

Оглавление

Введение

5

Глава 1

Типология сетей и перспективы развития розничной торговли в РФ

9

Глава 2

Типичные ошибки поставщиков при работе с розничными сетями.

Мониторинг, анализ

11

Глава 3

Стратегические цели при работе с розничными сетями.

45

Глава 4

Изучение клиента и его потребностей

58

[>>> Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Глава 5

Коммерческое предложение

94

Глава 6

**Переговоры—подготовка, проведение,
опасности и приемы.**

127

Глава 7

**Координация внутренних процессов
с розничной сетью**

233

Глава 8

Штрафы

254

Глава 9

**СТМ: инструмент развития
продаж поставщика или тупик**

275

Заключение

285

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Введение

Приветствую вас, уважаемые читатели. Если вы читаете эту книгу, значит вы ищущий человек, стремящийся повысить свою эффективность в работе с такими непростыми клиентами как розничные сети.

Розничные сети становятся все более значимыми для компаний, поставляющих и производящих товары народного потребления, занимая с каждым годом все большую долю рынка, увеличивая свое присутствие в регионах как минимум на 2 % в год.

Важность розничных сетей тем более высока, потому что риски работы с ними превышают риски работы с обычными клиентами.

Именно поэтому качество и эффективность в работе с данного рода клиентами становятся сегодня все более и более актуальными.

В своей предыдущей книге «Поставщик. Эффективная работа с сетевыми магазинами» я постарался осветить как можно больше вопросов и аспектов работы с сетевыми клиентами. Но время меняется, и сейчас книга нуждается в дополнениях и изменениях.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Какова цель этой книги?

Это создание инструкции, которую компании-поставщики могли бы использовать как алгоритм работы со своими клиентами для того, чтобы получать больше прибыли, совершая при этом минимум ошибок.

Эта книга будет полезна и менеджерам по работе с сетью, так как в ней пошагово дана работа с розничными сетями, а также различные упражнения, позволяющие разобрать ситуации, с которыми сталкиваются поставщики при работе с торговыми сетями.

Также книга поможет начальникам отдела продаж управлять действиями своих подчиненных, быстрее достигать поставленных целей.

Последние пять лет изучение различных аспектов взаимодействия поставщиков с розничными сетями — это основное направление работы консалтинговой компании «Реал Ворк Менеджмент», которую я возглавляю.

Мы провели исследования, опросили сотни компаний, чтобы выяснить, где и какие опасности подстерегают, что и как можно сделать, чтобы избежать встречи с ними.

В настоящую книгу включены результаты этих опросов и исследований, анализ работы нескольких десятков успешных компаний.

В каждой главе есть практические упражнения, которые рекомендую выполнить.

В конце каждой главы есть контрольные вопросы, на которые необходимо ответить. Только выполнив все упражнения предыдущей главы, можно переходить к изучению следующей. И если у вас на чтение этой книги уйдет месяц, это здорово — значит, вы выполняете все упражнения и, надеюсь, что важно, применяете эти навыки в реальной жизни.

Прежде чем вы приступите к чтению первой главы, хочу сделать акцент: все контракты, которые на сегодняшний день у вас уже есть, прошу рассматривать как новые. Забудьте о том, как вы их заключали, какая у них специфика. Анализируйте их, как будто вы их совершенно не знаете, и работайте именно в таком русле.

В конце книги по просьбе читателей и участников семинаров добавлена глава о собственных торговых марках (СТМ).

Успехов вам в изучении этой книги и в применении выведенных в ней правил в вашем сотрудничестве с розничными сетями!

*С уважением,
Петр Офицеров*

БЛАГОДАРНОСТИ

Хочу поблагодарить всех тех, кто помог издать эту книгу:

—в первую очередь продюсера книги Антонину Кискину, руководителя Retail.ru;

—руководителя группы продаж крупнейшего портала о ритейле Retail.ru Наталью Марову, оказавшую активную помощь при разработке идеи;

—Виктора Андреева и Андрея Подлеснова, руководителей компании «Империя», чьи постоянные требования написать эту книгу и стали одной из причин ее появления;

—коллег из ритейла Ирину Бондарук, Дмитрия Потапенко, Илью Белановского, Михаила Сусова, Кирилла Евстигнеева;

—поставщиков Владимира Зяблина, Андрея Агаркова, Артура Аваляна, Ольгу Штауберг, чьи советы и рекомендации были очень полезны и интересны;

—моих клиентов и друзей, вместе с кем я получал новые знания и опыт;

Этот список должен был быть во много раз больше, но издатель ограничил место. Отдельное и большое спасибо моим клиентам—моим учителям.

Глава 1

Перспективы развития розничной торговли в РФ

В этом месте должна была быть глава о рынке, о розничных сетях. В ней я бы рассказывал о том, как строится рынок, какие сети на нем доминируют, о том, что уровень консолидации рынка, то есть доля 10 крупнейших розничных компаний, растет по несколько процентов в год, и что это угрожает всем без исключения поставщиками, потому что через пять — шесть лет, когда 10 крупных компаний будут занимать 35–40 % рынка, то им всем придется совсем туго. Но этой главы не будет!

Российский розничный рынок меняется столь стремительно, что любая информация устаревает почти сразу. За время, что писалась эта книга, не стало «Мосмарта», «Дикси» купила «Викторию», а Х5 — «Копейку».

Тем не менее, быть в курсе изменений на рынке нужно. Где найти информацию? Я рекомендую регулярно посещать главный, по моему мнению, сайт о розничном рынке Retail.ru, там есть многое — от описания сетей до интервью с ключевыми лицами нашего рынка.

Мой проект Salesclub.ru — клуб людей, работающих с сетями, и дистанционный курс обучения работе с ними, где есть досье на большинство сетей и регулярно обновляется информация о них, исследования компаний РБК, «Инфо-Лайн», посвященные розничному рынку.

Отдельно хочу отметить Центр Закупок Сетей, который ежегодно проводит компания «Империя», как, наверное, лучший из всех инструмент сбора информации о рынке и сетях. Там в течение всего одного дня можно получить информацию от сотни сетей: оценку вашего товара, узнать о ситуации в регионе и многое другое, что вас интересует и важно узнать из первых рук, ну и, конечно, лично познакомиться с закупщиками, договориться о потенциальных контрактах, вооружиться ценными и полезными контактами в интересующих вас розничных сетях.

Используя все эти инструменты, вы получите гораздо больше пользы и актуальной информации, поэтому я не буду тратить ваше время на эту главу.

Хотя кое-какие интересные факты из главы о развитии рынка и закономерностях, примеры мы все же вынесли во врезки, с которыми вы ознакомитесь по ходу чтения этой книги. Таким образом, мы сохраним основную задачу нового издания — дать поставщику как можно больше готовых к практическому применению инструментов, а вы не пропустите интересные части из прошлой книги.

Итак, обратимся сразу к технологиям работы, которые помогут вам остаться в кругу успешных поставщиков сетей.

Глава 2

Типичные ошибки поставщиков при работе с розничными сетями. Мониторинг, анализ

В этой главе, как следует из названия, речь пойдет об ошибках, допускаемых поставщиками в работе с розничными сетями.

Все совершают ошибки, но кто-то старается быстрее забыть о них, а кто-то ищет в их решении дополнительные ресурсы, увеличивая свою силу. Задумайтесь о том, насколько легче станет работать, если отвязать от ног грабли, столь отчетливо заметные со стороны.

За время работы консультантом я встречал разное отношение к проблемам в бизнесе: от жесткого неприятия — «у нас не было никаких проблем, пока вы не начали о них говорить, у нас все было хорошо» — с одной стороны и отношение к проблемам как к источнику ресурсов — с другой.

Деятельность поставщиков сетевых магазинов насыщена ошибками, как Красное море — рыбами. Откуда они воз-

никают, особенно при работе со столь сложными и ответственными клиентами как розничные сети?

Часть из них, безусловно, берется «от сырости», то есть от окружающей среды, но это менее половины ото всех ошибок, большинство из них возникает как следствие неправильных действий поставщиков в этой работе.

Мы опрашивали сотни компаний, анализировали работу десятков других под разными углами, стараясь понять, что общего в проблемах поставщиков, для того чтобы вычлениить источники этих проблем и начать работать именно над ними в первую очередь. Надо сказать, это была не очень простая работа, потому что поставщики, вернее их представители и руководители, в массе своей неохотно делятся этим опытом. При проведении исследований на вопросы об ошибках и проблемах, связанных с ними, соглашался отвечать каждый двенадцатый из опрошенных.

При подготовке этой главы я разместил топик, посвященный теме ошибок, на форуме Retail.ru. Как правильно заметили посетители форума, подобные темы редко вызывают оживленный интерес сообщества. В то же время именно обсуждение ошибок, причин их возникновения является путем совершенствования навыков и умений работать со сложными клиентами в первую очередь. Также мне в этом очень помог мой новый проект «Школа Поставщика», на котором сотни участников размещают описания своих ошибок и где собирается огромная их база с разных отраслей и от разных участников рынка. Их

можно посмотреть на сайте www.salesclub.ru, сотни примеров чужих ошибок помогут вам не делать своих.

Ошибки есть следствие слабой подготовки, незнания, а также недостаточности понимания происходящих процессов. Работая со своими и чужими ошибками, продавец развивает себя.

Ниже мы рассмотрим наиболее распространенные виды ошибок, их причины и последствия.

№ 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОШИБКИ

На форумах и конференциях, где мне часто приходится выступать, я всегда спрашиваю про индивидуальность совокупности ключевых выгод, которые приносит поставщик та или иная сеть.

Все соглашаются с тем, что каждая сеть, кроме объема продаж, несет свои индивидуальные выгоды: «Магнит» — объем продаж и дистрибуцию, «Ашан» — объем продаж и повышение технологии работы с клиентом, Х5 — в зависимости от формата, «Азбука Вкуса» — доступ к обеспеченной аудитории и т. д.

Но при планировании работы с тем или иным клиентом, поставщики часто забывают не только о последствиях, но порой и о цели сотрудничества, стремясь получить заветный контракт.

С чего начинается работа с любым клиентом? С понимания того, зачем он тебе нужен, то есть цели. А вот именно с этим зачастую возникают проблемы у большего числа поставщиков.

Вопросы целей, а также будущего развития своих продаж и своей компании как в канале розничных сетей, так и в рамках одной сети на удивление мало заботят руководителей.

Я постоянно слышу от таких специалистов: «Главное войти в матрицу...», «Качнем продажи, а потом разберемся...», «Нам бы побольше сетей сейчас вскрыть...». Но то, что чаще всего они видят потом, вызывает холодный пот у собственников, наблюдающих количество нолей в графе «убытки».

Последствием такого подхода является одна из самых распространенных ошибок — «ковровое» вхождение в сети. Это означает, что компания «ломится» во все розничные сети не только региона, но и страны, независимо от формата и ценовой категории сети и своей продукции.

Естественно, это приводит к распылению ресурсов, нарушению позиционирования товара и многим другим потерям, которые, накопившись, ломают даже финансово сильные компании.

ПРИМЕР

Компания по производству нитяных перчаток. Работает на рынке спецодежды, поставляя свою продукцию мелким сетям спецодежды, на рынки, а также мелким

оптовикам. Общий объем производства 3–3,5 млн пар в месяц. Регулярный объем продаж—около 3 млн пар в месяц.

Руководство компании решило войти в федеральные сети DIY, так как захотелось иметь долгосрочные контракты и большой регулярный объем сбыта.

Возможности увеличения производства—до 4,5 млн. пар в месяц.

Цель—войти во все сети DIY, чтобы полностью перевести сбыт на сетевую розницу и зарабатывать больше.

При этом известно, что только объем закупок одной из целевых сетей—1–1,5 млн пар в месяц.

Таким образом, элементарный подсчет показывает, что в погоне за сетевыми контрактами, основная цель—зарабатывать—больше упускается!

Если сегодня компания продает 3 млн пар с наценкой 40%, то при продаже в розничные сети она будет продавать с наценкой максимум 30%, потому что сети не будут покупать товара по той же цене, что и мелкие клиенты. И это не считая бонусов, которые компании придется заплатить, а они в разных сетях могут достигать 20–30%.

Заклучив всего два средних контракта по 1,5 млн пар, производитель начнет зарабатывать в разы меньше:

Сегодня	Цена	Наценка
3 млн пар (наценка 40%)	5 руб.\пара	6 000 000 руб.
Завтра		
1.5 млн пар (40%) стар. клиенты	5 руб.\пара	3 000 000 руб.
3 млн пар (наценка 10%) сети	3.5 руб.\пара	1 050 000 руб.

Потери вы можете подсчитать сами.

В это уравнение можно подставлять любую стоимость товара от 0 до 1000 рублей, в любом случае арифметика будет не в пользу производителя.

Моя рекомендация для компании была такова—развивать региональный сбыт, искать крупных потребителей вне сетевого рынка, а также увеличивать количество клиентов в разных каналах, чтобы диверсифицировать продажи и развивать мощности производства, чтобы иметь возможность работать с розничными сетями.

Более мелкие компании совершают другую, но не менее опасную ошибку. Они **ориентируются на малое количество клиентов**. В рамках этой ошибки они отдают одной из розничных сетей более 35 % от своего общего товарооборота.

Пока все хорошо, такая тактика срабатывает, работа с двумя-тремя клиентами позволяет хорошо настроиться на их требования, соответствовать всем условиям. Такой подход способствует снижению издержек на персонале (ведь все понятно и предсказуемо), более точному прогнозированию своих продаж, снижению издержек на логистику и т. д. Казалось бы, все хорошо, почему же это ошибка? Как только сеть понимает, что вы от нее зависите, то вы сразу столкнетесь с таким давлением, что издержки на эту сеть, взлетят как скоростной лифт.

В своей практике я часто встречал компании, которые работали с двумя сетями, поделив между ними свой това-

рооборот. Большинство из них уже нет. Даже государство не может позволить себе зависеть от одного-двух партнеров, потому-то Россия и строит Южный и Северный потоки—это стремление диверсифицировать сбыт, чтобы не оказаться в позиции слабого.

ПРИМЕР

Компания-производитель текстиля для дома работала с X5 и «Ашан», причем работало достаточно успешно с точки зрения руководства. Объем сбыта рос, так как росли сами сети и продажи в них.

Также еще было некоторое количество региональных клиентов.

Меня пригласили для того, чтобы увеличить прибыль.

Но при детальном анализе клиентской базы стало понятно, что «Ашан» занимает в их объеме продаж более 54%, еще 32% занимает X5. Все региональные клиенты, которых было чуть более 40, занимают оставшиеся 14%.

С точки зрения производства и логистики все прекрасно: предсказуемый объем производства, ограниченное и предсказуемое количество точек доставки—очень удобно работать, в том числе и над издержками.

Но со стратегической точки зрения понятно, что такое распределение опасно для компании, поскольку потеря любой сети приводит к существенной потере прибыли компании, а потеря «Ашана», вообще может привести к летальному исходу.

Более того, рентабельность работы с этими двумя сетями оставляла желать лучшего и в % соотношении далеко уступала региональным клиентам, хотя, конечно, в абсолютном выражении выручка от сетей была выше.

Решением для компании стало увеличение количества региональных клиентов, увеличение объема продаж региональным сетям и дистрибуторам, поиск клиентов вне ритейла.

За год удалось существенно снизить долю X5 и «Ашана» в общем объеме продаж не за счет снижения продаж им, конечно, а за счет увеличения количества других клиентов и их закупок.

Вообще есть правило—ни один клиент не должен занимать более 20 % от общего объема продаж компании для ее стабильной работы. Мое мнение—эта цифра не должна быть более 10. Только тогда компания может говорить о независимости и финансовой стабильности.

Проблем и ошибок при работе с розничными сетями множество, в одной главе их не перечислишь, да и задача у нас другая. Вы можете наблюдать разные ошибки в работе своей компании, ваших конкурентов или знакомых. Проанализируйте, почему они возникают, какие последствия приносят,—это и есть путь совершенствования навыков менеджера по работе с сетевыми магазинами. Если после прочтения данной главы хотя бы часть компаний об этом задумается, не так как сегодня, а по-настоящему, уже будет превосходно, я бы даже сказал сказочно!

Существует несложный инструмент профилактики такого рода ошибок. Нужно, чтобы люди, ответственные за принятие решений, задали себе несколько вопросов:

Вопрос	Ответ
<i>Как сотрудничество с этой сетью позволит вам выполнить свою задачу?</i>	
<i>Какой объем прибыли мы хотим от нее получить? В этом году. В следующем.</i>	
<i>С помощью каких инструментов можно будет этого достичь? Какие еще выгоды мы сможем от этого получить?</i>	
<i>С какими проблемами мы столкнемся при работе с этим клиентом?</i>	
<i>Как их можно будет избежать? Что для этого нужно сделать?</i>	
<i>Сколько все это будет нам стоить? Какие ресурсы будут нужны?</i>	
<i>Нам действительно нужен этот клиент?</i>	
<i>Можем ли мы заработать эти деньги более легким способом в другом канале?</i>	

Отвечать на эти вопросы необходимо письменно, потому что устно—это не ответ, а размышления.

В 82 % компаний нет ответов на эти вопросы, в 48 % компаний эти вопросы серьезно не обсуждались.

Проверьте, прав я или нет—сделайте мозговой штурм по этим вопросам, появится много интересного.

№ 2. МАРКЕТИНГОВЫЕ ОШИБКИ

Второй блок ошибок, относящихся к стратегии, можно условно назвать «ошибки маркетинговые».

Это ошибки, связанные с позиционированием товара, со способами его продвижения, а также с методами оценки.

Вследствие «коврового вхождения» товары часто попадают в сети не соответствующего им формата по цене или конечному потребителю. Например, дорогие продукты питания оказываются в дискаунтере или наоборот дешевые—в субпремиальной сети.

Закупщиков разных сетей постоянно атакуют с предложением о вводе своего «чудесного ассортимента» сотни компаний. Вот несколько ярких примеров нецелевого предложения.

- Мясные консервы, «средний–» ценовой сегмент, любой ценой хотели завезти в «Азбуку Вкуса» ([форум Retail.ru](http://форумRetail.ru))

- Алкогольные коктейли за 20 рублей в базовом прайсе страстно хотели завести в матрицу «Глобус Гурме», мол у них высокое качество
- Водка «средний ++» заходила в «Дикси», хотя известно, что «Дикси» — дискаунтер и поставить-то туда можно, но будет ли продаваться?

Таких примеров у каждого закупщика наберутся сотни в месяц, даже не за всю биографию.

И по сей день компании с настойчивостью, достойной лучшего применения, бьются в надежде, что или сеть меняет свой формат под их товар, или целевые покупатели сжалятся и начнут заходить в магазины сетей именно в поисках их товара.

Следующим этапом развития этой ошибки является попытка раскатать продажи товара в несоответствующем ему месте. На это тратятся деньги, время, силы компании, а в итоге все равно вывод из ассортимента или серьезные убытки.

Но если товар не соответствует позиционированию розничной сети, подобные попытки почти всегда обречены на неудачу, за исключением случаев, когда товары неправильно позиционированы изначально.

Еще одной ошибкой при выработке маркетинговых решений и прогнозировании является **односторонний подход**

к оценке рыночной ситуации. Эта ошибка проявляется в том, что, принимая маркетинговые решения, компания делает выводы на основе продаж в 1–2 крупных розничных сетях, надеясь, что данные этих продаж репрезентативны для всех каналов сбыта.

Но тут есть нюанс—при количественном росте сети (открытии новых магазинов) продажи товара растут, растут они и при условии, если ваш товар регулярно участвовал в акциях и т. д. В общем, смысл в том, что продажи по росту или падению по одной-двум даже крупным сетям могут быть ситуативными и не соответствовать рынку.

Рост или падение продаж по продукту в одной-двух сетях должны подтверждаться изменениями не только по другим сетям, но и по другим каналам сбыта.

Если не учитывать такие аспекты, то вполне вероятно оказаться с результатом ошибки закупщика, который затоваривал новые магазины или наоборот игнорировал ваш товар.

Любая, даже такая крупная как «Магнит» или даже X5, сеть не может быть однозначно бесспорным источником информации о рыночной ситуации. Более того, нельзя полагаться на обещания и мнения работников сети.

У меня в практике был такой пример: одна алкогольная компания завезла в крупную сеть гипермаркетов 4 SKU чилийского вина. Оно там неплохо пошло, и на радостях под открытие множества новых гипермаркетов этот по-

ставщик заключил контракт с производителем на большие закупки в надежде, что сеть гипермаркетов обеспечит ему стабильный сбыт. Но еще раньше чем пришли первые фуры, поменялся закупщик, была скорректирована ассортиментная политика и их позиции исключили из матрицы, а новые гиперы открылись не во множестве, а всего один.

Насколько я знаю, продавали они эти запасы почти год, благо срок хранения большой, потому что в других каналах и у других клиентов этот ассортимент почти не продавался.

Следующая, почти летальная ошибка—**нарушение ценового позиционирования товара** при продаже. Это даже не выставление неправильной цены, об этом мы поговорим позже, а именно неправильное позиционирование по цене: то есть использование либо больших скидок, либо очень дорогих акций типа 2+1, 2 по цене 1 в течение продолжительного периода времени, достаточного, чтобы приучить покупателей к товару по этой цене.

При всем том, что это сразу порой увеличивает продажи, в большинстве случаев это приводит к разрушению образа товара в глазах клиента, сокращению жизни товара (торговой марки) и, самое главное, это снижает прибыль компании, зачастую ничего не давая взамен, кроме кратковременного всплеска продаж, который, даже будучи очень большим (30–50 %), не компенсирует скидку и снижает прибыль.

Эффективность таких акций нужно проверять долгосрочным расчетом, будут ли домохозяйства, приобретающие эту продукцию, покупать ее больше, если им предоставят ее по более низкой цене. Если вам предложат купить сливочное масло дешевле, чем вчера, насколько вы больше сможете его съесть — в 2, в 4 раза?

Сегодня вообще часто говорят о цене как о единственном инструменте увеличения продаж. И сети, и поставщики все свои переговорные танцы выстраивают вокруг цены. Если вы считаете, что только цена определяет объем продаж, то представьте себе такую ситуацию: вы где-то в районном центре, в Центральной России. Заходите в магазин и видите «Хеннесси ХО» по 500 рублей за 0,5 литра, а рядом стоит коньяк «Московский» за свою обычную цену. Что вы купите с большей степенью вероятности для себя, не в подарок?

Я этот вопрос задаю на всех своих семинарах, и ни один человек еще не сказал, что он купит «Хеннесси».

В этом случае низкая цена большую часть покупателей, знакомых с товаром, отпугнет или огорчит, потому что нарушено позиционирование товара. А представьте, что «Хеннесси» будет продаваться по 500 рублей в течение года для промоакции. Насколько вероятно, что он сможет потом вернуть себе свои 2500–3500 рублей и сколько покупателей он при этом потеряет?

Крупные компании, думающие о будущем, не снижают цену в разы, — это убивает товар, а долгосрочные прода-

жи не увеличивает. Поэтому прежде чем участвовать в «супервыгодной» акции 2 по цене одного или 2+1, подумайте, сколько денег за год вы потеряете в регионе, увеличив продажи в этом магазине в течение недели.

И если вам приходится снижать цену ради продажи большего количества товаров, подумайте:

- а все ли инструменты вы уже использовали?
- а достаточно ли хорошо поработали ваши продавцы?
- есть ли другие варианты увеличения продаж?

Продолжая тему цены, стоит отметить ошибки ценообразования.

Изо всех недочетов и недоработок, приносящих убыток сразу, самыми коварными являются, несомненно, ошибки ценообразования. Они вытекают из разных проблем:

- проваленные переговоры,
- неправильный расчет цены и т. д.

Рассмотрим некоторые из них.

Первое, с чего начну, это **неправильное ценообразование при предложении в сеть**. Обычно цену предлагают сразу ниже, обосновывая размером клиента, объемом продаж, тем, что «они же все равно рынок мониторят...».

Зачастую в этих случаях **не учитываются ВСЕ расходы компании** или учитываются, но уже после заключения договора.

Подавляющее большинство менеджеров не знают всех расходов компании, отдавая это знание на откуп финансистам, те же не знают всех нюансов деятельности менеджеров по продаже и работы ритейла, в итоге в компании спохватываются тогда, когда уже договор подписан или же при подсчете итогов первого отчетного периода совместной работы, обнаружив убытки.

Причина этой и подобных ошибок:

- «в котловом» учете, когда расчет ведется в совокупности расходов, а не по каждому направлению индивидуально;
- в недостаточной осведомленности менеджеров по продажам и их руководителей по группам расходов, да, собственно, и в отсутствии желания с ними возиться;
- в слабом понимании сотрудниками других подразделений нюансов работы с ритейлом;
- в плохом изучении договора с сетью смежными службами, результат реактивного подхода к работе с клиентами — нас пнули штрафом — давайте разбираться.

Другой ошибкой из того же ряда является **нежелание или неспособность учитывать возможные изменения цен на сырье и комплектующие** в течение ближайших 3–6 месяцев.

Выставляется цена, которая сегодня всех устраивает, а то, что через 3–4 месяца ожидается повышение, не учитывается. Я знаю случаи, когда достаточно крупные компании проводили переговоры, с трудом добивались консенсуса, а через месяц шли к байеру и предлагали опять поднимать цены, потому что у них убытки.

ПРИМЕР

Одна из мясоперерабатывающих компаний проводила переговоры с крупной федеральной сетью о повышении цен на свою продукцию в связи с повышением цен на мясо в РФ, так как мясопереработка сильно зависит от сырья, и оно имеет большую долю в общей себестоимости.

Целью переговоров компания для себя поставила увеличить цену на 8 %, хотя реальное увеличение себестоимости, из-за увеличения цены сырья, было близким к 9 %. Переговорщики от производителя боялись просить 9 % по каким-то своим внутренним причинам. Переговоры шли почти месяц, и так как повышение цен на сырье было объективным, сеть приняла повышение.

Но производителя, это уже не очень радовало, так как начинался весенне-летний период, в рамках которого ожидалось еще одно уже объявленное повышение цен на сырье на 8 %.

Ожидаемое повышение с недополученным повышением в 1 % сразу сильно отягощало финансовое положение компании.

Начинать переговоры о втором повышении сразу после окончания переговоров о первом не только почти не имеет шансов на успех, но и выглядит глупо.

Проблема в данном случае не в только в сети, производитель и его менеджеры знали, что через месяц будет повышение цен, но не начали вести переговоры с его учетом, даже если бы согласование продлилось еще месяц, компания получила бы лучшие цены и возможность больше заработать.

Но из-за страха или неумения сотрудников и управленцев рассчитывать, повышение можно будет получить не ранее чем через 3–6 месяцев, в течение которых компания будет работать со сниженной рентабельностью.

Что является причиной ошибки в случае, когда сети предлагается цена как оптовому клиенту, понять сложно. Все знают, что сеть—это затратный клиент и что каждый полученный от них рубль объема продаж должен быть оплачен. И при этом закупщики говорят, что число предложений с **ценой, сопоставимой оптовой**, почти не снижается, хотя это очевидные потери для компании-поставщика.

Очевидно, что в этих случаях расчет ведется от возможных объемов продаж, и скидка предоставляется по аналогии с оптовым клиентом, без учета расходов на сеть. Несмотря на очевидную нелепость данной проблемы, встречается она достаточно часто.

ПРИМЕР

В Центр Закупок Сетей, организуемых компанией «Империя», приезжают сети и производители со всей страны и даже мира, все те, кто хочет торговать в России.

Приехали представители компании по производству овощной консервации. Они подготовили предложения для сетей, распечатали красивые буклеты, в них — подробные прайсы на всю свою продукцию.

Единственное, в этих прайсах была указана цена с самовывозом со склада производителя, то есть предельно низкая.

Они так работают сегодня с оптом, и их такая цена устраивает, по их словам. При этом, естественно, они не считали ни стоимости отсрочки, ни маркетинговых, ни ретробонусов, ни расходов на мерчандайзинг.

И если бы они подошли к сетям раньше, чем ко мне, то отдав эти чудесные прайсы, они вряд ли смогли бы дать сети цену, которая была бы выше означенных, и все бонусы и акции шли бы из чистой прибыли, сверх всего.

И это не единственный случай повторения такой ошибки.

И последнее в этом блоке, но не менее важное по значению — это **несоблюдение ценовой политики при работе с розничными сетями**. Ошибкой является то, что цена выставляется без учета ценовой политики компании в регионе, под влиянием переговоров в данной сети, что потом нарушает баланс цен на рынке.

Есть два основных варианта построения цены при работе с сетями.

Вариант № 1

Единая цена для всех сетей в регионе

Наиболее распространенный подход. Единая цена позволяет поставщику иметь более устойчивую позицию при

переговорах с сетями в случае демпинга с их же стороны. А такие случаи неизбежно возникают. Яркий тому пример — поведение компании «Ашан», у которой возможны даже отрицательные наценки на товар. В этом случае разность условий определяется размером ретро- и маркетинговых бонусов, с учетом требований **ФЗ 381 «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации»**.

Вариант №2

Разведение ассортимента по сетям или уровням сетей

Для каждого уровня сетей: федеральные, региональные — создается свой ассортимент, отличающийся емкостью тары, цветом и другими, возможно, несущественными деталями, для того, чтобы невозможно было сравнить цены.

В этом случае проблема с требованиями сетей по цене отпадает, но возникают трудности с продвижением ТМ на рынок.

Каждый раз нужно принимать решение в зависимости от ситуации, но нужно помнить, что какое бы вы решение ни приняли, все равно закупщики сетей будут требовать от вас снижения цены, апеллируя к лучшим условиям у конкурентов, потому что это самый простой ход давления в переговорах.

№ 3. ПЕРЕГОВОРЫ И ПРОЦЕССЫ

Как бы ни были серьезны последствия ошибок в стратегии, ошибки в переговорах и процессе работы с рознич-

ной сетью разбирать, конечно же, гораздо веселее. Начнем с определенного мной **«синдрома бандерлога»** или **необоснованной зависимости поставщика от сети**.

Что такое «синдром бандерлога»? Все мы в детстве смотрели мультфильм «Маугли». Вспомните ту часть, где удав Каа танцует перед обезьянками и спрашивает: «Слышите ли вы меня, бандерлоги?» А те отвечают: «Да, слышим», — и передвигаются ближе к пасти удава. «Хорошо ли вам меня видно, бандерлоги?» Они отвечают: «Да, Каа», — и передвигаются ближе.

Все мы прекрасно понимаем, что таким образом удав подманивает обезьян, которым нет никакой личной нужды двигаться ближе. Но никому из зрителей уже не интересна судьба глухих обезьянок, потому что все захвачены историей Маугли.

Очень похожим образом проходят переговоры сетей, особенно федеральных, с поставщиками, которые несут на себе печать «синдрома бандерлога». Зачастую менеджер поставщика даже боится подумать о том, чтобы активно спорить с закупщиком, тем более жестко отстаивать интересы своей компании.

На моих тренингах и семинарах я часто, очень часто слышу вопросы, начинающиеся с фраз: «А можно ли у закупщика спрашивать?...» «А можно ли закупщику говорить?...», «А закупщик не обидится, если я скажу так?...».

Именно это и есть проявление «синдрома бандерлога», когда переговоры проиграны еще до их начала.

Причинами данной ошибки являются комплексы, «позиция просителя» и иллюзия нужды в «хороших отношениях». Иллюзия, потому что «хорошие отношения с закупщиком» заканчиваются тогда, когда поставщик перестает их финансировать за счет своих скидок и бонусов. Фактически это предательство интересов своей компании.

Но источником данной проблемы являются не только личные качества менеджера, но часто и политика и поведение руководства компании, когда результат должен быть достигнут любой ценой, в кратчайшие сроки. Хотя необходимости таких «результатов в кратчайшие сроки» я еще не видел ни у одной компании за последние 7 лет.

Еще одной составляющей данной ошибки является плохое знание клиента менеджером. Зачастую поставщики приходят на переговоры с сетью, имея очень ограниченный набор информации о ней, практически недостаточный для полноценных переговоров. Но об этом мы поговорим более детально в следующих главах этой книги.

Еще одна грубая ошибка чаще всего является следствием приема закупщика — проведение переговоров со стороны поставщика **крупным начальником** с полномочиями по скидкам и другим финансовым условиям.

Большая часть провальных контрактов подписана именно первыми лицами поставщиков. Объясняется это как минимум двумя аспектами: