



СТАТЬЯ ДМИТРИЯ ЛЕОНОВА

КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПРИ НАЧАЛЕ СОТРУДНИЧЕСТВА С ТОРГОВЫМИ СЕТЯМИ

Дмитрий Леонов, консультант и бизнес-тренер, заместитель Председателя Правления Руспродсоюза, автор серии книг «Практикум Поставщика» эксперт по переговорам с торговыми сетями, www.leonov.consulting. Напечатано в <http://www.nastol.ru/Go/ViewArticle?id=4828>

Как правильно выбрать торговую сеть? Какие вопросы нужно задать байеру? Что должно быть в коммерческом предложении, подготовленном для торговой сети? На что поставщику нужно обратить внимание при выстраивании долгосрочных отношений с торговой сетью? Ответы на все эти вопросы помогут поставщикам зайти в торговые сети и выстроить долгосрочные и взаимовыгодные партнерские отношения.

Прежде чем принимать решение о входе в торговую сеть с тем или иным продуктом или продуктовой линейкой, важно четко понимать ответы на следующие простые, но важные вопросы:

- достаточно ли хорош и конкурентоспособен ваш товар по сравнению с товарами конкурента или самим наличием на полке вместо прибыли вашей компании он только своим присутствием увеличит прибыль конкурента?
- каковы риски того, что низкая цена на полке в торговой сети может инициировать снижение цены другими ритейлерами, с которыми уже давно налажено сотрудничество?
- какие стратегические преимущества получит компания при работе с той или иной торговой сетью и какие параметры важны для выстраивания приоритетов?
- достаточная ли маржинальность продукта для продажи его в крупных розничных сетях и учитываются ли при ее расчете возможные штрафы и прочие расходы?

ФИЛОСОФИЯ СЕТИ

Все крупные торговые сети имеют собственную стратегию развития и собственную философию бизнеса. Для поставщика это означает необходимость формировать свое коммерческое предложение с учетом удовлетворения потребностей торговой сети. Необходимо предварительно хорошо изучить стратегию и политику тех торговых сетей, с которыми хочет работать поставщик. В этом случае при переговорах у поставщика никогда не будет ситуаций, когда он предлагает торговой сети провести промоакцию на товар, у

которого заканчивается срок годности, а при этом основные покупатели этой сети предпочитают покупать только свежие продукты питания.

Еще одной распространенной ошибкой при переговорах является формирование ценового предложения со ссылкой на другую торговую сеть, притом, что эти торговые сети используют совершенно разные подходы к ценообразованию (например, стратегия одной сети - «высокая регулярная цена в комбинации с промоценой», а другой – «каждый день низкая цена»).

При выборе торговых сетей, также важно заранее понимать,

- имеет ли поставщик возможности поставлять товары в нужном количестве с должным логистическим и документальным сопровождением;
- может ли торговая сеть обеспечить необходимый объем поставок на условиях поставщика, выдерживая требуемые сроки годности и другие параметры;
- имеет ли поставщик ресурсы для обеспечения качественного документооборота и рекламной поддержки при заявленных объемах продаж;
- насколько удобна и эффективна логистика с учетом географических особенностей поставщика и торговой сети;
- каковы особенности финансовых расчетов;
- в какую ценовую корзину входит товар (в разных сетях есть различные требования на продукт по его цене на полке, оборачиваемости и наличию поддерживающих промоакций);
- нужен или не нужен мерчандайзинг.

Для каждой торговой сети нужно готовить собственное Коммерческое предложение, в т.ч. учитывающее:

- информацию о компании: опыт работы с сетями, статистику;
- описание, какую потребность торговой сети поставщик закрывает своим продуктом;
- описание товара с точки зрения выгод торговой сети;
- маркетинговые инвестиции, промокалендарь;
- прогноз результатов совместной деятельности;
- факторы, за счет которых планируется рост категории.

ЭФФЕКТИВНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ – КЛЮЧ К УСПЕШНОМУ СОТРУДНИЧЕСТВУ С ТОРГОВОЙ СЕТЬЮ

Почти всегда, для большинства сотрудников отделов продаж поставщика принципы принятия тех или иных решений внутри торговой сети закрыты и недоступны для анализа. Именно поэтому переговоры с торговыми сетями, которые представляет байер, обладают особенной спецификой и являются такими сложными с точки зрения поставщика.

На первой встрече с байером обязательно задайте вопросы, которые помогут вам прояснить ситуацию в конкретной торговой сети и подготовить качественное коммерческое предложение:

- каков механизм принятия решения контрактования нового поставщика;
- каковы критерии торговой сети при выборе поставщика;
- каков уровень конкуренции вашей продуктовой группе;
- на каких условиях данная торговая сеть работает с поставщиками;
- каковы основные принципы ассортиментной и ценовой политики;
- по каким KPI оценивают коммерческий отдел.

Для того чтобы переговоры прошли как можно более эффективно, очень важно для байера, а именно он является главным человеком, с которым придется взаимодействовать при выстраивании отношений с торговой сетью, вначале создать образ профессионала и достойного партнера, и уже затем выстраивать личные отношения. Это можно показать, если задавать более профессиональные и конкретные вопросы, например:

- какова целевая выручка в категории в расчете на SKU?
- какова плановая рентабельность в категории?
- каков план по количеству артикулов на категорию?
- каковы критерии оценки ввода нового товара на ассортиментном комитете?

При проведении переговоров, необходимо последовательно и профессионально отстаивать собственную позицию, что позволит избежать дополнительного давления при переговорах с байером в будущем. Ведь если перед байером поставлена задача собрать дополнительные сто тысяч долларов, то он будет «выбивать» эти деньги в первую очередь у тех, с кем ему проще договорится.

Ведение переговоров является, наверное, важнейшей составляющей, но их успешность определяется заранее. От того, насколько качественно поставщик подготовил презентацию, описал алгоритмы проведения акций и паллетирования, насколько в своем предложении попытался удовлетворить корпоративные и персональные потребности байера, предусмотрел все возражения и насколько представитель поставщика подготовился к их преодолению, в итоге и зависит реализация стратегии по работе с конкретной розничной сетью.

Надо помнить, что ежедневно среднестатистический байер общается с 20-50 поставщиками по разным товарам и даже категориям. Поэтому выстраивание долгосрочных доверительных персональных отношений с байером является еще одним приоритетом при проведении переговоров с торговыми сетями. Такие, казалось бы, простые советы, как необходимость соблюдения делового этикета и правил деловой переписки, знание времени регулярных планерных совещаний байера, соблюдение договоренностей о времени встречи, максимально оперативные ответы на вопросы байера, направленные по электронной почте существенно помогают облегчить коммуникационную составляющую переговоров с торговыми сетями.

Часто при взаимодействиях с торговыми сетями возникают проблемы, связанные с «умолчаниями» или различной трактовкой поставщиком и байером терминов или договоренностей, например, полочная цена считается с НДС или без НДС. Такое недопонимание чревато проблемами и финансовыми потерями. Поэтому еще одной рекомендацией для поставщика является обязательное проговаривание всех спорных или не проясненных моментов при переговорах с байером. Однако практика показывает, что далеко не всегда удается с первого раза досконально проговорить все вопросы в связи с ограниченным временем встречи, поэтому если на переговорах все аспекты обсудить не удалось, обязательно необходимо отразить это в протоколе встречи.

Еще одной рекомендацией является необходимость контроля тайминга. Часто заключение годовых контрактов (имеется в виду коммерческий год) для торговых сетей является приоритетным при закрытии отчетного периода. Поставщик должен знать систему закрытия таких периодов и планировать встречи для пересмотра контрактных условий так, чтобы оставалось достаточно времени на проведение переговоров в несколько этапов. Если система мотивации байера предусматривает годовой бонус, то переговоры лучше начинать в конце закрывающегося года, а не в начале следующего.

Взаимодействие с торговыми сетями – это очень сложный процесс, который требует специфических знаний, анализа и постоянного совершенствования. И именно совершенствование в процессах проведения переговоров позволят поставщикам выстроить долгосрочные взаимовыгодные отношения с торговыми сетями