



НОВЫЕ ВЫЗОВЫ  
НОВЫЕ РЕШЕНИЯ

# КАК СДЕЛАТЬ БИЗНЕС КОНДИТЕРОВ СЛАЩЕ?

Лучшие практики  
организации продаж

# Содержание

<b>01</b>	Введение	<b>3</b>
<b>02</b>	Ключевые выводы	<b>4</b>
<b>03</b>	Глоссарий	<b>5</b>
<b>04</b>	Обзор российского рынка кондитерских изделий	<b>6</b>
<b>05</b>	Наиболее распространенные вызовы при продаже кондитерских изделий в нашей стране	<b>11</b>
<b>06</b>	Факторы успеха бизнеса в РФ при построении цепочки поставок кондитерских изделий	<b>21</b>
<b>07</b>	Услуги Группы компаний Б1 для сектора розничной торговли и потребительских товаров	<b>27</b>
<b>08</b>	Контактная информация	<b>28</b>

# Введение



## СИТУАЦИЯ

Рынок кондитерских изделий в России, несмотря на стабильный рост в последние годы, сталкивается с новыми вызовами. Компаниям приходится адаптироваться к меняющимся предпочтениям покупателей, растущим ценам на сырье и усиливающейся конкуренции.



## ПРЕДПОСЫЛКИ

Появление новых форматов торговли и ускоряющаяся цифровизация процессов заставляют компании уделять управлению цепочками поставок еще больше внимания. Эффективная организация продаж становится ключевым фактором успеха в условиях высокой насыщенности рынка кондитерских изделий и нестабильной экономической ситуации.



## ЦЕЛЬ

Цель нового исследования Группы компаний Б1 – выявить и описать лучшие практики для роста эффективности и устойчивости продаж кондитерских изделий в России.



## ПОДХОД

В ходе подготовки исследования мы провели интервью с ведущими отраслевыми экспертами и проанализировали практики организации сбыта у лидеров рынка. Кроме того, мы изучили современные модели организации продаж, способы взаимодействия с клиентами и направления трансформации отрасли.

## РЕЗУЛЬТАТ

1. В данном исследовании мы оценили проблемы и вызовы, которые сегодня наиболее остро стоят перед российскими производителями и продавцами кондитерских изделий.
2. Рассмотрели вопросы эффективной ценовой политики, организации товаропроводящей цепочки и экспортные операции.
3. Описали инновационные подходы, позволяющие повышать конкурентоспособность и оптимизировать систему сбыта.
4. Выявили методы и инструменты, которые лучше всего подходят для построения долгосрочных отношений с торговыми сетями и конечными потребителями.

# Ключевые выводы

01



Рынок кондитерских изделий продолжает расти умеренными темпами, несмотря на негативное влияние внешних факторов и сезонные колебания.

02



Падение спроса на кондитерские изделия маловероятно. Несмотря на общий рост цен на потребительские товары, доля расходов на кондитерские изделия в корзине покупателя стабильно увеличивается.

03



Для сохранения приемлемого уровня продаж производителям кондитерских изделий нужно уделять внимание выстраиванию прозрачных взаимоотношений с товаропроводящей цепочкой и учитывать растущую роль прямых продаж и e-com.

04



Лидеры отрасли для обеспечения продаж учитывают специфические требования потребителей и адаптируют ассортиментную линейку. Лучшие практики поддержки продаж включают грамотную ценовую политику и минимизацию возможностей для «переливов» между рынками.

05



Факторы успешных продаж – это эффективное покрытие территории, оптимальные коммерческие условия, качественная маркетинговая поддержка и серьезный контроль за единой ценовой политикой.

# Глоссарий

**ФТС** – федеральные торговые сети.

**FMCG** (fast moving consumer goods) – товары повседневного спроса с коротким сроком хранения / использования, которые люди покупают регулярно.

**Хард-дискаунтеры** – магазины с низкими ценами и ограниченным ассортиментом, которые экономят на издержках за счет упрощенного оформления, минимального штата и выкладки товаров прямо в коробках или на паллетах.

**E-com** – электронная коммерция.

**Ретробонус** – вознаграждение, которое поставщик выплачивает покупателю (например, дистрибьютору) после выполнения условий договора.

**EDLP** (everyday low price) – стратегия ценообразования, при которой товары продаются по стабильно низким ценам без частых акций и распродаж.

**FCA** (free carrier, или «Франко-перевозчик») – международный торговый термин, означающий, что продавец передает товар, очищенный от экспортных пошлин, перевозчику, которого выбрал покупатель, в согласованном месте.

**Перелив** – возможность перепродажи продукции посредником на другом рынке в обход существующих договоренностей.

**ДС** – дилерская сеть.

**ТТ** – торговая точка.

**РЦ** – распределительный центр.

**BTL** – инструменты маркетинга, которые позволяют адресно работать с покупателями в точках продаж или во время личного контакта.

**MML** (минимальная ассортиментная матрица) - перечень продуктов предприятия, которые обязательно должны присутствовать в торговой точке.

**ДМП** (DMP, data management platform) – платформа, которая собирает обезличенные данные и помогает запускать таргетированную рекламу.

**Sell-in** – продажи от производителя (или поставщика) в канал продаж – дистрибьюторам, оптовикам, сетям, дистрибьюторским складам, а не конечному покупателю.

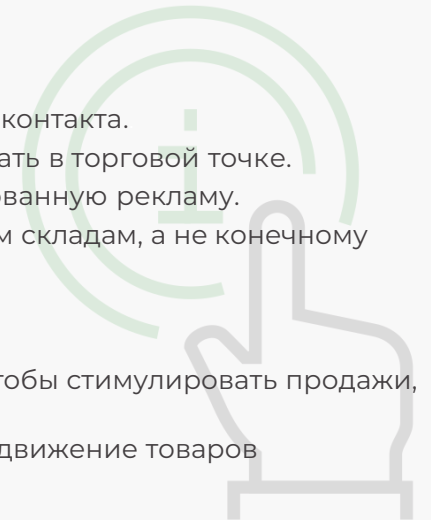
**Sell-out** – продажи от канала конечному покупателю – рознице, e-com, непосредственным потребителям.

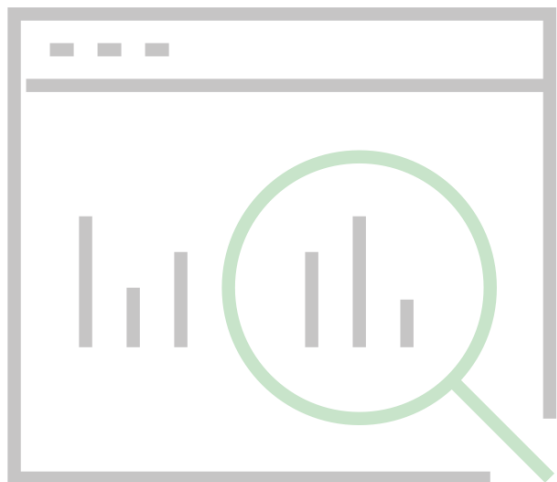
**SKU** (stock keeping unit) – единица складского учета, который идентифицирует конкретный товар.

**Специальная цена** – месячная цена, значительно ниже розничной, по которой производитель продает товар посредникам, чтобы стимулировать продажи, расширять каналы сбыта, которая зачастую формируется индивидуально для конкретного партнера.

**Товаропроводящая цепочка (или цепь поставок)** – система взаимосвязанных организаций и этапов, которая обеспечивает движение товаров от производителя к конечному потребителю.

**КАМ** (Key account manager) – менеджер по взаимодействию с ключевыми клиентами.

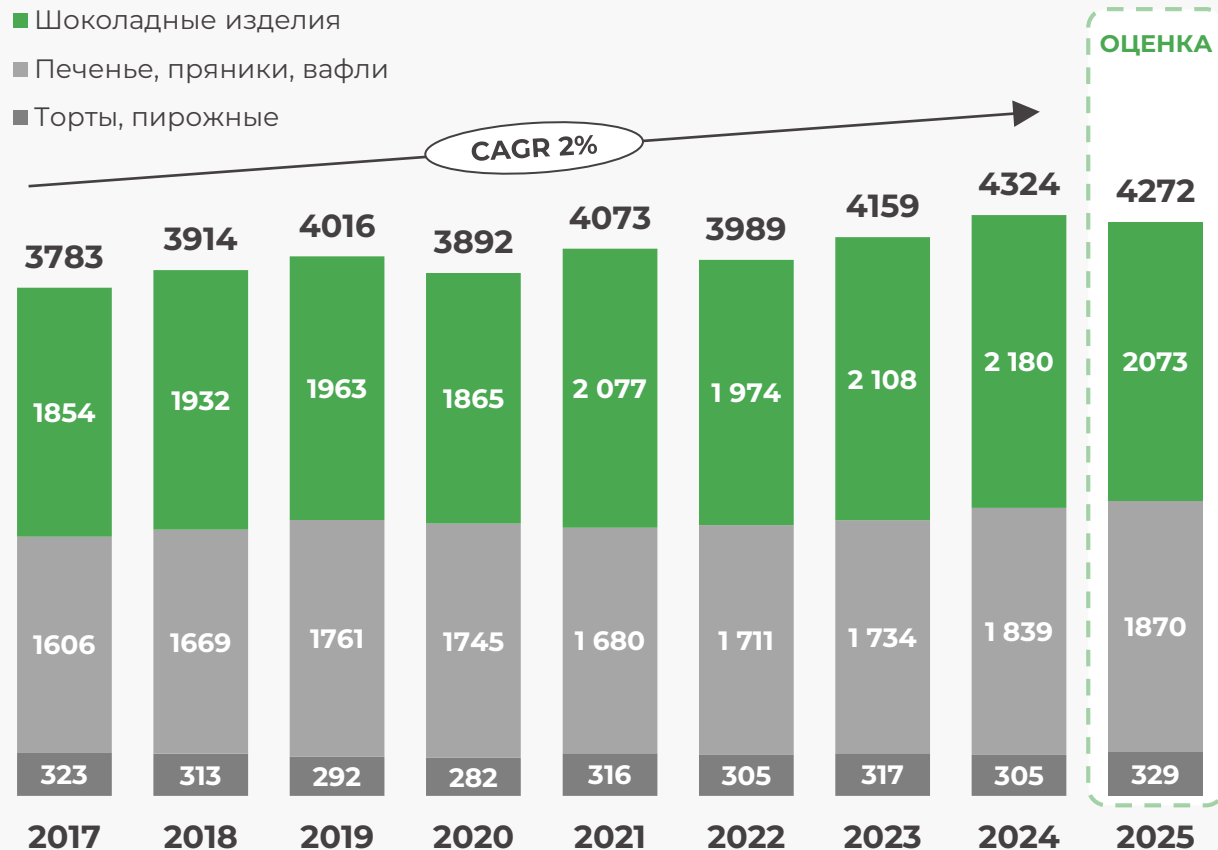




# ОБЗОР РОССИЙСКОГО РЫНКА КОНДИТЕРСКИХ ИЗДЕЛИЙ

# Рынок кондитерских изделий поступательно растет уже несколько лет, а снижение темпов роста в 2025 г. вызвано преимущественно колебаниями в стоимости сырья для шоколадных изделий

## Производство кондитерской продукции в России, тыс. тонн



В **2024 г.** производство кондитерских изделий в России выросло на **3,9–4,2%**, превысив отметку в **4,3 млн тонн**.



Внутренние потребности России полностью покрываются отечественными производителями: доля отечественной продукции на рынке составляет около **90%**.



Экспорт российской кондитерской продукции в **2024 г.** увеличился на **9,4%**; основными направлениями стали страны ЕАЭС и Китай.

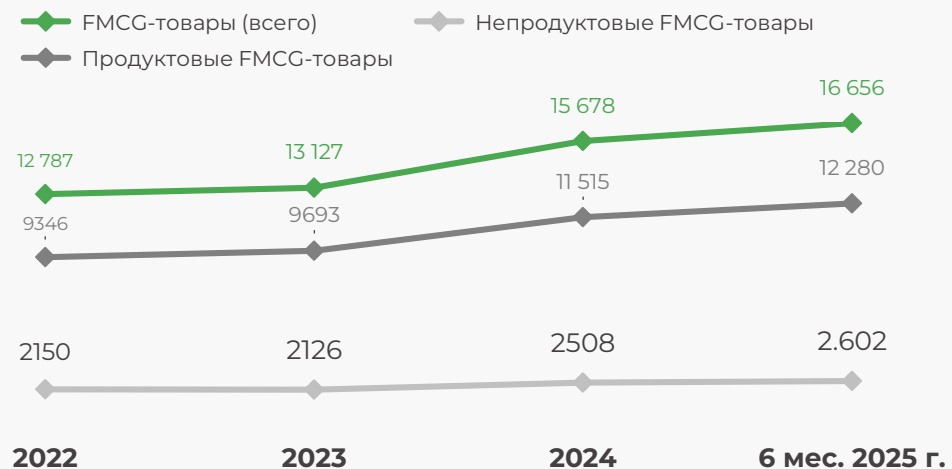


Несмотря на снижение производства за **9 месяцев 2025 г.**, к концу года можно ожидать постепенного восстановления отрасли после сезонных колебаний. Но из-за значительного подорожания сырья производство шоколадных изделий может снизиться на **4,9%** к **2024 г.**

Источники: Росстат, отраслевая пресса, анализ БИ

# Несмотря на повышение цен на FMCG-продукцию, доля расходов на кондитерские изделия в потребительской корзине продолжает расти

## Динамика оборота FMCG-рынка, млрд руб.

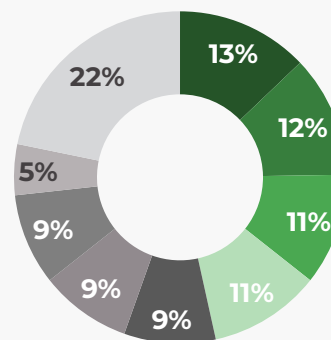


**FMCG-рынок укрепляется в денежном выражении (+17%),** при этом **продуктовые категории растут** на годовом отрезке **быстрее** непродуктовых (+17,2% против +13,3%).



**Рост FMCG-рынка обеспечен увеличением размера среднего чека (~10%),** а также **повышением частоты покупок (~7%).**

## Доля расходов потребительской корзины, июнь 2025 г.



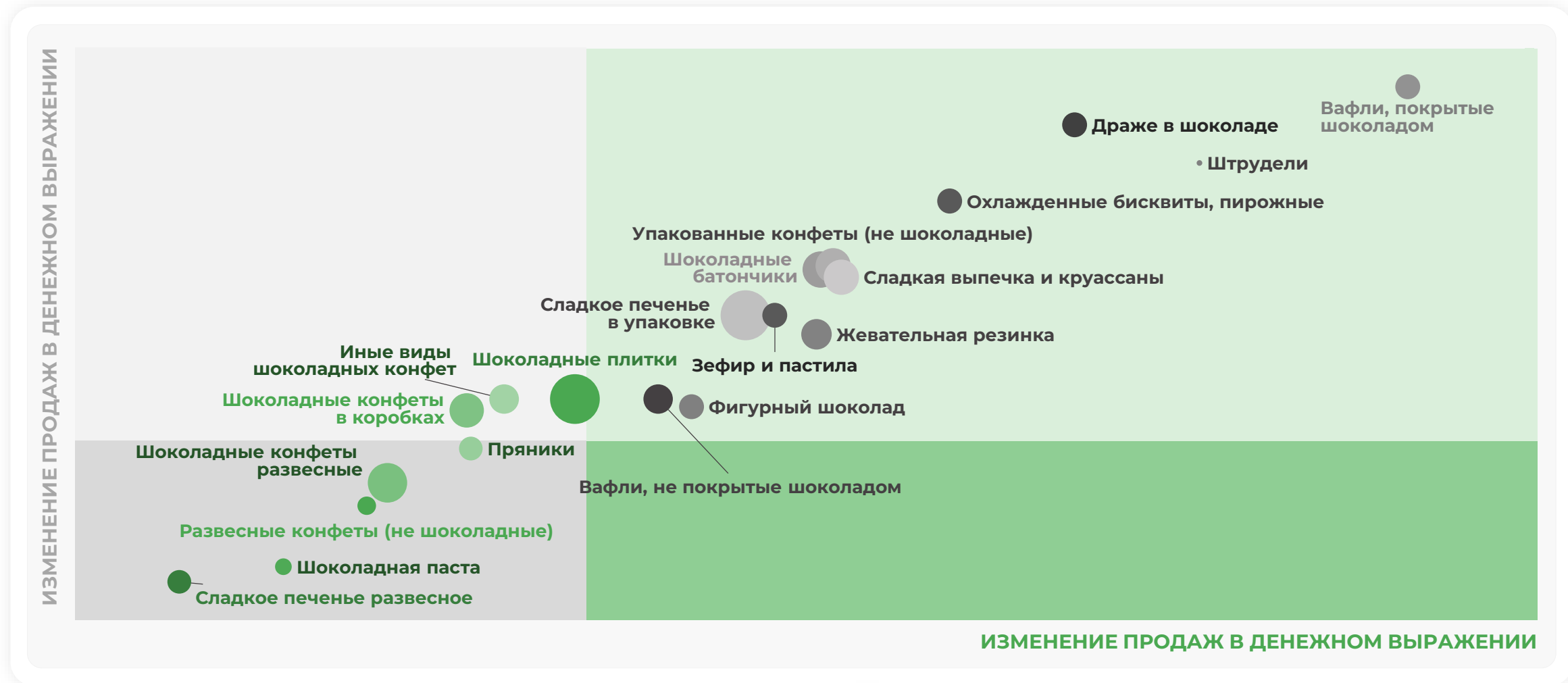
Категория	Индекс прироста (июнь 2025 г. к июню 2024 г.)	В денежном выражении <sup>2</sup>	В натуральном выражении
Напитки	117	117	107
Мясо	113	113	105
Молочные продукты	119	119	103
Фармацевтические товары	121	121	104
Бакалея	117	117	102
<b>Кондитерские изделия и снеки</b>	<b>117</b>	<b>117</b>	<b>104</b>
Фрукты и овощи	122	122	106
Товары личной гигиены	111	111	105
Другое <sup>1</sup>			



**Кондитерские изделия** составляют **~9% расходов в среднестатистической продуктовой корзине,** при этом **доля данного сегмента увеличилась как в денежном выражении (+17%),** так и **в натуральном (+4%)** за последний год, **несмотря на рост средних цен на кондитерскую продукцию (+12%).**

1- К категории «Другое» относятся замороженные продукты, товары бытовой химии, хлебобулочные изделия, рыба и пр.  
2- При этом уровень инфляции потребительских цен (ИПЦ) на июнь 2025 г. составил ~9,4%.  
Источники: ICMR, анализ БИ

# Сравнительно небольшие кондитерские категории демонстрировали быстрый рост продаж на рынке в 2024 г.

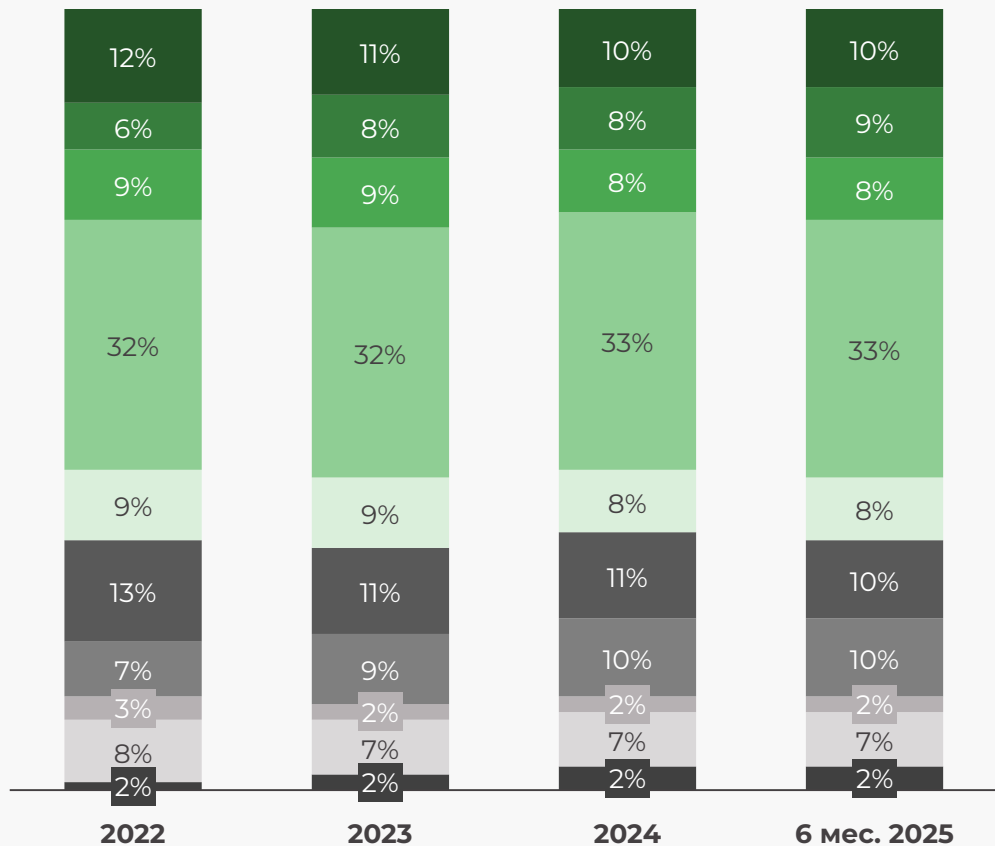


\* 12 месяцев по июнь 2024 года, Кондитерская группа  
 Источники: Национальный ритейл-аудит Нильсен, анализ Б1

● ● ● - Доля категории в денежном выражении, %

# E-com и хард-дискаунтеры остаются самыми быстрорастущими каналами реализации FMCG-продукции

## Структура продаж FMCG по каналам реализации: доля оборота



	Изменение (июнь 2025 г. к июню 2024 г.)	Оборот, %	Размер чека, %	Частота покупки, %
Гипермаркеты / С&С <sup>1</sup>		10,5%	8,0%	0,3%
<b>Хард-дискаунтеры</b>		<b>29,1%</b>	9,5%	<b>16,4%</b>
Супермаркеты		7,0%	6,6%	1,2%
Дискаунтеры		18,2%	10,7%	6,2%
Специализированные продуктовые магазины		7,8%	6,2%	2,2%
Традиционная торговля		11,2%	6,9%	3,6%
<b>E-com</b>		<b>30,5%</b>	8,8%	<b>16,2%</b>
Дрогери <sup>2</sup> / парфюмерия		9,8%	14,4%	-1,3%
Аптеки		13,9%	16,5%	2,5%
Прочее				



**E-com и хард-дискаунтеры** сохраняют статус наиболее динамично развивающихся каналов сбыта продукции в секторе FMCG

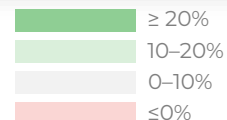


У всех каналов продаж FMCG-продукции наблюдается **положительная годовая динамика оборота на июнь 2025 г.**

1- Магазины формата cash and carry (кэш энд керри) – магазины самообслуживания, ориентированные на мелкооптовую торговлю и предлагающие покупателям приобрести товары как в розницу, так и небольшими оптовыми партиями

2- Дрогери – магазин формата самообслуживания, продающий непродовольственные товары повседневного спроса, такие как косметика, средства гигиены, бытовая химия и мелкие товары для дома

Источники: ICMR, анализ Б1





# НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ВЫЗОВЫ ПРИ ПРОДАЖЕ КОНДИТЕРСКИХ ИЗДЕЛИЙ В НАШЕЙ СТРАНЕ

# Планирование продаж кондитерских изделий требует тщательного подхода и внимания на всех этапах

Можно выделить следующие проблемные зоны при планировании и управлении продажами кондитерских изделий:

01



Несбалансированная **ценовая политика** может негативно влиять как на показатели прибыльности, так и на взаимодействие с дистрибьюторами

02



Неоптимальные решения по **коммерческим условиям** усложняют финансовое планирование и создают дискомфорт для дистрибьюторов

03



Все более важную роль для производителей кондитерских изделий приобретают **прямые продажи через e-com**

04



**Продажи на экспорт** требуют знания специфики стран-экспортеров и учета особенностей локальных контрактных условий

Источники: анализ Б1

# Ценовая политика

## КЛЮЧЕВЫЕ ВЫЗОВЫ

01

**Отсутствие единого прайс-листа**, который могут получить партнеры, снижает **прозрачность и уверенность** дистрибьютора в выстраивании долгосрочных отношений и повышает вероятность конфликтных ситуаций

02

Предоставление различных цен на одну и ту же продукцию у одного дистрибьютора может **создавать мотивацию для искусственного дисбаланса объема реализации**

03

Вовлечение в индивидуальное ценообразование заинтересованной стороны (дистрибьютора) при оценке потенциала реализации в ТС **может создавать дополнительные риски соответствия рынку**

Источники: интервью с отраслевыми экспертами, анализ Б1

## РЫНОЧНЫЕ ПРАКТИКИ

- ▶ **Базовая цена** определяется титульным прайс-листом, который может быть публичным
- ▶ **Спеццена** – это **дополнительный инструмент работы** с ограниченным набором наиболее значимых клиентов
- ▶ В масштабах всего дистрибьюторского канала спеццены должны занимать **не более 10% от общего объема продаж**



# Коммерческие условия

## КЛЮЧЕВЫЕ ВЫЗОВЫ

01

**Продажа крупных объемов продукции по спецценам лишает партнеров ретробонуса, скидки за предоплату и пр., что приводит к ослаблению системы мотивации**

02

**Сложности в поддержании наценки на комфортном для дистрибьютора уровне снижают уверенность партнеров и не способствуют развитию долгосрочного сотрудничества**

03

**Отгрузка большого количества продукции по спецценам может приводить к усложнению финансового планирования на стороне дистрибьютора из-за регулярных колебаний спеццен**

Источники: интервью с отраслевыми экспертами, анализ Б1

## РЫНОЧНЫЕ ПРАКТИКИ

### Ретробонус

- ▶ Ретробонус за выполнение целей потенциально может разбиваться на sell-in и sell-out

### Наценка

- ▶ При необходимости пересчета наценки оцениваются удельные веса доходности дистрибьютора по контракту, и на основе средневзвешенной рассчитывается новая наценка, чтобы чистая прибыль составляла порядка 3–4%

### Механизм EDLP

- ▶ Минимизация объемов реализации продукции по EDLP в связи с ограниченной маржинальностью и дополнительными рисками (реальные расходы на продвижение могут превысить ожидаемый уровень)



# Коммерческие условия: работа с федеральными торговыми сетями

## РЫНОЧНЫЕ ПРАКТИКИ

### Скидки и ретробонусы

- ▶ Стандартный уровень ретробонуса – 5% (максимально возможный в соответствии с законом 381-ФЗ<sup>1</sup>)
- ▶ Для промоактивностей требуется дополнительное финансирование публикаций в каталогах сети и размещений на ДМП
- ▶ Логистическая скидка может предоставляться при самовывозе
- ▶ ФТС может предложить изменение базовой цены в сторону увеличения на коэффициент зональности

### KPI закупочного отдела ФТС

- ▶ **Товарооборот** (объем продаж в натуральном выражении)
- ▶ **Прибыль** (рост выручки, маржинальность)
- ▶ **Привлеченные инвестиции** (финансирование маркетинговых услуг и проектов)

### Дополнительные промоинструменты

- ▶ Нарастить товарооборот можно также за счет механики in-out (разовые промоакции по SKU, не включенным в спецификацию)

### KPI и спецзадачи ФТС:

- ▶ Тестирование новых продуктов
- ▶ Выборка ассортимента на эксклюзивных условиях присутствия в ФТС
- ▶ Участие в глобальной рекламной компании

### Условия заключения прямого контракта с ФТС:

- ▶ Отсрочка платежа
- ▶ Коммерческие условия и штрафы
- ▶ Логистика
- ▶ Спецификация
- ▶ Промоплан

### Договорные условия и санкции

- ▶ Минимизировать применение штрафных санкций в отношении производителя
- ▶ Избегать условий, предполагающих модель EDLP
- ▶ Отразить в спецификации ассортимент продукции и географию ее присутствия в ТТ
- ▶ Предсказуемость порядка изменения отпускных цен со стороны производителя

### Маркетинговое взаимодействие

- ▶ Заключить маркетинговое соглашение, включающее услуги ФТС и договор на обслуживание мерчандайзерами, как в рамках маркетингового соглашения ФТС, так и сторонних BTL-организаций
- ▶ Сформировать и утвердить промоплан
- ▶ Согласовать и внедрить планограмму
- ▶ Разработать ассортиментную матрицу MML

### Логистика и дистрибуция

- ▶ Организовать поставки на минимальное количество РЦ сети при максимальном географическом охвате
- ▶ Избегать мелкопартийных поставок на большое количество РЦ или ТТ
- ▶ Определить минимальный квант отгрузки

<sup>1</sup>Федеральный закон «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» от 28.12.2009 N 381-ФЗ  
Источники: интервью с отраслевыми экспертами, анализ Б1

# Коммерческие условия: формат работы по EDLP

## РЫНОЧНЫЕ ПРАКТИКИ

### Условия EDLP

- ▶ Изменить действующие EDLP-позиции возможно только через «перезагрузку» спецификации: необходимо изменить логистические признаки продукта, рецептуру, сроки хранения и т. д. и заводить его еще раз как новый продукт
- ▶ Закупщики мотивированы на сохранение EDLP, поэтому возврат к прежним условиям должен быть тщательно обоснован и представлен как вынужденная мера

### Промоплан

- ▶ Согласованный сторонами промоплан служит инструментом контроля и защиты от избыточных инвестиций со стороны производителя

### Риски в управлении

- ▶ Основной риск – частая ротация и недостаточная квалификация key account-менеджеров и сервисных сотрудников производителя
- ▶ Эффективное взаимодействие с профильными подразделениями ФТС критически важно для устойчивого партнерства



# Сокращение товаропроводящей сети (1)

## РЫНОЧНЫЕ ПРАКТИКИ

### Переход на прямую работу с ТС актуален при следующих условиях:

- ▶ Квант поставки в ТС – 1 фура
- ▶ Стоимость поставки – не более 10% от стоимости продукции
- ▶ Наличие свободных КАМ (Key account managers) для ведения переговоров со всеми сетями
- ▶ Изменения от перехода варьируются от -3 до +16% в зависимости от стоимости РЦ, логистики по точкам сети (от 4 до 8%), кванта поставки, удаленности от центральных регионов

### Этапы перехода:

1. Работа с дистрибьютором в регионе
2. Заключение прямых договоров на поставку в розничные локальные сети
3. Аренда территории склада (например, палето-мест) для продукции компании у дистрибьютора
4. Запуск самостоятельной работы с локальными сетями с внедрением собственной торговой команды
5. Переход дистрибьютора на исполнение функции логистического оператора
6. Обсуждение и закрепление объемов закупки сетью на год для учета пиков отгрузок по SKU. ТМА должны быть распланированы как минимум на ближайшие полгода на стадии переговорного процесса

### Плюсы:

- ▶ Увеличение дохода и повышение маржинальности за счет сокращения товаропроводящей цепочки (в среднем, на величину постоянных расходов дистрибьютора - ~12-16%)
- ▶ Более высокий уровень контроля за поставками
- ▶ Возможность наращивания маркетинговых усилий и контроля на местах
- ▶ Для дистрибьютора – сокращение рисков и обеспечение стабильного уровня маржинальности

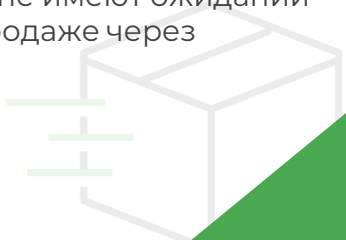
### Минусы:

- ▶ Переход должен быть поэтапным
- ▶ Существует риск недостижения договоренности о конкретных объемах
- ▶ Низкий уровень контакта негативно влияет на возможность достижения договоренности – ДС может иметь больше веса
- ▶ Ключевые внутренние риски – нехватка компетенций, связанных с созданием новых функций внутри компании, например, управление логистикой, поставками, торговыми представительствами
- ▶ Возможно сокращение гибкости загрузки продуктовых линий, а также вероятны потенциальные штрафы за недопоставленную продукцию и прочие последствия
- ▶ Риск сопротивления локальных сетей из-за собственных торговых интересов по текущим дистрибьюторам
- ▶ При работе с ТС экономсегмента возникают дополнительные финансовые риски

## Сокращение товаропроводящей сети (2)

### РЫНОЧНЫЕ ПРАКТИКИ

- ▶ Формат гибридных отгрузок: часть продукции реализуется напрямую в **ТС**, часть через **ДС** в ту же сеть
- ▶ Оптимально применять при необходимости реализации большого количества **SKU** – в том числе менее биржевых и менее эластичных по цене
- ▶ Механизм позволяет сохранить высокую маржинальность для производителя при продаже **топ-SKU** напрямую, при этом оптимизировать логистические затраты и упростить контроль за наличием стоков для менее популярных SKU с меньшей потерей маржинальности (менее известные SKU не имеют ожиданий по цене) при продаже через дистрибьютора

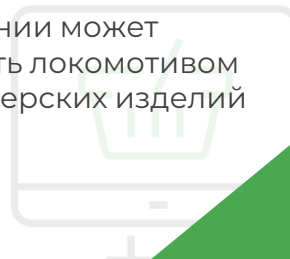


### РЫНОЧНЫЕ ПРАКТИКИ

- ▶ Переход к прямым продажам в e-com с целью увеличения эффективности и объемов реализации, повышения контроля над потоками продукции и др.

#### Риски работы с e-com через дистрибьютора:

- ▶ Потеря контроля над потоками продукции
- ▶ Электронная коммерция позволяет без временных и прочих затрат увидеть ценовую политику производителя, что может привести к конфликтам с дистрибьюторами и ТС при разнице цен
- ▶ Продукция компании может потенциально стать локомотивом для других кондитерских изделий на платформе



### РЫНОЧНЫЕ ПРАКТИКИ

#### Прочие кейсы сокращения товаропроводящей цепочки:

- ▶ Организация прямых продаж в регионах через 3PL-оператора логистики
- ▶ Работа через собственный филиал с розницей
- ▶ Организация собственной розничной сети
- ▶ Работа через оптовые подразделения сетей (при разнице цен высок риск переливов)
- ▶ Работа посредством корпоративных продаж (объемы обычно позволяют окупить логистику) – требуется отдел корпоративных продаж



Источники: интервью с отраслевыми экспертами, анализ Б1

## КЛЮЧЕВЫЕ ВЫЗОВЫ

01

Предоставление индивидуальных цен для различных стран **может привести к «переливам» между странами экспорта / РФ**

02

Для контроля и предотвращения нелегальных («серых») поставок существует **реестр интеллектуальной собственности таможенной службы**: при внесении торговой марки туда продукция не может покинуть территорию РФ без разрешения правообладателя

Источники: интервью с отраслевыми экспертами, анализ Б1

## РЫНОЧНЫЕ ПРАКТИКИ

### Ценообразование

- ▶ Для снижения влияния индивидуальных экспортных цен возможно формирование продуктовых портфелей, которые релевантны для каждого рынка и учитывают покупательную способность и предпочтения

### Коммерческие условия

- ▶ Наличие нескольких дистрибьюторов в одной стране создает конкуренцию и мотивирует партнеров работать эффективнее и соблюдать интересы производителя

### Экспортные потоки

**Если производитель берет на себя погрузку и экспортное оформление (FCA), то получает:**

- ▶ Компенсацию НДС
- ▶ Способ контроля, что продукция направлена в страну назначения

Схема FCA остается лучшей с точки зрения легальности и прозрачности, исключая случаи фиктивного вывоза



## РЫНОЧНЫЕ ПРАКТИКИ

### Превентивные меры

- ▶ Ценовая модель (единая цена для ключевых SKU по каналам продаж по сравнению с РФ)
- ▶ Патентование товарного знака (особенно важно для рынка Китая – рекомендуется патентовать дизайн на уровне промышленного образца, товарный знак и авторское право)
- ▶ Реестр интеллектуальной собственности – использование существующих механизмов контроля товаропотоков принимающей и отправляющей стран
- ▶ Работа с таможенной службой на местах (преимущественно такими вопросами занимается оперативно-следственное подразделение)

### Отслеживание

- ▶ QR-кодирование продукции
- ▶ Маркировка коробок
- ▶ Отслеживание продаж ДС – работа с партнерами для развития практик обмена информацией
- ▶ Защита переводом на национальный язык (таргетированный перевод текста на упаковке исключительно на язык страны назначения позволяет легко обнаружить продукцию, предназначенную на иные рынки)

### Меры наказания

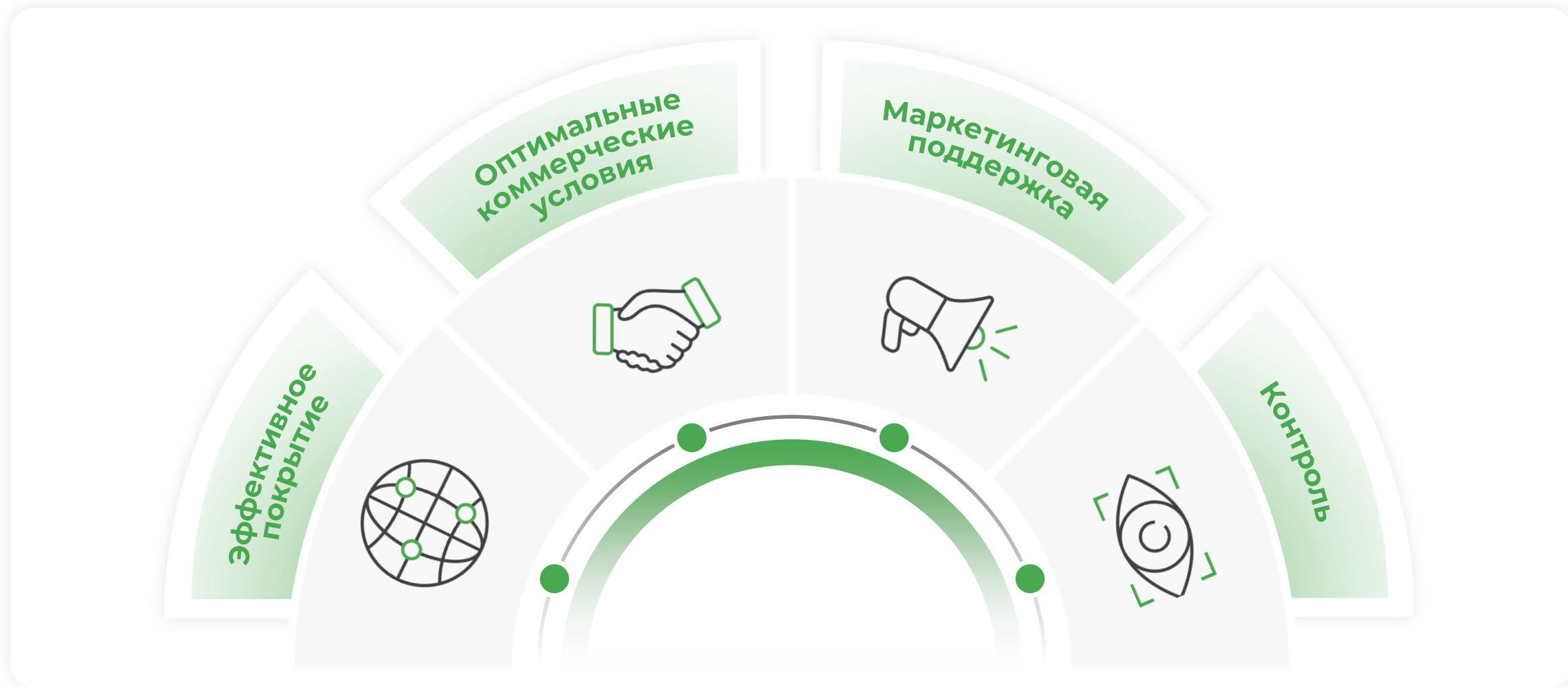
- ▶ Штрафы для партнеров, сокращение зон ответственности, прочие санкции вплоть до разрыва соглашения

Источники: интервью с отраслевыми экспертами, анализ Б1



# ФАКТОРЫ УСПЕХА БИЗНЕСА В РФ ПРИ ПОСТРОЕНИИ ЦЕПОЧКИ ПОСТАВОК КОНДИТЕРСКИХ ИЗДЕЛИЙ

# Четыре фактора, обеспечивающие структурирование оптимальной цепочки поставок



Источники: интервью с отраслевыми экспертами, анализ БИ

# Эффективное региональное покрытие: ограниченное число партнеров позволяет добиться оптимального эффекта



**≤2-3**

**Региональных дистрибьюторов необходимо для оптимального покрытия региона<sup>1</sup>**



- ▶ В среднем на рынке оптимальным считается пул из **60-70 дистрибьюторов** по территории РФ
- ▶ Превышение количества дистрибьюторов на регион потенциально может привести к возникновению **излишней ценовой конкуренции** между дистрибьюторами

**≥80%**

**Торговых точек в регионе рекомендовано покрывать через одного дистрибьютора**



- ▶ Эффективность покрытия достигается при охвате дистрибьютором **не менее 80%** торговых точек региона
- ▶ Стандартный охват крупного дистрибьютора через субдистрибьюторов в регионе – **80-90% торговых точек**

**Наличие субдистрибуции преимущественно в отдаленных / труднодоступных регионах**



- ▶ По опыту крупнейших производителей отрасли, привлечение субдистрибьюторов оправдано для **обеспечения поставок в отдаленные регионы**, в иных случаях данная практика неэффективна
- ▶ Современные тенденции ведут к **сокращению числа субдистрибьюторов** на дистрибьютора до **≤1**

**Рассмотрение возможности работы с федеральными дистрибьюторами**



- ▶ Федеральные дистрибьюторы обеспечивают **широкий территориальный охват**, включая отдаленные и труднодоступные регионы, а также **рынки стран ближнего зарубежья**

ТИПИЧНАЯ СТРУКТУРА ПОКРЫТИЯ И ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ЕЕ ПОСТРОЕНИЯ

<sup>1</sup> Под регионом понимается единица территориального устройства РФ – субъект  
Источники: интервью с отраслевыми экспертами, анализ БИ

# Оптимальные коммерческие условия: на рынке распространена комбинация скидок и ретробонусов при средней наценке ~20–35%



**~20–35%**

**Средняя наценка дистрибьюторов в кондитерском сегменте без учета логистических затрат**



- ▶ Наценка может варьироваться в зависимости от региона и размера дистрибьютора<sup>1</sup>
- ▶ Согласно экспертным оценкам, комфортный для дистрибьютора уровень наценки составляет ~24–25%

**~4,5–13%**

**Типичный общий диапазон возможных скидок для дистрибьютора<sup>2</sup>**



- ▶ Как правило, базовая скидка на продукцию от производителя устанавливается в диапазоне **~3–8% от цены в прайс-листе**
- ▶ **Дополнительные скидки**, предоставляемые за выполнение определенных условий, например, за своевременное предоставление отчетности, выполнение плана по АКБ<sup>3</sup> и пр., по разным оценкам составляют **~0,5–2%**
- ▶ В среднем скидка за предоплату предоставляется в размере **~1–3% от отпускной цены**

**~2–3%**

**Суммарный размер ретробонусов дистрибьютору**



- ▶ Как правило, ретробонусы базируются на **плановых объемах** реализации
- ▶ Величина **может варьироваться** в зависимости от объема реализованных товаров
- ▶ Для предотвращения затоваривания складов политика ретробонусов с фокусом на объем **теряет приоритет среди производителей**

1- В удаленных регионах наценка региональных дистрибьюторов выше за счет возросших логистических расходов. Крупные дистрибьюторы чаще придерживаются рекомендованных наценок

2- Здесь и далее размер скидок является усредненным показателем по рынку. Значения могут отличаться и определяется возможностями производителя и достигнутыми договоренностями

3- Активная клиентская база – перечень клиентов, которые совершают регулярные покупки или пользуются услугами компании

Источники: интервью с отраслевыми экспертами, анализ Б1

# Маркетинговая поддержка: активное вовлечение производителя обеспечивает долгосрочное развитие



Реализация маркетинговых активностей со стороны производителя



- ▶ Как правило, финансовое обеспечение промоакций и рекламы берет на себя производитель
- ▶ **Обязательные условия по участию в промоакциях** (на полке, в кассовой зоне и т. д.) в основном **фиксируются в договорах с каждым дистрибьютором на год вперед**
- ▶ В случае значимой скидки или крупных маркетинговых активностей **скидка может делиться с дистрибьютором**

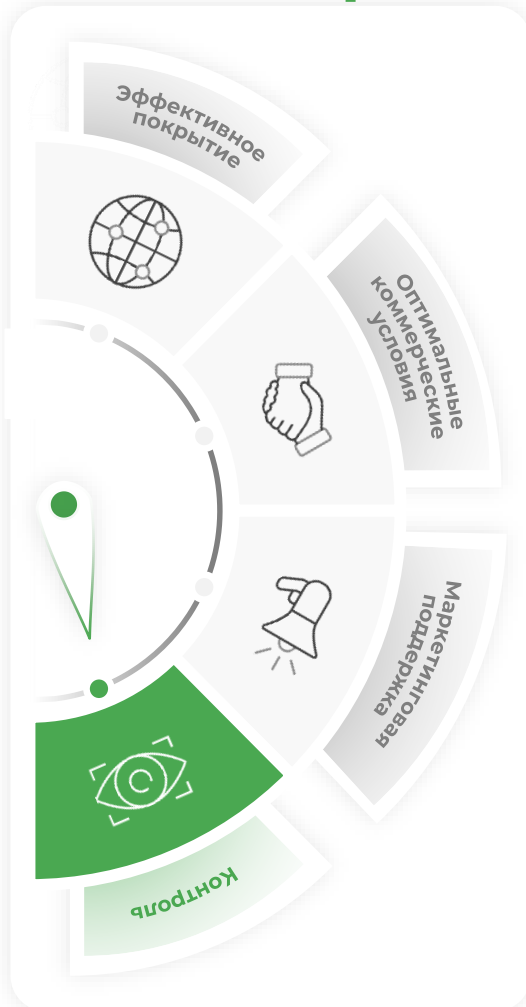
Выстраивание долгосрочных отношений с дистрибьюторами



- ▶ Выстраивание прозрачной ценовой политики, своевременное уведомление дистрибьюторов о заключении прямых контрактов с сетями и пр. увеличивают лояльность и готовность пойти навстречу

Источники: интервью с отраслевыми экспертами, анализ Б1

# Контроль: единая ценовая политика, прозрачность предоставления информации и санкции в случае несоблюдения снижают риски «переливов»



**~3–3,5%**

Максимальное рекомендованное отклонение в цене дистрибьюторов в одном регионе без учета стоимости логистики



- ▶ Предпочтительно применять единую цену продукции для всех дистрибьюторов в регионе вне зависимости от их размеров и особенностей, чтобы исключить «переливы» и демпинг
- ▶ Предоставление специальных условий для отдельных дистрибьюторов **может создать стимул к арбитражу и несанкционированным перепродажам**

Меры противодействия «серым» схемам



- ▶ С целью повышения прозрачности цепочки поставок **ряд производителей предлагает бонусы / скидку за предоставление отчетности**, в том числе в автоматизированном формате
- ▶ Маркировка коробок с продукцией и накладных применяется регулярно, хотя и не всегда позволяет отследить путь партии товара

Меры санкционного воздействия на дистрибьюторов



- ▶ **В договоре могут прописываться условия ответственности** за нарушение территориальной эксклюзивности и перераспределения товара
- ▶ Например, при **выявлении факта нелегального «перелива» могут назначаться санкции:** предупреждение, лишение бонусов, даже разрыв договора

Источники: интервью с отраслевыми экспертами, анализ Б1

# Услуги Группы компаний Б1 для сектора розничной торговли и потребительских товаров

**Б1** предлагает полный спектр профессиональных услуг, включая консалтинг, стратегию, сделки, технологии и многое другое.

За более чем **35 лет работы в России** и свыше четверти века в Беларуси мы собрали сильную команду профессионалов с широкими знаниями и богатым опытом реализации сложных проектов. Б1 базируется в **12 городах:** Москве, Минске, Владивостоке, Екатеринбурге, Казани, Краснодаре, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Самаре, Санкт-Петербурге, Тольятти и Челябинске.

**Команда Б1** – эксперты в разработке первоклассных корпоративных стратегий, написании планов развития, разработке и оптимизации моделей управления, а также повышении операционной эффективности.



У специалистов Б1 накоплен опыт выполнения различных проектов для российских и зарубежных представителей сектора FMCG

- ▶ Разработка стратегии экспансии
- ▶ Разработка маркетинговой стратегии
- ▶ Развитие коммерческой функции
- ▶ Разработка карты процессов
- ▶ Детализация стратегических процессов
- ▶ Оптимизация операционной модели
- ▶ Оптимизация коммерческой функции



**35+**

лет в России



**4000+**

сотрудников



**850**

бизнес-консультантов

# Контактная информация



## Андрей Томышев

Партнер, руководитель группы стратегического консалтинга, руководитель направления по оказанию консультационных услуг предприятиям промышленного производства, автомобильной отрасли и транспорта  
[andrey.tomyshev@b1.ru](mailto:andrey.tomyshev@b1.ru)



## Алексей Лаврухин

Руководитель Аналитического центра Б1  
[alexey.lavrukhin@b1.ru](mailto:alexey.lavrukhin@b1.ru)



## Юрий Окулов

Директор группы стратегии  
[yurii.okulov@b1.ru](mailto:yurii.okulov@b1.ru)



## Александр Алексеев

Эксперт Аналитического центра Б1  
[alexander.alekseev@b1.ru](mailto:alexander.alekseev@b1.ru)



## Александр Лебедев

Менеджер группы стратегии  
[alexander.lebedev@b1.ru](mailto:alexander.lebedev@b1.ru)



Единый бесплатный номер для звонков по России:

**8 800 500 9700**

Связаться с офисом в Москве:

**+7 495 755 9700**

## О ГРУППЕ КОМПАНИЙ Б1

Группа компаний Б1 предлагает многопрофильные услуги в сфере аудита, стратегического, технологического и бизнес-консалтинга, сделок, оценки, налогообложения, права и сопровождения бизнеса.

Мы работаем свыше 35 лет в России и более 25 лет в Беларуси. За это время в компаниях группы создана сильная команда специалистов с обширными знаниями и опытом реализации сложнейших проектов. Наша практика представлена в 12 городах: Москве, Минске, Владивостоке, Екатеринбурге, Казани, Краснодаре, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Самаре, Санкт-Петербурге, Тольятти и Челябинске.

Группа компаний Б1 помогает клиентам находить новые решения, расширять, трансформировать и успешно вести свою деятельность, а также повышать свою финансовую устойчивость и кадровый потенциал.

© ООО «Б1 – Консалт», 2026  
Все права защищены.

Информация, содержащаяся в настоящей публикации, представлена в сокращенной форме и предназначена лишь для общего ознакомления, в связи с чем она не может рассматриваться в качестве полноценной замены подробного отчета о проведенном исследовании и других упомянутых материалов и служить основанием для вынесения профессионального суждения. Группа компаний Б1 не несет ответственности за ущерб, причиненный каким-либо лицам в результате действия или отказа от действия на основании сведений, содержащихся в данной публикации. По всем конкретным вопросам следует обращаться к специалисту по соответствующему направлению.