

ПРЯМИЙ ПРОДАЖ ЗАСОБІВ ВИРОБНИЦТВА – ЯКІ ПЕРСПЕКТИВИ?

Прямий продаж засобів виробництва – це актуальна тема, що набирає обертів у сільському господарстві в усьому світі.



Автори дослідження:
Елто Шіммер
(керівник проекту)
та Тревіс Янсен
(Німеччина).

Переклад:
Андрій Товстопят,
оглядач аграрних
ринків (Україна)

Зростаюча майстерність сільськогосподарських виробників, розвиток дистрибуторських мереж, поява платформ онлайн-закупівель створюють нові можливості для зближення великих компаній-виробників насіння, добрив, засобів захисту рослин тощо з фермерами, оминаючи традиційні схеми реалізації, які історично вибудовувалися в минулому. І хоча випадки прямого маркетингу все ще залишаються поодинокими, ділове середовище у сільському господарстві, безперечно, стає дедалі більш сприйнятливим до такої схеми роботи.

Міжнародний проєкт agri benchmark на початку 2021 р. провів дослідження з метою оцінки потенціалу такої бізнес-моделі під час реалізації засобів виробництва в основних сільськогосподарських регіонах світу. Потенціал визначається балансом між очікуваними перевагами від реалізації засобів виробництва напряму фермерам та рівнем конкуренції, з якою доведеться зіткнутися, втілюючи в життя таку бізнес-модель. Парт-

нери проєкту agri benchmark із Великобританії, Аргентини, Бразилії, Сполучених Штатів, Уругваю, України, Польщі, Швеції, Росії, Австралії та Японії поділилися своїм експертним баченням стосовно можливостей прямого маркетингу в своїх регіонах.

Можливості прямих продажів

Очевидна значимість засобів виробництва для аграріїв визначає актуальність визначеної теми для виробників добрив, засобів захисту і насіння. Перехід від продажів через дилерську мережу до прямих продажів означав би суттєві зміни в способі функціонування фермерської спільноти та прийнятті фермерами управлінських рішень. Розвиток нових технологій створює передумови для того, щоб виробники с.-г. ресурсів і аграрії могли взаємодіяти без посередників.

У регіонах, де проводили дослідження, прямий маркетинг використовували в поодиноких випадках, проте є кілька винятків. Наприклад, в

Україні та Росії великі агрохолдинги практикують закупівлю засобів виробництва напряму у виробників. До того ж в обох країнах ініціатива такої взаємодії зазвичай виходить від сільгоспвиробника, а не з боку виробника ресурсів. Така практика дає змогу агрохолдингам отримувати знижку на ціну придбаного товару або скористатися привабливими схемами фінансування, що забезпечується великими обсягами придбаних ресурсів. Утім, у цих країнах виробники ресурсів іноді остерігаються продавати продукцію напряму, уникаючи ризику дефолту покупця, і воліють переказати цей ризик на місцевого дилера. Схоже до цих країн, агрохолдинги, великі господарства та «закупівельні групи», що об'єднують менші господарства (загалом близько 100 тис. га), у Бразилії часто закуповують насіння, добрива та ЗЗР напряму у виробників. Незважаючи на те, що інформація про ціну продажу є конфіденційною, експерти переконані, що господарства отримують знижки на великих обсягах закупівель.

Відповідно до цих прикладів, більшість експертів агрі benchmark погодилися з тим, що нижчі ціни були головним мотивом, який міг би спонукати господарства працювати напряму з виробниками засобів виробництва. Водночас багато хто зауважив, що нижча ціна не завжди є визначальною, коли йдеться про пріоритети фермерів. Для великої кількості господарств (принаймні в західних країнах) більш важливими є доступ до фахових агрономічних консультацій, привабливі схеми оплати за товар, вчасна доставка та якісна робота з клієнтами. Оскільки місцеві дилери надають більшість з перелічених послуг, вони можуть успішно продовжувати продавати засоби сільськогосподарського виробництва аграріям, попри те, що програють виробникам конкуренцію в ціні.

Конкуренція за прямі продажі

Виробник ресурсів, виходячи в сегмент прямих продажів, опиняється у новому конкурентному середовищі, на відміну від звичних йому продажів гуртовими партіями дистриб'юторам. Насправді, основними конкурентами для виробника стануть саме місцеві дилери його ж продукції. За традиційної схеми роботи регіональний представник виробника співпрацює з місцевими дилерами, інформуючи їх про свої продукти. В разі ж виходу виробника на ринок з прямими продажами, він, так чи інакше, забиратиме на себе частину бізнесу дилера. Така конкуренція стає головним випробуванням для виробника. В західних країнах заміна багаторічних відносин «дилер — фермер» на «виробник — фермер» може бути дуже непростою, бо місцеві дилери протягом років і поколінь вибудували довірливі відносини з фермерами й розви-

Коментар спеціаліста

Олександр Дмитрієв, керівник відділу маркетингу та комерційної ефективності Corteva Agriscience в Україні



Для ринку України модель прямих продажів загалом не є новою, оскільки вже багато років великі виробники пропонують великим клієнтам — агрохолдингам пряму кооперацію. Влітку 2019 року компанія Corteva Agriscience анонсувала розширення цієї моделі й запропонувала всім без винятку сільськогосподарським виробникам укласти договори на закупівлю насіння ТМ Pioneer безпосередньо з нею.

Головною метою переходу на пряме постачання ми вбачали безпосередню співпрацю з господарством, яке закуповує насіння, сіє його на своїх полях та збирає врожай. Контакт без проміжних ланок є найціннішим елементом цієї моделі. Підготовка до переходу на пряму модель, перший успішний сезон і перебіг другого сезону показали, що її перевагами як для виробника, так і для фермерського господарства є надання та отримання консультаційної підтримки під час вибору гібридного складу, чітких комерційних умов залежно від можливостей господарства, прозорої інформації щодо якісних параметрів насіння, часу його довозення, професійного агрономічного супроводу впродовж усього сезонного циклу. У сезоні 2020/2021 кількість клієнтів, які обирають преміальну генетику бренду з 95-річною історією, досягла понад 3300 господарств, що на 24% більше порівняно з показниками першого сезону дії нової моделі. Завдяки цьому збільшення продажів становило майже 30% станом на поточну дату порівняно до аналогічного періоду минулого сезону.

Водночас перехід на пряму модель потребує від виробника значних інвестицій і ресурсів для забезпечення тих процесів, які у більшості випадків виконує дистриб'ютор або дилер, а саме: підготовка необхідної кількості Торгових агентів для взаємодії з клієнтами на визначеній території; навчання команди Торгових агентів, що зможуть відповідати за повний комерційний цикл — від укладення контрактів з клієнтами до роботи з дебіторською заборгованістю, а також супровід кожного господарства, починаючи від придбання насіння і до збирання врожаю; інвестиції у складську та логістичну систему тощо.

З маркетингового погляду пряма модель співпраці із сільськогосподарськими підприємствами є ідеальною, оскільки ми напряму взаємодіємо зі своїм клієнтом, він же є нашим споживачем. Ми можемо вивчити його потреби, дослідити його особливості та дізнатися його плани на майбутнє. Таким чином, як для нас, так і для фермерських господарств, відкриваються великі можливості для ефективного просування та використання нових продуктів, сервісів і технологій, формування цільових пропозицій відповідно до потреб господарства, налагодження безпосереднього зворотного зв'язку.

Нині триває другий сезон із використанням прямої моделі продажу насіння ТМ Pioneer, і ми переконані в її ефективності та тривалості.

вали соціальний капітал. Не слід також забувати, що дилери не лише продають засоби виробництва, але й надають додаткові супутні послуги, зокрема агрономічні консультації. В більшості країн, де проводили дослідження агрі benchmark, експерти відзначили велику залежність фермерів від такого роду консультацій —

понад 50% аграріїв поклалися на поради агрономів місцевого дилера під час придбання тих чи інших засобів виробництва.

Такий результат опитування свідчить про те, що фермери не надто переймаються можливим конфліктом інтересів з боку місцевих дилерів під час надання агрономічних консультацій, які можуть радити ті рішення, що забезпечують їм більші продажі. З іншого боку, постійно зростає частка господарств, які віддають перевагу консультаціям незалежних агрономів. Результати дослідження свідчать, що більша частина фермерів у Аргентині й Уругваї користуються послуга-

визначити та «достукатися» до тих фермерів, які не отримують агрономічних консультацій від місцевих дилерів? 2) Якою має бути знижка в ціні на ресурси, щоб фермер «відійшов» від тривалих довірливих відносин із місцевим дилером?

Онлайн-майданчики торгівлі

Щонайменше на двох, з-поміж аналізованих ринків, були зроблені дуже суттєві інвестиції в онлайн-платформи для сільгоспвиробників, такі як Farmers Business Network (США) та YAGRO (Великобританія). І хоча кожна з них працює в свій унікальний спосіб, загальний задум полягає

Основними конкурентами для виробника можуть стати місцеві дилери його ж продукції



ми незалежних агрономів, а у Великобританії, Сполучених Штатах, Австралії і Бразилії частка таких фермерів досить велика. В Україні ж, а також Росії та частково Бразилії звичайною практикою є наймання агрономів до складу працівників холдингу/господарства.

Щодо предмету дослідження, ці аргументи свідчать про те, що: а) експертиза місцевих агрономів є важливою для багатьох фермерів і ці знання/досвід потрібно буде замінити, якщо фермер буде готовий перейти до прямих закупок ресурсів у виробника; б) особисті відносини роблять фермера лояльним до місцевого дилера, роблячи вихід на ринок виробника ресурсів ще більш складним. Враховуючи сказане, залишаються ще кілька ключових питань: 1) Чи зможе виробник

в підвищенні ефективності продажів засобів виробництва шляхом зниження витрат на пошук найбільш вигідної пропозиції. В аукціонах на зниження такі компанії, як FarmTrade (США) та YAGRO дають змогу фермерам розмістити лоти, які вони мають намір придбати, а продавці пропонують свою ціну. Однією з найбільших переваг роботи таких онлайн-платформ є можливість порівняння цін пропозиції на продукти, в яких використана та сама активна речовина, що допомагає знайти аграріям більш доступні дженерики порівняно з дорожчими оригінальними продуктами.

Інша важлива перевага таких онлайн-платформ — це те, що вони намагаються залишатися незалежними від виробників ресурсів, через це

фермери з більшою готовністю діляться інформацією на сайті, яку в свою чергу можна використовувати для порівняльного аналізу сільгоспвиробників. Такий аналіз надає додаткові переваги фермерам: окрім простого пошуку дешевшої пропозиції на ту чи іншу товарну позицію, вони можуть порівнювати різні підходи в роботі та обирати найкращі практики.

Стратегія таких онлайн-платформ полягає у наданні вигоди фермерам за рахунок виробників ресурсів. Якщо виробник не в змозі запропонувати вигідну ціну фермеру, він зіткнеться з жорсткою конкуренцією на таких онлайн-майданчиках, які працюють над тим, щоб завдяки прозорості й конкуренції забезпечити фермеру найвигіднішу ціну. Ця ситуація, найвірогідніше, була причиною того, що кілька великих виробників добрив, ЗЗР та насіння не виходили на платформу Farmers Business Network, що, в свою чергу, стало предметом дослідження антимонопольних органів. Тож, щоб реалізація засобів виробництва онлайн була успішною, її частка ринку має бути значною.

Приклад Бразилії

Оскільки моделі сільгоспвиробництва розвиваються в різних регіонах світу, продовжують виникати нові схеми роботи, деякі з них отримують широке поширення. Бразилія є чудовим прикладом, де велике різноманіття сільгоспвиробників використовує велику кількість методів роботи з постачальниками виробничих ресурсів. У регіонах навколо Мато Гросо («серце» сільськогосподарської Бразилії) працюють як великі агрохолдинги, так і об'єднані у «закупівельні групи» менші господарства, які мають сильну переговорну позицію для отримання знижки на великих об'ємах закупівлі. На півдні країни, де господар-

ства зазвичай значно менші, фермери об'єднуються в кооперативи, які й здійснюють закупівлі напряму у виробників. Зрештою, по всій країні багато осібних невеликих ферм, що повністю покладаються на місцевих дилерів під час закупівлі засобів виробництва.

Онлайн-платформа Orbia, створена за підтримки компанії Bayer, дає змогу фермерам в одному місці закуповувати потрібні їм матеріали та реалізовувати вирощену продукцію. Orbia стимулює фермерів використовувати платформу в роботі, надаючи їм бали за покупки, які пізніше можна обміняти на низку товарів, включаючи ЗЗР, насіння, добрива, сільгосптехніку та різноманітні дрібниці, як-от: мобільні телефони чи грилі для барбекю. На платформі реалізують засоби виробництва від різних виробників, але наразі отримані на Orbia бали можна витратити лише на продукцію Bayer, Boehringer Ingelheim та H2 Agrosiences. Тобто Orbia працює як Farmers Business Network або YAGRO, допомагаючи фермерам закуповувати необхідні матеріали онлайн і забезпечуючи вчасну доставку безпосередньо до господарства. Проте є дві суттєві відмінності Orbia від Farmers Business Network та YAGRO. По-перше, Orbia пов'язана з великим виробником продуктів для сільського господарства й стимулює придбання саме продукції компанії Bayer. По-друге, платформи Farmers Business Network та YAGRO значно більше орієнтовані на збирання даних від своїх користувачів (таких як урожайність, кількість і ціни придбаних продуктів тощо) та, базуючись на цій інформації, наданні рекомендацій/порад фермерам щодо їхніх управлінських рішень.

З повною версією дослідження можна ознайомитися на сайті проєкту [agri benchmark: www.agribenchmark.org](http://agribenchmark.org).

