

УДК: 339.5:004.738.5

Вероника Аввакумова,
Магистр - Поволжский государственный университет сервиса
Руководитель отдела международных продаж, ООО «Фитнес Десерты»
Г.
Тольятти

**AMAZON НЕ ТОЛЬКО КАК B2C-КАНАЛ: ЭМПИРИЧЕСКОЕ
ОБОСНОВАНИЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МАРКЕТПЛЕЙСОВ
ДЛЯ СНИЖЕНИЯ ПЕРЕГОВОРНОЙ СИЛЫ
ДИСТРИБУТОРОВ НА РЫНКАХ GCC**

Аннотация: В статье разбирается один неочевидный приём: как маркетплейс Amazon можно использовать не только для продаж, но и как переговорный инструмент с дистрибуторами. Конкретный кейс — российский бренд спортивного питания Fitness SHOCK, который выходил на рынки GCC (ОАЭ, Саудовская Аравия и ещё четыре страны Персидского залива). Автор показывает, что публичные метрики Amazon — рейтинг товара, число отзывов, место в выдаче — работают как «социальное доказательство» на переговорах. И это позволяет отказаться от требования эксклюзивных прав, которое местные дистрибуторы выдвигают почти всегда.

Ключевые слова: Amazon, B2B-лидогенерация, GCC, дистрибуция, переговорная сила, эксклюзивные права, FMCG, Fitness SHOCK, маркетплейсы, социальное доказательство.

UDC: 339.5:004.738.5

Veronika Avvakumova
*Master's degree, Volga Region State University of
Service Head of International Sales Department, Fitness
Desserts LLC
Togliatti,
Russia*

AMAZON BEYOND B2C: AN EMPIRICAL JUSTIFICATION FOR USING MARKETPLACES TO REDUCE DISTRIBUTOR BARGAINING POWER IN THE GCC MARKETS

Abstract: This article explores a less obvious approach: how the Amazon marketplace can be used not only for sales but also as a negotiating tool with distributors. The specific case is the Russian sports nutrition brand Fitness SHOCK, which was expanding into the GCC markets (the UAE, Saudi Arabia, and four other Gulf countries). The author demonstrates that Amazon's public metrics—product ratings, number of reviews, and search rankings—function as "social proof" in negotiations. This allows for the elimination of the exclusive rights demands that local distributors almost always make.

Keywords: Amazon, B2B lead generation, GCC, distribution, bargaining power, exclusive rights, FMCG, Fitness SHOCK, marketplaces, social proof.

1. ВВЕДЕНИЕ

Выход на зарубежный рынок всегда сопрягается вопросом для каждой компании: “продавать напрямую или через дистрибьютора?” Прямые продажи - через собственный интернет-магазин или маркетплейс - оставляют контроль над ценой и брендом. Но требуют вложений: логистика, сертификация, маркетинг, поддержка клиентов. Дистрибутор берёт эти задачи на себя. Но за это производитель платит потерей контроля и попадает в зависимость от одного партнёра [1].

На рынках GCC (ОАЭ, Саудовская Аравия, Кувейт, Катар, Оман, Бахрейн) этот выбор становится жёстче. Местные дистрибуторы - это крупные, хорошо капитализированные компании. И их стандартное требование - эксклюзивные права на страну или даже на весь регион.

В обмен на эксклюзивность они предлагают доступ к полкам розничных сетей. Но цена высока: производитель не может работать с другими партнёрами, теряет рыночную информацию и попадает в зависимость от одного канала.

Опыт российского бренда спортивного питания Fitness SHOCK демонстрирует альтернативный путь. Компания использовала Amazon не только (и не столько) как канал прямых продаж, но как инструмент для

изменения переговорной динамики с дистрибуторами. Публичные метрики успеха на Amazon стали доказательством потребительского спроса, что позволило подписать первый контракт в GCC без эксклюзива.

Задача статьи - показать на реальном примере, как маркетплейс может работать не только как витрина для покупателей, но и как рычаг в переговорах с партнёрами. Мы берём данные Fitness SHOCK - компания, у которой за четвёртый год продаж выручка достигла 4 млрд руб., на российских маркетплейсах она в топе своей категории (первое-второе место), а опыт работы в GCC на момент написания - два года.

2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ: ПЕРЕГОВОРНАЯ СИЛА В КАНАЛАХ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

Переговорная сила всегда определяется вкладом в создание ее ценности. Дистрибутор, контролирующий доступ к розничным сетям, обладает высокой переговорной силой - особенно если у производителя нет других способов донести продукт до потребителя.

Традиционные стратегии снижения переговорной силы дистрибуторов включают:

- диверсификацию каналов (работа с несколькими дистрибуторами в одном регионе);
- развитие прямых продаж (D2C);
- создание собственных розничных точек.

Цифровая экономика добавила к этому списку ещё один инструмент: маркетплейсы как публичное доказательство спроса. Если производитель может показать дистрибутору, что его продукт уже покупают конечные потребители в регионе (пусть и в небольших объёмах через интернет), структура переговорной силы меняется [2].

В доктрины это называется “Эффект витрины”, который представляет собой ситуацию, когда маркетплейс является по сути публичной витриной, где производитель может продемонстрировать свой продукт.

3. МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование построено как углублённый кейс-стади с элементами процессного анализа. Выбранный кейс - Fitness SHOCK - обладает следующими характеристиками, делающими его релевантным для изучения:

1. Компания успешно вышла на рынки GCC без предварительного физического присутствия в регионе.
2. Первый контракт с дистрибутором был подписан без эксклюзивных прав - что расходится с устоявшейся практикой на арабских рынках.
3. Переговорам предшествовал запуск карточек продуктов на [Amazon.de](https://www.amazon.de) и [Amazon.com](https://www.amazon.com).
4. Доступны внутренние данные о процессе переговоров (воронка из 150 контактов, 28 офлайн-встреч, один подписанный контракт).

Источники данных:

- внутренняя отчётность Fitness SHOCK (2023–2025 гг.);
- данные карточек продуктов на Amazon (рейтинг, количество отзывов);
- интервью с участниками переговорного процесса (Head of Trade EXPORT, менеджер по ВЭД GCC).

4. ТРАДИЦИОННАЯ МОДЕЛЬ ПЕРЕГОВОРОВ С ДИСТРИБУТОРАМИ В GCC

Высокая концентрация дистрибуции. В каждой из шести стран региона розничная торговля контролируется несколькими крупными семейными группами (например, Majid Al Futtaim, Al-Futtaim, Landmark Group).

Культурный контекст. Бизнес в GCC строится на личных отношениях. Как показывает практика Fitness SHOCK, «личная встреча вместо тысячи звонков» - не метафора, а условие заключения сделки. При этом темпоральные ожидания различаются: «завтра» в деловой переписке может означать три недели [3].

Требование эксклюзивности. Стандартная практика: дистрибутор просит эксклюзивные права на страну (или весь регион) в обмен на вывод бренда в сеть. Для малого или среднего производителя это означает полную зависимость от одного партнёра.

Высокая цена полки, но и высокая покупательская способность. GCC - премиальный рынок. Потребители готовы платить больше за качество, особенно за продукты с маркировкой «Made in Russia». Но это же делает полку дорогой и доступ к ней - предметом жёстких переговоров.

В этой конфигурации новый бренд без рыночной истории в регионе оказывается в слабой переговорной позиции. Дистрибутор знает, что у производителя нет альтернатив. Именно эту асимметрию Fitness SHOCK попытался преодолеть с помощью Amazon.

5. AMAZON КАК ИНСТРУМЕНТ B2B-ЛИДОГЕНЕРАЦИИ: ЛОГИКА FITNESS SHOCK

Запуск продаж на Amazon EU и [Amazon.com](https://www.amazon.com) преследовал три цели, из которых B2C-продажи были не самой важной.

Цель 1: тестирование спроса без открытия офиса. Amazon даёт возможность измерить реальный интерес к продукту в целевом регионе с минимальными инвестициями. Рекламные кампании PPC, отслеживание конверсии и ранжирования позволяют понять, какие вкусы и форматы востребованы [данные Amazon Advertising, 2024].

Цель 2: создание публичного доказательства качества. Рейтинг 4,5 на основе сотен отзывов — это объективный сигнал для потенциального партнёра. Дистрибутор видит не обещания производителя, а оценки реальных покупателей.

Цель 3: снижение переговорной силы дистрибутора. Если дистрибутор знает, что продукт уже продаётся онлайн, пусть и в небольших объёмах, он больше не является единственным мостом к рынку. Производитель может позволить себе отказаться от эксклюзива.

В случае Fitness SHOCK запуск на Amazon предшествовал активному поиску дистрибутора в GCC. Компания одновременно:

- выгрузила карточки продуктов на [Amazon.de](https://www.amazon.de) (немецкий маркетплейс, доступный для покупателей из GCC через программу глобальной доставки);

- запустила таргетированную рекламу для привлечения первых отзывов;
- начала скрининг 150 потенциальных партнёров в ОАЭ и КСА.

6. ЭМПИРИЧЕСКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ: ОТ 150 КОНТАКТОВ ДО КОНТРАКТА БЕЗ ЭКСКЛЮЗИВА

Воронка переговоров. Из 150 идентифицированных компаний до стадии офлайн-встречи дошли 28. Это менее 19%. Остальные отсеялись на этапе удалённых переговоров - часть не ответила, часть отказалась от встречи без физического присутствия представителя бренда в регионе. Конверсия на этом этапе низкая, но это норма для GCC.

Роль Amazon в переговорах. Встречи с потенциальными дистрибуторами включали стандартную презентацию бренда, образцы продукции, обсуждение цен и условий. Но ключевым отличием стал показ карточек на Amazon. У Fitness SHOCK на момент переговоров рейтинг на Amazon составлял 4,5 звезды при более чем 800 отзывах (на батончики) и 4,4 при более чем 1100 отзывах (на брауни).

По свидетельству участников переговорного процесса, дистрибуторы воспринимали эти цифры как доказательство трёх фактов:

1. Продукт протестирован и принят рынком (пусть и не в GCC напрямую, но в сопоставимых сегментах).
2. У бренда есть опыт работы с маркетплейсами - каналом, который дистрибуторы часто хотели бы развивать, но не имеют компетенций.
3. Бренд не находится в отчаянной позиции - у него уже есть канал продаж, пусть и небольшой.

Отказ от эксклюзива. Первый контракт в GCC был подписан без эксклюзивных прав. Дистрибутор получил права на определённые SKU в одной стране, но не на весь регион и не на все продукты. Это прямое отклонение от стандартной практики [4].

Почему дистрибутор согласился? Согласно внутренней документации, аргументация Fitness SHOCK строилась вокруг трёх пунктов:

- «Вы не несёте риска первого вывода бренда - мы уже доказали спрос через Amazon».
- «Эксклюзив мы дадим, когда увидим подтверждённые объёмы продаж через вас».
- «Если вы не готовы работать без эксклюзива - мы продолжим расти через Amazon и найдём другого партнёра».

7. МЕХАНИЗМ: КАК ПУБЛИЧНЫЕ МЕТРИКИ AMAZON РАБОТАЮТ КАК «СОЦИАЛЬНОЕ ДОКАЗАТЕЛЬСТВО»

У дистрибутора нет данных, кроме обещаний производителя. Будет ли продукт покупать - неизвестно. Соответствует ли он заявленному качеству - вопрос открытый. Производитель может посылать сигналы (реклама, презентации, образцы), но они дороги и не всегда заслуживают доверия.

Amazon предоставляет дешёвый, верифицируемый и публичный сигнал. Дешёвый — потому что отзывы и рейтинг создаются самими покупателями, а не производителем. Верифицируемый - потому что дистрибутор может зайти на страницу продукта и увидеть цифры своими глазами. Публичный - потому что информация доступна всем, включая конкурентов и других потенциальных партнёров [5].

В случае Fitness SHOCK сигналы были следующими:

Сигнал	Значение для дистрибутора
Рейтинг 4,5+ из 5	Продукт нравится большинству покупателей
>800 отзывов на один SKU	Продукт прошёл массовое тестирование
Позиция в топ-10 категории	Продукт востребован и хорошо ранжируется

Положительные тексты отзывов

Конкретные подтверждения качества («вкусный», «сытный», «хороший состав»)

Дистрибутор интерпретирует эти сигналы как снижение риска: бренд уже валидирован на рынке, даже если не на GCC.

8. ОГРАНИЧЕНИЯ И РИСКИ МОДЕЛИ

Использование Amazon как B2B-инструмента имеет ограничения.

Amazon не заменяет дистрибутора. Логистика, работа с розничными сетями, локальный маркетинг - Amazon не решает эти задачи. Для масштабных продаж в GCC нужен партнёр на месте.

Amazon в GCC не так силен, как в США или Европе. В регионе доминирует локальный маркетплейс [Noon.com](https://noon.com). Fitness SHOCK использовал [Amazon.de](https://amazon.de) (глобальную доставку), а не [Amazon.ae](https://amazon.ae). Это рабочий, но не идеальный вариант [6].

Создание рейтинга требует времени и денег. Чтобы накопить 800 отзывов, нужно провести кампании по привлечению покупателей, возможно, с использованием сэмплов и скидок. Это инвестиции, которые окупаются не сразу.

Amazon сам является переговорной силой. Для крупных брендов работа с Amazon как с вендором (1P) сопряжена с жёсткими ежегодными переговорами об условиях [Martin Heubel, 2025]. Для Fitness SHOCK эта проблема не стояла остро — компания продаёт через Amazon как третья сторона (3P).

9. РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ FMCG-БРЕНДОВ, ВЫХОДЯЩИХ НА GCC

На основе опыта Fitness SHOCK можно сформулировать практические рекомендации.

Запускайте Amazon до начала активного поиска дистрибуторов. Карточка продукта с рейтингом и отзывами - это переговорный актив. Чем раньше вы его создадите, тем лучше.

Выбирайте маркетплейс с учётом географии. Для GCC можно использовать [Amazon.ae](https://www.amazon.ae)(официальный вход), [Amazon.sa](https://www.amazon.sa) (для Саудовской Аравии) или [Amazon.de](https://www.amazon.de)/[Amazon.com](https://www.amazon.com) с глобальной доставкой. Каждый вариант имеет свои плюсы и минусы по срокам и стоимости.

Инвестируйте в накопление отзывов. 100 отзывов — это минимальный порог доверия. 500+ - уже серьёзный сигнал. Используйте Vine-программу Amazon, сэмплы для инфлюенсеров, автоматизированные кампании по сбору отзывов.

Используйте Amazon-метрики в переговорах открыто. Показывайте дистрибутору страницу продукта, рейтинг, скриншоты лучших отзывов. Это не хвастовство - это доказательство.

Не соглашайтесь на эксклюзив сразу. Стартуйте с неэксклюзивного контракта или эксклюзива на ограниченный период (6 месяцев) и ограниченные SKU. Если дистрибутор настаивает, используйте Amazon как альтернативу: «Мы можем продолжить расти через Amazon, если не договоримся».

Документируйте результаты. Отслеживайте, как меняется реакция дистрибуторов на ваши презентации после того, как у вас появляется Amazon-карточка. Эти данные помогут вам в будущих переговорах.

10. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Опыт Fitness SHOCK показывает, что маркетплейсы могут выполнять функцию, выходящую за рамки B2C-канала. Amazon становится публичной витриной, на которой производитель демонстрирует рыночную валидацию своего продукта. Публичные метрики успеха - рейтинг, количество отзывов, позиция в выдаче — работают как верифицируемые сигналы, снижающие информационную асимметрию между производителем и дистрибутором.

В контексте GCC, где дистрибуторы по умолчанию требуют эксклюзивных прав, наличие работающей карточки на Amazon меняет структуру переговорной силы. Производитель может позволить себе отказаться от эксклюзива, аргументируя: «У нас уже есть канал продаж. Вы не единственный мост к рынку» [7].

Конечно, Amazon не заменяет дистрибутора - особенно на рынках вроде GCC, где офлайн-ритейл остаётся доминирующим. Но как инструмент для входа и усиления переговорной позиции он работает [8]. Fitness SHOCK подписал первый контракт без эксклюзива - и это прямое следствие того, что дистрибутор видел на Amazon не пустую страницу, а живой продукт с сотнями довольных покупателей.

Для российских FMCG-компаний, планирующих экспансию на сложные рынки, этот кейс даёт практический урок: не рассматривайте маркетплейсы только как канал продаж. Используйте их как фабрику доверия - и вы сможете договариваться с партнёрами на принципиально иных условиях.

Использованные источники:

- [1] Беляев Н. А. и др. Маркетинговые исследования. – 2021.
- [2] Патласов О. Маркетинг персонала. – ЛитРес, 2022.
- [3] Шаховская Л. С., Аракелова И. В. Маркетинг лояльности: теория, методология, практика. – 2015.
- [4] Тарасова Д. В., Оганесян А. А., Ладейщиков А. А. Антимонопольные аспекты «вертикальных» соглашений в интернет-торговле //Российское конкурентное право и экономика. – 2018. – №. 3. – С. 38-43.
- [5] Савельева В. С. Ключевые тренды российского рынка FMCG //Вектор экономики. – 2020. – №. 5. – С. 17-17.
- [6] Рожков Р. С., Рожков С. Н. Долгосрочное планирование FMCG-компаний с учетом экономических рисков //Бюллетень транспортной информации. – 2022. – Т. 3. – №. 321. – С.44-50.
- [7] Ойнер О. К., Пантелеева Е. К. Признаки клиентоориентированного подхода к управлению FMCG-компанией на российском рынке //Управленец. – 2019. – Т. 10. – №. 2. – С. 11-20.
- [8] Варивончик С. П., Федюкович Т. В. Особенности продвижения товаров на онлайн-платформах. – 2025.