Федеральное государственное бюджетное образовательное

учреждение высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет

Институт “Высшая школа менеджмента”

**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ДЛЯ КОМПАНИИ «АРАН»**

Выпускная квалификационная работа студентки 4 курса направления 38.03.02 – Менеджмент, шифр образовательной программы СВ.5070.2016

**АВЕТИСЯН Ашхен Арменовны**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_



Научный руководитель: к.э.н.,

КИРЮКОВ Сергей Игоревич

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_



Санкт-Петербург

2020ЗАЯВЛЕНИЕ О САМОСТОЯТЕЛЬНОМ ВЫПОЛНЕНИИ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Я, Аветисян Ашхен Арменовна, студентка 4 курса направления 080500 – Менеджмент (профиль подготовки – Маркетинг), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Разработка стратегии распределения для компании “Аран”», представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для последующей передачи в государственную аттестационную комиссию для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищенных ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки. Мне известно содержание п. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «ВКР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт- Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Подпись студента)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Дата)

**Содержание**

[**Введение 4**](#_30j0zll)

[**ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ 6**](#_2et92p0)

[1.1. Стратегия распределения: основные понятия и структура 6](#_tyjcwt)

[1.2. Этапы разработки и формирование базовых элементов стратегии распределения 9](#_1t3h5sf)

[1.3. Маркетинговые каналы: сущность, формирование и функционирование 12](#_4d34og8)

[1.4. Роли и функции каналов распределения 14](#_2s8eyo1)

[1.5. Основные конфигурации каналов распределения и их характеристики 18](#_17dp8vu)

[Стратегии выхода на зарубежные рынки при внутреннем производстве 29](#_1y810tw)

[Выводы 29](#_4i7ojhp)

[**ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩИХ МАРКЕТИНГОВЫХ КАНАЛОВ КОМПАНИИ 31**](#_2xcytpi)

[2.1 Описание деятельности компании 31](#_1ci93xb)

[2.1.1. Технология производства и производственные мощности 31](#_3whwml4)

[2.1.2. Текущая стратегия компании 33](#_2bn6wsx)

[2.2 Анализ внешней среды 34](#_qsh70q)

[2.2.1 Макросреда компании 35](#_3as4poj)

[2.2.2 Отраслевая среда компании 40](#_1pxezwc)

[2.2.3 Рыночная среда компании 42](#_49x2ik5)

[2.3 Клиентский анализ 47](#_2p2csry)

[Выводы 49](#_147n2zr)

[**ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ КОМПАНИИ “АРАН” 51**](#_3o7alnk)

[3.1. Определение рациональной структуры распределения и разработка отдельных элементов стратегии 51](#_23ckvvd)

[3.1.1. Стратегические решения о структуре канала 51](#_ihv636)

[3.1.2. Стратегические решения о степени интенсивности распределения 52](#_32hioqz)

[3.1.3. Стратегические решения о коммуникационной стратегии в каналах 53](#_1hmsyys)

[3.2. Разработка маркетингового инструментария 53](#_41mghml)

[3.3. Прогнозирование продаж 54](#_2grqrue)

[3.3.1. Анализ сбытовых издержек 55](#_vx1227)

[3.3.2. Расчет себестоимости и определение структуры цены 55](#_3fwokq0)

[3.3.3. Составление плана продаж 57](#_1v1yuxt)

[3.4. Практические рекомендации по внедрению стратегии распределения 61](#_4f1mdlm)

[**ЗАКЛЮЧЕНИЕ 63**](#_19c6y18)

[**Список использованной литературы 65**](#_28h4qwu)

[**Приложения 68**](#_nmf14n)

# Введение

Темой настоящей выпускной квалификационной работы является «Разработка стратегии распределения компании “Аран”», которая ведет свою деятельность на рынке соков и алкогольных напитков Армении.

Актуальность данной работы обусловлена тем, что у компании на сегодняшний день отсутствует системный подход к реализации своей продукции, что привело к низкой эффективности сбытовых операций в силу “распыления” маркетинговых усилий. На сегодняшний день у предприятия нет структуры распределения и маркетинговых каналов, также отсутствует подразделение, ответственное за сбыт продукции компании. Такая ситуация привела к отсутствию налаженных и эффективных взаимоотношений с посредниками, через которых осуществляются продажи конечному потребителю, и обоснованному плану продаж, что в конечном счете может отрицательно сказаться на продажах и, как результат, к недополучению прибыли. Другими словами, отсутствие четко сформулированной стратегии распределения препятствует достижению общих целей компании и негативно сказывается на ее финансовых результатах.

Цель работы заключается в том, чтобы разработать стратегию распределения для производственной компании, которая планирует выйти на новый для себя рынок армянского вина.

В соответствии с целью были поставлены следующие задачи, призванные решить обозначенные проблемы:

1. Изучить теоретические аспекты стратегии распределения
2. Проанализировать существующие маркетинговые каналы
3. Разработать отдельные элементы стратегии распределения
4. Разработать план продаж на основе анализа рынка
5. Предоставить практические рекомендации по внедрению стратегии распределения.

Результатами работы будет являться подробно сформулированная стратегия распределения, включающая в себя рациональную структуру маркетинговых каналов, стратегию охвата и коммуникационную стратегию, также предполагается разработка примерного прогноза, или плана, продаж.

Несмотря на то, что на настоящий момент предприятие специализируется на производстве вина и соков, было принято решение сфокусироваться именно на рынке вина в виду отсутствия какого-либо опыта компании в продажах именно этого продукта, в то время как процесс распространения соков, по словам руководства, уже относительно налажен. При этом в рамках работы предполагается изучить устоявшиеся подходы компании к распределению своей продукции и проанализировать их эффективность и возможность применения данных подходов при сбыте винаН.

Проблемой, как уже упоминалось, является отсутствие сбытовой политики. Одним из симптомов можно считать недополучение прибыли: в связи с тем, что продажи происходят хаотично, а сбытовые усилия направлены на несколько сегментов одновременно, которые не всегда обеспечивают постоянный спрос, объем продаж на данный момент не соответствует объемам производства и ожиданиям руководства компании в целом.

Для решения поставленной проблемы в рамках текущей работы необходимо проанализировать возможности внутреннего рынка, определить региональный охват, а также оценить возможности и целесообразность производства, направленного на экспорт вина в другие страны.

**Методы исследования**

Учитывая то, что компания действует в В2В сегменте, необходимо учесть позицию как возможных посредников, так и конечных покупателей. По этой причине было принято решение провести интервью с оптовыми покупателями, которые в силу своего опыта имеют представление о поведении конечных потребителей. Такими оптовыми покупателями являются, например, представители службы сбыта крупных сетевых ритейлеров, с которыми сотрудничает предприятие “Аран”, руководство несетевых розничных магазинов и общественных заведений. Такой подход к исследованию позволяет оценить ситуацию на рынке, не прибегая к опросу конечных потребителей, так как на данный момент проведение опросов с достаточным количеством респондентов не представляется возможным из-за введенного режима чрезвычайной ситуации в Армении. При этом рассматривалась возможность рассылки онлайн-опросов, однако в таком случае велик риск нерепрезентативности выборки. Таким образом, было принято решение сфокусироваться на проведении интервью с лицами, принимающими решения о закупке производимой компанией продукции.

Следующим шагом после исследования оптовых покупателей является непосредственно разработка основных элементов стратегии распределения, которая включает в себя стратегические решения относительно структуры маркетинговых каналов, стратегии охвата рынка и коммуникационной стратегии. Также проведен краткий анализ сбытовых издержек, на основе которого будут даны рекомендации относительно дальнейших действий, связанных с распределением в компании “Аран”.

## 

# 

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

### 1.1. Стратегия распределения: основные понятия и структура

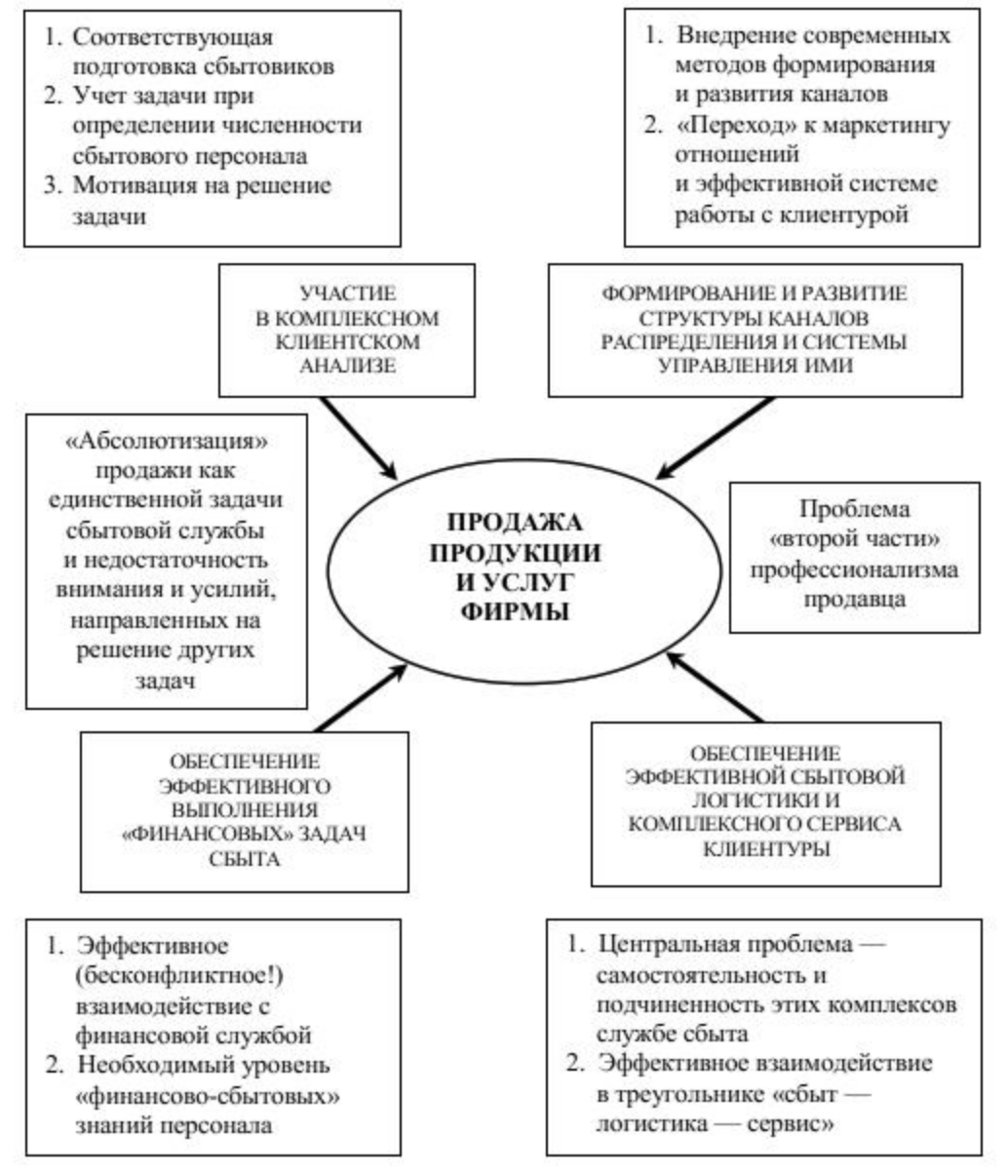
Прежде всего, необходимо разъяснить, что подразумевается под стратегией распределения, каналами сбыта и маркетинговыми каналами в контексте данной дипломной работы.

Стратегия распределения, или стратегия сбыта – особый способ создания и/или осуществления видов деятельности, которые обеспечивают доведение товаров и услуг производителя до промежуточных и конечных потребителей.

Маркетинговые каналы, в свою очередь, представляют собой совокупность взаимозависимых организаций, делающих товар или услугу доступными для использования или потребления. “Маркетинговые каналы — это весь комплекс путей, которыми товары или услуги попадают к покупателям, а затем и к конечным потребителям” (Котлер, Келлер, 2015).

Каналы распределения входят в структуру маркетинговых каналов и предназначены для демонстрации, продажи или поставки физических товаров или услуг производителями покупателям. Каналы сбыта, согласно Ламбену,[[1]](#footnote-1) – это “организованные структуры, задачей которых является содействие процессам обмена”.

Также важнейшим термином в рамках разработки стратегии распределения является “сбыт”. Сбыт – это сфера деятельности предприятия-производителя (либо фирмы, оказывающей свои услуги), имеющая своей целью реализацию своей продукции на соответствующих рынках. [[2]](#footnote-2) При этом автор определения Давид Иосифович Баркан также приводит триаду “сбыт-дистрибьюция-продажи”, и данная структура также поможет в разработке стратегии распределения, так как с ее помощью легче разделять сферы продажи и основных участников каждого этапа. Так, в сбыте участвует непосредственно компания-производитель или поставщик услуг, в свою очередь дистрибьюцией занимаются посредники, или промежуточные покупатели, и наконец продажи касаются конкретно конечных покупателей продукции либо услуг.



***Рис. 1.1*** *Структура базовых задач сбыта*

Источник: [Баркан, 2008]

На рисунке раскрыта структура базовых задач сбыта, которая позволяет обеспечить продажи фирмы.

1. Участие в комплексном клиентском анализе по системе “потребитель – товар – рынок” и выработка на этой основе стратегии и тактики работы на рынке.

Сотрудники службы сбыта обладают уникальным пониманием реальной ситуации на рынке в отличие от других служб, которые не имеют в силу своей деятельности реалистичного представления о клиенте, его возможностях и поведении. Поэтому имеет смысл привлекать к анализу клиентов все службы, так или иначе связанные с маркетингом, сбытом и финансами, для максимальной точности анализа.

1. Формирование и развитие структуры каналов распределения и управления ими

Успешное выполнение данной задачи является ключевым для функционирования фирмы, так как именно каналы распределения ответственны за “передачу” продукции или услуг от производителя к покупателю. Также, помимо самих каналов распределения, необходимо иметь налаженные взаимоотношения с партнерами, которые являются промежуточным звеном между производителем и конечным потребителем.

1. Обеспечение эффективного выполнения “финансовых” задач сбыта

Финансовая эффективность сбытовых операций зависит от выполнения четырех подзадач: политики компании в отношении предоставления коммерческого кредита, управления дебиторской задолженностью, управления запасами готовой продукции и системы скидок для покупателей. При этом три задачи, а именно управление запасами готовой продукции, предоставление коммерческого кредита и управление дебиторской задолженностью тесно взаимосвязаны, так как подразумевают эффективное использование оборотного капитала. Задача, относящаяся к рациональной системе скидок, в свою очередь, связана с оборачиваемостью продукции и с уменьшением нагрузки на оборотный капитал. При этом важно в связи с уже упомянутой взаимосвязанностью всех четырех задач формировать единую политику в их отношении, а не решать каждую подзадачу разрозненно.

1. Обеспечение эффективной сбытовой логистики и комплексного сервиса клиентуры

Логистика и сервис также являются неотъемлемой частью эффективного сбыта, а также достаточно серьезным инструментом конкурентной борьбы. При этом логистические функции могут быть переданы на аутсорсинг, а не выполняться фирмой самостоятельно. В обоих ситуациях сбытовой службе необходимо учитывать логистику в качестве одного из основополагающих факторов эффективного сбыта.

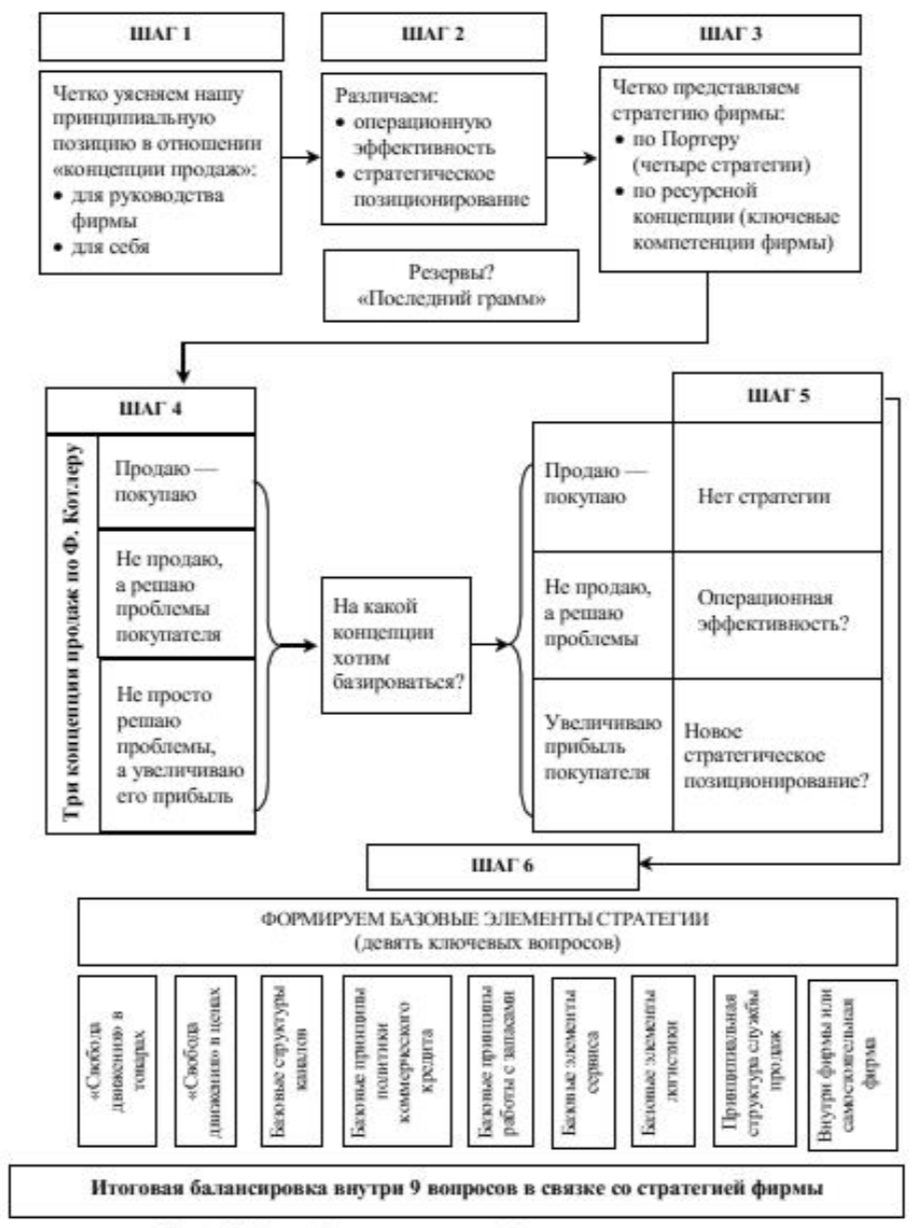
1. Продажа продукции и услуг фирмы

Непосредственно продажи занимают ключевую роль среди всех задач сбыта, однако крайне важно понимать, что именно эффективное выполнение четырех сбытовых задач, упомянутых выше, определяет степень успешности продаж продукции и услуг фирмы. Также необходимо принимать во внимание профессионализм сотрудников отдела продаж, так как именно специфические навыки и умения продавца влияют на динамику продаж. При этом профессиональные продавцы должны не только эффективно осуществлять собственно продажу, но и справляться с остальными четырьмя задачами для успешного выполнения своей работы.

Можно подвести краткий итог: основные задачи распределения заключаются не только непосредственно в продаже продукции или услуг фирмы, но также включают в себя такие аспекты, как финансы, логистика и взаимоотношения с покупателями, и их не рекомендуются рассматривать в отрыве от продаж.

### 1.2. Этапы разработки и формирование базовых элементов стратегии распределения

Для того, чтобы наиболее полно и конкретно описать стратегию распределения и ее позицию в общей стратегии компании, рекомендуется придерживаться перечня шагов, описывающих процесс разработки сбытовой стратегии. Ниже представлена схема из учебника Д. Баркана “Управление продажами”, описывающая ключевые этапы разработки.



***Рис. 1.2*** *Пошаговый процесс разработки стратегии распределения*

Как можно увидеть на схеме, процесс разработки можно условно разбить на шесть шагов, сущность которых будет раскрыта далее.

**Первый шаг** представляет собой выбор одной из двух концепций продаж, которой будет следовать служба сбыта в процессе своей деятельности – либо “концепция первого посредника”, либо “концепция тотального управления в канале”. Концепция первого посредника заключается в том, что компания выбирает одного партнера (посредника), через которого будут осуществляться все продажи. Такой подход ощутимо облегчает процесс распределения и продаж, так как фирма взаимодействует лишь с одним посредником, но при этом теряет контроль над движением своих товаров по рынку, что в дальнейшем может привести к проблемам, например, в неправильном позиционировании или утрате контроля над уровнем цен на свою продукцию. Концепция тотального управления в канале, в свою очередь, теми или иными методами имеет возможность влияния на движение товаров по каналам вне зависимости от посредника.

**На втором шаге** необходимо понять, стоит ли опираться на стратегическое позиционирование или более оправдан фокус на операционную эффективность. Ответ на данный вопрос напрямую зависит от возможностей фирмы: если компания может выполнять схожие виды деятельности (закупки, логистика, одни и те же каналы распределения) эффективнее, чем конкуренты, то можно сфокусировать на операционной эффективности, или же напротив, обратиться к иным видам деятельности (или выполнять те же виды деятельности, но другим образом), отличным от конкурентов, чтобы добиться стратегического преимущества. Важно при этом отметить, что операционная эффективность является конечной – в конце концов, с учетом технологического прогресса, большинство игроков на рынке будут способны достигнуть наивысшей точки операционной эффективности, и операционная эффективность станет необходимостью, а не преимуществом. По этой причине можно прийти к выводу, что стратегическое позиционирование более устойчиво, чем операционная эффективность. Портер выделил три стратегии, которые могут обеспечить стратегическое позиционирование для фирмы: лидерство по издержкам, дифференциация и сфокусированная дифференциация (специализация).

При этом важно отметить, что Д. Баркан выделяет три возможные роли службы сбыта при стратегическом позиционировании:

1. решающая роль, в случае если конкурентное преимущество заключается именно в уникальной стратегии сбыта, которая отличается от конкурентов
2. дополняющая роль, если конкурентное преимущество достигается за счет особой ценовой политики или с другими, связанными со сбытом, областями, например, товарной политики
3. нейтральная роль, в той ситуации, если сбыт никак не связан с конкурентным преимуществом фирмы. В таком случае, все, что требуется от службы сбыта – это обеспечение операционной эффективности.

Таким образом, стратегии сбыта можно условно разделить на три вида: стратегия новых видов деятельности, стратегия нового соединения и традиционная стратегия.

Что касается **третьего шага**, то на данном этапе необходимо рассмотреть стратегию с точки зрения ресурсной концепции М. Портера. Он утверждает, что ресурсы фирмы можно разделить на те, которые могут легко копироваться другими игроками и представляют собой факторы производства, и на те, которые являются уникальными, например, технологии, ноу-хау, персонал, в том числе управленческий, и знания. При этом оба вида ресурсов можно комбинировать и сочетать, что в результате усилит конкурентное преимущество и позволит развить ключевую компетенцию. В контексте разработки стратегии распределения большую роль играют уникальные ресурсы, располагаемые службой сбыта. К таким ресурсам можно отнести профессионализм продавцов, корпоративное доверие и умение эффективно налаживать взаимоотношение с клиентами и гарантировать их удовлетворенность.

**На четвертом шаге** необходимо определиться, на какой из трех концепций по Ф. Котлеру имеет смысл базироваться:

1. “продаем товар”

Концепция “продаем товар” является наиболее простой в исполнении и ставит во главу сам акт купли-продажи. Преимуществами данной концепции является то, что службе сбыта и компании в целом не нужно прилагать дополнительные усилия и работать над построением долгосрочных клиентских взаимоотношений, так как сделки происходят внесистемно и хаотично, а также требуют минимальных финансовых вложений. Недостатком концепции “продаем товар” является то, что при таком подходе к продажам маловероятно установление долгосрочных и доверительных отношений с покупателями.

1. “не продаем товар, а решаем проблемы потребителя”

Рассматриваемая концепция фокусируется не столько на продаже конкретного товара, сколько на решении проблемы, которая решается с его помощью. Если сравнивать этот подход с упрощенной концепцией “продаем товар”, данной концепции нужна иная организация службы сбыта, которая способна эффективно работать именно на удовлетворенность клиента, а не на непосредственно сам акт купли-продажи. Такой подход примечателен тем, что со временем обеспечивает фирме конкурентное преимущество за счет уникального ресурса – доверия клиентов и устойчивых взаимоотношений с ними.

1. “увеличиваем прибыль потребителя”

Данная концепция предполагает не столько увеличение прибыли как таковой, что касается скорее клиентов в В2В-сегменте, сколько увеличение общей удовлетворенности клиента. При этом подразумевается более интенсивное проникновение в специфику потребностей и бизнеса клиента.

Третья концепция является наиболее “современной и высокоэффективной”, как отмечает Д. Баркан. Эффективное использование ресурсов фирмы и умений продавцов в частности в сочетании с ориентацией на интересы клиентов может превратить службу сбыта в источник мегакомпетенции. Автор также предоставил схему ключевых компетенций, которые объясняют взаимосвязь ключевых компетенций фирмы, службы сбыта и клиента в рамках третьей концепции.



***Рис. 1.3*** *Цепочка ключевых компетенций*

**Шестой, финальный, шаг** заключается в формировании базовых элементов стратегии распределения, или ответе на девять ключевых вопросов, которые ее определяют:

1. «Свобода движения» в товарах: степень гибкости сбытовой политики в отношении товарного ассортимента
2. «Свобода движения» в ценах: гибкость компании относительно уровня цен
3. Выбор базовых структур каналов
4. Выбор базовых принципов политики коммерческого кредита
5. Выбор базовых принципов с запасами
6. Выбор базовых элементов сервиса
7. Выбор базовых элементов логистики
8. Принципиальная структура службы продаж
9. Внутри фирмы или самостоятельная фирма?

### 1.3. Маркетинговые каналы: сущность, формирование и функционирование

Маркетинговые каналы, как уже упоминалось ранее, представляют собой “совокупность взаимозависимых организаций, которые делают товар или услугу доступными для использования или потребления” [Котлер, Келлер, 2015, с.586] и выполняют маркетинговые функции.

Существует три типа маркетинговых каналов: каналы распределения, коммуникационные каналы и сервисные каналы. Каналы распределения ответственны за “демонстрацию, продажу или поставки физических товаров или услуг производителями покупателям или пользователям”[[3]](#footnote-3). Коммуникационные каналы, с свою очередь, обеспечивают передачу информации конечным покупателями и посредникам. Сервисные каналы включают различные вспомогательные организации, участвующие в процессе распространения, например банки, через которые осуществляются транзакции, логистические и страховые компании, склады.

У каждого производителя есть два варианта осуществления продаж своей продукции: либо реализовать товар напрямую конечному потребителю, либо использовать каналы одного и более уровней.

С каналами распределения тесно связано понятие посредников, с помощью которых товар доводится от производителя к потребителю. Посредники являются участниками каналов распределения и могут выкупать товар и, соответственно, право собственности на него, либо могут выступать в качестве агентов, при этом право собственности остается у производителя. Компании могут привлекать к сбыту посредников, как правило, в тех случаях, когда имеет место нехватка денежных средств, опыта в продажах, или тогда, когда прямой маркетинг затруднен либо невыгоден.

Если опираться на учебник “Маркетинг менеджмент” [Котлер, Келлер, с. 562, 2015], функции участников канала распределения могут быть следующими:

* Сбор информации о потенциальных и существующих покупателях, конкурентах и других субъектах и факторах маркетинговой среды
* Разработка и распространение убедительных коммуникаций, направленных на стимулирование покупок (продвижение)
* Ведение переговоров (решение ценовых и иных вопросов)
* Размещение заказов на производство товаров
* Изыскание денежных средств, необходимых для финансирования запасов, возникающих на различных уровнях маркетингового канала
* Принятие на себя рисков, связанных с функционированием канала
* Обеспечение последовательного хранения и физического перемещения товаров
* Перевод денег покупателей на счета производителя через банки и другие финансовые учреждения
* Передача прав собственности товаром от одного физического или юридического лица к другому

Маркетинговые каналы имеют следующие характеристики:

* уровень канала, обозначающий число посредников между производителем и конечным покупателем
* длина канала, представляющая собой общее число промежуточных посредников
* ширина канала, или количество независимых участников на конкретном уровне канала

Данные характеристики считаются базовыми, однако помимо них есть также специальные характеристики:

* Форма/принадлежность канала
* Направление товародвижения: в некоторых случаях товародвижение может иметь “обратное” направление (например, возврат тары обратно производителю)
* Длительность использования
* Интенсивность распределения

Для того, чтобы максимально эффективно управлять каналами распределения, необходимо помнить о важности поддержания высокого уровня обслуживания. В учебнике Котлера и Келлера выделено пять составляющих, определяющих уровень сервиса, среди которых:

1. Размер партии

2. Время ожидания и доставки

3. Удобство расположения.

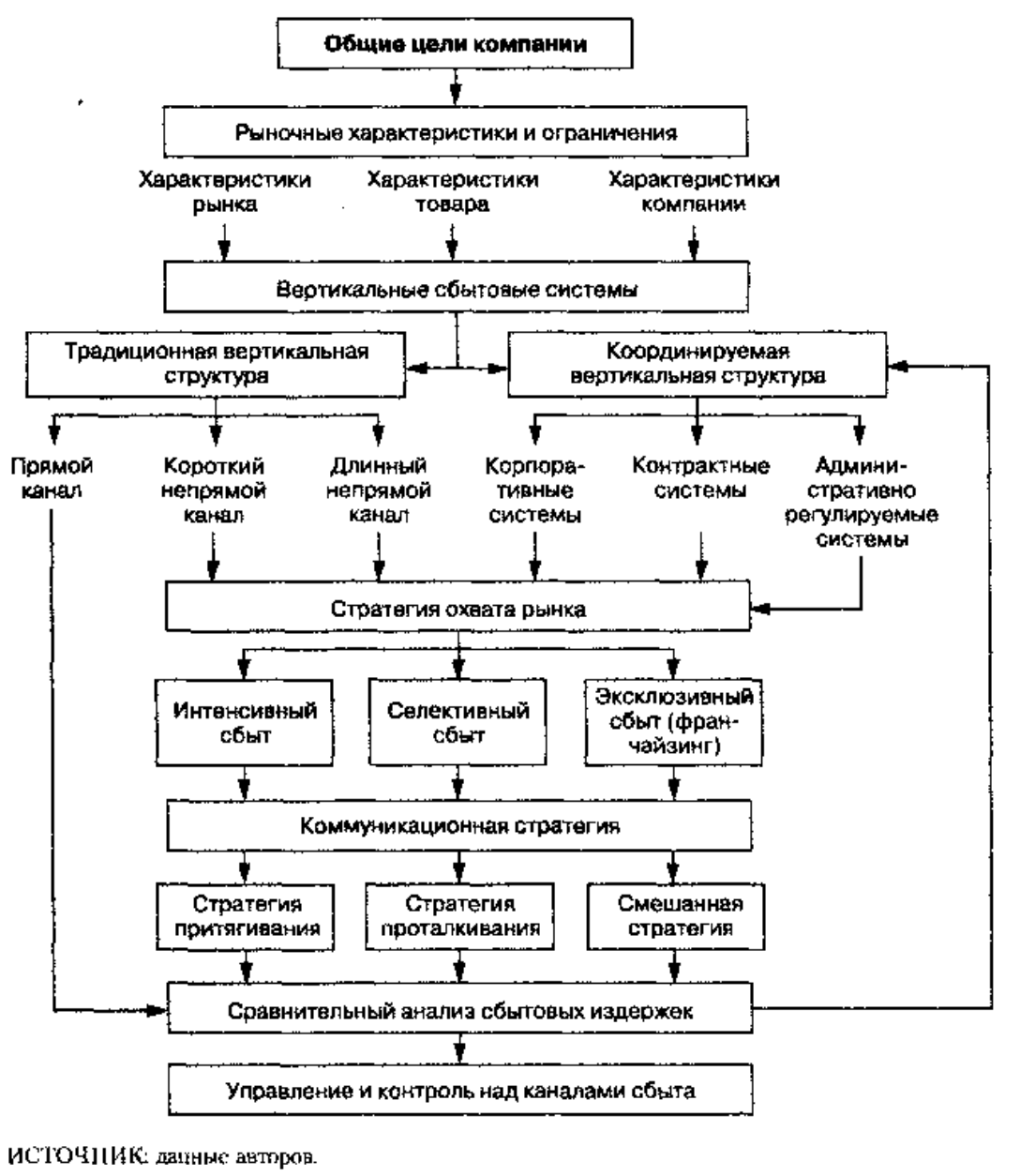
4. Разнообразие товаров, или широта товарного ассортимента внутри маркетингового канала.

5. Сервисная поддержка. Услуги, обеспечиваемые каналом: предоставление кредита, доставка товара, установка, ремонт.

### 1.4. Роли и функции каналов распределения

В большинстве случаев эффективное распределение товаров и услуг невозможно организовать без участия посредников, которые берут на себя некоторые функции распределения, которые не всегда целесообразно выполнять непосредственно производителю. При этом крайне важно понимать, над какими функциями сбыта фирма готова частично потерять контроль и доверить посредникам: в этом и заключается одна из основных решений касательно сбытовой стратегии, или стратегии распределения. Каналы сбыта при этом создают добавленную стоимость распределения, так как имеют прямое влияние на эффективность процессов в рамках времени, стоимости и пространства.

Стратегические решения компании зависят от ряда факторов, начиная от общих целей компании, рыночных характеристик и ограничений, выбора сбытовой системы и ее структуры, стратегии охвата и коммуникаций. Схематично стратегические решения по каналам распределения представлены ниже:



***Рис. 1.4*** *Стратегические решения по каналам распределения*

Рассматривая функции распределения с позиции производителей, всего можно выделить семь функций[[4]](#footnote-4):

1. Транспортировка: перемещение товаров от производителя к потребителю или покупателю.
2. Разделение крупных партий на более мелкие: предоставление товаров в объеме, который максимально соответствует предпочтениям, привычкам и возможностям покупателя.
3. Хранение: предоставление товаров непосредственно в момент покупки или пользования, что переносит издержки хранения с покупателя на производителя.
4. Сортировка: создание наборов взаимодополняющих товаров.
5. Контакты: налаживание и поддержание взаимоотношений с клиентами и потребителями.
6. Информирование: сбор, анализ и распространение информации о потребностях рынка, товарах и условиях торговли
7. Продвижение: мероприятия по стимулированию сбыта и реклама

Прочие функции включают в себя также доставку товара, страховку грузов, ремонт, обслуживание после покупки, предоставление гарантий и иные функции. При этом основная роль каналов распределения с точки зрения экономики заключается в том, чтобы максимизировать соответствие спроса и предложения на конкретном рынке.

В процессе выполнения вышеупомянутых функции возникают одно- и двунаправленные дистрибьюторские потоки, которые выделяются автором концепции в пять основных групп:

1. Поток прав собственности: происходит при передаче права собственности от производителя к посреднику
2. Физический поток: физическое движение товаров от производителя к конечному пользователю
3. Поток заказов: направлен от покупателя к производителю в виде заказов
4. Денежный поток: непосредственно оплата счетов производителей товаров покупателями
5. Информационный поток: передача информации производителю либо рынку, имеет двойную направленность

Описанные выше потоки и функции могут брать на себя различные участники канала: производители, посредники либо потребители, и важно определить именно тех участников, которые способны выполнять данные функции наиболее эффективно.

**Роль посредников в распределении**

В некоторых ситуациях более эффективно выполняют функции распределения именно посредники: например, если компания-производитель действует на потребительском рынке с большим количеством потребителей, которые географически рассредоточены.

Учитывая это, зачастую централизованная система распределения более эффективна в первую очередь за счет **более высокой эффективности контактов** по сравнению с нецентрализованной системой. Более высокая эффективность контактов обусловлена тем, что производителю достаточно взаимодействовать с ограниченным числом посредников (вплоть до одного посредника), которые берут на себя функции по дальнейшему передвижению и продаже товара до конечного потребителя.

Также при участии посредников в процессе распределения может возникнуть **эффект масштаба**, при котором затраты производителей снижаются за счет иного распределения затрат, которые могут быть разделены между несколькими производителями, взаимодействующими с конкретным посредником.

Помимо этого, привлечение посредников позволяет производителям продавать и выпускать товары сразу крупными партиями, что также содействует снижению общих затрат. Потребители, в свою очередь, также находятся в выгодном положении, так как могут приобретать в количествах и объемах, которые соответствуют их потребностям. Посредники помогают **уменьшить функциональное несоответствие**, закупая товары крупными партиями и разбивая их на более мелкие, удобные для потребителей.

Преимущество посредников также состоит в том, что они могут предоставить **улучшенный ассортимент**, который не всегда может быть расширен производителями и который предпочтителен для потребителей.

Помимо этого, зачастую посредники лучше понимают потребности и предпочтения конечных покупателей, так как более близко с ними взаимодействуют и благодаря этому лучше представляют себе условия местного рынка. Умение адаптироваться к рынку и предпочтениям потребителя положительно влияет на **качество обслуживания**.

**Типы посредников:**

1. Оптовые торговцы: приобретают у производителей право собственности на товар с целью дальнейшей перепродажи розничным торговцам либо институциональным и промышленным крупным покупателям. Оптовые торговцы находятся ближе к потребителю и могут более оперативно реагировать на их запросы по сравнению с производителем. Оптовые торговцы условно делятся на два типа: cash and carry, где покупатели самостоятельно закупаются и забирают свой товар в специальных торговых точках и оптовики, которые самостоятельно обеспечивают доставку товара клиентам.
2. Розничные торговцы: осуществляют реализацию товара непосредственно конечным пользователям и так же, как и оптовики, принимают право собственности на продаваемые товары. Розничных торговцев тоже можно разделить на типы: розничные торговцы пищевыми товарами, специализированные розничные торговцы и “кустарные” розничные торговцы
3. Интегрированный сбыт: супермаркеты, универмаги предлагающие конечным пользователям широкий ассортимент, низкие цены за счет невысокой наценки и характеризующиеся большой властью над поставщиками, динамичное продвижение, эффект масштаба в физической дистрибуции и длительные отсрочки платежей с целью накопления финансовых ресурсов.
4. Магазины дискаунтеры: за счет минимизаций маркетинговых услилий способны предлагать продукцию по сниженным ценам, что и является основным конкурентным преимуществом
5. Агенты: не обладают правом собственности на товар, при этом организовывают закупки или поставки от имени клиентов или принципалов. Среди агентов можно выделить трейдеров, брокеров, представителей фирм-производителей.
6. Специализированные сервисные компании: коммерческие организации, выполняющие дополняющие функции помимо продаж, закупок и передачи права собственности. Такими компаниями могут быть транспортные и складские компании, рекламные и финансовые агентства, страховые компании и фирмы, проводящие исследования.
7. Электронные посредники (e-commerce): могут выполнять функции агрегации поставщиков, потребителей и их предпочтений, защиты и гарантии для покупателя и продавца, ускорения процессов информационного и физического обмена, а также подбора партнеров.

### 1.5. Основные конфигурации каналов распределения и их характеристики

Канал распределения характеризуется в первую очередь количеством уровней, которые разделяют производителя и конечного потребителя, и на основе этого можно выделить два вида систем распределения:

1. Система прямого сбыта: производитель продает свою продукцию непосредственно конечному покупателю, не взаимодействуя с посредниками.
2. Система непрямого сбыта: производитель реализует продукцию при участии как минимум одного посредника.

В условиях системы непрямого сбыта каналы делятся на “короткие” и “длинные” в зависимости от количества посредников, участвующих в процессе распределения. Длина каналов, как правило, зависит от рынка, на котором действует фирма: для потребительских рынков характерно большое число посредников и, следовательно, длинные каналы, а на промышленных или В2В рынках чаще встречаются короткие каналы. При этом нужно принять во внимание то, что чем длиннее канал и чем больше посредников, тем выше риск возникновения проблемы контроля.

Компании могут применять несколько различных каналов в зависимости от целевого сегмента и прочих факторов, например объемов закупки: компании могут предпочесть короткий канал для наиболее крупных и важных клиентов, а мелких клиентов охватить с помощью дистрибьюторов.

Факторы, которые имеют значительное влияние на структуру канала распределения, представлены в таблице ниже, где количество “звездочек” указывает на степень соответствия структуры канала фактору, который влияет на ее выбор.

**Таблица 1.1** Факторы, влияющие на структуру канала распределения

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Влияющие факторы** | **Структура канала** | | |
| **прямой** | **короткий непрямой** | **длинный непрямой** |
| **Характеристики рынка** | | | |
| Большое число покупателей |  | \*\* | \*\*\* |
| Сильный географический разброс |  | \*\* | \*\*\* |
| Большие объемы покупок | \*\*\* |  |  |
| Сезонный характер спроса |  | \*\* | \*\*\* |
| **Характеристики товара** | | | |
| Скоропортящийся товар | \*\*\* |  |  |
| Сложный товар | \*\*\* |  |  |
| Инновационный товар | \*\*\* | \*\* |  |
| Тяжелый и громоздкий товар | \*\*\* |  |  |
| Стандартизированный товар |  | \*\* | \*\*\* |
| Низкая цена единицы продукции |  | \*\* | \*\*\* |
| **Характеристики компании** | | | |
| Большие финансовые возможности | \*\*\* | \*\* |  |
| Полный ассортимент | \*\*\* | \*\* |  |
| Необходимость контроля | \*\*\* | \*\* |  |

Источник: Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. СПб: Питер, 2004. 800 pp.

Также, как отмечает Жан-Жак Ламбен, на выбор структуры канала влияет поведение потребителя и сезонность спроса: при сезонном характере спроса и покупках в небольших объемах рекомендуется использование непрямых каналов, которые подразумевают несколько посредников.

Решающее значение при выборе структуры каналов имеют два фактора: характеристики товара и характеристики компании, которая этот товар производит. Например, товар с небольшим сроком годности лучше реализовать напрямую, минуя посредников, так как с их участием доведение продукции до конечного потребителя может растянуться во времени. Тяжелые и громоздкие товары также требуют прямой канал, так как хранение и передвижение товара в пространстве сопряжены с дополнительными издержками, что повысит конечную цену товара в случае, если сбытом будут заниматься посредники.

Что касается характеристик непосредственно компании-производителя, важную роль играет ассортимент продукции: чем полнее ассортимент, тем больше возможностей реализации товара розничным торговцам. И напротив, если компания производит ограниченное количество товаров, то в данном случае канал будет длинный, так как сбыт будет происходить с участием оптовиков. Финансовые возможности фирмы-производителя, в свою очередь, влияют на возможность самостоятельного выполнения сбытовых функций и взятия на себя издержек по хранению и транспортировке товара. В случае, если у производителя ограниченные финансовые возможности, посредники позволят сократить издержки. При этом, чем крупнее компания и чем больше ее финансовые возможности, тем больше возможность контролировать сбыт. Стоит также принимать во внимание маркетинговый опыт компании: при недостаточном опыте целесообразнее доверить сбыт продукции посредникам, которые обладают более обширными знаниями о рынке и отрасли в целом.

#### 1.5.1. Вертикальные маркетинговые системы

В случае выбора непрямого канала распределения перед компанией стоит задача определить уровень координации и кооперации между участниками процесса распределения. В соответствии с этой задачей могут быть определены два типа вертикальной организации: традиционные и координируемые вертикальные структуры.

В случае **традиционной вертикальной структуры** участники процесса распределения, или посредники, действуют независимо друг от друга в рамках уровня канала, не обладая при этом контролем над другими участниками канала. Каждая организация на своем уровне действует в своих личных интересах и ориентирована на максимизацию своей прибыли, не учитывая интересы других участников и общую эффективность канала в целом.

**Координируемые вертикальные структуры** характеризуются более высокой степенью кооперации и координации, и участники процесса направляют свои усилия в сторону увеличения рыночной власти и повышения общей эффективности канала. При такой структуре один из участников канала координирует процесс распределения на всех уровнях канала.

Существуют также, согласно классификации Ламбена, три формы вертикальных маркетинговых систем: корпоративные, контрактные и административно регулируемые вертикальные маркетинговые системы.

При **корпоративных вертикальных маркетинговых системах** контроль над фирмой осуществляется компанией, которая ей владеет, например производитель, оптовик или розничный торговец.

В **контрактных маркетинговых системах** контроль и координация регулируется посредством заключения формальных договоров между участниками процесса распределения. Авторы разделяют такие системы на три типа: розничные кооперативы, добровольные сети и франчайзинговые системы.

Административно регулируемые франчайзинговые сети, в свою очередь, предполагают координацию деятельности за счет неформального влияния со стороны одного из участников, как правило, производителя. Влияние участника обусловлено в большинстве случаев либо репутацией, либо управленческим опытом и не основано на формальных контрактах или владении партнерскими организациями.

#### 1.5.2. Стратегии охвата рынка

При выборе непрямых каналов распределения рекомендуется придерживаться конкретной стратегии охвата рынка, которая определит количество уровней канала и число посредников на каждом уровне канала распределения.

Ламбен совместно с другими авторами выделяет три стратегии охвата рынка:

1. Интенсивный сбыт, подразумевающий присутствие товара в как можно большем количестве торговых точек.
2. Селективный сбыт, при котором точка продажи продукции должна соответствовать определенным характеристикам и требованиям, установленным компанией.
3. Эксклюзивный сбыт, который предполагает строгие ограничения касательно торговых точек и розничных продавцов, которые занимаются реализацией товара и географического присутствия (охвата) каждой торговой точки.

Выбор стратегии охвата может зависеть от таких факторов, как конкурентная ситуация на рынке, общей стратегии фирмы и особенностей непосредственно продаваемого товара.

Для того, чтобы определить наиболее подходящую стратегию охвата рынка, имеет смысл использовать классификацию товаров.

В рамках данной работы целесообразно рассмотреть классификацию потребительских товаров, к которым относится продукция изучаемой компании:

1. Товары повседневного спроса: покупатель прилагает небольшие усилия для приобретения товара, покупки совершаются в небольших объемах. Такие товары могут приобретаться регулярно (основные товары повседневного спроса), импульсно, либо экстренно (в случае возникновения неожиданных потребностей). Наиболее подходящая стратегия в этом случае – интенсивный сбыт и максимально возможный охват рынка.
2. Товары предварительного выбора: покупатель прилагает дополнительные усилия по поиску информации о товаре и заранее планирует покупку товара, покупки совершаются редко, но на крупную сумму, при этом решение о покупке того или иного товара сопряжено с риском. В таком случае интенсивный сбыт необязателен и имеет смысл выбрать селективный охват рынка.
3. Товары особого спроса: люксовые продукты, сложная техника и иные товары, обладающие уникальными характеристиками и требующие особых усилий со стороны потребителя. При этом важную роль играют розничные продавцы, а лучшая стратегия при сбыте такого товара – селективное либо эксклюзивное распределение.
4. Товары пассивного спроса: потребители либо не намерены покупать товар, либо не знают о его существовании. В данном случае со стороны компании требуются значительные сбытовые усилия и, возможно, прямой маркетинг в качестве альтернативы кооперации с посредниками.

##### Интенсивный сбыт

Как упоминалось выше, интенсивный сбыт подразумевает реализацию своей продукции через максимально возможное число оптовых и розничных организаций. При таком подходе обеспечивается большой охват рынка и широкое представление товара на рынке, что позволяет получить большую долю рынка. При этом следует учитывать также и недостатки: интенсивный сбыт может отрицательно сказаться на прибыльности деятельности компании, так как различные розничные торговцы приносят различную выручку, и в некоторых случаях множество мелких торговцев могут привести к снижению прибыльности, так как компания несет сбытовые издержки вместе с каждым контактом. Также множество посредников может привести к потере контроля над маркетинговой стратегией, снижению качества обслуживания и отсутствие кооперации. В результате, это может привести к размытому позиционированию и искажению имиджа производителя.

##### Селективный сбыт

Используя стратегию селективного распределения, компания-производитель работает с ограниченным количеством посредников в определенном географическом регионе. Другими словами, селективный сбыт подразумевает своего рода отбор посредников по определенным критериям, которые могут быть следующими:

1. Объем продаж торговой компании: крупные компании, занимающие значительную долю на рынке, очень привлекательны для производителей, так как для сбыта достаточно установить контакты лишь с ведущими дистрибьюторами.
2. Качество сервиса: в рассматриваемом случае производитель сотрудничает с теми посредниками, которые способны наилучшим образом выполнять свои функции по сравнению с другими посредниками.
3. Техническая компетентность дилера: наиболее актуально для сложного товара, предполагающего послепродажное обслуживание, также посреднику может потребоваться специальное оборудование.

При селективном распределении фокус с количества посредников смещается на качество взаимоотношений и кооперации с ними: возможно совместное участие в затратах на стимулирование сбыта и рекламу, повышенное качество обслуживания, поддержание минимального уровня запасов, допуск товаров в сбытовую сеть, а также обмен информацией между участниками канала.

Недостаток такой системы состоит в отсутствии возможности широкого охвата рынка и риска недополучения прибыли из-за упущенных сделок.

Важно еще понимать, что селективный сбыт может быть не всегда выбором фирмы, а вынужденным решением. Авторы приводят в пример несколько ситуаций, описанных ниже:

* розничный торговец принимает на реализацию новый товар лишь при условии, что будет иметь эксклюзивное право торговли
* селективный сбыт необходим в случае, если ассортимент компании достаточно широк
* селективное распределение целесообразно в том случае, если послепродажное обслуживание товара сопряжено со значительными затратами на обучение дилеров
* селективный сбыт подразумевает использование только коротких непрямых каналов, то есть напрямую розничным торговцам, так как оптовики не заинтересованы в соблюдении условий компании-производителя, которые могут ограничивать сферу их деятельности

##### Эксклюзивный сбыт

Как уже упоминалось ранее, эксклюзивный сбыт предполагает распределение товара в рамках определенной географической территории лишь одному розничному торговцу либо дилеру, при этом дилеру запрещается торговать конкурирующей продукцией из той же товарной категории. Такой подход к сбыту применим в тех случаях, когда компания намерена дифференцировать свою продукцию на основе высокого качества, престижа или высокого качества обслуживания потребителей. При этом последнее достигается благодаря тесному сотрудничеству с эксклюзивным дилером и возможностью контролировать его деятельность.

#### 1.5.3. Коммуникационные стратегии в канале распределения

Основой успешного распределения является в первую очередь сотрудничество с посредниками, которые позволяют компании достичь своих целей. Компании желательно сформулировать стратегию коммуникации, которая будет способна обеспечить эффективную кооперацию с участниками канала распределения. Традиционно выделяются два вида стратегий коммуникации: стратегии проталкивания, или push-стратегии, и стратегии притягивания, pull-стратегии.

**Стратегии проталкивания (push-стратегии)**

При стратегии проталкивания основные маркетинговые усилия компании-производителя направлены в первую очередь на оптовых и розничных торговцев с целью получения поддержки с их стороны. Цель такой стратегии – наладить отношения и сотрудничество с торговцами, путем предложения наиболее привлекательных условий торговли. Привлекательные условия торговли могут включать в себя оптовые скидки, повышенную прибыль, помощь в мерчандайзинге и проведении рекламы, организация презентаций в точках продажи, раздача образцов и тестеров, выделение средств на проведение мероприятий по стимулированию сбыта. Основные и наиболее важные инструменты при такой стратегии – это прямые продажи и личные контакты, что подразумевает перенос основной нагрузки по распределению на мерчандайзеров и торговых представителей.

У стратегии проталкивания есть недостатки, которые необходимо учитывать при планировании стратегии распределения: используя исключительно push-стратегию, фирма принимает на себя риск, связанный с достаточно сильной зависимостью от посредника, который, в случае обладания большой рыночной силой, контролирует доступ к рынку. При этом нужно принимать во внимание и то, что стимулирование посредников неизбежно и необходимо, если для рынка характерна высокая концентрация торговых фирм. Альтернативным подходом является прямой маркетинг, однако он не всегда применим, и эффективность такого подхода зависит от возможностей и ресурсов компании-производителя и особенностей рынка.

Ламбен выделяет ряд стимулов, направленных на мотивирование торговых посредников в зависимости от желаемого результата. Данные стимулы представлены на таблице ниже:

**Таблица 1.2** Стимулы для торговых посредников

|  |  |
| --- | --- |
| **Желаемые результаты** | **Стимулы** |
| Увеличенный объем закупок или поддержание больших запасов | Большая прибыль, эксклюзивная территория, поощрение за объем закупок, оптовые скидки, обязательства по выкупу непроданного товара, бесплатные поставки, помощь в мерчандайзинге |
| Интенсификация работы торгового персонала | Обучение торгового персонала, руководства, программы стимулирования торговых работников фирм-посредников |
| Активное локальное продвижение | Совместная реклама, выделение средств на рекламу, предоставление местным продавцам макетов печатных объявлений, рекламных роликов  Выделение средств на стимулирование сбыта и расположение товаров на прилавках  Различные указатели и фирменные прилавки, демонстрации и презентации товара в магазинах |
| Повышенный уровень сервиса | Программы обучения сервису, учебные пособие, выгодные условия поставки запасных частей, оплата расходов по гарантийному обслуживанию |

**Стратегии притягивания (pull-стратегии)**

При применении стратегии притягивании, компания-производитель фокусирует свои маркетинговые усилия на конечных потребителях, налаживая спрос на свои товары в первую очередь среди конечных покупателей. Такой подход направлен на то, чтобы заслужить лояльность потребителей, спрос которых побудит посредника наладить сотрудничество с компанией-производителем. При применении стратегии притягивания основными маркетинговыми инструментами является реклама (в СМИ, в интернете, наружная реклама и прочее), стимулирование потребителей и прямой маркетинг. При успешной реализации такого подхода компании удастся нивелировать фактор рыночной силы посредников и влиять на участников канала сбыта, побуждая их реализовать товары, пользующиеся спросом у потребителей.

Использование вышеупомянутых маркетинговых инструментов может потребовать значительного финансирования, однако данные затраты вполне могут окупиться, особенно в долгосрочной перспективе, так как реклама и продвижение товара положительно влияют на имидж бренда и его узнаваемость.

В целом, можно утверждать, что для успешного сбыта необходимо успешно совмещать оба подхода: в нужной степени поощрять посредников и при этом поддерживать достаточный уровень спроса со стороны конечных потребителей.

#### 1.5.4. Анализ сбытовых издержек

Сбытовые издержки представляют собой разницу между ценой единицы продукции для конечного потребителя и ценой единицы продукции для первого покупателя, которому производитель сбывает товар. Данную разницу можно также назвать торговой наценкой, которая характеризует добавленную стоимость, которая создается каналом распределения.

Также необходимо понимать, как выглядит и из каких элементов формируется структура цены. Ламбен предлагает следующий пример: *30, 10, 5 и 2/10, календарные 30*, где 30% – функциональная скидка розничному торговцу, 10% – компенсация за хранение товара (как правило оптовому торговцу), 5% от прейскурантной цены уходит розничному торговцу на продвижение продукции, 2/10 означает скидку 2% покупателю при оплате счет-фактуры в течение 10 дней, а 30 календарных дней являются предельной длительностью периода кредитования.

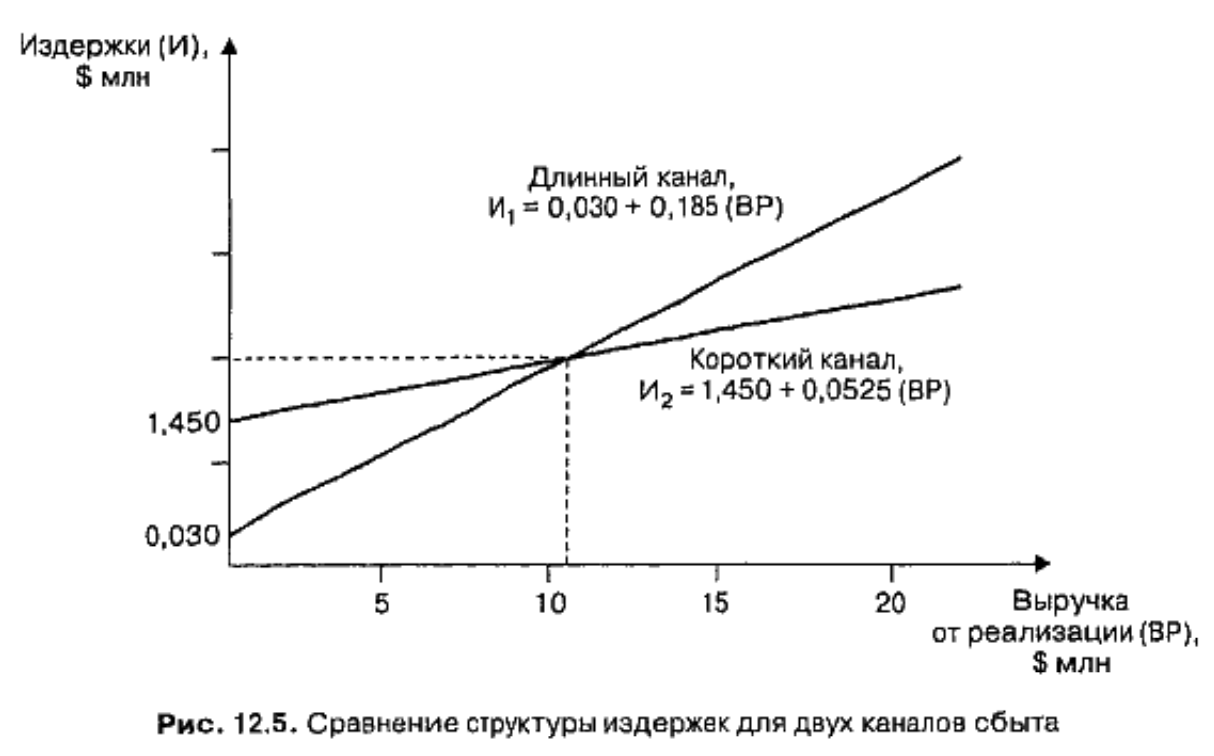
##### Сравнение непрямых коротких и непрямых длинных каналов

При выборе канала компании-производителю нужно понимать желаемую степень контроля над процессом распределения и готовность брать на себя дополнительные затраты, связанные с распределением товара.

При длинном непрямом канале хранение и транспортировка находится в зоне ответственности оптовых торговцев, при этом производитель финансирует отдел сбыта в своей компании. Такой подход наименее затратный для производителя, однако при такой вертикальной организации компания зависима от дистрибьютора и имеет ограниченный контроль над процессом распределения своей продукции.

Что касается структуры короткого непрямого канала, в данной ситуации постоянные расходы производителя выше, так как он принимает на себя затраты на хранение, транспортировку, функции по управлению запасами и дебиторской задолженностью. Служба сбыта при таком подходе требует большего финансирования, чем при длинном канале. Короткий непрямой канал позволяет компании контролировать процесс сбыта и взаимодействовать с конечными покупателями, но недостатком является взятие на себя финансового риска.

Согласно эмпирическим наблюдениям, небольшие компании предпочитают длинные каналы распределения, так как их ресурсы ограничены в финансовом плане, чтобы брать на себя дополнительные издержки. Ламбен приводит кривую затрат, которая подтверждает данное наблюдение. Кривая, представленная на рисунке ниже, указывает на то, что при некотором объеме продаж сбытовые издержки одинаковы, при этом длинный канал целесообразно использовать, если товарооборот ниже определенного уровня, а короткий – если товарооборот выше.



***Рис. 1.5*** *Сравнение структуры издержек для двух каналов сбыта*

#### Варианты стратегии для торговой марки

Стратегия втягивания: в идеале – “четко диверсифицированная торговая марка, подкрепленная активной рекламой и пользующаяся спросом у потребителей.”

Прямой маркетинг: электронная коммерция, личная продажа, торговля по каталогам и проч.

Аутсорсинг маркетинга: передача маркетинговых функций независимому агентству.

Торговый маркетинг: торговые компании рассматриваются как полноценные партнеры или потребители.

Основные потребности торговых компаний:

1. Свобода в отношении цен и движения товара: возможность самостоятельно устанавливать цены на товары
2. Адекватная торговая наценка: наценка должна покрывать затраты и обеспечивать выполнение нормы прибыли
3. Защита от недобросовестной конкуренции: поставка товара слишком большому количеству конкурирующих торговцев, прямые продажи конечным пользователям, поставка товара продавцам, которые работают на грани демпинга
4. Поддержка со стороны производителей: обучение, реклама и стимулирование сбыта, мерчандайзинг, обеспечение информацией о рынке
5. Эффективное выполнение заказов: совместное управление материальными потоками, минимальные затраты на обслуживание запасов

### Стратегии выхода на зарубежные рынки при внутреннем производстве

При разработке стратегии распределения, которая направлена на максимизацию возможной прибыли, имеет смысл рассмотреть вариант экспорта товара за рубеж, помимо реализации на домашнем рынке. В рамках данной выпускной квалификационной работы целесообразно ограничить изучение стратегий выхода на зарубежные рынки, рассматривая лишь стратегии для случаев, где производство сосредоточено в стране базирования компании, то есть его можно классифицировать как “внутреннее” производство.

Существует несколько стратегий выхода на зарубежный рынок для компаний с внутренним производством, которые условно можно разделить на две группы:

1. Косвенный экспорт: за реализацию продукции за рубежом отвечают исключительно посредники. В рамках косвенного экспорта можно выделить нерегулярный экспорт, экспорт с помощью торговых или экспортно-импортных компаний, а также экспортную кооперацию.
2. Прямой экспорт: производитель принимает непосредственное участие в маркетинге своих товаров на международном рынке. Прямой экспорт может осуществляться с участием зарубежных представителей, местных агентов, зарубежных дистрибьюторов и коммерческой дочерней компанией.

### Выводы

Первая глава была направлена на обзор теории и отдельных аспектов, касающихся формирования стратегии распределения. Следует обратить внимание на то, что существует три ключевых стратегических решения, связанных с распределением: структура каналов распределения, стратегия охвата рынка, коммуникационная стратегия.

Структура каналов распределения зависит от того, на каком рынке (или рынках) компания ведет свою деятельность, какую продукцию стремится реализовать, а также длины и ширины товарного ассортимента и ресурсов фирмы в целом. При этом важно помнить, что компания может использовать несколько каналов распределения в соответствии со своими потребностями. Каналы могут быть прямые и непрямые. Прямые каналы подразумевают продажу товара непосредственно конечному пользователю от производителя. Такие каналы могут быть применимы в В2В-сегменте на крупных промышленных рынках, а также на промышленных рынках, где товар делается на заказ или в соответствии с требованиями каждого отдельно взятого заказчика. Непрямые каналы, в свою очередь, подразумевают реализацию продукции производителя с участием одного и более посредников. Непрямые каналы делятся на короткие и длинные: короткий канал предполагает участие одного-двух посредников в реализации товара, а при длинном канале между производителем и конечным потребителем в качестве связующего звена могут участвовать два посредника и более.

Что касается стратегии охвата рынка, перед фирмой стоит выбор из трех вариантов: интенсивный сбыт, селективный сбыт и эксклюзивный сбыт. Интенсивный сбыт предполагает присутствие продукции фирмы в как можно большем количестве торговых точек, при этом недостатком данного подхода является отсутствие возможности жесткого контроля посредников. Селективный сбыт подразумевает реализацию продукции в определенных торговых точках, которые отвечают установленным критериям производителя. Эксклюзивный сбыт, в свою очередь, дает право реализации товара ограниченному количеству посредников, которые так же, как и при селективном сбыте, должны соответствовать определенным требованиям и при этом наделены эксклюзивным правом на продажу продукции компании-производителя.

Выбор стратегии охвата зависит от ряда факторов, таких как характеристики товара и его позиционирование, доступ к целевым рынкам, желаемая степень контроля посредника в вопросах ценообразования и позиционирования продукции.

Коммуникационная стратегия также является важным решением для компании и подразумевает выбор из двух вариантов, которыми являются стратегия притягивания и стратегия проталкивания. Стратегия притягивания, или pull-стратегия, предполагает стимулирование конечного покупателя, интерес которого повлияет на решение посредника о закупке и продаже товара компании-производителя. Стратегия проталкивания, или push-стратегия, в свою очередь, предполагает фокусирование на стимулировании посредников, а не конечных покупателей, с помощью определенных инструментов (например, проведение презентаций и помощь в мерчандайзинге). Другими словами, компания сосредотачивает свои усилия на том, чтобы реализовать товар посредникам, которые затем обеспечат продажу продукции конечным покупателям.

Важно отметить, что рекомендуется сочетать элементы обеих стратегий для обеспечения максимально плодотворных взаимоотношений как с посредниками, так и с конечными покупателями.

Также предполагается, что при практическом применении будут использованы подходы Д. Баркана к определению стратегии в соответствии с девятью элементами, при этом отдельное внимание должно быть уделено тому, чтобы убедиться в слаженности работы сбытовой, финансовой и логистической служб в целях эффективного сбыта и для избежания внутренних конфликтов.

# ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩИХ МАРКЕТИНГОВЫХ КАНАЛОВ КОМПАНИИ

## 2.1 Описание деятельности компании

Предприятие “Аран” появилось в 2018 году и занимается производством фруктовых и овощных соков, виноградного вина и яблочной водки. В планах компании запустить производство гранатового вина и начать производство яблочной водки и в перспективе расширить ассортимент до тутовой, абрикосовой и гранатовой водки. “Аран” ориентируется на высокое качество своей продукции и использует только местное сырье. Помимо этого, у предприятия есть свои яблоневые сады, урожай которых используется для производства соков прямого отжима. Производство находится в городе Дилижан Тавушской области на месте ранее функционировавшей фермы, переоборудованной под производство соков и алкогольных напитков, яблоневые сады также находятся на территории предприятия.

Так как компания начала свою деятельность относительно недавно, на сегодняшний день в продаже лишь яблочные соки. Следующим этапом, по мнению руководства, является запуск виноградного вина в продажу, однако у компании, как говорилось ранее, нет конкретной стратегии распределения, которая бы позволила разумно распределить ресурсы и наладить сбыт, так же, как и сбытовой службы. За распределение продукции на сегодняшний ответственно руководство компании (генеральный директор и его заместитель), которое в силу ограниченных ресурсов не может одновременно выполнять управленческие и сбытовые функции в полном объеме.

На данный момент продукт находится на стадии запуска, первые продажи запланированы на начало лета текущего 2020 года.

### 2.1.1. Технология производства и производственные мощности

Особенностью вина “Аран” является использование специальных глиняных емкостей – карасов, которые закапываются в землю вместе с сырьем. Предприятие на данный момент использует в производстве 14 карасов емкостью две тысячи литров.

Последовательность действий при процессе производства вина следующая:

1. Виноград пропускается через специальный гребнеотделитель, который позволяет отделить гребни от плодов и в процессе раздавить сам виноград
2. Раздавленный виноград вместе с косточками и кожурой заливается в карасы, предварительно закопанные в землю. Карасы заполняются на 70%, остальные 30% сырья заливаются в запасную тару – специальные бочки, вино из которой в дальнейшем доливают в кувшины после окончания процесса брожения.
3. Виноградная масса размешивается 2-3 раза ежедневно в течение как минимум месяца.
4. По прошествии определенного времени, как правило, 1-1,5 месяца, вино подходит к завершению процесса брожения. В этот период необходимо регулярное и активное перемешивание содержимого караса, до тех пор, пока брожение окончательно не завершится.
5. После “успокоения” вина необходимо взять образцы из каждой емкости для проверки основных характеристик в лаборатории. Также на этом этапе содержимое из запасной тары доливается в карасы. Как правило, этот этап происходит в начале декабря.
6. Далее, по мере похолодания, карасы подготавливаются к зиме: каждая емкость накрывается деревянной крышкой, которая покрыта слоем глины (толщина слоя составляет не менее 5 сантиметров) и засыпается слоем песка толщиной в 10 сантиметров.
7. Весной (апрель-май) снимается осадок с вина, содержимое карасов выкачивается с помощью насосов в бочки из нержавеющей стали для дальнейшего прохождения трехступенчатой фильтрации.
8. Далее вино проходит осветление и фильтрацию холодом при температуре минус 5 градусов по Цельсию в течение 10 дней.
9. По прошествии 10 дней содержимое бочки очищается с помощью специального бумажного пресс-фильтра, имеющего 24 слоя и заливается обратно в предварительно вымытые карасы для хранения.

По завершении всего процесса готовое вино готово к розливу в бутылки, либо может храниться в карасах до следующего цикла, примерно до сентября. В конце сентября-начале октября начинает созревать виноград и начинается новый цикл производства. Что касается сырья, виноград закупается напрямую у местных виноградарей по рыночной цене, при этом доставка осуществляется за счет покупателя. Перед закупкой на месте обязательно замеряется уровень сахара с целью проверки соответствия стандартам и по желанию покупателя заключается договор на поставку. Компания доставляет виноград на производство с помощью арендованного транспорта, вывозя за одну поездку не более 6 тонн. Всего для производства необходимо около 30 тонн необработанного винограда, чтобы заполнить все кувшины и запасную тару.

На данный момент в карасах находятся вина, изготовленные из винограда сорта Арени, который считается одним из наиболее качественных и известных местных аборигенных сортов. Виноград такого сорта закупается в Арташатской области в селе Кахцрашен, которое исторически известно своими виноградниками и находится в 170 километрах от производства.

Так как в ближайшие два-три года не планируется расширение производства, производственные мощности в рамках анализа будут рассчитываться с ориентацией на текущее состояние.

### 2.1.2. Текущая стратегия компании

Как упоминалось ранее, у компании нет четко сформулированной стратегии распределения, поэтому сбыт продукции происходит хаотично. Тем не менее, есть несколько подходов, которые применяет компания при распределении своей продукции (на данный момент, по большей части фруктовых соков) и которые характеризуют взгляды компании в отношении основных аспектов элементов стратегии распределения.

**Текущий выбор целевых рынков сбыта**

На данный момент фирма рассматривает ряд возможностей для сбыта на внутреннем рынке, среди которых:

1. Сбыт в рестораны, базы отдыха, иные общественные заведения в регионе производства.

Производство вина расположено в городе Дилижан, который является курортным городом со стабильным ежегодным притоком туристов. В связи с этим, в городе и регионе существует множество заведений, заинтересованных в оптовой закупке вина.

1. Реализация в сетевых и несетевых ритейлерах.

Руководство планирует осуществлять продажи в розничных магазинах, напрямую сотрудничая со службами сбыта последних. При этом следует отметить, что такой подход уже используется применительно к продажам соков, и компания намерена таким же образом наладить сбыт вина, частично используя те же каналы и посредников.

1. Открытие фирменного магазина непосредственно в регионе производства в долгосрочной перспективе.

При благоприятном развитии событий и выходе на определенный уровень прибыли, компания также рассматривает возможность открытия фирменного магазина, в котором будет продаваться продукция компании. Предполагается, что такой магазин сможет привлекать туристов, которые захотят попробовать и приобрести местную продукцию, включая вино, изготовленное в соответствии с традициями виноделов.

**Стратегия планирования сбытового персонала**

Один из вызовов, который стоит перед компанией, заключается в необходимости создания сбытовой службы, которая будет ответственна за обеспечение требуемого объема продаж и поддержание рентабельности. На данный момент сбытового персонала как такового в компании нет, продажами занимается заместитель директора совместно с учредителем компании, при этом отсутствует разделение зон ответственности и конкретный перечень полномочий и обязанностей, который связан с управлением продажами. Такой подход замедляет сбытовые процессы и снижает их эффективность, так как работники, занимающиеся распределением продукции, перегружены другими обязанностями.

**Стратегия охвата рынка**

По мнению руководства компании, наиболее предпочтительной стратегией охвата является интенсивный сбыт, при котором товар будет реализовываться в как можно большем количестве торговых точек. Такой подход был выбран из соображений максимизации объемов продаж, особенно в первое время. Данное решение является субъективным и принято единолично учредителем компании.

**Оценка компанией экспортных возможностей**

Несмотря на то, что доля экспорта вина в Россию достаточно велика, могут возникнуть сложности при транспортировке товара, вызванные таможенными процедурами и логистическими аспектами. Руководство компании на данный момент приняло решение ориентироваться на внутренний рынок, так как объемы производства недостаточно велики и продукт для предприятия новый, а также из-за нестабильной работы единственного таможенного пункта, через который поставляются местные товары в Россию. Таможенный пункт находится в Верхнем Ларсе на грузинско-российской границе, и зачастую, особенно в зимнее время, возникают заторы из-за погодных условий и чрезмерной загруженности. Данное обстоятельство может значительно затруднить своевременные поставки продукции, судя по опыту руководства.

## 2.2 Анализ внешней среды

Для качественной разработки стратегии распределения необходимо учесть множество факторов, влияющих на деятельность компании и рынка вина в целом. Факторы внешней среды определяют условия, в которых функционирует компании и поэтому имеют достаточно важное значение. Для того, чтобы определить значимые факторы и их влияние на компанию, был проведен поэтапный анализ факторов внешней среды: макросреда, отраслевая среды и рыночная среда компании.

Армения является родоначальником виноделия и на протяжении веков поддерживает свои традиции. Такому положению способствовали благоприятные природные условия: на небольшой территории страны произрастает около 400 сортов винограда, при этом 31 сорт может использоваться для производства вина.

Говоря о сырье, большинство производителей предпочитают вместо содержания собственных виноградников обращаться к мелким фермерам среди местного населения[[5]](#footnote-5).

### 2.2.1 Макросреда компании

Анализ макросреды можно структурированно представить в виде PESTEL-анализа, который включает в себя шесть групп наиболее важных характеристик.

**Политические факторы**

1. Предоставление субсидий и государственная поддержка виноделов[[6]](#footnote-6)

Правительство заинтересовано в поддержке частных инициатив и готово предоставить финансовую и иную помощь бизнесу. Например, при содействии Евросоюза был основан Фонд поддержки инвестиций с целью расширения возможностей кредитования для малого бизнеса[[7]](#footnote-7). Привлечение иностранного инвестиционного капитала, преимущественно посредством участия ЕС, позволяет правительству эффективно реализовывать свои планы по поддержке бизнеса даже с учетом ограниченных собственных возможностей финансирования. Одной из стратегически важных сфер является виноделие и виноградарство, и поэтому компании этой отрасли могут рассчитывать на поддержку правительства при необходимости.

1. Борьба государства с системной коррупцией, фокус на прозрачность и стремление улучшить бизнес-климат в стране с помощью реформ и специальных программ.

Новое правительство в главе с премьер-министром Николом Пашиняном приняло ряд мер, направленных на улучшение среды ведения бизнеса, среди которых учреждение антикоррупционного комитета, реформы налоговой и судебной систем и сокращение государственного аппарата. Данные меры направлены на то, чтобы добиться либерализации экономики и реального отделения бизнеса от политики.[[8]](#footnote-8)

1. Военный конфликт и натянутые отношения с Турцией и Азербайджаном

Отсутствие налаженных дипломатических отношений с Турцией и Азербайджаном серьезно ограничивает возможности для бизнеса в связи с закрытыми границами и ограниченной торговлей с данными странами.

**Экономические факторы**

1. Рост экспорта вина

Согласно информации “Фонда виноградарства и виноделия”, предоставленной в интервью изданию Forbes, зарубежные инвестиции в отрасль в большинстве случаев осуществляются со стороны соотечественников, живущих за рубежом. По оценкам фонда, ежегодно производится около 10 миллионов литров вина, из которых 3 миллиона литров идут на экспорт. [[9]](#footnote-9)

На таблице ниже представлены статистические данные ООН по экспорту армянского вина, начиная с 2015 года:

**Таблица 2.1.** Объем мирового экспорта армянского вина

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Год** | **Объем экспорта, млн л** | **Объем экспорта, млн долл. США** |
| 2015 | 1,376538 | 3,779778 |
| 2016 | 1,898185 | 6,178862 |
| 2017 | 2,773695 | 10,792159 |
| 2018 | 2,487683 | 9,446979 |
| 2019 | 2,778198 | 11,833173 |

Для наглядности был построен график, на котором можно видеть положительный тренд, несмотря на небольшое падение в 2018 году.



***Рис. 2.1*** *График экспорта армянского вина*

Директор фонда “Вино и виноградарство” Заруи Мурадян утверждает, что зарубежный спрос на армянское вино достаточно высокий и продолжает расти. Так, в первом полугодии 2019 года армянского вина было экспортировано на 300 тысяч литров больше, чем за аналогичный период 2018 года. Как правило, согласно информации фонда, экспорт увеличивается во втором полугодии ближе к Новому году. На данный момент основным импортером армянского вина является Россия: согласно данным ООН, в 2019 году импорт составил 8,072700 миллионов долларов и 2,085091 миллионов литров.[[10]](#footnote-10) Таким образом, доля экспорта в Россию составила 68%, если считать в денежном выражении и 75% в натуральном выражении. Менее крупными импортерами считаются США, европейские страны и Китай.

1. Доступность кредитования для бизнеса

Государство и частные организации предлагают множество программ кредитования, которые помогают финансировать частные инициативы. Помимо этого, частному бизнесу доступно банковское кредитование под 10-12%.

1. Относительно стабильные темпы роста экономики

По данным MarketLine, темпы роста экономики составили 3.20% в 2015 году, 0.20% в 2016 и 7.5% в 2017 году. Повышение темпов роста происходит в основном за счет привлечения инвестиций, роста потребления и торговли, а также благоприятных факторов, относящихся к мировой экономической обстановке. В 2018 году рост замедлился и составил 5.11% из-за неблагоприятных внешних факторов, низким капитальным затратам и падению уровня инвестиций. В прошедшем 2019 году !!!!

В связи с эпидемиологической ситуацией в стране и в мире в целом, вновь ожидается замедление темпов роста. Ожидается, что благодаря структурным реформам правительства и притоку инвестиций (в том числе зарубежных), прирост реального ВВП составит примерно 4,8% в 2021 году, при этом ежегодный прирост в среднем будет составлять около 4,5% в период с 2022 по 2027 годы.

1. Сотрудничество с ЕС и США в целях экономического развития

В ноябре 2017 года между Арменией и Европейским Союзом было заключено соглашение CEPA – the Comprehensive and Enhanced Partnership Agreement (CEPA). Данное соглашение было подписано с целью усилить сотрудничество между Арменией и Европой, которое, как ожидается, приведет к улучшению инвестиционного климата, создаст новые рабочие места и улучшит качество жизни местных жителей[[11]](#footnote-11). Также, в мае 2019 года между армянским правительством и американской организацией “the United States Agency for International Development” (USAID) было заключено два соглашения для поддержки частного сектора и демократического развития. В июне того же 2019 года Евросоюз предоставил Армении финансовую помощь в размере 65 миллионов евро.[[12]](#footnote-12)

**Социальные факторы**

1. Рост интереса к вину среди населения

Такой вывод можно сделать, основываясь на данных по потреблению вина в расчете на душу населения. Так, рост внутреннего употребления вина составил 2,6 литра на душу населения в 2019-м против 1,4 литра в 2016-м году[[13]](#footnote-13).

В 2018 году, наряду с ростом популярности вина среди местного населения, открылось 25 новых виноделен[[14]](#footnote-14), что является достаточно серьезным ростом, учитывая масштабы страны: в 2012 году в стране насчитывалось лишь 20 виноделен.[[15]](#footnote-15)

1. Популярность органического вина

Армянское вино может набрать популярность среди ценителей, которые находятся в поиске чего-то нового, за счет имиджа Армении как страны, “открывшей виноделие”. Также есть возможность производства сертифицированного органического вина, которое уже появилось на рынке в ограниченных количествах в декабре 2019 года.[[16]](#footnote-16) Основная особенность органического вина состоит в том, что сырье, в частности виноград, не подвергается обработке химикатами и тем самым представляет дополнительную ценность для потребителя.

1. Рост общих объемов потребления среди населения

Реальное значение частных потребительских расходов, по данным Marketline, выросло на 6.5% в 2019. При этом в связи с кризисом, вызванном COVID-19, прогнозируется падение данного показателя на 1.2% в текущем 2020 году.

**Технологические факторы**

1. Актуальность традиционных технологий

Несмотря на то, что существующая технология производства вина никак не видоизменялась на протяжении десятилетий, такой подход к производству обеспечивает высокое качество продукции и исключительные вкусовые качества. Таким образом, перед игроками на рынке в данной нише не стоит задача постоянно отслеживать появление новых технологий. Сама технология остается неизменна, поэтому компаниям достаточно сосредоточиться на выборе и техническом обслуживании оборудования для хранения и фильтрации вина.

**Экологические факторы**

1. Ухудшение качества почвы из-за использования химических удобрений

На протяжении десятилетий местными виноградарями использовались химические удобрения, которые имели отрицательное влияние на состояние виноградников и почвы в целом. 17 тысяч гектаров, отведенных под виноградники, с советских времен используются для производства бренди, качественное вино отвечает лишь за 6 миллионов литров от ежегодного объема производства. Тем не менее, после развала СССР приток зарубежных инвестиций, направленных на производство вина, а не бренди, улучшил ситуацию, и с тех пор идет восстановление виноградников.

1. Большая доля необрабатываемых площадей и нехватка земель для виноградников

Значительная доля сельскохозяйственных земель страны принадлежит частным лицам, которые ее никак не используют[[17]](#footnote-17). В условиях роста спроса на вино имеющиеся на данный момент виноградники не способны обеспечить необходимое виноделам количество винограда из-за недостатка доступных площадей, отведенных под сельскохозяйственные нужды. В связи с этим, правительством предпринимаются меры, способствующие повышению доли обрабатываемых площадей за счет поощрения сельских жителей, которым принадлежат необрабатываемые земли. Государственная политика в отношении земельных реформ направлена на привлечение к использованию около 30 тысяч гектаров сельскохозяйственных земель.[[18]](#footnote-18)

1. Отрицательное влияние засушливой на отрасль и экологию в целом.

В стране существует проблема с заполнением водоемов, которые напрямую влияют на проблему орошения виноградников. В крайних случаях, например, как это произошло в 2017 году, был произведен дополнительный забор воды из озера Севан, что отрицательно влияет на экологию.[[19]](#footnote-19)

**Правовые факторы**

1. Слабое регулирование теневого сектора

Теневой сектор занимает, по оценкам Союза армян-виноделов, до 25% всего производства. Так, по данным организации, в стране производится около двух с половиной миллионов литра домашнего вина, и основными производителями являются мелкие фермеры и домохозяйства, освоившие несложную технологию. Такое “домашнее” вино не только употребляется внутри собственно домохозяйств, но и идет на продажу, очевидно, без акцизов и уплаты НДС и прочих налогов. На данный момент, по расчетам союза, существует около 40 тысяч домохозяйств, которые производят домашнее вино объемом в примерно 2-2,5 миллиона литров ежегодно.[[20]](#footnote-20)

1. Новые инициативы правительство в сфере налогообложения

На данный момент все виноделы обязаны платить акцизный налог в размере 10% от стоимости за каждый литр вина. Другими словами, при таком налогообложении размер налога зависит от цены за бутылку. Правительство планируют внести изменения в данную систему и установить фиксированный налог в размере 150 драмов (около 21 руб) за литр, в то время как виноделы утверждают, что налог не должен превышать 20-30 драмов (2-3 руб) за одну бутылку[[21]](#footnote-21). При этом в странах, соседствующих с Арменией, акцизный налог вообще не взимается с производителей вина.

### 2.2.2 Отраслевая среда компании

Анализ отраслевой среды компании проводился с помощью модели М. Портера “Пять сил конкуренции”, результаты анализа представлены ниже.

**Внутриотраслевая конкуренция**

На рынке присутствует достаточно большое количество игроков, среди которых есть крупные бренды с мировым присутствием и значительной долей рынка. Так, компания Armenia Wines с объемом производства около 6 миллионов литров в год занимает практически половину всего рынка вина Армении. Есть и другие игроки, такие как Karas Wines или ArmAs Winery, которые также занимают устойчивое положение на рынке. Несмотря на это, в связи с ростом спроса на армянские вина, внутриотраслевая конкуренция не представляет сильной угрозы для игроков. Одна из причин может быть в том, что

**Угроза появления новых игроков**

Угрозу появления новых игроков на рынке можно считать достаточно высокой, так как барьеры на входе в отрасль невелики. Барьеры на входе в отрасль оценивались по трем критериям:

1. Экономия на масштабе

В целом затраты на производство вина, особенно близкого по технологии к домашнему, одинаковы в расчете на единицу продукции независимо от объемов производства. Единственный фактор, который может иметь какое-либо влияние на экономию на масштабе – это упаковка, то есть этикетки и бутылки для вина. При незначительных объемах производства может резко возрасти стоимость этикетки, если она закупается у сторонней организации, например, если количество заказываемых этикеток не превышает 1000 штук. Несмотря на это, данный фактор не имеет серьезного влияния на общие затраты, поэтому можно считать, что в рассматриваемой отрасли экономия на масштабе хоть и имеет место, но не является достаточно большой, чтобы предотвратить появление новых игроков.

1. Потребность в капитале

Потребность в капитале можно также оценивать по-разному: если вино по своим характеристикам близко к “домашнему” и компания является локальной, не нацеленной на завоевание большой доли рынка, то потребность в капитале невысокая. Действительно, при желании каждое домохозяйство может начать производство вина в небольших объемах без крупных капиталовложений. Для более серьезных игроков, в свою очередь, капитал необходим для закупки необходимого оборудования для выдержки и фильтрации вина. Такое оборудование может быть дорогостоящим, однако в нем нет серьезной необходимости, поэтому потребность в капитале можно считать в рассматриваемом случае средней.

1. Сила существующих игроков

Существующие на рынке игроки имеют уже сформировавшиеся отношения с поставщиками и властными структурами, а также, что немаловажно, устоявшийся имидж бренда. Новым игрокам придется столкнуться с необходимостью продвижения своей продукции и налаживанию связей с партнерами с нуля. В целом, если качество продукции нового игрока удовлетворительное, а условия работы с поставщиками и покупателями привлекательные, то данный критерий не будет являться барьером на вход в отрасль.

**Рыночная власть покупателей**

Покупатели находятся в выигрышном положении, так как рассматриваемая отрасль характеризуется нулевыми издержками на переключение. В целом, для рынка вина характерно большое число покупателей и низкие, практически нулевые, издержки переключения. Вино является достаточно дифференцируемым продуктом, при этом основные характеристики товара не являются уникальными, что усиливает рыночную силу покупателей, которая оценивается достаточно высоко.

**Рыночная власть поставщиков**

Рыночную власть поставщиков также можно считать достаточно высокой. Поставщиками в данной отрасли являются преимущественно владельцы виноградников, включая мелких фермеров. Владельцы виноградников самостоятельно устанавливают цены на сырье, при этом их власть усиливается ввиду нехватки виноградников по сравнению со спросом на виноград. Также важно учитывать то, что определенные сорта винограда произрастают на определенных территориях, общая площадь которых в целом невысока, то есть предложение обладает в некоторой степени уникальностью. Несмотря на то, что поставщиков винограда достаточно много в количественном соотношении, большинство из них являются мелкими фермерами, которые способны предложить лишь ограниченный объем сырья. Издержки переключения между поставщиками можно считать невысокими, так как закупка сырья происходит без необходимости заключения каких-либо обязательств или долгосрочных контрактов между поставщиком и покупателем.

**Угроза со стороны товаров-заменителей**

Товары-заменители представляют достаточно большую угрозу, особенно если рассматривать в качестве потенциальных потребителей вина только местное население. В связи с тем, что вино лишь недавно начало набирать популярность, покупатели при принятии решения о покупке могут отдать предпочтение более привычным напиткам, таким как водка, коньяк или бренди. Данные напитки потребляются в гораздо больших объемах, чем вино и могут быть более конкурентоспособными по цене.

### 2.2.3 Рыночная среда компании

Компания “Аран” ведет свою деятельность на рынке гранатового и виноградного вина, а также яблочных соков. Так как основные ресурсы и усилия сосредоточены на производстве виноградного вина, дальнейший анализ будет ограничен именно этим рынком.

**Объем рынка в последние годы**

На таблице ниже представлены сведения по объему производства вина в Армении за последние десять лет в натуральном выражении. Данные взяты из базы данных Euromonitor (PASSPORT GMID)

**Таблица 2.2** Объемы производства вина в Армении в 2009-2019 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Год** | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| **Объем производства, млн л** | 4,7 | 5,9 | 6,2 | 5,8 | 6,4 | 6,2 | 6,5 | 6,7 | 7,6 | 8,8 | 12,6 |

Согласно данным статистики, производство вина за прошедший год выросло на 31,6%, до 12,6762 миллионов литров, а игристого – на 34,2%, до 1,011 миллионов литров.

В целом, при изучении таблицы можно сделать вывод о постоянном, хоть и не экспоненциальном, росте объемов производства вина. Это наблюдение может свидетельствовать о растущем рынке вина и повышенному интересу к армянскому вину как внутри страны, так и за рубежом. При этом, можно заметить отрицательный рост в некоторые годы – если говорить конкретно, в 2012 и в 2014 – это объясняется засушливым периодом, в связи с которым на рынке естественным образом оказалось недостаточно сырья (винограда). Другими словами, такие колебания обусловлены не рыночными или социально-экономическими факторами, а внешними природными.

**Основные игроки на рынке вина**

Существует несколько крупных производителей вина, которым удалось создать сильный бренд как внутри страны, так и за ее пределами. Тем не менее, не следует недооценивать менее крупных региональных игроков и виноделов в теневом секторе, так как, по оценкам Фонда виноградарства и виноделия Армении, теневой рынок армянского вина может составлять до 25 процентов всего рынка. Большинство компаний производят вино в среднем ценовом сегменте: бутылка хорошего армянского вина объемом, как правило, 0,75 литра, продается в рознице за 10-15 долларов. В связи с отсутствием информации касательно долей рынка, занимаемых основными игроками и их примерных объемах производства и продаж, провести полноценный конкурентный анализ, используя достоверные источники, крайне затруднительно. Тем не менее, был составлен список основных игроков, которые чаще всего упоминаются в различных рейтингах и тематических изданиях.

* Armenia Winery – по различным оценкам, самый крупный производитель армянских вин и крупнейший экспортер[[22]](#footnote-22). Среди брендов, принадлежащих компании, можно выделить собственно вина Armenia, а также бренды Yerevan, Takar и Tariri. Компания производит красные, белые, розовые, фруктовые и игристые вина, которые пользуются популярностью как в Армении, так и за рубежом. Что касается ценовой политики, розничная цена на вина бренда Yerevan составляет около 6-7 долларов за бутылку, бренда Takar – 10-15 долларов за одну бутылку, а бренда Tariri – 19-30 долларов за бутылку. Примерные объемы производства составляют около 6 миллионов литров ежегодно..
* Karas Wines также является крупным игроком, вина которого пользуются особой популярностью среди туристов, экспатов и приезжих. Компания делает ставку на усиленный маркетинг и продвижение своих вин в первую очередь на зарубежных рынках, имея в своем ассортименте белые, красные и игристые вина. Важно отметить, что, несмотря на название, компания производит вина современным способом, не используя карасы. Цена на продукцию варьируется от 10 до 50 долларов за бутылку в зависимости от сорта винограда и способа выдержки. Примерный объем производства – 1,300,000 бутылок ежегодно.
* Винодельня Voskeni была создана еще в 1920-х годах, однако смогла возобновить свою деятельность лишь в 2008. На сегодняшний день, помимо производства вина, компания также занимается организацией тематических туров, дегустаций и пикников. Примерный объем производства компании составляет около 50,000 бутылок ежегодно, а собственные виноградники, расположенные в Араратской долине, занимают 22 гектара.
* Voskevaz также является одной из старейших действующих виноделен страны и занимается производство вина, начиная с 1932 года. Цены на вино являются средними, около 10 долларов за бутылку вина, некоторые позиции могут доходить по стоимости до 35-40 долларов в зависимости от выдержки и сорта винограда. Помимо основного бизнеса, компания также открыла винный ресторан в Ереване под названием WineTime. Примерный объем производства компании составляет около 300,000 бутылок ежегодно.
* Zorah Wines – единственный игрок, который действительно использует карасы в процессе производства вина. Компания ориентирована в первую очередь на зарубежный рынок: вина Zorah подаются в некоторых ресторанах в Италии, Франции, Японии и США. Информация об объемах производства отсутствует, при этом руководство компании утверждает, что является скорее винным бутиком и не нацелена на крупные объемы. Цены на вино бренда Zorah выше среднего уровня – розничная цена за одну бутылку начинается от 30- 40 долларов США.
* Hin Areni также является достаточно известным брендом армянского вина, который потребители могут видеть на полках с 2007 года. Винодельня была создана аргентинским экспертом в области вина, и открыта для посещения и дегустации для всех желающих. Розничные цены на вино Hin Areni находятся в среднем сегменте в диапазоне 10-20 долларов за одну бутылку. Компания имеет в собственности виноградники общей площадью в 32 гектара и производит около 150,000 бутылок ежегодно.
* ArmAs является популярным брендом с интересным позиционированием. Общий объем производства вина составляет 1,5 миллиона литров ежегодно.
* Koor Highland Cellars является достаточно молодой компанией, которая начала свою деятельность в 2014 году. Цены в розничных точках продажи варьируются от 10 до 30 долларов в зависимости от характеристик вина. У компании в собственности виноградники в регионе Вайоц дзор, где произрастают наиболее популярные сорта винограда для вина, которые занимают территорию в 21 гектар. Общий объем производства составляет около 100 тысяч бутылок ежегодно.
* Винодельня Kataro Winery с 2010 занимается производством вина в регионе Нагорного Карабаха на границе Армении и Азербайджана. Особенностью вин Kataro является выдержка в бочках из знаменитого карабахского дуба, что придает вину мягкий, изысканный и богатый вкус. Цена одной бутылки в рознице находится в диапазоне 10-15 долларов. Объем производства винодельни составляет примерно 60 тысяч бутылок, а территория собственных виноградников занимает 10 гектаров.
* Винодельческая компания Van Ardi была открыта армянской семьей из Калифорнии. Винодельня открыта к посещению с 2018 года, в собственности компании имеется также 9 гектаров виноградников с пятью различными сортами винограда. Что касается ценовой политики, вина Van Ardi по цене варьируются в диапазоне 7-20 долларов. Общий объем производства составляет около 50 тысяч бутылок ежегодно.

**Теневая часть винного рынка Армении**

В связи с тем, что в Армении культура виноделия достаточно развита, значительное количество домохозяйств и мелких фермеров занимаются производством вина в небольших объемах и неофициально. Несмотря на малые объемы производства и продаж домашнего вина каждого отдельно взятого винодела, в совокупности большое число таких людей оказывает большое влияние на рынок. Так как размеры и масштаба теневой части рынка сложно оценить и рассчитать, возникают трудности при попытках точной оценки емкости рынка, динамики продаж и иные показатели, необходимые для принятия управленческих решений. Как правило, местные фермеры продают домашнее вино напрямую конечным пользователям “с рук” в небольшом радиусе своего географического присутствия. Очевидно, что при таком нелегальном подходе продажи никак и нигде не фиксируются, а налоги не уплачиваются. Однако правительство не спешит принимать меры в отношении таких “виноделов”, так как грань между виноделием с целью изготовить вино для личного потребления и виноделием с целью изготовить вино для дальнейшей продажи достаточно трудно определима.

**Основные атрибуты вина**

Для того, чтобы понять, за счет чего в представлении потребителей и покупателей создается ценность того или иного предложения, можно в первую очередь определить все возможные атрибуты товара, которые потенциально могут быть ценными для потребителя.

В общем случае, применительно к любому товару, атрибуты являются отличительными характеристиками продукта или услуги [Kotler & Armstrong, 2014].

Рассматривая вино, можно выделить ряд атрибутов, среди которых:

1. Вкус, цвет, аромат – можно рассматривать как основные характеристики вина
2. Страна или регион происхождения, сорт винограда, сладость (уровень сахара), кислотность, временной период сбора урожая и срок выдержки.
3. Атрибуты, связанные с производителем: масштаб винодельни, позиционирование, бренд. Например, масштаб винодельни может варьироваться от домашнего «подпольного» производства или небольших виноделен до крупной компании с международным присутствием. Позиционирование, в свою очередь, так же как и бренд производителя, напрямую влияют на восприятие продукции потребителем.Nowadays not only producers develop brands, but also retailers are a strong motivator in the field of brands with the development of their retail brands (Kraak, 2018).
4. Еще один немаловажный атрибут – упаковка, в которую входит форма, цвет и размер бутылки и дизайн этикетки. Вместо бутылки вино может разливаться также в картонные коробки, однако для вина в таком сегменте это редкость. Дизайн этикетки ограничен требованиями, которые установлены законом и должен содержать текст с необходимой информацией. Обязательно должны быть указаны пищевая ценность, условия хранения, процент содержания алкоголя, объем, противопоказания а также предупреждение о вреде алкоголя для здоровья. Помимо выполнения информационной функции, упаковка также является инструментом коммуникации и выполняет функции, связанные с брендингом, позиционированием и восприятием товара. Это особенно важно в случае, если продажи осуществляются в магазинах самообслуживания и иных торговых точках, которые не подразумевают наличие консультантов по вину или сомелье. Выбор в пользу того или иного вина значительно зависит от восприятия упаковки, как отмечают в своей книге “Weinmarketing” немецкие авторы (Fleuchaus & Arnold, 2011, p. 183).

## 2.3 Клиентский анализ

Для того, чтобы сформировать представление касаемо ожиданий потребителей и их потребностей, было принято решение провести серию интервью с оптовыми покупателями, которые потенциально могут быть заинтересованы в покупке вина. Было проведено пять интервью с пятью различными респондентами, при этом некоторые из них являются партнерами, которые ранее закупали у компании соки и рассматривают возможность покупки вина.

Проведение неструктурированных рынков представляется наиболее подходящим решением, так как респонденты обладают обширным управленческим опытом в сфере вина и смежных отраслях. При этом фокус сделан именно на оптовых покупателей, так как результаты опроса конечных покупателей имели бы крайне ограниченную область применения, которая не связана со сбытовой политикой напрямую, а лишь косвенно. Учитывая то, что в рассматриваемой ситуации решение о покупке принимается в первую очередь оптовым покупателем, благодаря которому товар имеет возможность “появиться” на магазинной полке, исследование было проведено с участием оптовых покупателей – посредников.

**Формат интервью и перечень вопросов**

Ниже представлен краткий гайд, который использовался при проведении интервью.

Цель проведения интервью: узнать мнение насчет перспектив развития рынка армянского вина; определить основные атрибуты товара, которые важны для покупателя; условия, на которых осуществляется сбыт вина, примерные объемы продаж в торговых точках, которые подконтрольны респонденту.

**Респонденты:**

1. Сурен Агаджанян, владелец ресторанного комплекса “Гетап” в городе Дилижан, Армения (текущий партнер компании)
2. Тигран Сафарян, владелец сетей магазинов “Арарат Бутик” и “VinoVino” в городе Минск, Беларусь
3. Слава Симонян, управляющий супермаркета “ИННА Маркет” в городе Дилижан, Армения
4. Мартин Амирханян, менеджер по снабжению ресторана “Агарцин”, город Дилижан, Армения (текущий партнер компании)
5. Вачаган Товмасян, глава сбытовой службы розничной сети “Ереван Сити” (текущий партнер компании).

Перечень вопросов:

1. Как Вы думаете, какие перспективы развития рынка армянского вина? Можете ли выделить какие-либо тенденции, появившиеся за последнее время?
2. По Вашему опыту, изменился ли как-либо спрос на вино?
3. Какое вино у Вас лучше всего продается?
4. По какой цене Вы готовы закупать вино и на каких условиях?
5. Какие характеристики/атрибуты вина для Вас представляются наиболее важными при принятии решении о закупке нового вида вина?
6. Сколько литров/бутылок в среднем продается в месяц в точке продажи?
7. Как часто размещаете заказы на новую партию и в каком объеме?
8. Как происходит оплата? Доставка?

Предоставленный перечень вопросов охватывает примерную тематику интервью, постановка вопросов могла незначительно отличаться (см. транскрипт в Приложении).

**Основные тезисы**

В результате проведения интервью можно сформулировать основные выводы:

* действительно, спрос на армянское вино в последние годы растет, так же как и объем продаж
* красное вино продается лучше, чем белое – подтверждено каждым из пяти респондентов ; ресторан “Гетап” закупает красное и белое вино в соотношении 70/30 соответственно
* рестораны предпочитают покупать вино в больших пластиковых бутылках “на разлив” и подавать гостям в кувшинах или по бокалам; при этом в меню вино позиционируется как “домашнее”, бренд и производитель имеет второстепенное значение, так же, как и упаковка
* средняя оптовая цена, по которой рестораны закупают вино “на разлив” – 1000-1500 армянских драм (145-220 руб) за один литр
* розничные магазины готовы взять товар на реализацию, при этом минимальная розничная цена может быть установлена производителем (по договоренности с розничным торговцем); в случае слишком маленьких объемов продаж, магазин может организовать промо-акции в целях стимулирования сбыта
* спрос в несезон/карантин составляет около 50 литров еженедельно для ресторана с общим количеством посадочных мест в 300 человек; в сезон – 120-150 литров
* заявки на заказ оставляются ресторанами каждую неделю, размер партии варьируется в зависимости от спроса и сезона
* заключение договора или формальных контрактов не требуется, но желательно
* доставка в точку продажи за счет производителя
* сбыт товара исключительно “на реализацию”
* среди атрибутов, важных для покупателя: качество вина (отсутствие сахара в составе и прочих примесей), качество вина и винограда в целом, а также вкус
* вкус является решающим фактором при выборе нового поставщика вина или при пополнении ассортимента: оптовым покупателям важно поддерживать разнообразие вкусов, и не иметь несколько вин разных брендов, но с одинаковым вкусом
* что касается экспорта в другие страны, с нынешними объемами производства и производственными мощностями экспорт не является рациональным решением из-за высоких издержек на транспортировку и отсутствия управленческого опыта в дистрибуции вина в целом

В целом, клиентский анализ показал, что вино компании “Аран” соответствует требованиям, которые были озвучены в ходе интервью, более того, была получена ценная информация касательно объемов продаж и колебаниям спроса. На основе полученных количественных данных можно составить примерный план продаж и спрогнозировать продажи.

### Выводы

Во второй главе были раскрыты основные факторы внешней среды, которые могут потенциально повлиять на винодельческий бизнес. Был проведен PESTEL-анализ, с помощью которого была исследована макросреда, в которой действует организация. В результате анализа было выяснено, что рыночные возможности в стране достаточно велики, при этом деловые риски невысокие, что оправдывает создание предприятия и запуск производства в рамках рассматриваемого рынка . Рост популярности вина среди местного населения в последние годы и постоянно растущие объемы экспорта вина за рубеж указывает на благоприятность факторов макросреды.

Далее, в целях отраслевого анализа был проведен анализ пяти сил конкуренции, который выявил повышенную угрозу со стороны новых игроков и товаров-заменителей, а также влияние покупателей и поставщиков, что также нужно учитывать при разработке стратегии.

Что касается анализа на рыночном уровне, были изучены и учтены такие аспекты, как данные по емкости рынка вина, конкуренция, возможности экспорта и прочее.

Также в целях более глубокого понимания особенностей поведения потребителей и требований потенциальных посредников, было проведено исследование в формате неструктурированного интервью с участием партнеров компании и потенциальных оптовых покупателей. В результате проведения серии из пяти интервью выяснилось, что для покупателя важно в первую очередь качество продукции, особое внимание при этом уделяется составу. Также были получены сведения по ориентировочным закупочным ценам, которые являются приемлемыми для оптовых покупателей. На основе полученных сведений можно составить примерный план продаж, а также прогноз продаж на ближайший год.

# ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ КОМПАНИИ “АРАН”

Разработка стратегии распределения, как уже упоминалось в первой главе, включает в себя ряд стратегически важных управленческих решений. Данные решения можно разделить на три категории: стратегические решения о структуре канала, о степени интенсивности распределения, о коммуникационной стратегии в каналах. Также необходимо принять решение о местоположении торговых точек и требованиям к ним.

## 3.1. Определение рациональной структуры распределения и разработка отдельных элементов стратегии

### 3.1.1. Стратегические решения о структуре канала

Как упоминалось ранее, решение о структуре каналов распределения является основополагающим решением при выборе стратегии охвата. Учитывая ранее проведенный анализ, можно определить следующие структуру канала в разрезе трех основных аспектов:

1. Количество уровней
2. Длина канала
3. Ширина канала

При этом для начала необходимо учесть влияние ряда факторов, среди которых:

*Характеристики рынка:*

* число покупателей: достаточно большое
* географический разброс: достаточно значительный, так как покупатели рассредоточены относительно равномерно по всей стране, при этом в случае экспорта товара в будущем разброс станет еще больше
* объем покупок: небольшой, вплоть до одной единицы (одной бутылки вина объемом 0,75л) при покупке в розницу конечным покупателем
* сезонный характер спроса: слабо выражен, несмотря на присутствие сезонных колебаний в продажах (как правило, в теплое время года продажи вина выше[[23]](#footnote-23))

*Характеристики товара:*

* срок хранения товара: от двух до пяти лет в зависимости от сорта
* товар не является сложным, громоздким или инновационным
* товар стандартизирован и может поставляться в двух форматах: в брендированной упаковке (стеклянной бутылке 0,75 с корковой пробкой и этикеткой с обеих сторон) и в пятилитровых бутылях с необходимой маркировкой
* невысокая цена единицы продукции (рекомендуемая розничная цена за бутылку вина объемом 0,75л – 4500 армянских драмов, что примерно соответствует 9 долларам или 655 российским рублям)

*Характеристики компании:*

* ограниченные финансовые возможности
* небольшой ассортимент: на данный момент в наличии есть лишь красное вино, в планах белое и гранатовое
* необходимость контроля средняя: важно следить за позиционированием бренда и не допускать продажи ниже установленной минимальной розничной цены.

Выводы: наиболее подходящими в рассматриваемой ситуации будут две структуры канала: либо непрямой короткий канал, либо непрямой длинный канал. На данный момент в компании используется лишь непрямой короткий канал, однако это не всегда целесообразно, так как есть риск нерационального использования ресурсов компании и “распыление” сбытовых усилий из-за большого количества мелких клиентов. Например, имеет смысл прибегнуть к услугам посредников, которые будут закупать продукцию компании в больших объемах и далее самостоятельно ее реализовывать в более мелкие торговые точки. С таким подходом компания-производитель сможет направить свои усилия на крупных оптовиков, например, на розничные сети с большим количеством торговых точек.

Таким образом, каналов может быть несколько: непрямой короткий для крупных оптовых покупателей, и непрямой длинный для охвата небольших торговых точек.

### 3.1.2. Стратегические решения о степени интенсивности распределения

Как упоминалось ранее, компания “Аран” предпочитает интенсивный сбыт, при котором реализация товара осуществляется в как можно большем количестве точек продаж. Недостатками такого подхода является распыление усилий службы сбыта и возможное недополучение прибыли, которое объясняется тем, что компания тратит много времени и ресурсов на налаживание контактов с продавцами, которые не всегда в состоянии обеспечить достаточно большой объем продаж. Более того, объемы производства компании ограничиваются лишь 22 тысячами бутылок ежегодно, поэтому интенсивный сбыт может быть не актуален для компании с небольшими производственными мощностями. Руководство также считает, что стратегия интенсивного сбыта позволит повысить узнаваемость бренда и доверие к нему покупателей, однако это сложно гарантировать, так как учитывая возможности и ресурсы компании, охватить весь рынок практически невозможно, по крайней мере по той причине, что объемы производства этого не позволяют.

С учетом проведенного ранее анализа, рекомендуется сфокусироваться на стратегии селективного сбыта. Такой выбор обеспечивает компании ряд преимуществ: во-первых, больше возможностей контроля над брендом и его продвижением, более тесные отношения с посредниками, которые могут обеспечивать компанию полезной информацией касаемо рынка и потребителей, возможность особого позиционирования за счет продажи в специально отобранных торговых точках, удовлетворяющих требованиям компании. Несмотря на то, что присутствие бренда в целом будет ограничено, селективное распределение позволит сфокусироваться конкретно на тех потребителях, которые активно интересуются качественным вином и готовы его приобрести.

### 3.1.3. Стратегические решения о коммуникационной стратегии в каналах

В соответствии с информацией, которая была представлена в первой главе, существует две стратегии – стратегия проталкивания и стратегия втягивания, а также смешанная стратегия, которая совмещает в себе элементы push- и pull-стратегий.

В данном случае рекомендуется придерживаться смешанной стратегии, которая обеспечит как учет интересов посредников, так и поддержание спроса со стороны конечных потребителей. Такой подход также снизит риск зависимости от посредников, так как при включении в коммуникационную стратегию элементы “притягивания”, конечные покупатели сами будут стимулировать посредников закупать продукцию компании-производителя.

Смешанная стратегия может включать в себя привлекательные условия для посредников (например, скидки, бесплатную доставку и помощь в мерчандайзинге и проведении презентаций товара, обеспечение торговых точек рекламными материалами) и при этом стимулировать спрос со стороны конечных покупателей с помощью массовой рекламы, промо-акций, или участия в дегустациях. Важно также иметь в виду, что маркетинговые усилия, которые направлены на конечных потребителей, зачастую требуют больших финансовых вложений по сравнению с затратами на стимулирование посредников. По этой причине соотношение элементов проталкивания и протягивания при выборе смешанной стратегии обусловлен финансовыми возможностями компании “Аран”.

## 3.2. Разработка маркетингового инструментария

Учитывая результаты пяти экспертных интервью, можно сделать вывод о том, что есть по крайней мере три источника формирования ценности как для оптового покупателя, так и для потребителя: первый источник – это уникальная технология производства, второй – высокое качество по доступной цене и третий – приятный вкус. Уникальная технология производства в данном случае означает изготовление вина в специальных карасах, самовольное брожение без добавления дрожжей, использование первоклассного оборудования для фильтрации. Все в совокупности представляет собой особое сочетание многовекового опыта и традиций с современными технологиями. Что касается высокого качества по доступной цене, то здесь основополагающую роль играет сырье, из которого изготавливается вино, и его состав. Сырьем в нашей ситуации является виноград, который компания закупает у местных виноградарей. Важно отметить, что большинство закупаемых сортов являются аборигенными, то есть не селекционными, что может также привлечь ценителей вина. Говоря о составе, он должен быть “чистым” и не содержать сахара – важность отсутствия сахара в составе упоминалась всеми респондентами. Также некоторые респонденты указали на важность уникального вкуса вина: при расширении ассортимента розничным торговцам увеличить разнообразие не столько винных брендов, сколько вкусов. Другими словами, оптовый покупатель будет менее заинтересован в закупке вина определенного сорта, если оно по вкусу не будет отличаться от аналогов конкурентов. Фактор вкуса вина сложно оценить объективно, и в данном случае большую роль играют личные предпочтения посредника. Как было установлено в ходе разговора с партнерами компании, дегустация вина является неотъемлемой частью совершения сделки.

В связи с этим предлагается следующий инструментарий, который будет способствовать поддержанию успешных отношений с партнерами и привлечет потенциальных потребителей:

Для посредников (push-элементы):

* скидки за количество (при покупке от 500 литров, не более 10%)
* скидки за сезонность (не более 10%)
* бесплатная доставка до точки продажи
* регулярное проведение дегустаций (раз в 1-3 месяца в зависимости от частоты покупок)
* помощь в мерчандайзинге, если посредник является розничным торговцем

Для потребителей (pull-элементы):

* реклама в СМИ, наружная реклама, реклама в точках продажи
* проведение акций, дегустаций
* маркетинг в социальных сетях

## 3.3. Прогнозирование продаж

Для прогнозирования продаж необходимо учесть ряд факторов, которые включают в себя производственные мощности компании и текущий объем производства, желаемый уровень прибыли, а также расчет себестоимости и анализ сбытовых издержек. Также нужно учесть особенности спроса, которые могут быть на рынке: например, влияние фактора сезонности в зависимости от типа посредника. В первую очередь, будет проведен анализ сбытовых издержек для двух модификаций рассматриваемого товара: вина, разлитого в брендированную упаковку (бутылку) объемом 0,75 литра и вина “на разлив” в обыкновенной пластиковой таре объемом 5 литров. Важно отметить, что вино в обоих случаях одинаково по качеству и характеристикам, и единственным отличием является упаковка и объем.

### 3.3.1. Анализ сбытовых издержек

Анализ сбытовых издержек представляет собой разницу между ценой, которую платит конечный покупатель за единицу продукции и ценой, которую платит первый покупатель производителю (Ламбен, 2007). Торговая наценка при этом характеризует добавленную стоимость, которая создается каналом сбыта. Согласно информации, представленной учредителем компании, торговая наценка розничных продавцов находится в диапазоне 20-30% от изначальной стоимости, не включая НДС. Наценка оптовых покупателей вина на разлив может достигать 100% и более, если рассматривать сегмент HoReCa.

Сбытовые издержки могут быть рассчитаны для двух каналов, которые были выбраны в рамках разработки стратегии распределения. При этом очевидно, что издержки могут быть выше при коротком непрямом канале из-за более высоких затрат на управление сбытом и транспортировку. Остальные аспекты, такие как затраты на хранение, практически не различаются в двух типах каналов, так как у компании в собственности есть складские помещения, отвечающие всем требованиям для хранения вина и недорогие в обслуживании. Таким образом, основная разница между сбытовыми издержками в двух каналах состоит в том, что при длинном непрямом канале велика вероятность сокращения затрат, связанных с продвижением и сбытовыми усилиями.

### 3.3.2. Расчет себестоимости и определение структуры цены

В качестве первого шага, можно рассчитать производственные мощности предприятия “Аран” и отталкиваясь от рассчитанных данных, определить необходимые мероприятия, которые позволят реализовать произведенную продукцию в течение определенного периода, в нашем случае за этот период можно взять год.

**Производственные мощности** позволяют производить 17 тысяч литров вина ежегодно, что соответствует примерно 22 тысячам бутылок вина объемом 0,75 литра.

В себестоимость в расчете на единицу продукции входит сырье, разлив, упаковка, общехозяйственные расходы, а также налоги, которые включают в себя НДС и акцизный налог. Более подробно структура цены выглядит следующим образом (цены приведены в местной валюте):

**Таблица 3.1** Структура цены для вина в бутылках

|  |  |
| --- | --- |
| Сырье (на единицу продукции) | 320 |
| Упаковка | 150 (бутылка)+60 (пробка)+150 (этикетка) |
| Оплата труда | 350 |
| Общехозяйственные расходы | 520 |
| Итого производственная себестоимость | 1550 (или 225 российских рублей) |
| Наценка производителя (30%) | 465 |
| Итого цена с наценкой | 2015 |
| НДС (20%) | 403 |
| Оптовая цена | 2418 (350 российских рублей) |
| Наценка посредника (30%) | 604 |
| Минимальная розничная цена (без НДС) | 2619 |
| НДС (20%) | 403 |
| **Минимальная розничная цена (с НДС)** | 3022 (457 рублей) |

Важно отметить, что расчеты проведены для ситуации, при которой реализация вина происходит в фирменной упаковке. Структура цены и конкретные значения для тех ситуаций, где вино реализуется в пятилитровых бутылях, имеют отличия и представлены ниже:

**Таблица 3.2** Структура цены для вина на разлив

|  |  |
| --- | --- |
| Сырье (в расчете на литр вина) | 426 |
| Упаковка | 50 (пластиковые бутыли) |
| Оплата труда | 350 |
| Общехозяйственные расходы | 520 |
| Итого производственная себестоимость | 1346 |
| Наценка производителя (30%) | 403 |
| Итого цена с наценкой | 1749 |
| НДС (20%) | 350 |
| Оптовая цена | 2100 |
| Наценка посредника (30%) | 525 |
| Минимальная розничная цена (без НДС) | 2625 |
| НДС (20%) | 525 |
| **Минимальная розничная цена (с НДС)** | 3150 |

Сравнив данные, в целом можно сказать, что разница в окончательной стоимости и структуре цены небольшая, несмотря на изначальные предположения. Однако в структуре цены не посчитаны отдельно затраты на сбытовые усилия: потенциально они могут быть значительными и повлиять на прибыльность того или иного формата продажи.

### 3.3.3. Составление плана продаж

Для реалистичного и точного плана продаж желательно учесть все возможные факторы, которые так или иначе имеют влияние на конечный результат, в том числе финансовый. Также будут учтены цели, установленные руководством, среди которых поддержание рентабельности на уровне не менее 30%.

Учитывая особенности региона и страны в целом, для более точных расчетов необходимо учесть **фактор сезонности.**  В соответствии с оценками руководства и информацией из интервью, продажи могут различаться в 2-3 раза в зависимости от сезона и точки продаж. При реализации продукции в формате on trade в рестораны, базы отдыха, гостиницы и иные компании, действующие в гостинично-ресторанном бизнеса, фактор сезонности спроса будет наиболее выражен. Если же рассматривать продажу в розничных магазинах различного формата (супермаркеты, продовольственные магазины, сетевые магазины, винные бутики и иные торговые точки), то здесь фактор сезонности играет меньшее значение.

В первую очередь, необходимо принять решение о том, на каком сегменте целесообразнее сфокусировать свои сбытовые усилия: HoReCa или розничный ритейл. Для этого будет произведен общий расчет сбытовых издержек и примерное прогнозирование продаж. Источниками информации, на которые будут опираться расчеты, будут являться в основном экспертные оценки партнеров компании и управленческий опыт руководства.

Так, в несезон один ресторан будет продавать не менее 20 литров вина в неделю, в межсезонье – 50 литров, а в сезон – 120 литров в неделю. На текущий момент компания “Аран” взаимодействует с пятью ресторанами в городе Дилижан, которые в целом имеют примерно одинаковое количество посадочных мест (250-300 человек) и одинаковые требования. Исходя из этого можно сделать вывод, что большую часть вина можно реализовать без приложения значительных маркетинговых и сбытовых усилий. Однако, в таком случае, вино будет продаваться на разлив, что отрицательно повлияет на бренд и не будет способствовать повышению его узнаваемости среди конечных потребителей. Помимо этого, продавая вино в рестораны, нужно иметь в виду, что несмотря на высокое качество вина, общественные заведения в большинстве своем не заинтересованы в закупках вина по слишком высокой для них цене и предпочтут заплатить более низкую цену за вино, которое по качеству будет уступать вину, производимого компанией. Рекомендуемая оптовая цена для такого типа посредников составляет примерно 2100 армянских драм за литр вина, то есть примерно 305 российских рублей.

Следующей возможностью является реализация в розничных точках торговли, используя непрямой короткий канал. Недостаток этого подхода состоит в необходимости самостоятельно предпринимать меры по продвижению и стимулированию сбыта, а также нести дополнительные издержки по розливу и упаковке, что в конечном счете повысит себестоимость товара. Преимущество такой тактики в том, что брендированная упаковка вина будет иметь все шансы запомниться потребителю, что внесет свой вклад в восприятие и узнаваемость бренда. Оптовая цена в таком случае составит 2500 драмов (363 руб) за бутылку с учетом НДС и акцизного налога.

Решение о наиболее подходящем соотношении продаж в сегменте HoReCа и сегменте розничных магазинов зависит от того, насколько компании важно развитие и укрепление бренда, а также от целевых показателей прибыльности, установленных руководством. Также необходимо оценить готовность компании к дополнительным затратам на продвижение и сбытовые усилия ради укрепления бренда: в случае, если сегмент вина в продуктовом портфеле занимает второстепенную роль, а целевые показатели прибыли достижимы при минимальных сбытовых усилиях, то может оказаться целесообразным сфокусироваться на реализации винной продукции компаниям гостинично-ресторанного бизнеса.

Так как в настоящий момент тяжело предугадать краткосрочное развитие рынка и возможные колебания спроса из-за высокой степени неопределенности в связи с внешними факторами, которые включают в себя эпидемиологическую обстановку и продление карантина в Армении[[24]](#footnote-24), было принято решение разделить распределение товаров в соотношении 50/50 и в будущем регулировать данное соотношение в зависимости от изменения спроса и иных факторов по усмотрению, руководства компании. Таким образом, 11 тысяч единиц продукции будут реализовываться в формате брендированных бутылок объемом 0,75 литра, что составит 8250 литров вина, а оставшиеся 8750 литров уйдут на реализацию в формате on trade без какой-либо брендированной упаковки.

Планируемый объем продаж будет основан на объемах производства и составит 17 тысяч литров вина в первый год после официального запуска продаж. С учетом сезонности, не менее 65% продаж можно запланировать на период с марта по сентябрь, то есть 11 тысяч литров в количественном выражении. При планировании продаж необходимо обратить внимание на то, что объем единицы вина “на разлив” составляет один литр, в то время как вино в брендированной упаковке имеет объем.

**Примерный расчет объема продаж**

Один ресторан в сезон (6 месяцев из 12) может закупать примерно 100 литров вина каждую неделю, что в целом составит 2400 литров на один ресторан за сезон, при этом остальные полгода объем продаж может составлять примерно 40 литров еженедельно, то есть 960 литров за оставшийся период. Таким образом, грубо подсчитав возможные объемы продаж, можно сделать вывод, что один ресторан способен обеспечить продажи около 3360 литров вина за год. Учитывая производственные мощности компании, понадобится не более трех таких партнеров, чтобы обеспечить реализацию более 50% продукции.

Что касается продажи вина в брендированной упаковке через розничных торговцев, сложно спрогнозировать более или менее точно примерный объем продаж, так как, в отличие от реализации в ресторанах в качестве единственной альтернативы, в розничной торговле есть множество факторов, которые могут повлиять на успешность продаж. Рекомендуется сфокусировать сбытовые усилия на крупных розничных сетях, таких как Yerevan City, с которой уже сотрудничает компания, а также сети Carrefour, SAS и Parma. Такие магазины, судя по опыту компании, а достаточной степени открыты к новым предложениям и готовы взять товар на реализацию.

В связи с тем, что компания еще не начала продажи, представляется затруднительным дать точный прогноз продаж в условиях неопределенности. Поэтому представляется целесообразным сохранять гибкость при выборе посредников, и при ограниченных возможностях сосредоточиться на реализации продукции в рестораны.

Также важно определить региональный охват и географическое присутствие бренда в целом. Учитывая то, что запуск вина в продажу планируется лишь летом текущего 2020 года и производственные мощности компании ограничены, имеет смысл ограничиться несколькими регионами, среди которых Дилижан – курортный город, в котором расположено производство, а также близлежащий город Севан при необходимости и Ереван, в котором сконцентрированы розничные сети. Город Севан может являться дополнительным, “резервным” рынком сбыта, на который можно выйти в ситуации, если по тем или иным причинам спроса в Дилижане будет недостаточно для выполнения плана продаж. Ереван, в свою очередь, скорее выбран по стратегическим соображениям, поскольку присутствие бренда в столице в крупных розничных сетях будет способствовать укреплению бренда и повышению его узнаваемости в глазах потребителей. В долгосрочной перспективе, рынки сбыта могут быть расширены, а при увеличении производственных мощностей в будущем можно будет также рассмотреть возможности экспорта, которые сейчас для компании в силу небольших объемов производства и ограниченных ресурсах представляются недоступными.

**Расчет прибыли от продаж**

Прогноз прибыли от продаж можно рассчитать, отталкиваясь от минимальной оптовой цены, рассчитанной ранее, и объема продаж, который был установлен на уровне 17 тысяч литров в соответствии с объемом производства.

Так как выше было выдвинуто предположение о соотношении продаж вина в в брендированной упаковке и продаже в большой таре на разлив, планируемые объемы продаж в литрах и в бутылках были умножены на соответствующие оптовые цены. В результате были получены следующие расчетные данные:

* 19,8 млн драмов (2,880280 млн руб.) – прибыль от продаж в брендированной упаковке без учета затрат на доставку;
* 18,375 млн драмов (2,672987 млн руб) – прибыль от продаж вина на розлив без учета затрат на доставку
* 37,835 млн драмов (5,503767 руб.) – прогноз прибыли от продаж к концу первого года после запуска продаж с учетом затрат на транспортировку.

Расчет затрат на транспортировку (доставку): по данным компании, затраты на транспортировку составляют 1000 драмов (145 руб.) за один заказ. Один заказ в среднем составляет 50 литров, то есть по грубым подсчетам затраты на транспортировку составят около 340 тысяч армянским драм (49 500 руб.).

## 3.4. Практические рекомендации по внедрению стратегии распределения

1. Придерживаться плана сбыта, на который может ориентироваться компания после запуска вина в продажу и при необходимости его модифицировать.

Составленный в прошлом разделе план продаж, который преимущественно содержит сведения о том, как целесообразнее всего распределить сбытовые усилия между различными типами посредников, а также о том, когда и в каких объемах ожидать колебаний спроса в зависимости от сезона, позволит компании осознанно подойти к процессу распределения и тем самым максимизировать эффективность сбытовых операций. Заранее установленные целевые показатели касательно объемов продаж, минимальных отпускных цен и прибыльности облегчают контроль результатов.

1. Назначить сотрудников, ответственных за реализацию сбытовой политики и наделить их конкретными обязанностями и полномочиями.

Для того, чтобы функции сбыта эффективно выполнялись, у каждого сотрудника должна быть своя зона ответственности и соответствующие полномочия. Такой подход позволит избежать проблем двойного подчинения, конфликтов, перекладывания ответственности. Так как масштабы деятельности компании небольшие, потребность в человеческих ресурсах соответствующая: достаточно двух человек, которые будут ответственны за сбыт вина. При этом каждый из сотрудников будет отвечать за свою группу клиентов, которых предлагается разделить на две группы по типу посредников: сегмент розничной торговли и сегмент гостинично-ресторанного бизнеса.

1. Сфокусировать сбытовые усилия на крупных посредниках, принимая заказы мелких оптовиков в последнюю очередь.

В целях рационального использования ресурсов (человеческих, финансовых и временных), компании рекомендуется направить свои сбытовые и маркетинговые усилия исключительно на крупных посредниках, которые готовы регулярно (не реже раза в месяц) размещать заказы в достаточно крупных объемах (от 100 литров в месяц). Такое решение обусловлено тем, что с учетом особенностей компании имеет смысл использовать стратегию сбыта, близкую к селективной, так как она позволит минимизировать сбытовые издержки, возникающие при каждом дополнительном контакте.

1. Использовать двухуровневый канал распределения в качестве связующего звена между производителем и мелким оптовиком.

Если руководство компании вознамерится расширить охват рынка за счет сотрудничества с менее крупными посредниками, то в таком случае будет целесообразно осуществлять реализацию продукции не напрямую, используя непрямой короткий канал распределения, а постараться наладить отношения с крупным посредником, на которого будет возможно переложить часть функций, связанную с взаимодействием с каждым торговцем по отдельности. Такие посредники могут быть наделены эксклюзивным правом продажи продукции бренда в розничных несетевых магазинах в рамках определенного региона.

1. Отслеживать результаты и оценивать эффективность операций, используя предложенные показатели.

Для того, чтобы оценить, насколько успешно осуществляется сбыт и убедиться в правильности сформулированной стратегии, необходимо использовать различные KPI, которые, помимо других количественных показателей, обязательно должны включать следующие целевые показатели:

* объем продаж в первый год после запуска должен составить не менее 15 тысяч литров;
* рентабельность продаж 30% и выше, начиная с первого года (без учета первоначальных инвестиций);
* присутствие бренда “Аран” как минимум в 50 точках розничной торговли;
* сотрудничество как минимум с тремя розничными сетями к концу 2021 года.

Установленные ключевые показатели эффективности позволяют объективно оценить результаты работы сбытовой службы и напрямую связаны с целями компании и интересами руководства.

# 

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе написания данной выпускной квалификационной работы был проведен анализ рынка вина в Армении и деятельности производственной компании “Аран” в рамках данного рынка. Результатом проделанной работы является разработанная стратегия распределения и план продаж, который будет сохранять свою актуальность для компании, по крайней мере, в ближайший год. В процессе выполнения анализа были сделаны следующие выводы:

* рынок армянского вина крайне привлекателен и находится на стадии роста;
* в стране лишь недавно начала возрождаться культура потребления вина, в последние годы наблюдается устойчивый рост спроса;
* факторы внешней и отраслевой среды достаточно благоприятны, серьезных барьеров для ведения деятельности не предвидится;
* в ходе проведения серии неструктурированных интервью было выяснено, что наиболее значимыми атрибутами вина для оптовых покупателей являются качество и вкус, а также приемлемый уровень цен;
* одна из проблем, существующих на рынке – широкое присутствие на рынке вин низкого качества с содержанием сахара;
* при прогнозировании продаж необходимо учитывать фактор сезонности: по оценкам руководства и партнеров, объем спроса может различаться в 2-3 раза в зависимости от сезона.

Также по результатам анализа, был составлен ориентировочный план продаж и представлены следующие рекомендации:

* проявлять гибкость, ориентируясь на план продаж и при возникновении неопределенности либо ограниченности ресурсов направлять сбытовые усилия на реализацию вина через посредников в сегменте гостинично-ресторанного бизнеса
* назначить ответственных за распределение продукции
* сконцентрироваться в первую очередь на крупных посредниках, регулярно размещающих заказы
* рассмотреть возможность охвата мелких оптовых торговцев, используя двухуровневые каналы в целях минимизации количества взаимодействий с различными мелкими посредниками
* проконтролировать выполнение плана в течение года и оценить эффективность сбытовых усилий, используя предложенные показатели, которые включают в себя установленный объем продаж, необходимый уровень рентабельности и охват рынка, особенно в сегменте розничной торговли.

Предложенные рекомендации и аналитическая информация о рынке и оптовых покупателях позволит компании “Аран” увеличить эффективность сбытовых операций и решит проблему хаотичного распределения своей продукции, по крайней мере в рамках рассматриваемой товарной категории, а также позволит увеличить продажи и прибыль как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе, несмотря на вызовы, обусловленные внешними и внутренними факторами.

# 

# Список использованной литературы

1. Айвазян Г.И. Армянское вино “подвинуло” грузинское? Что виноделы обсуждали с Пашиняном [Электронный ресурс] / Гурген Исаакович Айвазян // ArmeniaSputnik. — Режим доступа: https://ru.armeniasputnik.am/society/20190209/17183897/armyanskoe-vino-podvinulo-gruzinskoe-chto-obsuzhdali-vinodely-s-pashinyanom.html (дата обращения: 16.04.2020)
2. Айвазян Г.И. Пришлось сократить экспорт: в Армении появилось первое сертифицированное органическое вино [Электронный ресурс] / Гурген Исаакович Айвазян // ArmeniaSputnik. — Режим доступа: https://ru.armeniasputnik.am/society/20191203/21298015/V-Armenii-poyavilos-pervoe-sertifitsirovannoe-organicheskoe-vino.html (дата обращения: 16.04.2020)
3. Айвазян Г.И. “Ну… за налоги!” Сколько домашней водки пьют в Армении, и во что это обходится властям [Электронный ресурс] / Гурген Исаакович Айвазян // ArmeniaSputnik. — Режим доступа: https://ru.armeniasputnik.am/economy/20190515/18612921/Nu-za-nalogi-Skolko-domashney-vodki-pyut-v-Armenii-i-vo-chto-eto-obkhoditsya-vlastyam.html (дата обращения: 16.04.2020)
4. Арутюнян А. Сфера виноделия в Армении переживает революцию, и правительство должно отобрать для виноградников необрабатываемые земли [Электронный ресурс] / Авет Арутюнян // PanoranaAm. — Режим доступа: https://www.panorama.am/ru/news/2018/03/12/Арутюнян-Сфера-виноделия-в-Армении-переживает-революцию/1918098 (дата обращения: 16.04.2020)
5. Арутюнян А. Необходимые изменения после бархатной революции [Электронный ресурс] / Аваг Арутюнян // Новости-Армения. — Режим доступа: https://newsarmenia.am/news/economy/glava-natstsentra-vina-ozvuchil-neobkhodimye-posle-barkhatnoy-revolyutsii-v-armenii-izmeneniya-v-sfe/ (дата обращения: 16.04.2020)
6. Арутюнян А. Сфера виноделия в Армении переживает революцию, и правительство должно отобрать для виноградников необрабатываемые земли [Электронный ресурс] / Аваг Арутюнян // Новости-Армения. — Режим доступа: https://alcoexpert.ru/itnews/37298-a-arutyunyan-sfera-vinodeliya-v-armenii-perezhivaet-revolyuciyu-i-pravitelstvo-dolzhno-otobrat-dlya-vinogradnikov-neobrabatyvaemye-zemli.html (дата обращения: 16.04.2020)
7. Баркан, Давид Иосифович. Управление продажами : учебник / Д. И. Баркан ; С.-Петербург. гос. ун-т, Высшая школа менеджмента. - 2-е изд., испр. - Санкт-Петербург : Высшая школа менеджмента : Издательский дом СПбГУ, 2008. - 907 с.
8. Газазян А. Что изменилось за год после революции в Армении [Электронный ресурс] / Ашот Газазян // Deutsche Welle. — Режим доступа: https://www.dw.com/ru/что-изменилось-за-год-после-революции-в-армении/a-48435093 (дата обращения: 15.04.2020)
9. Газазян А. В Армении спорят об эффективности "мягкого карантина" [Электронный ресурс] / Ашот Газазян // Deutsche Welle. — Режим доступа: https://www.dw.com/ru/в-армении-спорят-об-эффективности-мягкого-карантина/a-53436990 (дата обращения: 17.04.2020)
10. Кирюков, С.И. Слайды по курсу "Промышленный маркетинг". СПБ. 2019
11. Кирюков, С.И. Управление маркетинговыми каналами /С.И. Кирюков. — Санкт-Петербург: Высшая школа менеджмента, 2010. — 368с
12. Савенюк Г. Армянские вина – пестрое прошлое или блестящее будущее? [Электронный ресурс] / Галина Савенюк // International Wealth. — Режим доступа: https://internationalwealth.info/offshore-business-abroad/armenian-wines-colorful-past-or-brilliant-future/ (дата обращения: 16.04.2020)
13. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. 11th ed. СПб: Питер, 2005. 800 pp.
14. Котлер Ф. Основы маркетинга. Москва, Санкт-Петербург, Киев: Вильямс, 2007.
15. Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. СПб: Питер, 2004. 800 pp.
16. Официальный сайт Фонда виноградарства и виноделия Армении The Vine and Wine [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://vwfa.am/ (дата обращения: 15.04.2020)
17. Официальный сайт компании Armenia Wine [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://armeniawine.am/ru/ (дата обращения 17.04.2020)
18. Официальный сайт компании VoskevazWinery [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.voskevaz.am/ (дата обращения: 05.04.2020)
19. Официальный сайт компании Armenian Brandy & Wine [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.armenianbrandyandwine.com/ (дата обращения: 05.04.2020)
20. Официальный сайт компании WineWorks [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://wineworks.am/#section-works (дата обращения: 06.03.2020)
21. Официальный сайт Фонда поддержки инвестиций [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://smednc.am/ru/inner/54 (дата обращения 13.04.2020)
22. Официальный сайт Комитета государственных доходов Республики Армения [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.petekamutner.am/Default.aspx (дата обращения 13.04.2020)
23. Рекламное предложение [Электронный ресурс] // ЕреванСити. — Режим доступа: https://www.yerevan-city.am/ru/commercial-offer.html (дата обращения: 03.03.2020)
24. A brief introduction to Armenia [Электронный ресурс] // Schneider Group. — Режим доступа: https://schneider-group.com/wp-content/uploads/2019/06/181022\_Armenia\_edit\_V2-en.pdf (дата обращения: 05.04.2020)
25. Armenian Wine [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.wine-searcher.com/regions-armenia (дата обращения: 04.03.2020)
26. Armenian Wines Are Kicking With Quality [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.forbes.com/sites/tmullen/2019/11/04/armenian-wines-are-kicking-with-quality/#4cb2d4a570e3 (дата обращения: 02.04.2020)
27. Anderson, J. C. and J. Narus (1990). “A model of distributor firm and manufacturer form working partnerships.” Journal of Marketing, Vol. 54, No. 1, 42-58.
28. Complete Basic Armenian Wine Guide [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.whatdiplomatsdo.com/post/complete-basic-armenian-wine-guide (дата обращения: 11.04.2020)
29. Hugger, A.E. Consumption in Armenia - An Analysis of the Wine Demand [Электронный ресурс] / Anne Elisabeth Hugger // Hochschule Geisenheim University. — Режим доступа: http://icare.am/wp-content/uploads/2019/10/Bachelor-Thesis-Anne-Elisabeth-Hugger-Consumption-in-Armenia-%E2%80%93-An-Analysis-of-the-Wine-Demand.pdf (дата обращения: 10.04.2020)
30. International Tax Armenia Highlights 2018 [Электронный ресурс] // Deloitte . — Режим доступа: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Tax/dttl-tax-armeniahighlights-2018.pdf (дата обращения: 05.03.2020)
31. Report on Armenian wine making industry growth [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.glendalenewspress.com/tn-gnp-report-on-armenian-winemaking-industry-growth-20140724,0,854300.acrobat (дата обращения: 13.04.2020)
32. Thach, E. C. and J. Olsen (2006). “Building Strategic Partnerships in Wine Marketing: Implications for Wine Distribution.” Journal of Food Products Marketing, Vol. 12, No.3, 71-86.

# Приложения

***Приложение №1. Транскрипт интервью***

**Сурен Агаджанян, владелец ресторанного комплекса “Гетап” в городе Дилижан**

**А.А. Здравствуйте, Сурен! Я могу сразу начать с вопросов, если Вы готовы.**

**С.А.** Да, конечно, начинай, я слушаю.

**А.А. Я слышала, что Вы подаете домашнее вино в своем ресторане. Почему Вы решили продавать вино именно в таком формате? Часто ли такое вино заказывают?**

С.А. Да, во всех загородных ресторанах, да и в Дилижане, подается обычное домашнее вино на разлив, все так делают. Как часто заказывают вино сказать не могу – зависит от сезона, но вообще часто. Почти так же часто, как водку.

**А.А. А какое вино лучше всего продается?**

С.А. Мы закупаем один вид красного вина и один вид белого, нам больше и не нужно. Красное всегда продавалось лучше белого.

**А.А. Сколько вина в литрах обычно Ваш ресторан закупает в месяц?**

С.А. На прошлой неделе взяли 50 литров, все распродали, на этой решили тоже 50 литров взять. Это зависит от количества посетителей ресторана, погоды, сезона. Сейчас карантин, поэтому мало продаем, обычно в апреле к нам больше людей приходит.

**А.А. В каких пропорциях закупаете белое и красное вино?**

С.А. 30 литров белого, 70 литров красного

**А.А. А по какой цене Вы обычно закупаете вино?**

С.А. Этим занимаюсь уже не я, а мой сын, поэтому не могу точно сказать, прошлым летом брали за 1000, но вино было на сахаре, не очень хорошее

**А.А. Как вы определяете качество вина? Почему вы решили, что оно “не очень хорошее”?**

С.А. Виноделы из жадности добавляют сахар, чтобы увеличить выход продукта. Но когда пьешь такое вино, на утро голова раскалывается, да и на вкус не такое приятное.

**А.А. Что для Вас так же важно в вине?**

С.А. Да главное чтобы было качество нормальное и на вкус хорошее, я с опытом научился хоть по запаху определять

А.А. Может дизайн, упаковка? Срок выдержки, технология производства?

С.А. Дизайн и упаковка меня не интересует, ты же знаешь, что у нас и на банкетах, и в обычные дни вино подается в кувшинах аккуратных. Какая мне разница, какая упаковка, мне лучше в пятилитровку залить и привезти в “Гетап”

**А.А. Вы пробуете вино, перед тем как его купить у поставщика?**

С.А. Ну конечно, это же домашнее вино, каждая партия выходит по разному. У меня часто меняются поставщики, но их всегда много. Если через какое-то время я замечаю, что мне разонравился вкус, я нахожу нового человека

**А.А. А на каких условиях Вы покупаете вино? Кто платит за транспортировку? Как осуществляется оплата?**

С.А. Да как и все. Если вдруг закончилось вино или чувствую, что скоро надо будет докупать, звоню и мне сегодня-завтра привозят сколько нужно.

**А.А. А оплата сразу?**

C.А. Это уже от человека зависит. От новых людей я не беру по предоплате, сначала товар, потом уже деньги.

**А.А. То есть Вы берете товар, можно сказать, на реализацию?**

С.А. Да, все правильно говоришь

**А.А. А бумаги какие-то, документы подписываете? Вроде договора на поставку?**

С.А. Ну если нужно будет, подпишу, а сам редко так делаю.

**А.А. Спасибо большое, что уделили время, Сурен!**

С.А. Не за что, если будут вопросы – пиши, звони, на все отвечу.

**Тигран Сафарян, владелец сетей магазинов “Арарат Бутик” и “VinoVino” в городе Минск, Беларусь**

А.А. Тигран, привет! Тянуть не буду, давайте сразу перейдем к вопросам.

Т.С. Привет, Ашхен, давай, пока у меня есть время.

**А.А. Как думаете, какие перспективы развития рынка армянского вина? Можете ли выделить какие-либо тенденции, появившиеся за последнее время?**

Т.С. Однозначно можно сказать, что вино с каждым годом набирает популярность. Раньше всем интересен был только коньяк, ну бренди, может что-то из нашего французского ассортимента Perno Ricard. Сейчас я уже более-менее представляю, куда это все движется.

**А.А. Какое вино у Вас лучше всего продается?**

Т.С. Сложно сказать. Ты имеешь в виду в Арарат бутиках или в VinoVino? Честно, в душе не представляю, нужно узнать у ребят, если тебе это нужно. Но вообще ассортимент армянского вина у нас небольшой, конечно – Armenia и дай Бог Karas еще может не распродался еще.

**А.А. А за сколько обычно вы закупаете вино для магазинов своих?**

Т.С. Зависит от вина. Если ты имеешь в виду вот это новое вино, по которому ты работу пишешь, то мне главное чтобы оно продалось при моей наценке, понимаешь? А продастся или нет, это уже не от меня зависит.

**А.А. Что думаешь насчет экспорта вина “Аран” за границу?**

Т.С. Мне кажется, рано об этом думать. Слишком дорого это все обойдется, страховки, таможни, а продавать по факту нечего. Если будет объем 100 тонн хотя бы, тогда еще смысл есть, я бы мог взять.

**А.А. Какие характеристики вина самые важные при принятии решении о закупке нового вида вина?**

Т.С. Раньше мы завозили только то, что давал Perno Ricard, сейчас я сам лично не выбираю вино, поэтому не могу сказать. Конечно, цена-качество, упаковка наверное, вкус.

**А.А. Сколько литров/бутылок в среднем продается в месяц в точке продажи?**

Т.С. Точную информацию сейчас дать не могу

**А.А. Как часто размещаете заказы на новую партию и в каком объеме?**

Т.С. Честно говоря, не я этим занимаюсь и точные цифры сказать не могу

**А.А. Как происходит оплата? Доставка?**

Мы всегда работаем чисто, если поставщик новый, то сначала берем товар на реализацию попробовать. Доставка, конечно, входит в стоимость, нам привозят все к черному входу магазина.

**Слава Симонян, управляющий супермаркета “ИННА Маркет” в городе Дилижан, Армения**

**А.А. Славик, добрый вечер! Меня нормально слышно?**

С.С. Да, привет, Ашхен, все слышу. Начинай.

**А.А. Как думаешь, какие перспективы развития рынка армянского вина? Можете ли выделить какие-либо тенденции, появившиеся за последнее время?**

С.С. У нас не очень много позиций по вину, не больше 30 точно. Люди приходят, берут вино за 1500 драмов и уходят довольные, гранатовое часто берут. Но в основном это туристы, понимаешь, я могу им что-то посоветовать, но местные редко берут. У нас в Дилижане у каждого второго сосед этим занимается, пьем свое.

**А.А. По опыту, изменился ли как-либо спрос на вино?**

С.С. Не могу точно сказать, скорее да, чем нет, но не сильно. Я на себе этого не почувствовал.

**А.А. По какой цене обычно закупаете вино и на каких условиях?**

С.С. Мне не важно, какая цена, обычно у нас розничная цена не больше пяти-шести тысяч за бутылку. Берем на реализацию, если будет продаваться, то закажем еще, а так нет.

**А.А. Какие характеристики вина для тебя важнее всего при принятии решении о закупке нового вида вина?**

С.С. Главное, чтобы товар давал разнообразие, ассортимент. Мне не нужно пять белых мускатов в разной упаковке, я это все не продам так сразу.

**А.А. Сколько литров/бутылок в среднем продается в магазине?**

С.С. Не очень много, у нас в принципе не очень много алкоголя продается в супермаркете. Вина наверное бутылок 50-60 в месяц.

**А.А. Как часто делаешь заказы на новую партию и в каком объеме?**

С.С. По-разному, зависит от народа, от сезона, от притока туристов. Когда заканчивается товар, тогда и делаю заказ.

**А.А. Как происходит оплата? Доставка?**

С.С. Только официально, со всеми документами. Доставку сами ждем, нам привозят.

**А.А. Хорошо, Слава, спасибо за помощь! Будем на связи, я потом еще задам несколько вопросов.**

С.С. Вопросов нет, понял!

**Мартин Амирханян, менеджер по снабжению ресторана “Агарцин”, город Дилижан, Армения (текущий партнер компании)**

**А.А. Мартин, привет! Готов начать?**

М.А. Конечно, давай, помогу чем смогу.

**А.А. Как думаешь, какие перспективы развития рынка? Можете ли выделить какие-либо тенденции, появившиеся за последнее время?**

М.А. Да откуда мне знать, я работаю в этом бизнесе три года, может и поменялось что-то, но как я помню вино пили всегда.

**А.А. По какой цене обычно закупаете вино и на каких условиях?**

М.А. 1200 драм за литр, берем пятилитровками. Нам привозят по 10-15 таких бутылок, они, как правило, одинакового качества всегда. Когда кто-то заказывает графин вина там или бокал, мы просто разливаем и все нормально.

**А.А. Какие характеристики вина для тебя важнее всего при принятии решении о закупке нового вида вина?**

М.А. Состав, чтобы сахара не было, и вкус. Остальное не так важно, ну может только если цена.

**А.А. Сколько литров уходит в среднем в ресторане?**

М.А. 50 литров в несезон, летом и когда тепло может и до 150 доходить, отдельно считаем еще банкеты, там всегда по-разному, иногда просто пробковый сбор и ноль вина продается.

**А.А. Как часто делаешь заказы на новую партию и в каком объеме?**

М.А. По ситуации, обычно раз в неделю минимум 50 литров беру и красного, и белого.

**А.А. Как происходит оплата? Доставка?**

М.А. Перед следующим заказом оплачиваем предыдущий, доставка за счет продавца сразу в ресторан.

А.А. Спасибо, Мартин, что уделил время. Будем на связи!

М.А. Не за что, до связи!

**Вачаган Товмасян, глава сбытовой службы розничной сети супермаркетов “Ереван Сити”**

А.А. Вачаган, добрый день. Меня хорошо слышно, Вам удобно говорить?

В.Т. Добрый, Ашхен, да, я ждал звонка.

**А.А. Тогда начну. Как Вы оцениваете нынешний рынок вина? Многое ли изменилось за последнее время?**

В.Т. В последние годы появилось очень много новых, свежих брендов и они предлагают действительно качественно вино, многие приехали из-за рубежа. Мне кажется, потенциал большой.

**А.А. Какое вино у Вас лучше всего продается?**

В.Т. Всегда по-разному. Если что-то плохо продается, мы просто делаем распродажи, это стимулирует сбыт.

**А.А. А какая у вас политика закупок, или может быть, требований к поставщикам?**

В.Т. Сити всегда открыт новым предложениям. Мы не против взять товар и поставить его на наши полки, но основное требование такое, что цены в других магазинах должны быть не ниже, чем в супермаркетах “Ереван Сити”, мы всем поставщика это сразу говорим.

**А.А. Какие характеристики вина самые важные при принятии решении о закупке нового вида вина?**

В.Т. Я думаю, в первую очередь важно качество, в том числе качество виноградников. И вкус.

**А.А. Сколько литров/бутылок в среднем продается в магазинах?**

В.Т. Я, к сожалению, не помню точно.

**А.А. Как часто размещаете заказы на новую партию и в каком объеме?**

В.Т. В “Сити” заявки формируются еженедельно с помощью наших алгоритмов, объемы заказа могут варьироваться в зависимости от колебаний спроса и продаж товара, так что всегда по-разному.

**А.А. Как происходит оплата? Доставка?**

В.Т. Доставка осуществляется за счет поставщика в наши “Сити”, а товар мы всегда берем на реализацию.

А.А. Вачик, спасибо за ответы, на этом все. Хорошего дня!

В.Т. И вам, всего хорошего.

1. Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. СПб: Питер, 2004. 800 pp. [↑](#footnote-ref-1)
2. Баркан, Давид Иосифович. Управление продажами : учебник / Д. И. Баркан ; С.-Петербург. гос. ун-т, Высшая школа менеджмента. - 2-е изд., испр. - Санкт-Петербург : Высшая школа менеджмента : Издательский дом СПбГУ, 2008. - 907 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Кирюков, С.И. Управление маркетинговыми каналами /С.И. Кирюков. — Санкт-Петербург: Высшая школа менеджмента, 2010. — 368с [↑](#footnote-ref-3)
4. Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. СПб: Питер, 2004. 800 pp. [↑](#footnote-ref-4)
5. Report on Armenian wine making industry growth [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.glendalenewspress.com/tn-gnp-report-on-armenian-winemaking-industry-growth-20140724,0,854300.acrobat (дата обращения: 13.04.2020) [↑](#footnote-ref-5)
6. Официальный сайт Комитета государственных доходов Республики Армения [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.petekamutner.am/Default.aspx (дата обращения 13.04.2020) [↑](#footnote-ref-6)
7. Официальный сайт Фонда поддержки инвестиций [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://smednc.am/ru/inner/54 (дата обращения 13.04.2020) [↑](#footnote-ref-7)
8. Газазян А. Что изменилось за год после революции в Армении [Электронный ресурс] / Ашот Газазян // Deutsche Welle. — Режим доступа: https://www.dw.com/ru/что-изменилось-за-год-после-революции-в-армении/a-48435093 (дата обращения: 15.04.2020) [↑](#footnote-ref-8)
9. Официальный сайт Фонда Армении The Vine and Wine [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://vwfa.am/ (дата обращения: 15.04.2020) [↑](#footnote-ref-9)
10. UN Comtrade [Электронный ресурс] // [International Trade Statistics Database](https://comtrade.un.org/): [сайт]. URL: <https://comtrade.un.org/data/>/ (дата обращения: 14.03.2020). [↑](#footnote-ref-10)
11. EU4Armenia [Электронный ресурс] // : [сайт]. URL: <https://www.eu4armenia.am/projects>/ (дата обращения: 15.05.2020). [↑](#footnote-ref-11)
12. PEST COUNTRY ANALYSIS REPORT: ARMENIA ML00003-003/Published 06/2019 marketline [↑](#footnote-ref-12)
13. Савенюк Г. Армянские вина - пестрое прошлое или блестящее будущее? [Электронный ресурс] / Галина Савенюк // International Wealth. — Режим доступа: https://internationalwealth.info/offshore-business-abroad/armenian-wines-colorful-past-or-brilliant-future/ (дата обращения: 16.04.2020) [↑](#footnote-ref-13)
14. Armenian Wines Are Kicking With Quality [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.forbes.com/sites/tmullen/2019/11/04/armenian-wines-are-kicking-with-quality/#4cb2d4a570e3 (дата обращения: 02.04.2020) [↑](#footnote-ref-14)
15. Report on Armenian wine making industry growth [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.glendalenewspress.com/tn-gnp-report-on-armenian-winemaking-industry-growth-20140724,0,854300.acrobat (дата обращения: 13.04.2020) [↑](#footnote-ref-15)
16. Айвазян Г.И. Пришлось сократить экспорт: в Армении появилось первое сертифицированное органическое вино [Электронный ресурс] / Гурген Исаакович Айвазян // ArmeniaSputnik. — Режим доступа: https://ru.armeniasputnik.am/society/20191203/21298015/V-Armenii-poyavilos-pervoe-sertifitsirovannoe-organicheskoe-vino.html (дата обращения: 16.04.2020) [↑](#footnote-ref-16)
17. Арутюнян А. Сфера виноделия в Армении переживает революцию, и правительство должно отобрать для виноградников необрабатываемые земли [Электронный ресурс] / Авет Арутюнян // PanoranaAm. — Режим доступа: https://www.panorama.am/ru/news/2018/03/12/Арутюнян-Сфера-виноделия-в-Армении-переживает-революцию/1918098 (дата обращения: 16.04.2020) [↑](#footnote-ref-17)
18. Арутюнян А. Необходимые изменения после бархатной революции [Электронный ресурс] / Аваг Арутюнян // Новости-Армения. — Режим доступа: https://newsarmenia.am/news/economy/glava-natstsentra-vina-ozvuchil-neobkhodimye-posle-barkhatnoy-revolyutsii-v-armenii-izmeneniya-v-sfe/ (дата обращения: 16.04.2020) [↑](#footnote-ref-18)
19. Арутюнян А. Сфера виноделия в Армении переживает революцию, и правительство должно отобрать для виноградников необрабатываемые земли [Электронный ресурс] / Аваг Арутюнян // Новости-Армения. — Режим доступа: https://alcoexpert.ru/itnews/37298-a-arutyunyan-sfera-vinodeliya-v-armenii-perezhivaet-revolyuciyu-i-pravitelstvo-dolzhno-otobrat-dlya-vinogradnikov-neobrabatyvaemye-zemli.html (дата обращения: 16.04.2020) [↑](#footnote-ref-19)
20. Айвазян Г.И. “Ну… за налоги!” Сколько домашней водки пьют в Армении, и во что это обходится властям [Электронный ресурс] / Гурген Исаакович Айвазян // ArmeniaSputnik. — Режим доступа: https://ru.armeniasputnik.am/economy/20190515/18612921/Nu-za-nalogi-Skolko-domashney-vodki-pyut-v-Armenii-i-vo-chto-eto-obkhoditsya-vlastyam.html (дата обращения: 16.04.2020) [↑](#footnote-ref-20)
21. Айвазян Г.И. Армянское вино “подвинуло” грузинское? Что виноделы обсуждали с Пашиняном [Электронный ресурс] / Гурген Исаакович Айвазян // ArmeniaSputnik. — Режим доступа: https://ru.armeniasputnik.am/society/20190209/17183897/armyanskoe-vino-podvinulo-gruzinskoe-chto-obsuzhdali-vinodely-s-pashinyanom.html (дата обращения: 16.04.2020) [↑](#footnote-ref-21)
22. Официальный сайт компании Armenia Wine [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://armeniawine.am/ru/ (дата обращения 17.04.2020) [↑](#footnote-ref-22)
23. Источник: экспертное интервью [↑](#footnote-ref-23)
24. Газазян А. В Армении спорят об эффективности "мягкого карантина" [Электронный ресурс] / Ашот Газазян // Deutsche Welle. — Режим доступа: https://www.dw.com/ru/в-армении-спорят-об-эффективности-мягкого-карантина/a-53436990 (дата обращения: 17.04.2020) [↑](#footnote-ref-24)