



СТАТЬЯ ДМИТРИЯ ЛЕОНОВА

КАК НАЧАТЬ СОТРУДНИЧЕСТВО С ТОРГОВОЙ СЕТЬЮ

Дмитрий Леонов, консультант и бизнес-тренер, заместитель Председателя Правления Русспродсоюза, автор серии книг «Практикум Поставщика» эксперт по переговорам с торговыми сетями, www.leonov.consulting.

Напечатано в <https://e.kom-dir.ru/article.aspx?aid=638848>

Выбор правильной стратегии заведения товара в торговую сеть действительно позволяет производителям успешно сотрудничать с торговыми сетями. Выбор той или иной стратегии в каждом случае определяется отдельно и зависит от множества факторов. Однако поиск такой эффективной стратегии заведения товара в торговую сеть – дело не простое. Иногда, для достижения максимального результата, даже удается расширить ассортимент торговых сетей. Об одной такой истории рассказал Дмитрий Леонов, консультант и бизнес-тренер, Заместитель Председателя правления РУСПРОДСОЮЗА и автор серии книг «ПРАКТИКУМ ПОСТАВЩИКА».

1. ЕСТЬ ЛИ ОБЩИЕ ПРАВИЛА ДЛЯ ПОСТАВЩИКОВ ПО ВЫХОДУ НА ЛПР В ТОРГОВОЙ СЕТИ (МЕРОПРИЯТИЯ, ОНЛАЙН-ПЛАТФОРМЫ, ГРУППЫ В СОЦСЕТЯХ)? КАК НЕ СОВЕРШИТЬ ОШИБКУ НА СТАРТЕ, ЧТО МОЖНО, ЧТО НЕЛЬЗЯ ДЕЛАТЬ?

Единственным лицом, принимающим решения в торговых сетях о сотрудничестве с тем или иным поставщиком, является байер, контролирующий определенную группу товарных категорий, закрепленную за ним. Сегодня практически исключены варианты, когда с байером крупных торговых сетей можно «случайно» познакомиться в социальных сетях, чатах или на профильных мероприятиях. И уж точно поставщикам не получится получить за счет этого личного знакомства какие-то преференции.

Да, на определенных мероприятиях, таких как Дни поставщика или мероприятия, проводимые в Центрах закупки, можно пообщаться с представителями торговых сетей, задать им вопросы и получить ответы. С этой точки зрения посещения данных мероприятий полезно. Но конкретные решения все равно будут приниматься позже, после детального рассмотрения коммерческих предложений. Сегодняшняя тенденция такова, что крупные торговые сети автоматизируют обработку получаемых коммерческих предложений от поставщиков, поэтому у поставщиков нет возможности самостоятельно выйти на байера, если коммерческое предложение поставщика не интересно торговой сети.

А вообще, тема начала сотрудничества поставщиков с торговыми сетями охватывает много различных нюансов. Как правильно выбрать приоритетные торговые сети? Что должно быть в коммерческом предложении, подготовленном для торговой сети, если все-таки удалось попасть к байеру? Какие вопросы нужно задать байеру? На что поставщику нужно обратить внимание при выстраивании долгосрочных отношений с торговой сетью? Ответы на все эти и другие вопросы очень важны и помогают 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 своим присутствием на полке вместо прибыли вашей компании он только увеличит прибыль конкурента, создавая контраст по качеству или цене?
- Каковы риски того, что низкая цена на полке в торговой сети может инициировать снижение полочной цены, а далее и закупочной, 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?
- Достаточно ли маржинальность продукта для его продажи в крупных розничных сетях, и учитываются ли при её расчете возможные штрафы, нужное количество промо-акций и прочие расходы?

Для того чтобы не совершить ошибку на старте, необходимо помнить несколько простых правил, которые помогут производителям попасть на полки торговых сетей:

- Не забывайте о стратегии и маркетинге - не предпринимайте таких маркетинговых действий, которые не соответствуют стратегии торговой сети.
- Обратите внимание на собственный продукт - торговая сеть – это не полигон для испытаний товаров, в которых вы сомневаетесь, продукт должен продаваться в реальной жизни с розничных полок и соответствовать существующим потребностям покупателей.
- Выберите, с какими сетями будете работать - прежде чем начинать выстраивать общение с сетями, обозначьте приоритеты. Иногда лучше работать с двумя-тремя топ-10 сетями, но без сбоев, чем с двумя десятками сетей, не обеспечив их при этом интересным для покупателя продуктом и не имея возможности поставить его в нужном количестве с должным логистическим и документальным сопровождением.
- Проведите предварительные исследования - для каждой сети, с которой планирует сотрудничать новый поставщик, необходимо составить карты ключевых бизнес-процессов, например, детальное описание алгоритма проведения акций, паллетирования, перечня сопроводительной документации и

- т.д. Всю эту информацию можно и нужно получить до начала сотрудничества с торговой сетью.
- Оцените рынок и конкуренцию - разработка стратегии продвижения продукта в торговых сетях требует всесторонней оценки не только его потребительских и конкурентных качеств, но и реальных механизмов, действующих в определенном сегменте рынка «здесь и сейчас», вплоть до дополнительных возможностей собственников бизнеса.
 - Создайте собственный имидж - для того чтобы выстроить стратегическое взаимодействие, надо, чтобы тебя воспринимали как достойного партнера.
 - Изучайте, как работают байеры, и правильно коммуницируйте с ними - при подготовке коммерческого предложения учитывайте, какая информация требуется байерам и подстраивайтесь под байера при коммуникациях с ним.
 - Оптимизируйте собственную IT-инфраструктуру - инфраструктура поставщика должна быть готова и к высоким стокам, и к внезапным пиковым всплескам производства под промо-акции в торговые сети.
 - Следите за полкой - если поставщик уже попал в торговую сеть, то он не должен «почивать на лаврах», а контролировать статистику по ассортименту и товарообороту и, при необходимости, своевременно делать маркетинговые вливания в товар и показать байеру свою активность в улучшении показателей.
 - Постоянно учитесь и совершенствуйтесь - постоянно учитесь, получайте новые знания, отработывайте навыки, необходимые успешному переговорщику с торговыми сетями, и совершенствуйтесь.

2. ЧЕМ ОТЛИЧАЕТСЯ СПОСОБ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ С ТОРГОВЫМИ СЕТЯМИ ОТ ВЕДЕНИЯ ЛЮБЫХ ДРУГИХ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ? НА КАКИЕ ЭТАПЫ ВЫ ЕГО ДЕЛИТЕ И КАКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДАЕТЕ?

Почти всегда для большинства сотрудников отделов продаж поставщика принципы принятия тех или иных решений внутри торговой сети закрыты и недоступны для анализа, а принципы работы внутри цепочки «поставщик – байер – торговая сеть» подобны китайской грамоте. К сожалению, в современных реалиях российского рынка поставщики, как правило, не знают, как и почему байеры принимают то или иное решение.

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;

- аков уровень конкуренции в вашей продуктовой группе;
- на каких типовых условиях данная торговая сеть работает с поставщиками в товарной категории;
- каковы основные принципы ассортиментной и ценовой политики;
- по каким KPI оценивают коммерческий отдел;
- прочее.

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 пенетрации товарной категории и субкатегории в чеках?
- 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 пятьдесят миллионов в коммерческой марже, то он будет «выбивать» эти деньги в первую очередь у тех, с кем ему проще договориться, кто не может последовательно отстаивать свою позицию.

Ведение переговоров является, наверное, важнейшей составляющей, но их успешность определяется заранее. От того, насколько качественно поставщик подготовил презентацию, описал алгоритмы проведения промо-акций, насколько в своем предложении попытался удовлетворить корпоративные и персональные потребности байера, предусмотрел все возражения и 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 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, максимально оперативные ответы на вопросы байера, направленные по электронной почте, существенно помогают облегчить коммуникационную составляющую переговоров.

Часто при взаимодействиях с торговыми сетями возникают проблемы, связанные с «умолчаниями» или различной трактовкой поставщиком и байером терминов или договоренностей, например, закупочная 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 о введении новых товаров или инвестиций в маркетинг 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 позволяет поставщикам выстроить долгосрочные взаимовыгодные отношения с торговыми сетями.

3. КАКИЕ НЕПРОСИТЕЛЬНЫЕ ОШИБКИ СОВЕРШАЮТ ПРОИЗВОДИТЕЛИ И КАК ИХ ИЗБЕЖАТЬ?

При принятии решения о сотрудничестве с крупными розничными торговыми сетями поставщик, как правило, ожидает от такого сотрудничества увеличения прибыли за счет возрастания объемов продаж своих продуктов, а также увеличения узнаваемости и укрепления своего бренда. Однако на практике такие ожидания часто не сбываются, и связано это с определенными типичными проблемами, возникающими у поставщика при начале сотрудничества с торговыми сетями.

Во-первых, поставщику надо отчетливо понимать, что далеко не все товары могут успешно продаваться в торговых сетях и не все товары могут быть достаточно конкурентоспособными по ценам и потребительским качествам для того, чтобы быть эффективно представленными в торговых сетях. Поставщику необходимо обязательно провести маркетинговый анализ собственной продуктовой линейки, понять её сильные и слабые стороны, а также проанализировать ассортимент той торговой сети, куда поставщик хочет попасть.

Каждый из крупных розничных игроков имеет свою бизнес-философию и стратегию её выполнения. Соответственно, ваши коммерческие предложения должны быть тем прибыльнее, чем успешнее вы удовлетворите стратегическую потребность розничной сети. Поэтому, исходя из общеизвестной политики компании, не предпринимайте таких маркетинговых действий, которые не соответствуют стратегии торговой сети. Например, никогда не предлагайте торговой сети «Азбука Вкуса» провести промо-акцию на товар, у которого истекает срок годности, или не делайте предложение такой сети стать ценовым лидером, например, по сахару. Покупатели этой сети переплачивают только за то, чтобы быть уверенными, что товар самый свежий, а торговая сеть не позиционирует себя как сеть с

самыми низкими ценами. Или: если торговая сеть использует стратегию HiLo (высокая регулярная цена в сочетании с промо-ценой), не нужно предлагать ей самую низкую цену и уверять при этом, что денег на ценовые акции нет, что скидки размывают целостность бренда, и уж тем более приводить в пример торговую сеть «Ашан» с их политикой EDLP (каждый день низкая цена).

Также необходимо обратить внимание и на упаковку, чтобы она соответствовала ценовому позиционированию продукта и воспринимаемой ценности.

В качестве примера можно привести реальную ситуацию, когда крупный производитель завода выпустил новый продукт в тренде «эко», который действительно был качеством выше ГОСТа, не содержал консервантов и красителей, но почему-то был в экономичной упаковке. Конечно же, такое позиционирование не понятно ни конечному потребителю, ни торговым сетям, которые вряд ли поставят такой продукт на полку.

В идеале поставщик должен иметь в своем ассортименте продукцию, пользующуюся популярностью и спросом на рынке, при отсутствии её аналогов в категории данной торговой сети. Также всегда лучше начинать сотрудничество с торговыми сетями не с товаров, продажи которых надо «поднять», а с товаров, которые и так хорошо продаются по другим каналам сбыта. Это позволит упростить развитие сотрудничества с торговыми сетями. Начинать сотрудничество с торговыми сетями необходимо только в том случае, если поставщик уверен в конкурентных преимуществах своего товара.

Во-вторых, некоторые компании-поставщики просто не готовы к использованию такого сложного и требующего хорошей организации канала продаж, как торговые сети. Инфраструктура поставщика и организация бизнес-процессов просто не позволяют эффективно сотрудничать с торговыми сетями, т.к. производство, логистика, служба маркетинга и рекламы и персонал, ответственный за продажи и реализацию проекта, не готовы к такому сотрудничеству и специфическим требованиям, предъявляемым торговыми сетями к поставщикам.

Может ли поставщик поставлять товары в торговую сеть в количестве, которое требуется торговым сетям? Соответствует ли логистика и рекламно-маркетинговая поддержка поставщика требованиям, предъявляемым конкретной торговой сетью? Ответы на эти вопросы также необходимо знать при начале сотрудничества с торговой сетью. Были случаи, когда производство и логистика поставщика были не в состоянии обеспечить условия подписанного контракта, и поставщик вместо прибыли получал штрафные санкции и убытки.

А то ведь может получиться ситуация, когда производитель фруктов искренне хотел «накормить страну натуральными яблоками» и попытался сделать предложение в самую крупную сеть страны, не представляя себе ни объемов, ни информации о регулярности поставок, ни требований к качеству «фреш категории». Или другой пример, когда местный производитель искренне недоумевал, получив отказ от розничной сети на его предложение поставлять «качественнейшую колбасу» со сроком годности несколько суток и ценой на 40% дороже той продукции, что уже была на полке в сети. При этом его громкое и искреннее негодование по поводу «бумажной колбасы» других крупных федеральных производителей навсегда закрыло ему двери на полки в одну из крупных торговых сетей. А вот еще один пример, когда производитель кондитерских изделий регионального уровня не понимал,

почему он не может развозить свой товар «понемногу» в каждый магазин сети, расположенный около его производства, самостоятельно, ведь «они все рядом», а должен обсуждать поставки любого кванта, кратного транспортной упаковке, на РЦ, который был удален на 300 км от места производства.

Также очень часто поставщики перед принятием окончательного решения о сотрудничестве с торговыми сетями совсем не просчитывают прибыльность использования данного канала продаж с учетом особенностей конкретной торговой сети, либо считают прибыльность некорректно, не имея необходимой достоверной информации. Все это приводит к заключению невыгодных или вообще убыточных контрактов с торговыми сетями.

Еще одной распространенной ошибкой, которую допускают поставщики, является неправильное составление первоначального коммерческого предложения. Не надо добавлять в него все товары, которые производит поставщик, как это делают некоторые производители. Также очень четко сформулируйте конкурентные преимущества компании-производителя и предлагаемого товара. От этого будет зависеть, насколько серьезно воспримет представитель торговой сети данное коммерческое предложение.

Непонимание поставщиком принципа приоритетности часто приводит к тому, что он, не определив для себя, сотрудничество с какими торговыми сетями более приоритетно, а с какими менее приоритетно, пытается попасть со своей продукцией на полки сразу нескольких торговых сетей, распыляя свои финансовые и человеческие ресурсы и неся финансовые и репутационные потери в тех торговых сетях, где продукция поставщика плохо продается или продается по очень низким ценам.

Начиная сотрудничать с торговыми сетями, поставщик должен понимать, что он фактически попадает в определенную зависимость от сети и от стратегии её развития. Иногда такая стратегия некоторых торговых сетей, как постоянное увеличение скидок и снижение цен на продукцию, приводила поставщиков не только к финансовым потерям, но и к потере бизнеса, т.к. компания-поставщик не смогла вовремя перестроиться и пересмотреть свои бизнес-процессы и подходы к сотрудничеству с торговыми сетями.

Еще одной особенностью торговых сетей, про которую часто забывают поставщики, является трудность «принятия новых цен» торговыми сетями. Идеология «главное зайти, а потом мы поднимем цены» не работает с крупными торговыми розничными сетями.

Принятие поставщиком решения о сотрудничестве с торговыми сетями несет в себе целый комплекс задач, которые ему необходимо решить, чтобы получить максимальный эффект от такого сотрудничества. И наличие у поставщика сотрудников, имеющих необходимые компетенции для решения таких задач, во многом определяет успешность и эффективность сотрудничества с торговыми сетями и помогает избежать ненужных ошибок, финансовых и репутационных потерь.