компаниях этому способствует наличие собственных логистических служб, единых распределительных центров и долгосрочных товарных кредитов), для небольших магазинов решением этой проблемы становятся единые службы доставки, развивающиеся в каждом регионе, но пока не позволяющие успешно выдерживать конкуренцию по цене. Поскольку покупатель ожидает быстрой и бесплатной доставки, значение данного фактора со временем будет только возрастать.

Малым предприятиям розничной онлайн-торговли для выживания остается инвестировать свои средства в собственные мини-склады и доставку либо оптимизировать расходы за счет оптимальных контрактов и маршрутов с едиными транспортными сервисами.

2. *Конкуренция против производителей.* О том, что производители становятся самостоятельными розничными продавцами своих товаров, мы уже говорили выше. Этот тренд будет все более усиливаться в дальнейшем.

3. *Затраты на продвижение в социальных сетях.* Социальные сети заявили о себе как о мощнейшем инструменте для онлайн-маркетологов. По некоторым оценкам, их потенциал в этом отношении еще далеко не раскрыт.

В современном мире они стали альтернативой традиционного поиска в Интернете. Например, такие сети, как Facebook и Pinterest, на Западе уже являются лучшими источниками для трафика электронной коммерции в отдельных сегментах. В середине 2015 г. Instagram запустила инструментарий для продвижения и поиска продукции брендов, а сегодня его уже используют множество мобильных технологий, выходящих за привычные рамки представления о продвижении товаров с помощью поиска и веб-маркетов (агрегаторов предложений схожих товаров от различных поставщиков).

Это означает, что появился огромный пласт общедоступных инструментов, который неизбежно придется применять для успешной конкуренции даже небольшому региональному онлайн-продавцу. Как следствие, необходимы развернутые рекламные бюджеты и регулярные затраты времени на освоение методов и технологий продвижения.

4. *Трудоемкость поддержания лояльности клиентов.* Для интернет-торговли, как и для традиционного офлайн-ритейла, актуальны грамотное управление базой постоянных покупателей, ориентация на удержание существующих клиентов и стимулирование их к совершению повторных покупок. Формирование лояльности клиентов является стратегически важным направлением для электронной коммерции.

На практике эта задача в основном сводится к формированию эффективной CRM-системы, развитию e-mail-маркетинга и его синхронному с ценовой и продуктовой политикой ритейлера применению. Это обуславливает необходимость использования целого пласта электронных сервисов, внимание предпринимателя к которым должно быть ежедневным.

Отставание от передовых интернет-магазинов в технической оснащенности влечет за собой экспоненциальный рост человеческих затрат, требуемых для реализации маркетинговых кампаний.

5. *Затраты на создание контента.* Постоянно-го внимания требует не только доставка контента

потребителю, но и его непосредственное изготовление. Сегодня успешные онлайн-маркетологи создают удивительные по качеству видео- и фотоматериалы, которые представляют реальную ценность. В крупных интернет-магазинах созданием привлекательного контента занимаются целые команды.

Малому бизнесу остается либо собрать в своей небольшой штатной группе специалистов, обладающих всеми необходимыми компетенциями, либо уповать на поддержку производителей, традиционно снабжающих свои каналы контентом в том или ином виде.

*6. Нарастающее преобладание мобильных технологий.* Согласно нашим статистическим данным, на текущий момент уже более 40% российских покупателей просматривают контент с мобильных устройств. Это значит, что современная интернет-площадка выходит за рамки веб-технологий. Она требует наличия / создания мобильных приложений на платформах Android и iOS, дополняющих или в принципе заменяющих функции веб-сайта. Кроме того, сам сайт со всей его развитой структурой должен постоянно адаптироваться для множества мобильных устройств и браузеров.

Порог входа на рынок интернет-торговли воспринимается как низкий, если не учитывать обозначенных выше затрат. Осознание их необходимости приходит к предпринимателю только по мере приобретения опыта. Недостаток такого опыта характерен не только для самого предпринимателя, но и для рынка в целом. Это касается и региональных веб-студий, и рекламных агентств: для них привлечение уже состоявшихся специалистов либо крупных проектов, с помощью которых можно сформировать собственные компетенции, представляет существенную проблему.

Можно сказать, что первый фактор (конкуренция по цене) отсутствует применительно к региональному дистрибьютору. Однако если он развивает свою e-commerce-площадку, то должен учитывать оставшиеся пять.

## ВЗГЛЯД СО СТОРОНЫ РАЗРАБОТЧИКОВ СОФТА

Итак, инструментарий, необходимый для полноценного управления онлайн-торговлей, в основном сосредоточен в области информационных систем. Потребность со стороны ретейла формирует спрос на программные решения. Вместе с тем предложения услуг для комплексной автоматизации онлайн-торговли отсутствуют. Попробуем разобраться в причинах сложившейся ситуации.

Рассмотрим IT-компании двух типов:

- компании, предлагающие веб-платформы (CMS) для организации интернет-витрин;
- все остальные компании, включая небольшие команды веб-разработчиков, консалтинговые и рекламные агентства, предлагающие проекты по автоматизации торговли на базе ведущих CMS, разработчиков мобильных приложений iOS и Android под заказ и др.

Лидером и ярким представителем первой группы является «1С Битрикс». Эта, а также конкурирующие с ней платформы предлагают достаточно развитый и актуальный инструментарий для управления ассортиментом онлайн-магазина и совершения покупок.

Бизнес таких платформ заключается в монетизации сервиса за счет получения абонентской платы за подписку. Разработка массово востребованного ресурса — проект капиталоемкий и требующий отдачи для инвесторов, притом что одного только наличия веб-платформы (CMS) далеко не достаточно для того, чтобы сделать интернет-магазин успешным. Дополнительный же инструментарий к ней, интеграция с другими сервисами и внутренними учетными системами, а также услуги по их внедрению уже стоят существенно больших денег и времени.

Аналогичная ситуация наблюдается в офлайн-ритейле. Арендодателю торговой площади в конечном счете все равно, сколько просуществует студия красоты, фермерский магазин или кафе — главное, чтобы они вносили арендную плату.

Риелтора в данном случае можно сравнить с IT-студией или частным разработчиком, осуществившим первоначальное наполнение и запуск интернет-витрины на условиях подряда. Он так же получает свою комиссию вне зависимости от срока аренды помещения. Чем чаще будет меняться арендатор, тем выгодней риелтору. Все существующие сегодня интернет-площадки в той или иной форме потратили средства на установку и дизайн своих платформ, и последующие риски лежат непосредственно на них — предпринимателях, взаимодействующих с конечным покупателем товаров.

По причине того что текущим продажам уделяется гораздо больше внимания, чем инвестициям в дорогостоящие комплексные разработки, SMS-платформы всегда находятся в догоняющей позиции относительно передовых интернет-компаний и профессиональных (самостоятельных) игроков рынка онлайн-ритейла. То, что технологии интернет-маркетинга позволяют делать сегодня и что уже начали внедрять у себя федеральные ритейлеры, массово будет предложено в рамках сервисов SMS только через месяцы и даже годы, а розничному покупателю уровень сервиса нужен уже сейчас.

Помимо SMS-платформ к первой группе компаний можно отнести и нишевые сервисы, реализующие отдельные функции маркетинга, такие как агрегаторы карт лояльности, сервисы по отправке SMS и e-mail, платежные сервисы и др. Их успех зачастую связан не с наличием постоянных, а с потоком непрерывно меняющихся подписчиков.

Второй обозначенный сегмент рынка — малые и средние команды, занимающиеся разработкой и онлайн-продвижением. Они не обеспечивают на своем уровне конкурентоспособной автоматизации деятельности ритейлера по следующим причинам:

- временность оказываемых услуг и их конечная стоимость противоречат долгосрочности целей ритейлера; стремление команды разработчиков

быстрее сдать проект и окупить свое время снижает качество и комплексность оказываемой услуги по автоматизации интернет-площадки (а точнее, автоматизации процессов, необходимых для ее постоянного продвижения);

- небольшие региональные команды, доступные по цене услуг для малого и среднего бизнеса, обладают в большинстве своем ограниченным числом компетенций, требуемых для комплексной автоматизации продвижения магазина;

- технологический спектр для реализации тех или иных сервисов очень широк, поэтому акцент в разработке системы для интернет-площадки должен делаться на комплексное архитектурное проектирование и органичное использование множества систем в повседневной работе коллектива магазина, что требует дополнительных средств и квалификации;

- внутренняя мотивация компетентных индивидуальных разработчиков такова, что их интересы далеки от сферы торговли, и тем более от конкретно взятого розничного бренда, — они стремятся в долгосрочные высокотехнологичные проекты с грандиозными бюджетами и высокими показателями отдачи.

Мы полагаем, что сегодня существует большая свободная ниша для компаний, предлагающих услуги по построению комплексных систем управления онлайн-продвижением, которые были бы доступны по цене и условиям договоров небольшим розничным компаниям. В начале 2000-х гг. развилась целая сфера по внедрению внутрикорпоративных систем учета на базе той или иной платформы управления ресурсами предприятия (Enterprise Resource Planning — ERP), и эти услуги не ограничивались настройкой софта, а включали в себя консалтинг в области организационного построения. Сегодня для решения задач в сфере продвижения, формирования контента, управления лояльностью требуется не только наличие автоматизированных сервисов, но и их качественная интеграция в организационные процессы ритейлеров.

## ДЕЛАЕМ КАК УМЕЕМ

Технологии и методы организации «супермаркета в кармане» вышли за рамки привычных процессов внутри традиционных дистрибьюторских компаний. Сегодняшняя ситуация в сфере онлайн-ритейла характеризуется нижеследующими особенностями.

- Скорость развития технологий продвижения товаров, эволюции поисковых систем, требований к retention-маркетингу (использующему различные способы удержания покупателя), возможностей мобильных платформ намного выше потенциальной скорости их массового внедрения.

- Сама структура штата дистрибьютора не соответствует актуальным требованиям «интернет-обслуживания» розничного или мелкооптового покупателя. В зависимости от размера компании ее структура ориентирована на процессы логистики и хранения или на коммерческую (закупочную) работу с поставщиками. Штат специалистов, осуществляющих непосредственное обслуживание клиентов, а также команд, занимающихся электронной коммерцией, на сегодняшний день либо ничтожен, либо не отвечает растущим требованиям, предъявляемым к уровню сервиса. Это происходит в силу эволюционного характера развития оптового рынка. Во многих дистрибьюторских компаниях в принципе отсутствуют IT-специалисты, а обслуживание корпоративной 1С производится внештатными сотрудниками.

- Достойные комплексные предложения по организации интернет-торговли от компаний-интеграторов и SaaS-сервисов, за долгое время хорошо зарекомендовавших себя на данном рынке, практически отсутствуют.

Все вышесказанное означает, что для занятия достойного места в онлайн-ритейле дистрибьюторской компании необходимо кардинально перестроить свои привычные процессы.

Большинство же компаний, интуитивно понимая внешний тренд, но не получая при этом реального прироста выручки от онлайн-ритейла,

развивают свои интернет-продажи силами штатной IT-службы, а для продвижения товара привлекают отдельных специалистов в общей структуре отдела продаж. При этом розничному покупателю зачастую предлагается коммуникация с менеджерами, ориентированными на оптового покупателя, оптово-розничный документооборот и низкое качество консультирования, в то время как уровень сервиса в данном случае должен быть кардинально выше, чем при мелкооптовой торговле.

## СТОИТ ЛИ ИГРА СВЕЧ

При подсчете инвестиций в разработку софта, реформацию штата, поддержание самостоятельного маркетинга может оказаться, что создание розничного онлайн-направления потребует у дистрибьютора больше средств, чем его текущая деятельность. Компания, ориентированная на поддержание IT-платформы e-commerce, будет операционно более затратной, чем весь привычный дистрибьютору оптово-логистический бизнес. На фоне продолжающегося падения маржинальности продаж дистрибьюторских компаний целесообразность инвестиций в реформы сомнительна.

Кроме того, ряд дистрибьюторов считает, что они могут потерять часть своих мелкооптовых клиентов, если выйдут напрямую к покупателю через Интернет. Такая позиция особенно характерна для компаний, которые имеют более сильного конкурента в своем или соседнем регионе. Чем меньше оборот дистрибьютора и чем уже его продуктовая линейка, тем, конечно, выше недовершенство мелкооптовых клиентов и риски уменьшения оборота.

Существенным фактором становятся также сложившаяся практика и опыт первых лиц. Руководители, традиционно развивавшие бизнес согласно требованиям совершенствования документооборота и связей с контрагентами в отношении логистически-складского бизнеса, зачастую признают, что у них просто нет навыка

и должного опыта, чтобы ответственно возглавить качественное развитие e-commerce-платформы.

Отсутствие требуемых инвестиций и управленческих компетенций практически сводит на нет развитие профессиональных сервисов в онлайн-ритейле на базе дистрибьюторских компаний. Всерьез о структурных изменениях задумались в последнее время лишь крупные нишевые федеральные дистрибьюторы, состав учредителей которых дифференцирован, а менеджмент наемный. Единовластные же собственники многих средних региональных компаний (из тех, кто выжил в начале 2000-х гг.) принимают менее рисковую стратегию: «на мой век хватит».

## КАК ПОБЕЖДАТЬ

Для того чтобы обрести долгосрочную стабильность в дистрибьюторском бизнесе, очевидно, необходимо рассмотреть один из двух путей.

1. Более мощным компаниям, обладающим инвестиционными средствами, стоит задуматься о создании и системном развитии собственного штата разработчиков и специалистов в области e-commerce, целью которого будет являться выстраивание обновленной системы сервиса, нацеленного на привлечение и удержание розничного онлайн-покупателя или на качественно новую автоматизацию клиентского сервиса в мелкооптовой торговле.

2. Тем компаниям, которые не видят собственного потенциала в нынешней ситуации, следует кооперироваться с коллегами в других товарных сегментах и региональными IT-компаниями. В качестве успешного примера такой кооперации можно привести известный в США магазин *Vitacost.com*, объединивший продукцию нескольких нишевых брендов товаров FMCG. Небольшие производители реализуют продукцию напрямую розничному покупателю через единую e-commerce-площадку. Данная идея полностью применима и к кластерам региональных дистрибьюторов.

Формирование собственных онлайн-компетенций, их поддержание в актуальном состоянии и постоянное совершенствование позволит не только удерживать объемы сбыта, но и успешно конкурировать с федеральными брендами.

При этом мы считаем, что средним дистрибьюторам на пути развития онлайн-торговли не обязательно стремиться стать федеральными. Лучше сосредоточиться на обеспечении высокого качества сервиса в ограниченном регионе, чем расплывать усилия на региональную экспансию. Например, федеральные амбиции «Юлмарта» являются его же слабой стороной: в региональных центрах после посещения федерального сайта покупатели зачастую обращаются в локальные интернет-магазины и на вопрос анкеты «Почему?» отвечают: «Товара нет в наличии», «Товар может быть доставлен под заказ из Москвы в течение N дней», «Неудобны варианты получения». В итоге покупка происходит в региональном интернет-магазине, а значит, со склада местного дистрибьютора вопреки фактору более привлекательной цены.

Идея создания совместных предприятий среди дистрибьюторов, не конкурирующих в рамках одного бренда, а также компетентных IT-компаний, целью и основной профессиональной деятельностью которых станет развитие агрегированных онлайн-платформ, кажется нам стратегически оправданной и актуальной. Подобный формат позволит разделить инвестиции в развитие софта и продвижение, а также сохранит долгосрочную мотивацию участников и позволит привлечь в такие структуры профессионалов в сфере разработки.

Вместе с тем хотелось бы выделить и более локальные (тактические) меры, отдельные из которых может взять на вооружение менеджмент дистрибьюторов.

■ Начните организационные изменения, привлекайте на уровень топ-менеджмента людей, специализацией которых являлось комплексное продвижение брендов и интернет-площадок.



■ Развивайте в своей компании или на аутсорсинге сервис обслуживания розничных покупателей. Если речь не идет о создании собственной онлайн-розницы, то это может быть и консолидированный центр консультирования для ваших мелкооптовых покупателей и их розничных клиентов.

■ Предлагайте индивидуальные ценовые условия и товарные кредиты для региональных онлайн-магазинов. Технологически им нужно гораздо больше времени на раскрутку, чем стационарной точке. При небольшом объеме продаж они не принесут убытка из-за низкой отпускной цены, но стратегически станут вашим региональным союзником в интернет-борьбе против федеральных и иностранных площадок.

■ Делите с розничными магазинами затраты на изготовление контента и описание лучших практик применения товаров своего ассортимента. Улучшите сервис регулярного обеспечения своих мелкооптовых e-commerce-клиентов таким контентом.

■ Ищите варианты межрегионального партнерства с компаниями своего сегмента. Возможно, совместных инвестиций трех-четырёх таких же компаний, как ваша, из других регионов будет

достаточно для запуска совместного профессионального онлайн-формата. Успешность такого потенциального проекта со временем однозначно закрепит и ваши офлайн-позиции в регионе.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Порог входа на рынок онлайн-ритейла достаточно высокий и будет продолжать расти, несмотря на кажущуюся простоту старта. Для его преодоления рекомендуется кооперация на принципах партнерства и разделения рисков с оптовыми поставщиками смежных групп товаров, а также квалифицированными командами разработки и онлайн-продвижения. Без формирования долгосрочной мотивации участников таких совместных предприятий конкурировать с профессиональными игроками онлайн-ритейла, использующими самые современные технологии и имеющими соответствующие бюджеты, со временем станет невозможно. Сегодня для региональных дистрибьюторов товаров FMCG настало время принятия решений о дальнейшей долгосрочной стратегии на этом пути.

## ИСТОЧНИКИ

1. Тенденции 2015 года. Прогноз до 2018 года. ИНФОЛайн Ритейл Россия ТОП-100. — <http://www.finansy.ru/bizmark/index.php?parent=ru-bricator&child=getresearch&id=24383>.
2. Goldman A., Hino H. (2005). «Supermarkets vs. traditional retail stores: diagnosing the barriers to supermarkets' market share growth in an ethnic minority community». *Journal of Retailing and Consumer Services*, No. 12, pp. 273–284.
3. Рынок ритейла 2016: стратегии развития. — <http://www.retailmagazine.ru/publto.php?numn=6715>.
4. Демидова А., Ищенко Н. «Лента» занялась проектом оптовых продаж. — <http://www.vedomosti.ru/business/articles/2016/01/28/625931-lenta-prodazh>.
5. Обновленная СТМ «О'КЕЙ» — официальный старт продаж: пресс-релиз 14 апреля 2016 г. — <http://www.okmarket.ru/upload/iblock/69c/69cbbc67de2012e154dbe4e39bf18c0e.pdf>.
6. Avinash G.M. (2013). «Distribution challenges and workable solutions». *IIMB Management Review*, No. 25, pp. 179–195.
7. Луганская Д., Левинская А. Онлайн-ритейлер Wildberries получил иск на сумму больше 80 млн руб. — [http://www.rbc.ru/technology\\_and\\_media/04/08/2015/55b8b49f9a794735eff64221](http://www.rbc.ru/technology_and_media/04/08/2015/55b8b49f9a794735eff64221).
8. MacKenzie I., Meyer C., Noble S. *How Retailers Can Keep Up With Consumers*. — <http://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/how-retailers-can-keep-up-with-consumers>.
9. Roggio A. *5 Problems Small Ecommerce Retailers Could Face in 2016*. — <http://www.practicalecommerce.com/articles/93671-5-Problems-Small-Ecommerce-Retailers-Could-Face-in-2016>.