



Андрей ПЕРЕГУД

## О дистрибуции электронных компонентов в России

**В этой статье я бы хотел поделиться своими наблюдениями об основных стратегиях российских дистрибьюторских компаний, о моделях дистрибуции, которые используют производители на отечественном рынке, и описать некоторую классификацию моделей дистрибуции и типов дистрибьюторов.**

Несколько слов о том, зачем пишется эта статья, кому и каким образом она может быть полезна. С моей точки зрения, с одной стороны, компании-производители далеко не всегда имеют четко определенную стратегию на российском рынке, правильно выбирают себе партнеров, а дистрибьюторы, с другой стороны, подписывают франчайзинговые контракты, не оценив, насколько дистрибьюторская стратегия этого вендора соответствует стратегии самого дистрибьютора. В таких случаях, естественно, через некоторое время оба удивляются весьма скромным результатам их совместной деятельности.

Я надеюсь, что эта статья поможет производителям компонентов выбрать наиболее эффективную для них модель дистрибуции и соответствующих этой модели партнеров, а дистрибьюторам оценить, насколько модель дистрибуции того или иного вендора соответствует их собственной стратегии. Вполне возможно, что понимание этого материала также будет полезно заказчикам при выборе схемы комплектации и поставщиков.

### Основные стратегии дистрибьюторов

По моим наблюдениям, можно выделить три основные стратегии, используемые дистрибьюторскими компаниями, и, соответственно, существует три основных типа дистрибьюторов.

#### Стратегия удовлетворения спроса

Эта стратегия состоит в том, чтобы наиболее полно удовлетворять уже имеющийся на рынке спрос. Назовем такого дистрибьютора — Demand-fulfilment дистрибьютор. (Приношу извинения за использование в статье англоязычной терминологии, но, по моему мнению, русскоязычное название с тем же смыслом звучит длинно и не слишком хорошо).

Для реализации этой стратегии необходима хорошо налаженная, эффективная логистика. В данном случае под логистикой подразумевается система закупки, транспорти-

ровки, хранения и продажи товара. Понятно, что Demand-fulfilment дистрибьютор сфокусирован на создание, поддержание и развитие эффективной логистики. Компании этого типа имеют склад с очень широкой номенклатурой, причем наличие или отсутствие прямых франчайзингов не всегда является определяющим фактором для формирования склада, и более того — при наличии прямого франчайзинга возможны закупки из других источников. Demand-fulfilment дистрибьюторы имеют эффективную систему закупок и транспортную логистику с минимальными издержками. Эффективная логистика в стратегиях таких компаний является ключевой компетенцией, а склад с широким ассортиментом, низкие цены и возможность быстрой поставки необходимых компонентов рассматриваются как основные конкурентные преимущества. Такие компании предпочитают фокусироваться на продуктах, спрос на которые уже имеется, а их логистика позволяет предоставить заказчику конкурентные цены. Желаемая таким дистрибьютором ценовая политика вендора — это политика снижения цены при увеличении заказываемых дистрибьютором объемов.

По моим наблюдениям, количество российских Demand-fulfilment дистрибьюторов составляет всего лишь несколько единиц. Возможно, это связано с тем, что эта стратегия наиболее инвестиционноемкая из всех.

#### Стратегия создания спроса

Прежде чем описывать эту стратегию, следует отметить, что у многих производителей электронных компонентов существует система защиты созданного дистрибьютором бизнеса (обычно в различных вариациях используется так называемая «Система регистрации и защиты проектов»). Детальное рассмотрение такой системы не является предметом этой статьи, но для дальнейшего изложения важно то, что эта система позволяет дистрибьютору получать эксклюзивные права на поставку продуктов, на которые этот дистрибьютор создал спрос.

Стратегия Demand-creation дистрибьютора (введем терминологию аналогично предыдущему случаю) состоит в том, чтобы создать спрос на продукты производителя, с которым у дистрибьютора имеется франчайзинговый договор, и получить соответствующие права на удовлетворение созданного спроса. Как правило, такие компании предпочитают работать по линиям, в которых много уникальных, высокотехнологичных продуктов. Обязательным условием их эффективной работы является наличие у вендора хорошо отлаженной системы регистрации и защиты проектов, которая и определяет ценообразование. Склад дистрибьюторов этого типа формируется практически только по линиям, на которые имеются франчайзинги. Естественно, свою компетенцию по созданию спроса они рассматривают как ключевую. К основным конкурентным преимуществам такого дистрибьютора можно отнести высокий уровень технической поддержки, гарантию производителя на качество поставляемой продукции, и цены для заказчика, назначенные производителем.

Думаю, что не ошибусь, утверждая, что количество компаний с этой стратегией на российском рынке вряд ли превышает количество Demand-fulfilment дистрибьюторов, несмотря на то, что инвестиционная емкость этой модели меньше. Возможно, одна из причин такого ограниченного количества франчайзинговых компаний в том, что для этой модели бизнеса необходимо большое количество высококвалифицированных и хорошо образованных сотрудников практически на всех уровнях фронт-офиса, а это в России большая проблема и требует немалых инвестиций.

#### Стратегия ориентации на ключевых заказчиков

Снова используя англоязычную терминологию, назовем компании с такой стратегией Key-account дистрибьютор.

Эта стратегия направлена на выстраивание с ключевыми заказчиками очень тесных

отношений и создания для них наилучшего сервиса. Key-accout дистрибьюторы стремятся к комплексным поставкам, а также готовы предложить помощь в удовлетворении многих других потребностей заказчика, таких как производство и сборка печатных плат, поставка или производство механических изделий и т. п. Иногда предлагаемые услуги выходят за рамки разработки и производства, например, Key-accout дистрибьютор может оказывать своему заказчику финансовые услуги, в частности кредитовать его. Склад дистрибьюторов этого типа формируется исходя из потребностей их ключевых заказчиков. Естественно, что умение наладить с ними тесные, доверительные отношения является ключевой компетенцией. К основным конкурентным преимуществам этих компаний следует отнести возможность комплексных поставок и дополнительные услуги.

Если согласиться с мнением, что количество представителей предыдущих типов исчисляется единицами, получается, что подавляющее большинство компаний на российском рынке — это Key-accout дистрибьюторы. Я думаю, что популярность этой стратегии дистрибьюторского бизнеса в России связана с особенностями российского рынка и менталитета, а также с бурным развитием закрытых рынков (оборонная, аэрокосмическая промышленности, спецтехника и т. п.), на которых сервис, предоставляемый Key-accout дистрибьютором, весьма востребован.

Для того чтобы не ввести уважаемого читателя в заблуждение, необходимо отметить следующее. С одной стороны, так как речь идет об основной стратегической линии, она, с моей точки зрения, может быть только одна. Но, с другой стороны, это не означает отсутствия у дистрибьютора компетенций, являющихся ключевыми для дистрибьюторов с другой стратегией. Например, Demand-fulfilment дистрибьютор вполне в состоянии создавать спрос, а для Key-accout дистрибьютора эта компетенция является достаточно важной, Demand-creation и Key-accout дистрибьюторы вряд ли могут обойтись без настроенной логистики, и наличие ключевых заказчиков у всех типов дистрибьюторов также не вызывает сомнений. Этим я хочу сказать, что всем типам дистрибьюторов в той или иной мере присущи все компетенции, различия лишь в том, какая из них рассматривается как ключевая, и, соответственно, на какую из них фокусируются основные ресурсы компании.

## Как определить тип дистрибьютора

Теперь возникает вопрос: «Как узнать, к какому из трех типов относится тот или иной дистрибьютор, ведь он не размещает информацию об этом, например, на своем web-сайте (тем более в рамках терминологии этой статьи)?» Я вижу два несложных способа определить тип дистрибьютора. Первый — это проанализировать некоторые неконфиденци-

альные данные о компании, которые можно получить из открытых источников или даже просто от представителя дистрибьютора. Например, информация о количестве обслуживаемых компанией клиентов и о распределении бизнеса по заказчикам может дать хорошую подсказку: крупный российский Demand-fulfilment дистрибьютор обслуживает несколько тысяч заказчиков, а удельный вес самого большого из них вряд ли превышает 1%. Количество заказчиков, обслуживаемых Demand-creation дистрибьютором, может составлять от одной до двух-трех тысяч, а крупнейший может давать 2–5% бизнеса. Характерное количество заказчиков для Key-accout дистрибьютора исчисляется несколькими сотнями, а доля самого большого, скорее всего, превышает 10%.

Можно провести аналогичный анализ по вендорам: общее количество поставщиков Demand-fulfilment дистрибьютора обычно не менее сотни, и франчайзинговые (под франчайзинговыми поставщиками я имею в виду производителей, у которых подписан с дистрибьютором франчайзинговый договор) вряд ли превышают половину от общего количества. Вес самого крупного вендора в бизнесе Demand-fulfilment дистрибьютора не более 10%.

Количество поставщиков Demand-creation дистрибьютора обычно не превышает нескольких десятков, и франчайзинговые поставщики в данном случае являются подавляющим большинством. Удельный вес главного поставщика составляет десятки процентов и может доходить до ста в случае монодистрибьютора.

Key-accout дистрибьютор для обеспечения комплексных поставок может пользоваться разными технологиями, и данные по вендорам могут достаточно сильно различаться, но в среднем общее количество поставщиков исчисляется многими десятками, и франчайзинговые поставщики вряд ли являются большинством. Вес самого значимого может составлять 10–20%.

Еще одним индикатором типа дистрибьютора могут быть данные о складском ассортименте. Естественно, что максимальным ассортиментом, который может насчитывать десятки тысяч наименований и даже превышать сотню тысяч, обладает Demand-fulfilment дистрибьютор. Ассортимент склада Demand-creation дистрибьютора составляет несколько тысяч наименований. Складской ассортимент Key-accout дистрибьютора зависит от ключевых заказчиков, с которыми он работает, но я думаю, что он вряд ли превышает одну-две тысячи наименований.

Следует подчеркнуть, что приведенные цифры не были взяты из какого-либо аналитического исследования, а базируются на моих ощущениях и относятся в большей степени к дистрибьюторам первой десятки, но я надеюсь, что понятна приведенная логика определения типа дистрибьютора

по соответствующим данным об его коммерческой деятельности. Были перечислены далеко не все данные, указывающие на тип дистрибьютора, но я думаю, что уважаемый читатель, обладающий некоторым знанием рынка, может самостоятельно понять, какие еще параметры могут служить индикаторами типа. Конечно же, по одному индикатору не следует делать окончательный вывод, но, использовав несколько параметров, тип дистрибьютора можно определить с очень высокой вероятностью.

Второй способ определения типа дистрибьютора еще проще: единственное, что для этого необходимо, пообщаться с каким-либо сотрудником компании. Понятно, что ни один адекватный сотрудник, от младшего менеджера до руководителя, не будет скрывать ключевые компетенции и основные конкурентные преимущества своей компании и, более того, постарается как можно быстрее донести их до собеседника. Таким образом, если как потенциальный заказчик или вендор вы слышите слова об ассортименте и размере склада, о быстрой доставке товаров и низких ценах, вне всяких сомнений, вы общаетесь с представителем Demand-fulfilment дистрибьютора.

Общаясь с сотрудником Demand-creation дистрибьютора в качестве потенциального заказчика, вы, несомненно, будете информированы о высоком уровне технической поддержки, о прямых поставках от производителя с соответствующей гарантией качества и о том, что цены определяет производитель, и поэтому они правильные. Если же вы потенциальный вендор, вам поведают об умении создавать спрос на российском рынке и, опять же, о высоком уровне технической поддержки, который необходим для создания спроса.

Наверное, уважаемый читатель уже догадался, что Key-accout дистрибьютор будет прельщать потенциального заказчика комплексностью поставок и дополнительными услугами, а потенциального вендора — наличием крупных и крайне лояльных дистрибьюторов заказчиков.

В заключение этого раздела статьи следует заметить, что в подавляющем большинстве случаев тип дистрибьютора ярко выражен, и определить его не составляет труда, но мне известны единичные исключения, когда могут возникнуть сомнения в принадлежности компании к одному из двух типов. Тем не менее, с моей точки зрения, и в этих случаях можно выявить основную стратегическую линию.

## Модели дистрибуции и их эффективность

Прежде чем переходить к рассмотрению моделей дистрибуции, необходимо провести некоторую классификацию того, что дистрибутируется, — электронных компонентов.

Все производимые электронные компоненты можно разделить на два типа.

Первый тип — стандартные компоненты. К ним относится большинство пассивных компонентов, диодов, транзисторов, операционных усилителей, драйверов портов, преобразователей питания и многое другое. Про эти компоненты можно сказать так: любой инженер-электронщик знает, зачем и как их применять, без приобретения дополнительных знаний и опыта. Такие компоненты, как правило, выпускаются многими производителями и являются при этом полностью взаимозаменяемыми.

Второй тип — уникальные компоненты. К этому типу относятся приборы, применение которых требует от инженера специальных знаний по конкретно этому прибору или семейству приборов. Большинство процессоров, микроконтроллеров, АЦП, ЦАП, специальных преобразователей, М2М-приборов, а также все специализированные компоненты в данной терминологии являются уникальными.

Из того, что было сказано про стандартные компоненты, очевидно, что для их продажи нет никакой необходимости создавать на них спрос. Ключ к успеху в дистрибуции стандартных компонентов — доступность со складов по минимальной цене, которую может обеспечить эффективная логистика. Таким образом, в данном случае подойдут Demand-fulfilment дистрибьюторы. Учитывая то, что в данном случае конкуренция между дистрибьюторами является прекрасным стимулом для снижения цены, а также размеры страны и рынка, я бы считал, что для дистрибуции стандартных продуктов в России необходимо иметь не менее трех дистрибьюторов, причем многоуровневые схемы с привлечением суб-дистрибьюторов и VAD могут быть весьма эффективны. Ценовая политика может быть достаточно простой и логичной: больше закупаемое дистрибьютором количество — меньше цена. Мы описали первую из рассматриваемых моделей, которую логично назвать Demand-fulfilment модель.

По-другому обстоит дело с уникальными компонентами, которые могут успешно продаваться только при условии, что на них создан спрос. Практически каждый производитель, выпускающий уникальные продукты, имеет собственные инженерные ресурсы для создания спроса. Но такие ресурсы крайне ограничены, и, как правило, их хватает только на работу с ключевыми заказчиками. Если же стратегия производителя в регионе (в данном случае в России) не ограничивается интересом к нескольким крупнейшим заказчикам, а направлена также на создание спроса у многих сотен или даже тысяч потенциальных клиентов, необходимо использовать для этого внешние ресурсы. Способность создавать спрос на рынке, как уже упоминалось, является ключевой компетенцией Demand-creation дистрибьюторов. Если мотивировать их к созданию спроса хорошо продуманной и четко работающей системой защиты созданного биз-

неса, можно получить необходимый результат. Как и в предыдущем случае, конкуренция является хорошим стимулом, но дистрибьюторы должны конкурировать в создании новых проектов, а жесткая логистическая конкуренция может, наоборот, демотивировать дистрибьюторов. Я думаю, что для «проектной» конкуренции достаточно двух-трех дистрибьюторов, и, в отличие от предыдущего случая, многоуровневые схемы применять не следует. Очевидно, что вышеописанную модель следует назвать Demand-creation модель. Хочу подчеркнуть, что главным условием успешности этой модели является хорошо работающая система регистрации и защиты проектов.

Теперь рассмотрим случай, когда производитель желает сфокусироваться только на ключевых заказчиках и не сильно заинтересован в популяризации своей продукции среди многих сотен клиентов. Наиболее частой причиной такого подхода может быть большое количество узкоспециализированных компонентов в продуктовой линейке производителя, но возможны и другие мотивы. В этом случае, как уже упоминалось, спрос может создаваться ресурсами самого производителя. Но ему может быть очень полезна помощь Key-account дистрибьютора, который имеет хороший контакт с заказчиком и который впоследствии обеспечит логистику. Если предлагаемые решения будут не менее привлекательны для заказчика, чем конкурирующие, а прибыль дистрибьютора будет не меньше, чем при поставке конкурирующих продуктов, дистрибьютор будет вполне хорошо мотивирован. Вообще к Key-account дистрибьютору часто бывает полезно относиться как к внешнему отделу комплектации заказчика и соответствующим образом строить с ними отношения. Вопрос о том, сколько следует назначить дистрибьюторов, решается просто: всем компаниям, в сфере влияния которых находятся интересующие вендора потенциальные заказчики, следует предоставить франчайзинговые права. Возможно, что это будет только одна компания, может быть, несколько, но вряд ли найдется более пяти-шести потенциальных претендентов. Наличие системы регистрации и защиты проектов в этой модели также желательно, но она может быть проще в связи с тем, что требование к ее четкой работе не столь критично, как в предыдущей модели. В принципе системе можно свести просто к закреплению заказчика (в соответствии с его желанием) за одним из дистрибьюторов. Как уважаемый читатель уже догадался, это Key-account модель.

Теперь необходимо сделать пару замечаний по поводу вышеизложенной классификации компонентов и моделей их дистрибуции. Во-первых, границы между группами компонентов не являются абсолютно строгими. Этим я хочу сказать, что если тип, например, простого резистора или, наоборот, очень сложного сигнального процессора определен однозначно, то приборы, не столь простые

или не столь сложные, например, операционные усилители или преобразователи питания, вполне можно рассматривать и как стандартные, и как уникальные. Во-вторых, следует заметить, были приведены наиболее эффективные модели дистрибуции тех или иных случаев, но это не означает, что дистрибуция в тех же случаях другими способами будет абсолютно неэффективна: возможны варианты дистрибуции уникальных продуктов с использованием Demand-fulfilment модели, а стандартных компонентов — по Demand-creation или даже по Key-account модели. Эффективность таких вариантов, скорее всего, будет ниже, а насколько она будет ниже, зависит от конкретной ситуации и конкретных продуктов.

Мы подошли к следующему интересному вопросу. Многие крупные производители электронных компонентов имеют в своем ассортименте как стандартные, так и уникальные продукты, причем среди уникальных есть не только продукты широкого применения, но и узкоспециализированные. Какую модель дистрибуции выбрать такому вендору? Я готов представить и описать довольно сложную комбинированную модель, которая теоретически будет работать в таких случаях, но мне неизвестны примеры реализации такой модели на российском рынке, и я не уверен, что такая модель вообще может быть эффективна в реальном бизнесе. С моей точки зрения, такому производителю следует выбрать модель дистрибуции, соответствующую фокусной для него группе продуктов, и придерживаться ее достаточно строго, не пытаясь мешать ее с другими моделями. С одной стороны, такой подход будет наиболее эффективен для фокусной группы, с другой стороны, как уже упоминалось, можно рассчитывать на некий результат в дистрибуции и остальных продуктов.

В заключение этого раздела я бы хотел обратить внимание на некоторые типичные ошибки, которые совершают вендоры при создании или изменении дистрибьюторской сети в России. Некоторое время назад многие производители вообще серьезно не рассматривали и, как следствие, даже не пытались строить какую-либо модель. Результаты такого подхода, я думаю, отчетливо видны в нынешнем распределении позиций производителей на отечественном рынке. В последние годы ситуация существенно изменилась, и большинство производителей стали гораздо серьезнее относиться к российскому рынку, хотя, с моей точки зрения, еще достаточно вендоров, которые не уделяют достаточного внимания стратегии дистрибуции в нашей стране.

Другую типичную ошибку совершают как раз вендоры с продуктовой линейкой, включающей в себя как стандартные, так и уникальные компоненты, такие компании строят или меняют дистрибьюторскую политику в России и при этом стараются наиболее широко охватить рынок. Имея ценовую и мотивационную политику, близкую

к одной из описанных в моделях, или некую смесь этих политик, они считают, что будет полезно назначить дистрибьюторов всех трех типов: Demand-fulfilment дистрибьютор будет эффективен в продажах стандартных компонентов, Demand-creation дистрибьютор будет создавать спрос на уникальные компоненты на широком рынке, а Key-account обеспечит крупные проекты. Думаю, из всего вышеизложенного очевидна бесперспективность такого подхода.

### **Краткое сравнение моделей дистрибуции на российском и европейском рынках**

Российская экономика в целом и компонентный рынок как ее часть постепенно интегрируются в мировую экономику, и, как следствие, отечественный компонентный бизнес становится все больше похож на европейский. Поэтому, я думаю, уважаемому читателю могут быть интересны некоторые наблюдения, касающиеся дистрибуции компонентов в Европе.

Очевидно, что в Европе, так же как и в России, работают Demand-fulfilment дистри-

бьюторы. Большая часть этого бизнеса сосредоточена в руках глобальных дистрибьюторов, и глобализация продолжается. Так что можно предположить, что этот процесс глобализации рано или поздно коснется и российского рынка.

Для дистрибуции уникальных компонентов на европейском рынке используются две модели: одна из них — это описанная выше Demand-creation модель, в которой используются либо локальные, либо общеевропейские дистрибьюторы, а вот аналоги второй модели на российском рынке мне не известны. В этой модели для создания спроса используются так называемые репрезентативные компании. Эти компании занимаются только созданием нового бизнеса и регистрируют на себя проекты, логистикой они не занимаются. Вознаграждение за проделанную работу они получают в качестве комиссионных от продаж по зарегистрированным проектам. Логистику обеспечивают или дистрибьюторы (чаще всего глобальные), или напрямую производитель. С моей точки зрения, в будущем вполне возможно внедрение такой модели на российском рынке и, соответственно, появление репрезентативных компаний.

Наиболее распространенный в России Key-account тип дистрибьютора в западных странах не так популярен. По-видимому это связано с тем, что у своих ключевых заказчиков производитель в большинстве случаев сам занимается созданием спроса и сам же обеспечивает логистику. Для крупных заказчиков, но не сотрудничающих напрямую с производителем, во многих случаях эффективно работает одна из Demand-creation моделей. В некоторых случаях крупного заказчика комплексно обслуживает некая компания, но, по моим наблюдениям, такие компании, как правило, полностью или частично принадлежат заказчику и чаще всего являются компанией одного клиента. Таким образом, можно было бы засомневаться в перспективности наиболее популярной в России дистрибьюторской стратегии, но если вспомнить о развитии закрытых рынков, я не думаю, что они окажутся невостребованными в ближайшем обозримом будущем.

В заключение я бы хотел сказать, что вышеизложенное не претендует на фундаментальные исследования российского рынка и уж тем более — на истину в последней инстанции, а является всего лишь взглядом на рынок одного из его участников. ■