



Министерство сельского хозяйства
Российской Федерации



АГРОЭКСПОРТ



приоритет2030[^]
Лидерами становятся

Краткая версия

Каналы реализации сельскохозяйственной и пищевой продукции

Константин Корнеев
Исполнительный директор
ООО «Ринкон Менеджмент»

Андрей Кучеров
Заместитель директора,
Федеральный центр «Агроэкспорт»



Содержание лекции

1. Основные понятия и функции каналов распределения
2. Виды каналов распределения и схемы коммерческих отношений
3. Факторы, влияющие на выбор каналов продаж
4. Модели дистрибуции при экспортных поставках
5. Практические кейсы реализации продукции на примере стран Африки
6. Модели дистрибуции по видам каналов реализации
7. Особенности коммуникационных стратегий для продвижения в разных каналах продаж
8. Поиск партнеров
9. Чек-лист и особенности

С точки зрения организации выхода на внешние рынки выделяют три основных канала распределения

- » **Прямой:** реализация продукции напрямую иностранным дистрибьюторам, торговым компаниям или конечным потребителям. Также может осуществляться через агентов, находящихся в другой стране. Требует более высокого уровня инвестиций в финансовые, технические и другие ресурсы
- 📍 **Косвенный:** компания использует независимые экспортные организации, расположенные в стране производства. При экспорте реализация продукции аналогична реализации на внутреннем рынке. Подходит компаниям с ограниченными целями международной экспансии
- 🏢 **Комбинированный:** подразумевает, что для эффективной продажи своих товаров на международных рынках два и более производителя кооперируются и совместно выстраивают стратегию маркетинга и сбыта. При этом каждая компания экономически и юридически полностью отвечает за свой товар и его оформление для экспортирования. Такая совместная работа помогает поставлять взаимодополняющие группы продукции



Обзор основных схем коммерческих взаимоотношений при реализации продукции АПК

1 Business-To-Business

- Термин, обозначающий коммерческие взаимоотношения **между юридическими лицами (организациями)**
- **Товары Commodities** не реализуются напрямую конечным потребителям, а **реализуются по схемам B2B, B2G**

2 Business-To-Consumer

- Термин, обозначающий коммерческие взаимоотношения **между организацией и «конечными потребителями» (физлицами)**
- Применим для реализации брендовой продукции (продукции с добавленной стоимостью)

Цена не всегда является определяющей, т.к. брендовая продукция может получить конкурентное преимущество за счет грамотно выстроенных маркетинговой и коммуникационной стратегий

3 Business-To-Government

- Термин, обозначающий коммерческие взаимоотношения **между организацией и государством**
- Некоторые страны закупают продукцию АПК на государственном уровне, посредством **государственных тендеров** (например, преобладающей схемой импорта зерновой продукции в страны Африки являются закупки посредством государственных тендеров, объявляемых компетентными государственными учреждениями, например в Египте – General Authority for Supply Commodities (GASC), который на сайте своей организации периодически выкладывает тендерные предложения с указаниями наименований и характеристик пшеницы, сроков подачи заявок от продавцов, сроков и условий поставки)

Факторы, влияющие на выбор производителями каналов продаж

Внешние факторы



Уровень развития сбытовой и транспортной инфраструктуры



Специфика конкурентной среды на рынке сбыта



Специфика и особенности потребительских предпочтений (спроса) на продукцию



Комплаенс-требования на рынках сбыта

Внутренние факторы



Специфика производимой продукции (способность к хранению, транспортировке, степень переработки, проч.)



Особенности экспортера (размеры, качество продукции, финансовое состояние, проч.)



Обеспеченность логистическими мощностями



Сезонность производства



Территориальное расположение относительно рынков сбыта

Примеры реализации продукции АПК в странах Африки

Злаки



Выбор варианта выхода экспортера на новый рынок зависит от желаемого уровня риска и маржинальности проекта

		Вариант выхода на рынок	Схема взаимодействия	Преимущества и недостатки	
Уровень риска, сложности и маржинальности	Высокая	Взаимодействие с крупными трейдерами	Тунис Кения Нигерия ЮАР 	✓ Наименьшие риски и сложность сделки ✗ Наименьшая маржинальность	” Работа через посредников – это потеря маржинальности, но если только выходишь на новый рынок сбыта, лучше положиться на более надежного партнера. <i>Директор по агробизнесу международного трейдера</i>
	Средняя	Прямое взаимодействие с локальными переработчиками зерна	Нигерия ЮАР 	✓ Отсутствие посредников ✗ Высокие риски экспортера	” Для того, чтобы осуществлять поставки напрямую потребуются маркетинговая поддержка. Важным элементом в развитии этих взаимоотношений могут выступать бизнес-мероприятия <i>Директор по агробизнесу международного трейдера</i>
	Низкая	Участие в государственных тендерах	Тунис 	✓ Гарантированный объем спроса ✓ Возможность долгосрочных контрактов ✗ Высокая сложность получения аккредитации	” Аккредитация российских экспортеров на африканских рынках требует больших финансовых вложений и времени. Требуется подключение консультантов. <i>Управляющий партнер зернотрейдинговой компании</i>
	Очень низкая	Создание совместного производства на территории целевой страны	Кения Нигерия ЮАР 	✓ Повышенная маржинальность ✓ Статус «локального производителя» ✗ Удлиненный цикл денежного оборота	” Более предпочтительно [чем создание производства с нуля] заключать партнерские соглашения. В Африке есть мощности, но существуют вопросы финансирования деятельности. <i>Директор по агробизнесу международного трейдера</i>

Для мелких и средних компаний оптимальной схемой выхода на африканский рынок является сотрудничество с крупным международным или локальным трейдером



Требования производителей в России к трейдерам

Предоплата

Отсутствие скидки за качество в договоре

Перенос рисков по сделке на трейдера. В результате несовершенства правовой и банковской систем, особенностей политики валютного регулирования ряда стран Африки, а также культурных барьеров **ведение международной торговли со странами Африки сопряжено с рядом существенных рисков, таких как:**

Риски неоплаты поставленной продукции. Данный риск обусловлен нестабильностью экономики Африки и рядом ограничений, связанных с операциями в международной валюте по внешнеторговым контрактам

” Чтобы провести оплату в иностранной валюте контрагент в Нигерии должен эту валюту найти. И политика, нацеленная на ограничение импорта, в т.ч. ограничивает возможность покупки валюты, чтобы рассчитываться по внешнеторговым контрактам.

Директор по агробизнесу крупного международного трейдера

Логистические риски. Возможны простои грузовых судов, их несвоевременная разгрузка



Требования покупателей в Африке к трейдерам

Отсрочка платежа. С учетом экономической нестабильности в странах Африки, возможность отсрочки платежа является одним из главных требований, поскольку позволяет продолжать вести операционную деятельность при отсутствии денежных средств для приобретения сырья

” Например, у меня в Африке своя мельница. Я покупаю 5 или 30 тысяч тонн в месяц пшеницы. Хочу покупать с отсрочкой 30 дней, потому что у меня нет денег. А российский экспортер говорит, что «я хочу продать свою пшеницу с предоплатой, никакую отсрочку вам не дам». При этом существуют международные компании-трейдеры, которые говорят «хорошо, я в России куплю по предоплате, а вам в Африку продам с отсрочкой, за это получу свои 10 долларов доходности и за это возьму на себя риски».

Независимый отраслевой эксперт

Перенос рисков по сделке на трейдера. Аналогично поставщику, покупатели зерна хотят быть защищены от основных рисков, связанных с поставками: несвоевременная поставка, несоответствие качества и др.

В приоритете локальные трейдеры, представленные на рынке приоритетных стран. Они осведомлены о специфике ведения деятельности в стране, имеют налаженные связи и др.

Для Туниса характерна централизованная и открытая структура закупок, доступная для всех поставщиков. Выбор осуществляется исходя из фактора цены



Тунис

Основная схема импорта

Тунис является страной с централизованной структурой закупок, осуществляющихся с использованием механизма государственных тендеров

Если говорить про структуру закупок, то это страна с очень централизованной структурой – все закупки проводятся с участием правительства через тендеры.
Директор по агробизнесу крупного международного трейдера

Основные участники рынка



Рынок Туниса является открытым и доступным для любых поставщиков. Выделяются две основные схемы поставок зерна с использованием механизма государственных закупок:

Прямое участие. Поставщики зерновых культур имеют возможность участвовать в государственных тендерах Туниса напрямую, не прибегая к помощи посредников

Участие через посредников. Альтернативной является работа с трейдерами, победившими в гостендерах и приобретающими зерно для поставок в Тунис



Основным участником рынка является **Зерновое Агентство Туниса (ODC), реализующее механизм государственных тендеров.**

Государственные закупки также осуществляются с использованием онлайн-платформы **TUNEPS (TUNisia on-line E-Procurement System)**

Импортные пошлины

Группы поставщиков

Группы поставщиков	Пшеница	Кукуруза	Ячмень
Члены Агадирского соглашения, Лига Арабских Государств, Кувейт, Палестина	0%	0%	0%
Прочие страны	36%	0%	36%

Тунис заинтересован в том, чтобы стать независимым с точки зрения продовольствия, поэтому существуют разнообразные меры поддержки производства и барьеры для импорта.

Директор по агробизнесу крупного международного трейдера

Рекомендуемые стратегии выхода

Участие в государственных тендерах

Тендеры являются главным способом осуществления поставок зерна на рынок Туниса.



Важным элементом развития экспортных поставок в Тунис являются активные дипломатические отношения и сотрудничество по вопросам внешней торговли

Система тендеров довольно открытая и прозрачная, похожа на систему египетских тендеров – выигрывает тот, кто предложил лучшую цену. Нет каких-то особенных предпочтений со стороны стран происхождения

Директор по агробизнесу крупного международного трейдера

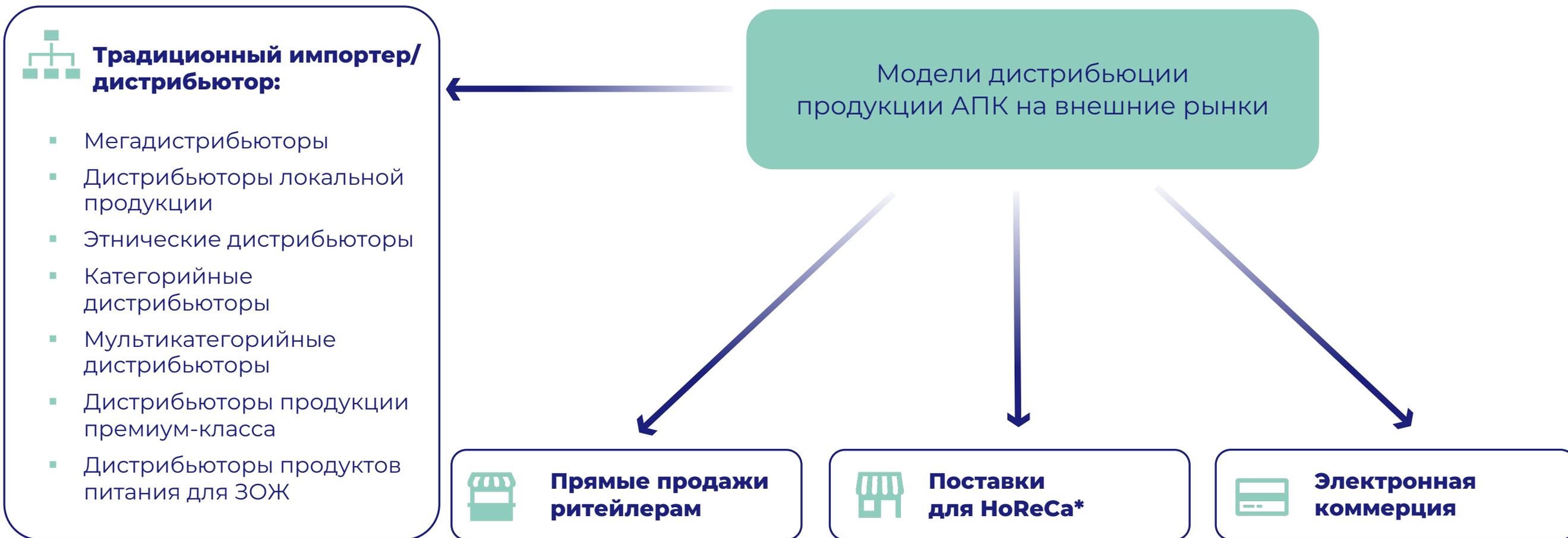
Сбалансированным вариантом выхода экспортера на рынок является прямое взаимодействие с местными производителями, так как наши основные экспортеры – это достаточно крупные организации

Уровень риска, сложности и маржинальности

№	Вариант выхода на рынок	Схема взаимодействия	Преимущества и недостатки
1.	Взаимодействие с крупными международными трейдерами	Экспортер масла → Международный трейдер → Производитель в целевой стране	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Наименьшие риски и сложность сделки ✓ Наименьшая маржинальность ✓ Большинство имеют свое производство в РФ
2.	Прямое взаимодействие с локальными производителями	Экспортер масла → Производитель в целевой стране	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Отсутствие посредников ✓ Риски экспортера по транспортировке и взаимодействию с покупателем ✓ Риски неоплаты также лежат на экспортере
3.	Участие в государственных тендерах	Экспортер масла → Тендерная платформа → Государственная компания	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Гарантированный объем спроса ✓ Возможность долгосрочных контрактов ✓ Высокая сложность получения аккредитации на платформе
4.	Инвестирование в местную портовую инфраструктуру, например терминал наливных грузов	Экспортер масла → Контроль над мощностью местного терминала наливных грузов → Местный переработчик	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Контроль цепочки поставок сырого пищевого масла ✓ Сложность получения разрешения правительства на приобретение
5.	Создание производства на территории целевой страны	Экспортер масла → Открытие производства в целевой стране → Дистрибьюторы в целевой стране	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Создание вертикально интегрированного производства с повышенной маржинальностью ✓ Статус «локального производителя» (быстрое реагирование на изменения рынка) ✓ Удлиненный цикл денежного оборота



Модели дистрибуции на внешних рынках по видам каналов реализации



*HoReCa - сфера услуг гостеприимства и общественного питания, отличительной особенностью которой является потребление продукции непосредственно в месте продажи.

Модели дистрибуции на внешних рынках: традиционный импортер/дистрибьютор



Мегадистрибьюторы

Сотрудничают с известными **транснациональными брендами**, поддерживают развитые отношения с **крупными розничными сетями**.

Недостатки:

- не подходит для ситуации, когда экспортер не обладает уникальным дифференцированным продуктом для массового рынка, поддерживаемого мощным маркетинговым бюджетом



Дистрибьюторы локальной продукции

- Специализируются на брендах и поставщиках из **одной страны происхождения**, работают с небольшими объемами продукции.

Особенность:

- стратегия подходит для тестирования продукта на новом рынке.

Пример:

- Viking Imports, Австралия: семейная компания была основана в Сиднее в 1984 г. парой эмигрантов из Швеции. Изначально они развивали свою сеть поставщиков с целью продавать те продукты питания, которые напоминали им о доме



Этнические дистрибьюторы

- Специализируются на **кухнях мира**, например, азиатские продукты (соевый соус, васаби).

Особенность: при организации работы с этим типом дистрибьюторов экспортер должен тщательно продумать позиционирование своей продукции с точки зрения попадания в категорию этнической.

Пример:

- Diaz Foods, США: Оптовый поставщик и дистрибьютор латиноамериканских продуктов питания, базирующийся в Атланте, США и специализирующийся на поставках деликатесов и национальных продуктов из стран Южной и Центральной Америки

*SKU - код, состоящий из цифр и букв, который присваивают товарам для отслеживания остатков на складе, подсчета продаж по группам и категориям товаров.



Модели дистрибуции на внешних рынках: традиционный импортер/дистрибьютор

Категорийные дистрибьюторы

- Фокусируются на определенных товарных категориях, например, «завтрак» (каши, джемы, печенье), «закуски» (закуски, конфеты, орехи).

Особенность: стратегия подходит для экспорта продукции с высокой добавленной стоимостью.

Недостатки: высокий уровень конкуренции среди экспортных поставщиков.

Пример: AJC International, США: Мировой лидер в дистрибуции замороженного мяса, морепродуктов и овощной продукции. На объем продаж компании приходится 3% глобального объема рынка животного белка.

Мультикатегорийные дистрибьюторы

- На развивающихся рынках с ограниченным местным производством 4 или 5 дистрибьюторов обычно контролируют рынок, каждый из которых представляет несколько ведущих брендов в категории.

Особенность: эта категория дистрибьюторов рассчитывает на работу с высококвалифицированными специалистами и требует от поставщика высокого уровня способности обеспечивать хорошую производительность.

Дистрибьюторы продукции премиум-класса

- Специализируются на продаже товаров высокого класса в независимые магазины.

Особенность: более открыты для распространения новых брендов и, как правило, не предъявляют больших требований к объемам закупок. Работа с этим типом дистрибьюторов может быть эффективной моделью для тестирования продукции экспортера.

Недостатки: дистрибьюторам не хватает эффекта масштаба, работают с более высокой маржой и, в этой связи, объем закупок очень ограничен

Дистрибьюторы продуктов питания для ЗОЖ

- Охватывают не только небольшие магазины здорового питания, но и отделы здорового питания крупных супермаркетов.

Пример: EarthenDelight, Индия: Один из ведущих поставщиков органических продуктов питания на территории ЕС и Азии. Широкое продуктовое портфолио включает специи, травы, бобовые, растительные масла и органические семена масличных

На долю Азиатско-Тихоокеанского региона приходится наибольший объем продаж продукции АПК во всех каналах реализации



Типовые ошибки при работе с зарубежными клиентами

При работе на внешних рынках следует избегать типовых ошибок, которые допускаются начинающими экспортерами

Ошибка	Описание	Способ минимизации
Предложить неадаптированный для целевого рынка ассортимент	Далеко не все местные дистрибьюторы детально знают требования официальных органов или клиентов. Например, специфические требования торговых сетей или клиентов типа HoReCa.	Перед выводом товара на рынок проверить товар на соответствие требованиям местной специфики / законодательства: <ul style="list-style-type: none">• Органолептика• Состав• Сроки годности• Все типы упаковок и маркировка• Дизайн
Относится внутри компании к экспорту также, как к внутренним поставкам	Ряд российских компаний (особенно в сегменте commodities) до сих пор рассматривают экспорт как альтернативу внутренним поставкам, не выделяя его в отдельное направление.	Система планирования и мотивации программы экспорта должна отличаться от аналогичной системы для российского рынка и должна учитывать динамику вывода продукции на целевые рынки.
Не внедрить с самого начала экспортных поставок систему получения обратной связи	Изначально очень мало клиентов настроены предоставлять своим поставщикам достаточный объем обратной связи по их продукции. В конечном итоге может возникнуть ситуация, когда экспортер даже не знает, почему клиенты отказались от его продукции.	У компании-экспортера должна быть разработан набор данных, которые они заинтересованы получать от зарубежных клиентов. Необходимо заранее согласовывать вопросы такого взаимодействия.
Не уделять внимание поддержке и стимулированию зарубежного дистрибьютора	Сотрудники зарубежного дистрибьютора должны хорошо знать параметры и преимущества товара экспортера. В противном случае они продают то, что: 1. Хорошо знают 2. За что выше бонус. 3. Лучше продается с минимальными усилиями.	С зарубежным дистрибьютером необходимо заранее согласовать программу обучения по товарам и сервисам экспортера. Очень желательно разработать программу стимулирования дистрибьютора за достижение определенных результатов.
Иметь только одного дистрибьютора в стране экспорта	Если экспортные поставки осуществляются только через одного зарубежного контрагента, то это значит, что именно он, а не компания-экспортер управляет программой дистрибуции.	В пуле активных и потенциальных контрагентов должно быть несколько компаний. Оптимальный уровень уровня концентрации продаж (CR3) – порядка 35%.

Советы по выводу продукции на внешние рынки

Совет	Описание
Начать вывод продукции через онлайн каналы продаж	Выход в онлайн каналы зачастую проще и дешевле, чем в другие каналы, при этом в некоторых странах (прежде всего, Китае), если поставщик не присутствует на онлайн площадках, его продукцию не берут другие каналы продаж.
Правильно определить пул конкурентов	Часто экспортеры делают ошибку, формируя для себя очень широкий пул потенциальных конкурентов, что размывает их усилия по продвижению. На самом деле, большинство имеет только с 2-3 значимых конкурента. Важно определить именно не более 3 конкурентов и более всего обращать внимание на их деятельность.
Не поддаваться на ценовое давление со стороны клиентов	Многие компании-дистрибьюторы стремятся обратить любую ошибку поставщика (иногда даже выдуманную) в скидку. Например, незначительная задержка в доставке или ошибка в маркировке, может использоваться для получения дополнительной скидки. Экспортер должен иметь инструментарий и ресурсы для объективной проверки ситуации со своей продукцией.
Не ждать быстрого результата	Многие российские экспортеры делали ошибку, когда принимали решение об эффективности экспортных программ после 3-4 месяцев поставок. Для многих зарубежных рынков это даже не тестовый период, а начало тестового периода. Необходимо заранее установить реальные сроки, когда компания будет оценивать эффективность своей экспортной программы.
Рассмотреть возможность производства эксклюзивной продукции	При реализации брендированной потребительской продукции, ряд зарубежных клиентов отдают предпочтение реализации продукции под эксклюзивной маркой (не СТМ, а именно марки, сделанной специально для данного клиента). Это позволяет избежать им конкуренции на локальном рынке. Такая форма сотрудничества может быть выгодна и производителю, но в этом случае есть смысл заранее согласовать целевую программу продаж (чтобы не выпускать марку, на которую не будет заказов).
Формировать отдел экспортных продаж на долгосрочной основе	Для многих зарубежных клиентов важным фактором работы с компанией является «привычка» к сотрудникам. Нередки случаи, когда вслед за сотрудником уходят и клиенты. Поэтому необходимо заранее сформировать устойчивый состав экспортного отдела, поскольку чаще всего именно он, а не руководство олицетворяет для контрагентов компанию и ее возможности.
Выстроить эффективную систему коммуникации с партнерами	Необходимо понимать высокую роль системы коммуникации с потенциальными партнерами. Так, для представителей некоторых регионов (н.п. ЮВА) абсолютной нормой является получение ответа на электронное письмо в течение пары часов. Длительное ожидание ответа вызовет непонимание и может привести к отказу от возможного сотрудничества
Отдел экспортных продаж должен комплектоваться специалистами по регионам	Для грамотного и эффективного партнерства задействованные сотрудники компании должны обладать достаточным уровнем понимания специфики рынка страны-импортера, особенностей культуры, государственных стандартов во избежание ошибок, связанных с культурными и государственными особенностями той или иной страны.

Чек-лист

Перед началом работы с зарубежными клиентами, экспортеру следует провести самопроверку по ряду аспектов

- Разработан марочный и ассортиментный портфели для экспорта. Торговые марки зарегистрированы в стране экспорта
- Экспортная продукция соответствует требованиям страны-покупателя по следующим критериям:
 - Состав
 - Органолептика
 - Групповая и индивидуальная упаковка
 - Маркировка
 - Сроки годности
 - Дизайн упаковки
 - Соблюдение требований специфических стандартов
- Отдел экспортных продаж сформирован и состоит из людей, имеющих опыт экспортных поставок
- Мотивация экспортного отдела выделена из общей мотивации отдела продаж
- Все необходимые «точки контакта» переведены на язык страны-получателя
- Разработана система маркетингового продвижения экспортной продукции и под нее зарезервирован бюджет
- Система обратной связи внутри компании реагирует на запрос зарубежных клиентов быстрее, чем за 24 часа
- В компании внедрена система анализа эффективности экспортных продаж
- Цепочка логистики проверена и обеспечивает сохранность и безопасность продукции
- Отработан механизм получения обратной связи от зарубежных клиентов
- Отработан механизм работы с претензионной продукцией

Контакты



+7 (495) 280-74-49



info@aemcx.ru

Социальные медиа



aemcx.ru



t.me/mcxae



vk.com/aemcx



zen.yandex.ru/aemcx



rutube.ru/channel/24261638

