

ИСТОРИЯ И ПРОГНОЗ РАЗВИТИЯ РОЗНИЧНЫХ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ В РОССИИ

В данной статье авторы анализируют KPI, бизнес-процессы и стратегии розничных торговых сетей в России и дают прогноз их дальнейшего развития.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: российский розничный рынок, розничные сети, эффективное управление ассортиментом, категорийный менеджмент, стратегии розничных сетей



Леонов Дмитрий Игоревич — к. т. н., заместитель председателя правления ассоциации производителей и поставщиков продуктов питания «Русспродсоюз», партнер StantonChase International, работал в компаниях Pepsi, Frito-Lay, Danone, Philip Morris, ГК «Разгуляй», последние шесть лет — на должности коммерческого и генерального директора (г. Москва)

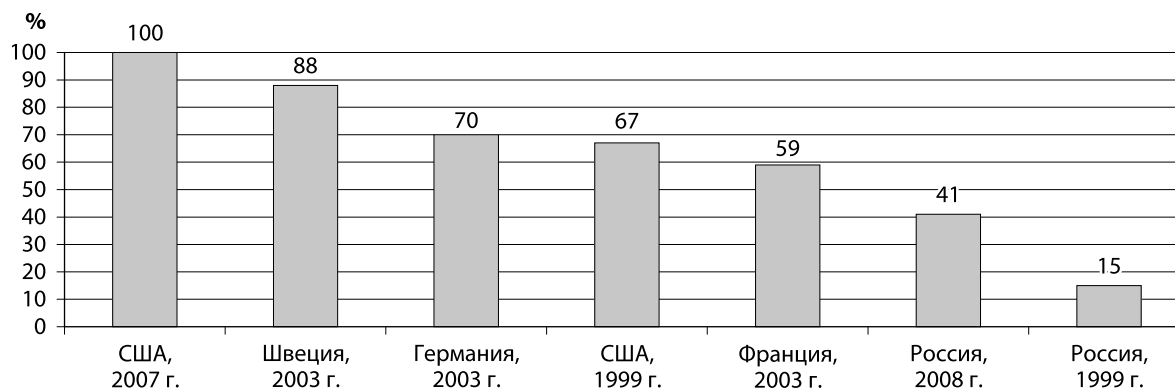


Бурмистров Михаил Борисович — управляющий партнер компании «INFOLine-Аналитика», член правления ассоциации производителей и поставщиков продуктов питания «Русспродсоюз», член экспертного совета по развитию конкуренции в сфере розничной торговли при ФАС России (г. Санкт-Петербург)

Производительность труда¹ в российской розничной торговле по-прежнему существенно ниже, чем в развитых странах (рис. 1), хотя в течение 1999–2008 гг. она выросла более чем в два раза, составив около 41% от уровня США (расчет произведен в долларах США с учетом паритета покупательной способности). Этот рост был вызван прежде всего высокой конкуренцией за объекты торговой недвижимости (приобретение и аренда) и покупателей (цены, ассортимент, удобство), а также невысокими по сравнению с другими отраслями административными барьерами.

Современные форматы розничной торговли, по оценкам McKinsey, обеспечивают производительность труда в среднем примерно в три раза выше по сравнению с традиционными форматами, поэтому именно их развитие является ключевым фактором повышения эффективности сектора в целом. По данным McKinsey, отставание России по производительности труда в розничной

¹ Под производительностью труда понимается валовая прибыль в расчете на одного сотрудника. — *Здесь и далее прим. авт.*

Рис. 1. Производительность труда в розничной торговле различных стран в сравнении с уровнем производительности в США в 2007 г.

торговле от США на 59% вызвано двумя основными причинами:

1) низкой долей магазинов современных форматов в общем объеме торговых площадей (обуславливает 39% отставания от показателя США);

2) меньшей производительностью труда в магазинах современных форматов (обуславливает 20% отставания от показателя США).

В России на долю магазинов современных форматов приходится более 36% оборота розничной торговли продовольственными товарами и 15% всех работников, занятых в розничной индустрии (рис. 2). Более высокая производительность труда в них обусловлена более эффективными закупками, низкими розничными ценами, меньшим количеством персонала на единицу площади и зачастую более привлекательным дизайном интерьера.

Главными факторами, препятствующими увеличению доли сетевой розничной торговли, в настоящее время являются следующие.

■ Недостаток качественных торговых площадей (в особенности до 1500 кв. м). В условиях кризиса это несколько снизило остроту проблемы, связанной с освобождением площадей ритейлерами,

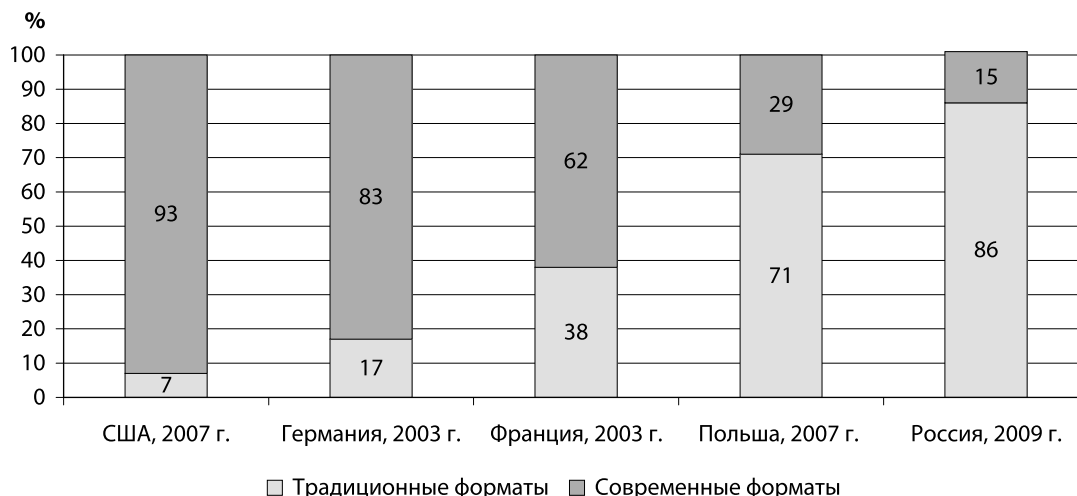
которые оказались в сложном финансовом положении: в 2009 г. было закрыто или сменило арендатора не более 3% действующих магазинов. В то же время замораживание большинства девелоперских проектов в сфере торговой недвижимости позволяет прогнозировать формирование в среднесрочной перспективе (к 2013–2014 гг.) дефицита площадей для размещения крупноформатных торговых объектов.

■ Высокий уровень долговой нагрузки и сокращение инвестиционных бюджетов большинства российских ритейлеров.

■ Низкое качество дорожной и логистической инфраструктуры, отсутствие достаточного количества квалифицированных логистических операторов. С этим связаны высокие транспортные издержки, длительные сроки доставки и, соответственно, дополнительные затраты на поддержание избыточных товарных запасов.

Низкая производительность труда в российских магазинах современных форматов отчасти обусловлена большим количеством персонала на 1 кв. м торговой площади. По оценкам McKinsey, в России этот показатель превышает среднемировой уровень (рис. 3 и 4). Наиболее существенная

Рис. 2. Структура занятости в торговле продовольственными товарами по странам



разница характерна для объектов с торговой площадью до 1,5 тыс. кв. м, в том числе в связи с тем, что в данном формате работают «жесткие» дискаунтеры Aldi², Lidl, BIM (Турция), Bedronka (Польша) и т.д., у которых численность персонала составляет 10–15 человек на 1 тыс. кв. м при ассортименте 800–1500 товарных позиций (SKU) и практически полной взаимозаменяемости сотрудников.

Различия в численности персонала между российскими и зарубежными ритейлерами объясняются следующими причинами.

- График работы розничных торговых точек в России. Многие супермаркеты, гипермаркеты, дискаунтеры и магазины у дома в крупных российских городах открыты круглосуточно или до 23–24 часов³, основная часть магазинов FMCG обслуживает покупателей семь дней и более 100 часов в неделю (в большинстве стран Европы такие

магазины работают шесть дней и не более 70–80 часов в неделю).

- Значительно более широкий ассортимент российских магазинов. Например, до кризиса ассортимент дискаунтеров «Пятерочка» зачастую превышал 6000 SKU, а к началу 2010 г. сократился до 2200–3900 SKU в зависимости от подформата.

- Технологическое отставание ритейлеров в России: отсутствие систем электронного документооборота, недостаточно эффективные ERP-системы и т.д.

- Неумение российских поставщиков организовать работу с розничными сетями: значительный объем недопоставок⁴, ошибки в комплектации заказов, отсутствие так называемых транспортных упаковок (ready-to-shelf package)⁵, низкое и нестабильное качество продуктов, обуславливающее возвраты.

² Численность персонала в магазине с торговой площадью около 600 кв. м составляет шесть человек (три в смену).

³ Наиболее активно переходят на круглосуточный режим работы магазины в городах с высоким уровнем насыщенности объектами сетевого ретейла и, соответственно, конкуренции (например, в Санкт-Петербурге).

⁴ До 2010 г. в большинстве договоров поставщиков с ритейлерами уровень недопоставки товара мог составлять до 25% (т.е. при уровне поставки 75% штрафы не предусматривались или были не очень значительными).

⁵ Например, во Франции в сеть Auchan в ready-to-shelf package поставляется 3000 SKU, в сеть Carrefour — 5000 SKU. Ассортимент «жестких» дискаунтеров (Aldi, Lidl и др.) практически полностью обеспечивается за счет товаров в ready-to-shelf package.

Рис. 3. Количество персонала на 1 тыс. м² площади у ретейлеров в России в 2009 г.

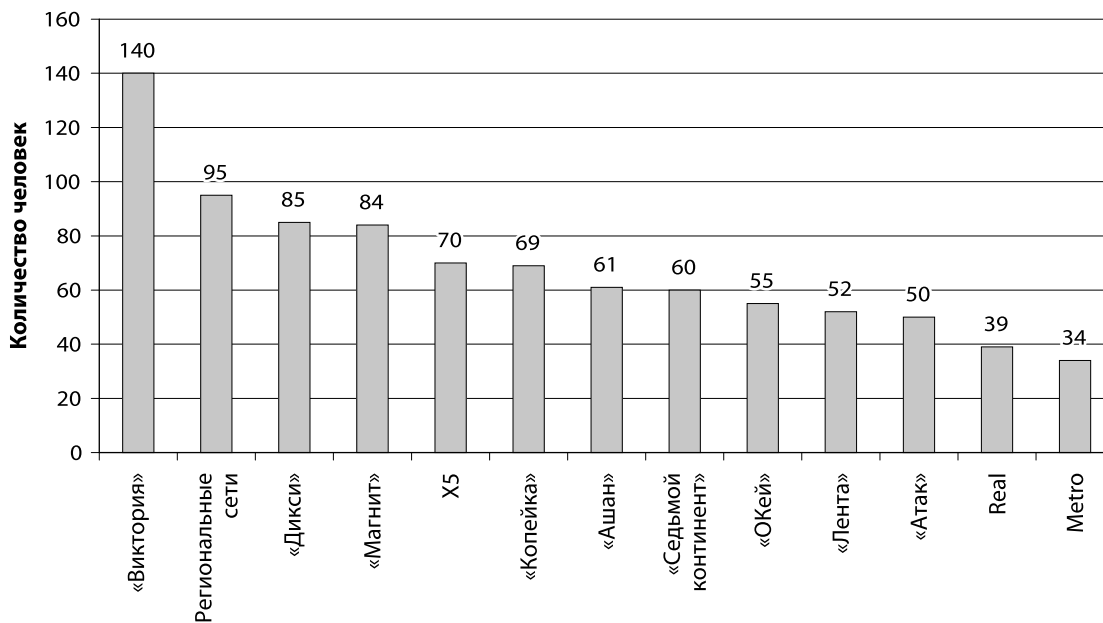
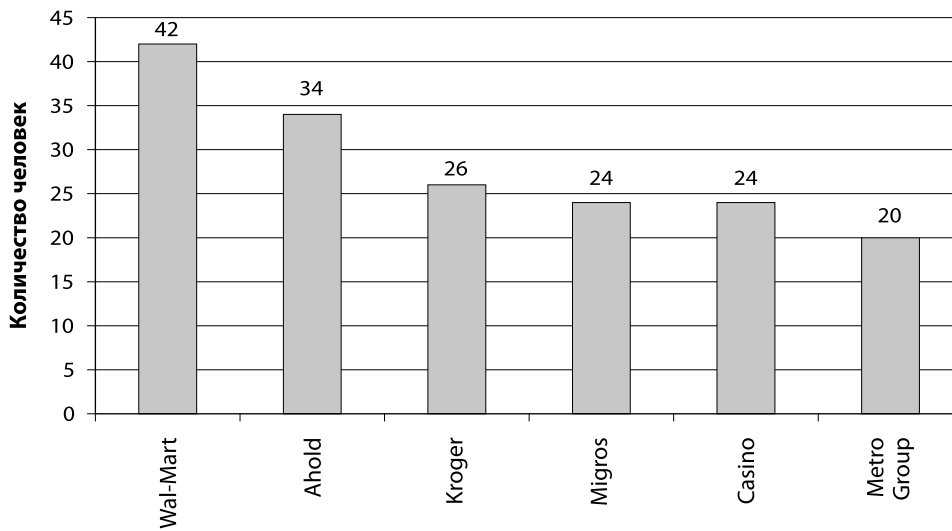


Рис. 4. Количество персонала на 1 тыс. м² площади у международных ретейлеров



■ Аутсорсинг отдельных служб или использование схем лизинга персонала в странах Европы.

В то же время большее количество персонала в российских торговых сетях, магазины которых расположены в крупных городах (особенно в Москве), компенсируется более высоким показателем выручки с квадратного метра торговой площади, чем в крупных городах Европы и США, где насыщенность объектами сетевой розничной торговли существенно выше. По оценкам авторов, для российских региональных сетей магазинов у дома после реализации программы оптимизации ассортимента, оборудования и торговых площадей (сдача в субаренду) практически достижимым является показатель 66–70 человек на 1 тыс. кв. м (три магазина с торговой площадью по 300–350 кв. м, тремя кассовыми терминалами и 11–12 сотрудниками в смену). Среди федеральных сетей лучший показатель эффективности использования персонала у сети «Копейка»: 18 сотрудников в магазине формата S (до 500 кв. м).

Ввиду таких факторов, как усиление конкуренции между магазинами современных форматов в регионах и перераспределение потребительских потоков среди большего количества объектов, рационализация потребительского поведения и увеличение доли собственных торговых марок

(СТМ) в выручке российских ритейлеров, в 2013–2014 гг. в торговых сетях России будет наблюдаться тенденция к снижению показателя выручки (в рублевом выражении) с квадратного метра. Следовательно, в течение ближайших двух-трех лет российским ритейлерам необходимо продолжить работу по оптимизации расходов, начатую в конце 2008 г. в связи с кризисными явлениями в экономике.

На рис. 5–7 сравниваются показатели эффективности магазинов современных форматов в России в 2008 г. и США в 2007 г. (в долларовом выражении, с учетом паритета покупательной способности), по данным McKinsey.

Помимо количества персонала, необходимо также выделить следующие причины более низкой производительности труда в российских магазинах современных форматов.

■ Недостаточно гибкое планирование численности персонала и недостаточно эффективная организация рабочих смен, обусловленные ограниченным использованием частичной занятости. Фиксированный штат не позволяет привести количество сотрудников магазина в соответствие с числом покупателей, поэтому в период низкой посещаемости наблюдается избыток персонала, а в часы пик — значительная его нехватка. Кроме того, зачастую количество работников в разных

Рис. 5. Результирующие показатели эффективности: валовая прибыль

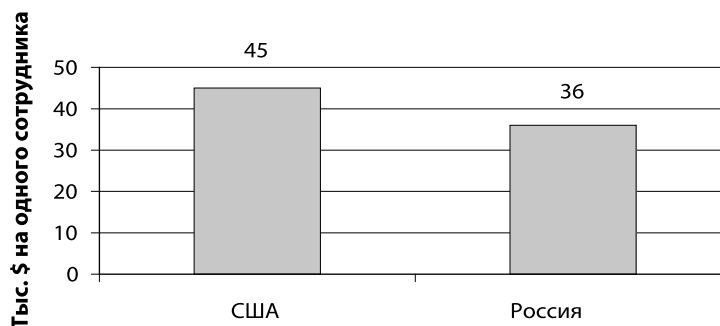


Рис. 6. Показатели эффективности второго уровня: а — выручка, б — валовая маржа

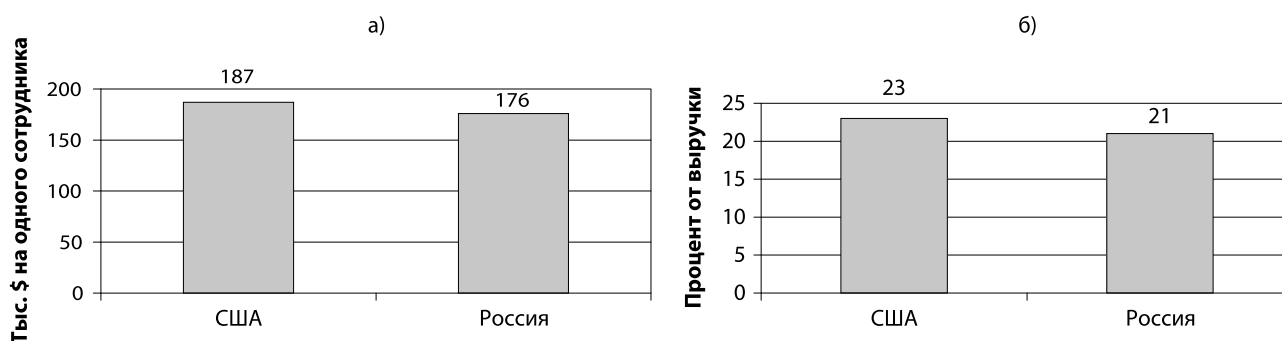
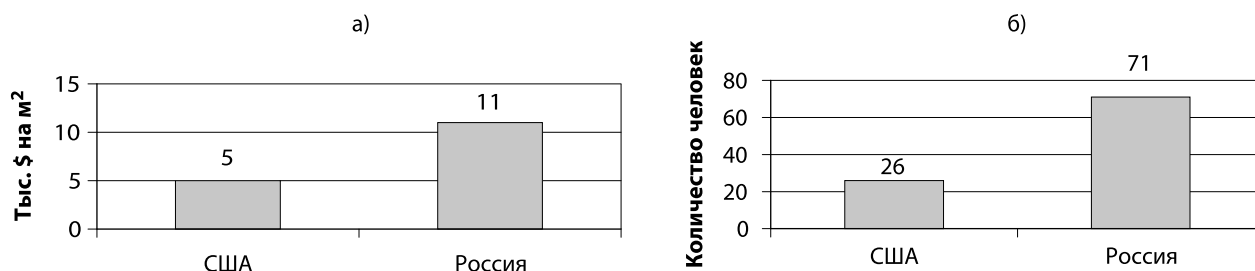


Рис. 7. Показатели эффективности третьего уровня: а — выручка, б — количество сотрудников на 1000 м²



магазинах одной и той же сети значительно варьируется (в первую очередь это характерно для региональных сетей), что обусловлено недостаточной проработанностью корпоративных стандартов в отношении форматов торговых точек и численности персонала, а также различными площадями магазинов (это объясняется нехваткой качественных торговых помещений).

■ Высокая текучесть кадров и низкий уровень квалификации персонала. В период роста экономики страны и сильного дефицита на рынке труда показатель текучести кадров у российских ретейлеров достигал 30–40%. В таких условиях

необходимы высокоэффективные системы обучения сотрудников, а у большинства компаний они отсутствовали. Из-за этого адаптация новых работников существенно усложнялась, нагрузка на управляющих возрастала, а качество сервиса страдало. Следствием данной ситуации стал низкий уровень взаимозаменяемости сотрудников, препятствующий реализации программ оптимизации численности. После начала экономического кризиса текучесть кадров уменьшилась, рост заработных плат остановился, однако уже со II квартала 2010 г. вновь возникла тенденция к формированию дефицита персонала.

■ Чрезмерно сложная организационная структура, наличие избыточных уровней управления и, соответственно, значительный потенциал для сокращения численности работников в центральных и региональных офисах.

■ Низкий уровень развития информационных технологий и автоматизации бизнес-процессов, обусловленный отсутствием у ряда ретейлеров корпоративных информационных систем или недостаточно эффективным их использованием (например, внедренная в ГК «Виктория» ERP-система SAP периодически создавала проблемы в сфере поставок даже через полтора года после ввода в эксплуатацию).

Помимо устранения перечисленных выше причин, ключевыми направлениями повышения эффективности операционной деятельности российских ретейлеров в ближайшие годы должны стать следующие:

■ повышение эффективности категорийного менеджмента (оптимизация ассортимента, сокращение количества ассортиментных позиций, снижение показателя out-of-stock);

■ оптимизация логистических издержек, повышение уровня централизации поставок и переход на прямые контракты с производителями;

■ увеличение ассортимента и доли СТМ, позволяющее улучшить коммерческие условия взаимодействия с поставщиками в категориях, где запущены СТМ, обеспечить эффективное закрытие незаполненных ценовых ниш в ассортименте, реализовать стратегию дифференциации и повысить лояльность покупателей;

■ формирование стратегического партнерства с поставщиками, обеспечивающего снижение издержек всей цепочки поставок с распределением сэкономленных средств между участниками договорных отношений и повышение эффективности маркетинговых акций.

Экономический кризис и вступление в силу Федерального закона от 28 декабря 2009 г. №381-ФЗ

«Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» обусловили изменение вектора развития торговых сетей FMCG в России, потребовали пересмотра стратегии, фокусировки на обеспечении прибыльности и эффективности, а не на темпах роста. В 2009 г. произошло значительное ухудшение условий привлечения заемных средств для большинства ретейлеров (кроме крупнейших), существенно сократились возможности продажи бизнеса (в большинстве случаев региональные сети оцениваются федеральными ретейлерами в рамках слияний и поглощений по ценам, близким к стоимости объектов недвижимости и прав аренды). В 2010 г. ликвидность в банковской системе повысилась, а финансовые показатели ретейлеров улучшились, т.к. многие крупные сети смогли сократить долговую нагрузку и за счет успешной реализации программ оптимизации бизнеса повысить рентабельность. Это привело к повышению доступности банковских кредитов и других инструментов привлечения финансовых ресурсов (облигационные займы и IPO), усилению конкуренции между федеральными ретейлерами за приобретение активов в регионах. Тем не менее перечисленные выше факторы продолжают оказывать значительное влияние на развитие сетевого ретейла FMCG в России.

В табл. 1 обобщена информация об ответной реакции ретейлеров на вызовы внешней среды.

Российские ретейлеры в настоящее время характеризуются слабым категорийным менеджментом⁶ и имеют потенциал для повышения уровня продаж от 10% до 20% и более. Это обусловлено недостатком внимания руководства к вопросам управления ассортиментом, в результате чего в большинстве сетей до 2009 г.⁷ отделы планирования ассортимента или категорийного менеджмента отсутствовали либо выполняли только ограниченный объем работ по анализу продаж. Поэтому особую актуальность в 2009–2010 гг.

⁶ Существуют проблемы, связанные с формированием ассортимента и/или выкладкой товаров, а также с показателем out-of-stock.

⁷ Например, только в начале 2010 г. X5 Retail Group объявила о реструктуризации отдела закупок с выделением отдельной должности директора по категорийному менеджменту.

Таблица 1. Вызовы внешней среды в 2009–2010 гг. и ответная реакция со стороны ретейлеров

Вызовы внешней среды	Проблемы ретейлеров	Ответная реакция
Снижение реальных доходов населения и потребительских расходов	<ul style="list-style-type: none"> ■ Снижение уровня сопоставимых продаж (LFL), сокращение трафика и уменьшение суммы среднего чека ■ Снижение прибыльности и темпов роста бизнеса 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Концентрация ресурсов не на обеспечении быстрого роста, а на повышении эффективности бизнеса ■ Закрытие убыточных торговых объектов ■ Оптимизация расходов ■ Уточнение позиционирования торговых объектов
Изменение структуры потребления (рационализация) и переориентация некоторых потребителей на низкомаржинальные продукты	<ul style="list-style-type: none"> ■ Усиление ценовой конкуренции ■ Снижение валовой маржи ■ Рост издержек из-за низкой востребованности части ассортимента (в том числе СТМ с неверным ценовым позиционированием) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Оптимизация ассортиментной матрицы и ввод в ассортимент товаров в инновационной упаковке, которая способствует повышению продаж и/или сокращению издержек (например, ready-to-shelf package) ■ Усиление давления на поставщиков для улучшения закупочных условий ■ Повышение качества категорийного менеджмента ■ Повышение эффективности управления портфелем СТМ
Ухудшение финансового положения поставщиков и дистрибьютеров	<ul style="list-style-type: none"> ■ Сбои в поставках товара ■ Рост показателя out-of-stock 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Расширение портфеля СТМ ■ Сокращение количества поставщиков и вывод из ассортимента низкооборачиваемых товаров ■ Формирование партнерских отношений с поставщиками
Сокращение объемов кредитования и рост стоимости заемных средств (преимущественно в 2009 г.)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Сложности с рефинансированием долга ■ Сокращение инвестиционных программ ■ Рост стоимости хранения товарных запасов 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Переориентация на открытие магазинов на арендованных площадях. Снижение логистических издержек за счет централизации поставок. Оптимизация затрат и улучшение показателей оборачиваемости капитала ■ Повышение эффективности корпоративных информационных систем
Снижение стоимости объектов недвижимости и арендных ставок (преимущественно в 2009 г.)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Снижение стоимости портфеля недвижимости ретейлеров ■ Увеличение сроков реализации девелоперских проектов 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Замораживание (продажа) девелоперских проектов ■ Пересмотр действующих договоров аренды ■ Открытие магазинов на арендованных площадях и отказ от реализации девелоперских проектов

Источник: по данным INFOLine и PricewaterhouseCoopers.

приобрели проекты по привлечению поставщиков к управлению категорией. В первую очередь речь идет о международных компаниях, т.к. российские поставщики FMCG, как правило, имеют значительно меньше опыт и эффективность

в данной области⁸, а также не вполне готовы к разрешению конфликта интересов, неизбежно возникающего между отделом продаж и отделом категорийного менеджмента при реализации подобных проектов.

⁸ Сеть «Копейка», выбирая партнера для развития молочной категории, запустила два тестовых проекта с компаниями Danone и «Вимм-Билль-Данн». Лучшие показатели продемонстрировали специалисты Danone, с которыми и был реализован проект в сфере категорийного менеджмента.

При передаче категории под управление поставщика ретейлерам следует учитывать четыре важных момента.

1. Необходимость передачи поставщику данных по продажам категории, что усиливает его позиции в переговорах (частично данная проблема может быть решена шифрованием фактических данных и передачей относительных показателей динамики⁹).

2. Незаинтересованность поставщика в реализации проектов управления категорией, если это приведет к сокращению его доли на полке и количества SKU (т.е. в случае, когда доля на полке в сети больше, чем доля на рынке). Для поставщиков проекты в сфере категорийного менеджмента являются в первую очередь орудием борьбы с конкурентами и средством увеличения доли на полке в сети, а уже во вторую — инструментом формирования стратегического партнерства с торговой сетью.

3. Сложность реализации проектов в категориях, где значимую долю занимают СТМ сетей

(в этом случае для поставщика осложняется сопоставление показателей продаж в сети с показателями по рынку, что является важным инструментом категорийного менеджмента, а также формируются дополнительные требования: обеспечить не только рост категории, но и как минимум сохранение доли СТМ на полке и в продажах).

4. Потеря индивидуальности оформления категории¹⁰, что может негативно влиять на бренд и позиционирование торговой сети (так, проекты Danone в сфере категорийного менеджмента приводят к унификации внешнего вида современной молочной категории).

В табл. 2 приведены итоги реализации некоторых проектов по привлечению поставщиков к управлению категорией.

Кроме того, большинство российских ретейлеров, несмотря на реализацию в 2009 г. программ оптимизации затрат, продолжают характеризоваться сравнительно невысоким уровнем эффективности (особую актуальность данная проблема

Таблица 2. Итоги реализации проектов по привлечению поставщиков к управлению категорией

Ретейлер	Формат	Категория	Поставщик	Прирост уровня продаж категории, %	Время
X5 Retail Group	Супермаркет «Перекресток»	Соки	ЗАО «Мултон»	10–15	Февраль 2010 г. (Москва), апрель 2010 г. (Санкт-Петербург)
Metro Group	Гипермаркет Real	Премиальные спиртные напитки	Bacardi Rus	14–20	Второе полугодие 2009 г.
«Лента»	Гипермаркет «Лента»	Современная молочная категория	Danone	10–17	Первое полугодие 2008 г. — первое полугодие 2009 г.
«Седьмой континент»	Супермаркет «Седьмой континент»	Современная молочная категория	Danone	Примерно 12	2009 г.
Metro Group	Гипермаркет Real	Современная молочная категория	Danone	Примерно 14	2009 г.

Источник: по данным INFOLine и ECR.

⁹ Именно таким образом поступила сеть «Копейка» при реализации проекта в молочной категории с компанией Danone.

¹⁰ Это является одной из важнейших причин, по которой от подобных проектов отказывается «Ашан».

приобрела для региональных ретейлеров, которые сталкиваются с существенными сложностями в связи с усилением конкуренции со стороны федеральных и международных компаний). При этом рентабельная деятельность ряда региональных ретейлеров продолжает обеспечиваться преимущественно находящимися в их собственности объектами недвижимости, в то время как торговый бизнес при рыночных ставках аренды является убыточным или очень низкоприбыльным.

До сих пор встречаются случаи, когда после переговоров закупщик, не получивший требуемую скидку, сразу выводит ассортимент поставщика из сети. Однако когда потребитель не находит на полке бренд, к которому привык, его негативные эмоции переносятся на магазин. Известные методики постепенного вывода зонтичных брендов с минимальными потерями для сети такими закупщиками не применяются. Если говорить о региональных сетях, собственники много теряют, когда их закупщики говорят: «Нам нужна цена, как на полке X5 минус 30%». Сделки в таких случаях не заключаются, и в определенных сетях ассортимент редет.

С точки зрения технологий выработался некий стереотип, что все данные, которые приносит поставщик, например индекс Nielsen, неправильные («У каждого поставщика свой Nielsen»). При этом сети получают индекс Nielsen сами, и, казалось бы, закупщики могли бы им пользоваться. То же самое относится к внутренним данным по продажам поставщиков: профессиональные менеджеры по ключевым клиентам (Key Account Manager, КАМ) не станут продавать товар, который не будет оборачиваться на полках.

Еще одна очевидная возможность повышения КПД ретейлеров — систематизирование систем коммуникаций поставщика. Хорошим примером является сеть «Ашан»: при заключении договора она предоставляет «Гид поставщика», где приведена вся необходимая поставщику контактная

информация, сгруппированная по темам (бухгалтерия, логистика, склад). Повысить эффективность закупщиков могло бы руководство по бизнес-процессам: какие действия должен предпринять поставщик для включения SKU в матрицу, как правильно рассчитать страховой запас и сделать предложение. Если закупщик объясняет одно и то же каждому поставщику, он теряет время. Если же поставщик вынужден сам искать нужные сведения, информация может быть получена им в искаженном виде, что тоже затруднит работу закупщика.

По мнению авторов, основными векторами развития розничного сектора FMCG в России в 2010–2012 гг. станут следующие.

- Усиление борьбы за потребителя, что неизбежно потребует от ретейлеров сфокусированности стратегий для наиболее эффективного удовлетворения потребностей целевой группы покупателей.

- Повышение потребности ретейлеров в установлении долгосрочных партнерских отношений с поставщиками (в том числе посредством формирования совместных рабочих групп с участием представителей поставщиков и торговых сетей¹¹), позволяющих повысить оборачиваемость товара (в том числе проекты по СТМ в среднем и высоком ценовом сегментах) и снизить показатель out-of-stock (X5 Retail Group в 2010 г. повысила требования по поставке в срок с 75% до 95%). При этом федеральные сети по мере усиления экспансии в регионы все больше нуждаются в увеличении доли локальных поставщиков (например, в «Пятерочке» целевой показатель локального ассортимента составляет 20%).

- Значительное увеличение доли СТМ в ассортиментной матрице и выручке сетей (реализация ретейлерами стратегии «меньше брендов — больше выбор»).

- Ориентация федеральных сетей на развитие в регионах присутствия (где уже сформирована

¹¹ Например, высокую эффективность продемонстрировала совместная группа X5 Retail Group и Procter & Gamble: так, в 2008 г. X5 Retail Group была четвертым по величине клиентом Procter & Gamble в России, а в 2010 г. — уже крупнейшим (и вошла в число крупнейших клиентов в мире).

логистика) и выход в соседние регионы Центрального, Приволжского, Южного и Северо-Западного ФО, в то время как экспансия на Урал, в Сибирь и на Дальний Восток будет ограниченной.

■ Усложнение входа в сети для поставщиков (особенно в магазины формата дискаунтер) и необходимость инноваций в области упаковки, которая должна быть яркой, эмоциональной и обеспечивать оптимизацию логистических издержек по всей цепочке поставок.

■ Усиление позиций закупочных союзов (Spar и ТЗС), которые могут позволить региональным сетям реализовывать программы развития СТМ и получить более привлекательные закупочные условия (особенно по биржевым товарам, фруктам и овощам).

■ Усиление ценового давления на поставщиков в связи с распространением системы электронных торгов (опытом X5 Retail Group в ближайшее время воспользуются практически все крупнейшие федеральные сети).

■ С учетом перечисленных выше векторов развития розничного сектора должно происходить формирование стратегий развития торговых сетей и осуществляться работа по повышению операционной и финансовой эффективности.

ОСОБЕННОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПОСТАВЩИКОВ FMCG С РЕТЕЙЛЕРАМИ

Анализ взаимодействия поставщиков FMCG с ретейлерами в России должен проводиться с учетом существующих особенностей производственной базы пищевой промышленности и сопутствующих товаров, особенностей управления бизнесом в целом и продажами в российских производственных и торговых компаниях, а также состояния сетевой розничной торговли FMCG. По мнению авторов, наиболее важными особенностями являются следующие.

■ Высокая зависимость от импорта потребительских товаров и значительная доля импортных составляющих (сырье и материалы) в производимой на территории РФ продукции. Несмотря на перенос производства пищевых продуктов в Россию рядом крупнейших международных FMCG-компаний, в связи с нехваткой качественной сельскохозяйственной продукции отечественного производства импортозависимость сохранилась.

■ Низкое, нестабильное качество продукции значительной части российских производителей, а также недостаточный профессионализм специалистов финансовых служб и отделов продаж, обуславливающий ошибки в расчетах себестоимости продукции при поставке в торговые сети и неспособность эффективно представлять коммерческие интересы компании при переговорах с ретейлерами.

■ Ухудшение качества управления взаимодействием поставщиков FMCG с несетевой розницей и концентрация внимания отделов продаж на работе с торговыми сетями (а в сегменте сетевого ретейла — на наиболее крупных и динамично растущих сетях).

■ Усиление процессов консолидации в российском ретейле FMCG (в связи с опережающим ростом крупнейших ретейлеров), увеличение доли торговых сетей в обороте розничной торговли в крупнейших городах России и сокращение ассортиментных матриц ретейлерами. В результате при переговорах с поставщиками сети оказываются в заведомо выигрышном положении, что приводит к увеличению размеров скидок и платежей со стороны поставщиков.

В условиях ужесточения конкуренции и ухода с рынка некоторых региональных дистрибьюторов для ряда поставщиков именно торговые сети становятся единственным растущим каналом продаж (следует отметить, что наиболее эффективные производители и поставщики FMCG в 2009–2011 гг., наоборот, наращивали объемы продаж через несетевую розницу и мелкие региональные сети, условия поставок¹² в которые

¹² Закупочные цены, отсрочка платежа, отсутствие маркетинговых бонусов и штрафов и т.д.

значительно привлекательнее). Они вынуждены предлагать ретейлерам невыгодные для себя условия: завышенные маркетинговые бонусы или скидки, зачастую не обеспечивающие положительной рентабельности¹³. Существенному усилению борьбы за полки в 2009–2011 гг. способствовали процессы сокращения ассортиментных матриц и развития собственных торговых марок сетями FMCG, а также планы по увеличению объемов поставок в торговые сети у ряда поставщиков (в некоторых случаях отделы продаж планируют показатели по объемам поставок без привязки к маржинальности, а иногда разрабатывают единый план по объему реализации продукции, включающий как бренды производителя, так и СТМ, производимые для ретейлера). При этом рекламные и маркетинговые бюджеты поставщиков во многих компаниях сократились, к тому же большая их часть направлена не на рекламу и маркетинговые акции, ориентированные на потребителей, а на проведение трейд-маркетинговых акций в торговых сетях (в том числе агрессивных ценовых акций, негативно влияющих на ценовое восприятие бренда, а также акций «2 + 1» и «1 + 1»). Таким образом, усиливается тенденция ослабления брендов, характерная для большинства российских поставщиков, и нивелируется слабость региональных торговых марок, что обуславливает легкую заменяемость поставщиков без значительных потерь в объемах продаж ретейлеров.

Темпы развития логистики у российских ретейлеров отстают от темпов региональной экспансии. Даже при работе с наиболее эффективной в России с точки зрения логистики сетью «Магнит» поставщики сталкиваются с очередями в распределительные центры (РЦ)¹⁴. Это влечет за собой серьезные риски при поставке скоропортящихся продуктов (в большинстве российских сетей данная товарная группа не выдерживает нормативных сроков годности в связи с нарушениями

температурного режима на различных стадиях логистической цепочки), низкую технологичность цепи «поставщик — дистрибьютер — сеть» и высокую стоимость логистических операций.

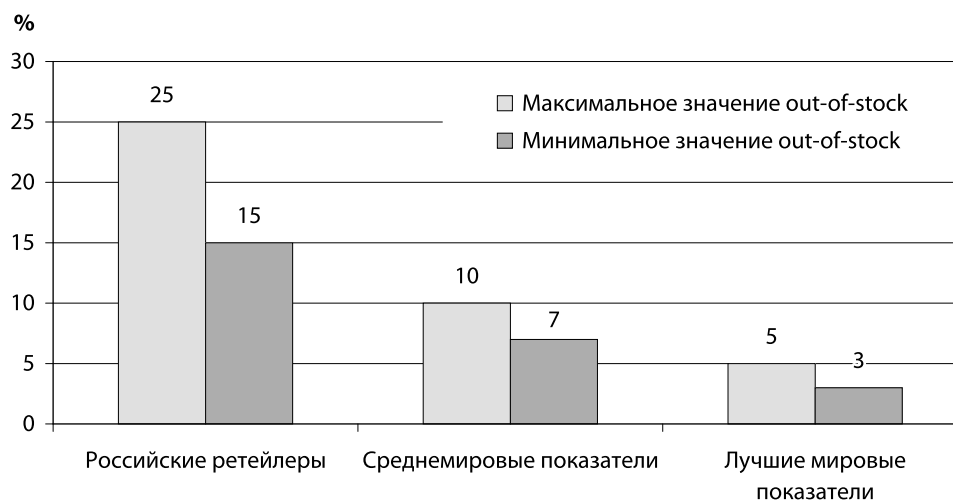
ОСНОВНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ ВО ВЗАИМОДЕЙСТВИИ ПОСТАВЩИКОВ FMCG И ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА

В условиях экономического кризиса в IV квартале 2008 г. ретейлеры существенно увеличили отсрочку платежей (не менее чем на 30–45 дней по сравнению с докризисными сроками), тем самым оказывая финансовое давление на поставщиков и производителей. Чтобы компенсировать увеличение отсрочки платежа в условиях роста процентных ставок и стоимости факторинговых услуг, поставщики вынуждены поднимать цены, уменьшать объемы поставок или выплачивать торговым сетям комиссию за сокращение отсрочек платежа. В I квартале 2009 г. это привело к заметному росту цен в торговых сетях, сокращению ассортимента и значительному увеличению показателя out-of-stock. Подобная ситуация объясняется невозможностью поставщиков обеспечить стабильность поставок в условиях кризиса из-за недопоставок сырья, сбоев в производстве, банкротства дистрибьюторских компаний и неплатежей торговых сетей (ключевая причина). Проблема гораздо более высокого, по сравнению с развитыми странами, показателя out-of-stock у российских ретейлеров существовала и ранее, однако в условиях кризиса неплатежей в экономике и ухудшения финансового состояния производителей и дистрибьютеров она приобрела угрожающие масштабы (рис. 8). Out-of-stock наблюдается по товарам, входящим в топ-250 наиболее продаваемых продуктов, что приводит к перетоку потребителей к конкурентам

¹³ В некоторых случаях подобная ситуация обусловлена неверной оценкой затрат на работу с торговой сетью, не учтенными в планах, но фактически выплаченными штрафами и т.д.

¹⁴ Например, в июне 2010 г. машины поставщиков простаивали в очереди в РЦ Иваново и Орла по два-три дня, т.к. РЦ не справлялись с увеличением объемов поставок, вызванным быстрым ростом количества магазинов.

Рис. 8. Средние значения out-of-stock российских и международных ретейлеров



(т.е. другим российским сетям) и значительной величине упущенной выручки и прибыли.

Высокий показатель out-of-stock у российских ретейлеров объясняется следующими причинами:

- 1) избыточное количество товарных позиций (до 40% позиций нерентабельны для сетей, причем именно по данным товарным позициям наблюдается наиболее высокий показатель out-of-stock)¹⁵;
- 2) низкое качество логистики у производителей и высокая доля прямых поставок;
- 3) ориентация категорийных менеджеров на максимизацию величины входных платежей, маркетинговых бонусов и скидок вместо оценки показателей выручки и прибыли с квадратного метра¹⁶;
- 4) нехватка или низкая эффективность работы персонала магазинов (отсутствие товара на полке при наличии на складе или в неразобранной упаковке непосредственно в торговом зале).

Кроме того, существует проблема обмена данными и несовершенства информационных систем, обуславливающая недопоставку продукции в сеть даже при наличии возможностей организации доставки продукции у поставщика. По оценкам авторов, недопоставки по причине недостаточно эффективного обмена данными составляют от 20% до 50% от общей величины out-of-stock. В то же время такие сети, как «Магнит», «Копейка», «Дикси», «Пятерочка», характеризуются более высокой долей поставок через собственные РЦ, что позволяет снизить показатель out-of-stock. В собственности «Магнита» находится более 1500 собственных автомобилей, за счет чего эта сеть эффективно применяет схемы обратной загрузки и даже предлагает поставщикам сервис по доставке продукции в распределительный центр по ценам ниже, чем у транспортных компаний. Однако, как уже отмечалось выше, использование РЦ при поставке некоторых видов скоропортящихся

¹⁵ В связи с реализацией большинством российских ретейлеров программ оптимизации ассортимента значимость данного фактора несколько снизилась.

¹⁶ После вступления в силу Закона «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в РФ», ограничившего величину ретробонусов, ретейлеры активизировали работы по повышению эффективности категорийного менеджмента, что привело к снижению значимости данного фактора.

товаров приводит к увеличению срока их движения на полку (не менее чем на один день) и к дополнительным рискам, связанным с нарушением температурного режима (например, если возникает очередь из машин на разгрузке).

Взаимодействие торговых сетей с поставщиками в первом полугодии 2009 г. осложнилось ухудшением платежной дисциплины ретейлеров, банкротством и уходом с рынка некоторых дистрибьютеров. Поставщики вынуждены были приостанавливать сотрудничество с ретейлерами или выводить из ассортимента часть позиций. Параллельно происходил процесс сокращения ассортимента посредством вывода продукции, близкой по ценовым и качественным параметрам, но представленной различными брендами: например, «Пятерочка» в течение 2009 г. сократила количество SKU с 5000–6000 до 2200–3900 (в зависимости от подформата). В целом по итогам 2009 г. стоимость входа¹⁷ в товарную матрицу ретейлеров для поставщиков выросла в связи с ужесточением конкуренции.

В среднем у закупщика крупной сети 50–150 поставщиков, а у КАМ поставщика — 1–3 клиента. Бизнес-процессы сетей все более алгоритмизированы, технологии закупок зачастую побеждают талантливых переговорщиков. Следствием этого является смещение понятия «надежность поставщика» в область обслуживания: КАМ всегда доступен по телефону, быстро решает логистические и другие технические вопросы, заполняет необходимые формы правильно и в срок, вовремя заручается у руководства поддержкой той или иной акции. Цель всех этих действий — сэкономить время закупщика и увеличить диапазон предложений, часто «горящих», с которыми к КАМ обращается ретейлер. Эту, казалось бы, техническую функцию не всем компаниям удается передать в отдел Customer service, поскольку внутренняя организационная структура и система принятия решений у ведущих ретейлеров существенно отличаются. В разных сетях функции

категорийного менеджера могут включать или не включать годовые переговоры об улучшении условий, составление годового плана по промоакциям. Поэтому даже на техническом уровне многие идеи необходимо «продавать», выстраивать хорошие личные отношения. Например, налаженные отношения с бухгалтерией помогут нужным образом составить и подписать акты выполненных работ, т.к. налог на прибыль и невозвратный НДС зависят от формулировки услуг и составляют 42% от их стоимости.

Функционал связки «закупщик — КАМ» давно ограничивается схемой «закупщик согласовывает решение — КАМ (младший КАМ) исполняет». Это напоминает работу дистрибьютера, у которого производители размещают своих торговых представителей, использующих ресурсы дистрибьютера по складированию, логистике, инкассации. Зачастую большая часть успеха обусловлена именно интеграцией торговых представителей в структуру и бизнес-процессы дистрибьютера, а задача менеджера — зная процессы дистрибьютера, давать «зеленый свет» своей команде. Проецируя данную ситуацию на ретейлера, можно сказать, что КАМ выясняет, в каких магазинах сети и в каком РЦ возникает out-of-stock, советует закупщику, как правильно решать проблему, и после его одобрения «продает» эту идею складским, операционным и логистическим менеджерам ретейлера (т.е. меняет «плечо» поставки, схему поставки). Казалось бы, для чего здесь нужны личные отношения, ведь процессы в сетях автоматизированы. В действительности загрузка сотрудников сетей высока, и, если, например, им пришла разрядка внести в матрицу 1000 SKU при ротации поставщиков после годовых переговоров, у них всегда есть возможность ввести продукцию того или иного поставщика в ассортимент быстрее. Такие вещи нужно именно «продавать». Естественно, это не снимает с КАМ основной обязанности приходить на переговоры подготовленным, т.е. иметь проанализированные

¹⁷ В данном случае имеются в виду совокупные затраты на ввод продукции, учитывающие величину скидки и прочие расходы.

данные по продажам, объяснение причин, конкретные предложения и планы действий, и выигрывать переговоры.

Учитывая, что поставщиков у крупной сети на порядок больше, чем крупных сетей у производителя, можно условно выделить пять типов их взаимодействия (табл. 3).

В условиях кризиса ретейлеры понижают статус части поставщиков (их просто перестает интересовать взаимодействие с этими поставщиками, что приводит к задержке платежей) и/или выводят их продукцию из ассортимента, однако для наиболее значимых партнеров формируются

благоприятные условия для перехода к тактическому (в перспективе — к стратегическому) партнерству. Ключевыми проблемами при реализации совместных проектов являются следующие.

- Проекты по управлению запасами, разработка и ввод в ассортиментную матрицу новых продуктов: поставщики считают неэффективным категорийный менеджмент ретейлеров, а ретейлеры считают необъективным категорийный менеджмент поставщиков.

- Проекты в сфере обмена данными: поставщикам недостаточно данных от ретейлеров для организации эффективной системы поставок,

Таблица 3. Типы взаимодействия поставщиков и ретейлеров

Тип взаимодействия	Описание	Распространенность в России
Стратегическое партнерство	Постоянный контакт на уровне компетентных лиц для обеспечения взаимовыгодного стратегического сотрудничества во всех областях совместных интересов, например, полноценный категорийный менеджмент	Крупнейшие ретейлеры и крупнейшие поставщики, пример — проект CatMan компании Danone
Тактическое партнерство	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ретейлер прислушивается к консультациям поставщика по категории, акциям BTL, поведению покупателей, дереву принятия решений о покупке и следующей из него планеграмме категории ■ Со стороны ретейлера такого поставщика может курировать не закупщик, а его руководитель ■ Производитель готовит продукты специально для данного ретейлера: СТМ, совместные ТМ (бренды поставщика с уникальными параметрами веса, упаковки, качества, брендинга), ready-to-shelf package ■ Поставщик допускается до «второй линии», т.е. до сотрудников ретейлера, отвечающих за планеграмму полки, за матрицы по форматам, за промоакции (в зависимости от функционала закупщика конкретной сети) 	Некоторые крупнейшие поставщики
Оперативное партнерство	Отношения, при которых представитель поставщика снимает с закупщика необходимость самостоятельно решать проблемы с товаром поставщика внутри сети. Поставщик решает вопросы уровня «плеча», страхового запаса, out-of-stock с соответствующими сотрудниками ретейлера, минуя закупщика	Большинство международных компаний
Отсутствие партнерства	Двухсторонние отношения: строятся вокруг продукта, объемов, цены, промоакций, уровня сервиса	Превалирует
Односторонняя коммуникация	Односторонняя коммуникация от ретейлера к поставщику. В случае возникновения проблем или при годовых переговорах ретейлер высылает новые условия, поставщик их подтверждает	Большинство небольших российских компаний

Источник: по данным INFOLine и компании «Неокод коммерческих стратегий».

в то время как ретейлеры не доверяют поставщикам свои данные, не готовы ими делиться.

■ Проекты в сфере ready-to-shelf package (в России такие проекты с ретейлерами и поставщиками наиболее активно реализует компания SCA Packaging).

Процентное соотношение производителей, участвующих в совместных проектах с ретейлерами в зарубежных странах, представлено на рис. 9.

ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПОСТАВЩИКОВ ПРИ РАБОТЕ С ТОРГОВЫМИ СЕТЯМИ И ИСТОЧНИКИ ИХ ВОЗНИКНОВЕНИЯ

По мнению авторов, важнейшими при взаимодействии с ретейлерами для поставщиков должны стать вопросы «Зачем нам нужна представленность в торговых сетях / в данной торговой сети?» и «Какой объем прибыли может быть получен от работы с данной сетью?» При ответе на них необходимо учитывать следующие факторы.

■ Некоторые компании не готовы (с точки зрения развития основных бизнес-процессов, т.е. производства, логистики и продаж) к использованию столь сложного, масштабного и дорогого канала сбыта, как торговые сети.

■ Не вся продукция хорошо продается в торговых сетях (некоторые товары успешно реализуются только в магазинах определенных форматов).

■ Не все товары достаточно конкурентоспособны с точки зрения цены и потребительского качества, чтобы быть эффективно представленными в торговых сетях.

■ Экономический и неэкономический (повышение известности, формирование лояльности) эффекты от продажи товара через торговые сети должны быть оценены и сопоставлены с показателями других каналов продаж.

По мнению авторов, ошибки поставщиков в работе с торговыми сетями можно условно разделить на три предметные группы, которые описаны в табл. 4.

Важной проблемой является недостаточно эффективная система стимулирования менеджеров по работе с сетевыми клиентами. В качестве KPI для оценки их работы и определения величины вознаграждения выступают такие параметры, как объем продаж в натуральном выражении, процент выполнения плана, размер дебиторской задолженности, ассортимент реализованной продукции с учетом маржинальности, которые не всегда коррелируют с показателем прибыли (зачастую ввиду трудностей расчета прибыльности по каждому клиенту). Как уже отмечалось выше,

Рис. 9. Участие производителей в совместных проектах с ретейлерами в зарубежных странах

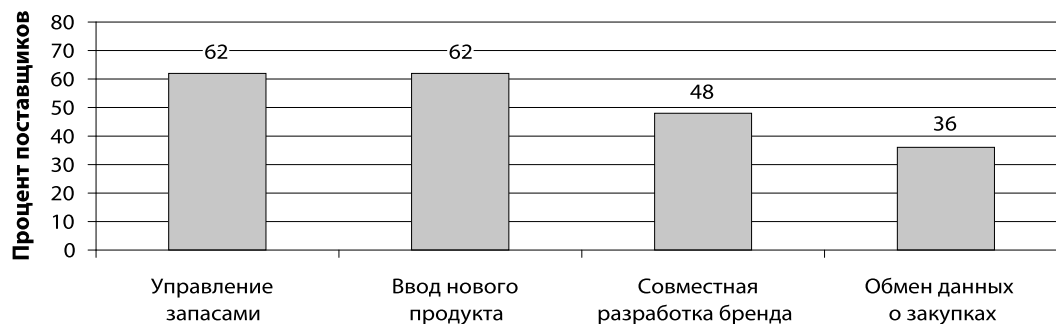


Таблица 4. Основные ошибки поставщиков при работе с торговыми сетями

Группа ошибок	Ошибки	Последствия
Торговый маркетинг	Отсутствие целевой матрицы по форматам и ценовым сегментам розничной торговли (например, одинаковая целевая матрица для «Ашана» и «Азбуки вкуса»)	Неправильное торговое позиционирование товара (присутствие в форматах и сетях, ценовое восприятие которых не соответствует позиционированию бренда)
	Отсутствие разделения сетевых клиентов на приоритетных и второстепенных с точки зрения необходимости входа	Распыление финансовых ресурсов (вход в те сети, где товар не продается)
	Ставка на развитие крупных ретейлеров, с которыми сложились хорошие отношения	Формирование зависимости от крупнейших покупателей, ведущее к увеличению скидок, ввиду риска ухода производителя из бизнеса в случае отказа от сотрудничества или финансовых проблем у ретейлера
	Увеличение доли продаж с предоставлением льгот свыше 20% по времени (отсрочка платежа) и/или 40% по величине скидки	Разрушение целостности бренда (brand integrity) в разрезе ценового потребительского позиционирования, снижение прибыльности
	Неумение построить партнерские отношения (см. также пункт о предоставлении льгот выше)	Заклучение невыгодных контрактов, иногда работа с сетями в убыток. Необходимость внесения изменений в договор с сетью, что сопряжено со значительными сложностями и не может быть сделано оперативно. Трудности с принятием новых цен сетью
Переговоры и стратегическое взаимодействие	Отсутствие матрицы вовлеченности в переговоры и ответственности (customer wiring), участие в переговорах с сетью не только менеджера, но и его непосредственных руководителей	Даже в случае, если руководители имеют соответствующую переговорную практику, закупщик будет выходить с ключевыми вопросами на их уровень, что приведет к обесцениванию роли менеджера
	Отсутствие простой и надежной модели расчета прибыльности по клиентам. Слабое знание конкурентной ситуации на рынке и на полке конкретной сети, недостаточно глубокое изучение условий договора с торговой сетью	Нарушение баланса цен на рынке и необходимость изменения ценовых условий для других клиентов. Заключение невыгодных контрактов или их превращение в убыточные
	Низкое качество прогнозирования продаж (неправильный учет промоакций, сезонности, товарных запасов клиентов)	Нулевые или избыточные запасы товара на складе производителя
Бизнес-процессы	В канале традиционной розницы не применяются передовые технологии, отсутствует сфокусированность на бизнес-процессах	Снижение маржинальности в канале традиционной розницы, необходимой для баланса маржи между каналами

Источник: по данным INFOLine, компании «Неокод коммерческих стратегий».

в некоторых случаях устанавливается единый план по продажам брендированных продуктов и СТМ, производимых для ретейлеров, что приводит к концентрации усилий менеджеров на СТМ в связи с большей сложностью продажи брендированной продукции.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПОСТАВЩИКОВ FMCG С ТОРГОВЫМИ СЕТЯМИ

Особенность взаимодействия с торговыми сетями для поставщиков FMCG заключается в высоком уровне ответственности и значительных рисках, связанных с большими объемами поставок, жесткими условиями договоров, предусматривающих значительные штрафные санкции, например за недопоставку продукции, а также длительными сроками изменения условий договорных отношений, например, при повышении цен на товар. С учетом высокого уровня рисков при работе с торговыми сетями необходима тщательная подготовка к переговорам по входу в сеть или изменениям условий сотрудничества в рамках кампании по перезаключению договоров (особую актуальность этот вопрос приобрел в связи с необходимостью подписания во II–III кварталах 2010 г. договоров, соответствующих требованиям Закона о торговле). В табл. 5 представлены ключевые этапы такой подготовки.

Для успешного взаимодействия с торговыми сетями (особенно с крупными) поставщику необходимо следующее.

- Эффективные бизнес-процессы и постоянная работа по оптимизации затрат и ассортимента (это обусловлено усилением ценового давления сетей, в результате которого за период с 2006 по 2009 г. маржинальность поставщиков снизилась в два раза и более).

- Высокое качество финансового менеджмента (особенно в части оценки стоимости различных аспектов договорных отношений с торговыми сетями).

- Эффективная работа отдела продаж и высокое качество подготовки менеджеров по работе с сетями (навыки ведения переговоров, знание продукта, рынка, конкурентов и клиентов, умение анализировать финансовые и юридические аспекты договорных отношений с торговыми сетями).

- Готовность руководства компании к длительному процессу согласования коммерческих условий взаимодействия с торговыми сетями (вмешательство руководства в работу менеджера, как правило, ускоряет процесс заключения договора, но существенно ухудшает его условия). При этом необходимо понимать, что компромисс между поставщиком и ретейлером не обязателен, а в переговорах при прочих равных, как правило, побеждает более терпеливый и опытный участник.

- Гибкость руководства компании, понимание того, что структура переговорных кампаний меняется каждый год и что ФЗ о торговле, за нарушение которого предусмотрена уголовная ответственность (статья 178 «Недопущение, ограничение или устранение конкуренции»), вынуждает обговаривать реальные договорные условия устно, фиксировать на бумаге, но не скреплять печатью, согласовывать по электронной почте.

У каждой сети свои правила, которые могут пересматриваться в зависимости от указаний юристов.

- Понимание того, что задачи промоактивности у ретейлера и поставщика различны: первому важно перетянуть покупательский трафик от магазинов конкурентов, второму — от конкурентов на полке. Поэтому участие в промоакциях, предлагаемых ретейлером, как правило, не приносит тактических преимуществ и обязательно должно способствовать формированию стратегических партнерских отношений.

Также при проведении переговоров о поставках продукции в торговые сети необходимо учитывать выгоды закупщика, основные группы которых приведены в табл. 6, и методологию принятия им решений. В настоящее время существует тенденция к снижению уровня коррупции в отделах закупок сетей, поэтому описанная ниже методология постепенно будет все больше отражать

Таблица 5. Ключевые этапы подготовки ко входу в торговую сеть (или перезаключению договора с торговой сетью)

Название этапа	Содержание этапа
Изучение характеристик торговой сети	Получение данных по показателям сети в целом (операционные и финансовые показатели, включая продажи с квадратного метра площади, динамика и стратегия развития бизнеса, характеристики отдельных объектов для небольших сетей)
Изучение переговорной кампании	Определение того, чем данная переговорная кампания отличается от предыдущей, какие предложения сети по улучшению условий являются ключевыми, а какие второстепенными, какова структура принятия решений, сроки процесса, результаты переговоров у других поставщиков данного закупщика
Анализ категории и ситуации на полке торговой сети	Анализ структуры рынка и полки (разница в полочных ценах товаров категории в данной сети по сравнению с другими сетями, обзор категории с точки зрения дерева принятия решения покупателем и заполненности всех ниш), позиционирования, целей и результатов продаж СТМ в категории, объема продаж продукции производителя с квадратного метра полки, а также дополнительных параметров (оборачиваемость товара, плановая доходность каждой SKU для сети, качество сервисного обслуживания, в том числе логистика, мерчандайзинг, документооборот и т.д.)
Подготовка коммерческого предложения (или предложения по корректировке условий действующего договора)	Предложение сети должно описывать ключевые для сети параметры продукта и поставщика: оборачиваемость с квадратного метра полки и в целом в рамках контракта, стабильность работы, ценовые параметры (закупочная цена, маржинальность и планируемая цена на полке), а также качество продукта. Кроме того, в предложении должна быть приведена информация по некоторым планируемым параметрам «денежного мешка». Ключевые правила ценообразования: 1) цена (здесь и ниже речь идет о допустимом диапазоне цен при работе с данной сетью) должна обеспечивать прибыльность (с учетом затрат на «денежный мешок»), а также достижение целевых показателей (рентабельность, оборот) по данной сети; 2) цена должна быть аргументирована менеджером по работе с сетями (содержать четкое экономическое обоснование, быть понятной и учитывать интересы всех участников рынка); 3) цена должна обеспечивать планируемый оборот с квадратного метра торговой площади
Переговорный процесс	Формулировка целей переговоров (уровень цен, «денежный мешок», прочие условия) и критериев оценки их достижения менеджерами по работе с сетями, разработка инструментария для достижения целей (четкое понимание стоимости и принципиальной возможности любого изменения в условиях), подготовка перечня возможных возражений и ответов на них
Заключение договора	Обсуждение параметров договора, подготовка протоколов разногласий (отстаивание позиций в переговорах с сетью может потребовать значительного количества итераций и длительного времени, но зато позволяет избежать рисков, связанных с не подходящими для поставщика ценами, размерами штрафов и т.д.)

Источник: по данным INFOLine и компании «Неокод коммерческих стратегий».

Таблица 6. Основные выгоды закупщика от взаимодействия с поставщиком

Основные группы выгод	Выгоды	Атрибуты
Товар	<ul style="list-style-type: none"> ■ Охват рынка ■ Удовлетворение покупателей 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Широта ассортимента ■ Соответствие товара требованиям покупателей ■ Известность марки и рекламная активность ■ Оборачиваемость товара
Экономия и бюджеты	<ul style="list-style-type: none"> ■ Экономия на закупках и промоме-роприятиях ■ Бюджет (инвестиции) поставщика 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Выгодные условия поставок ■ Целевые бюджеты (маркетинг) ■ Участие в финансировании (промоакции) ■ План развития контракта
Сервис	<ul style="list-style-type: none"> ■ Точность и оперативность поставки ■ Предсказуемость поставщика ■ Качество документооборота 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Доступность персонала поставщика ■ Складские запасы, срочная доставка ■ Услуги по доставке
Управление товарной категорией	<ul style="list-style-type: none"> ■ Управление ассортиментом ■ Рост категории 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Формирование ассортимента, например, на основе дерева принятия решения о покупке ■ Консультации по управлению товарной категорией
Личные интересы закупщика	<ul style="list-style-type: none"> ■ Профессионализм и репутация ■ Связи ■ Материальное стимулирование 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Обучение (повышение квалификации) ■ Информация о рынке, трендах, стратегиях ■ Материальное стимулирование (в том числе в неде-нежной форме)

Источник: по данным INFOLine и компании «Неокод коммерческих стратегий».

реальные процессы принятия решений о закупках российскими ретейлерами.

Для минимизации давления на цену и маркетинговый бюджет поставщик должен обеспечить выполнение хотя бы одного из перечисленных ниже условий, соответствующих выгодам из групп «Товар» и «Сервис»:

- самая низкая цена в определенном сегменте;
- инновационный товар (способность закрыть определенную нишу в ассортиментной матрице, упаковка и т.д.);
- широта или глубина ассортимента (лучшая среди всех поставщиков);
- качество доставки (оперативность, минимизация out-of-stock);
- управление товарной категорией (рекомендации по ассортименту, выкладке и т.д.).

Для поставщика, который вводит в сети новый товар (или для нового поставщика, ранее не работавшего с торговыми сетями), важнейшими

факторами успеха будут сфокусированность на наиболее эффективных форматах торговых сетей и правильная, последовательная реализация стратегии продвижения. Например, всегда значительно проще попасть в матрицу гипермаркета, нежели дискаунтера, при этом для продвижения в формате гипермаркета (при наличии соответствующего бюджета) наиболее целесообразно использование трейд-маркетинговых акций, сочетающих дегустации, специальные ценовые предложения и выкладку. Следовательно, в дискаунтерах необходимо бороться за ввод в матрицу, в супер- и гипермаркетах — за дополнительное место при выкладке и промоме-роприятия.

Подводя итоги ожиданиям производителей и потребителей от розничного рынка, опишем основные перспективные тенденции ближайших двух-трех лет. Прежде всего это повышение технологичности работы сетей как за счет эффекта масштаба и поглощения более технологичными

сетями менее технологичных, так и за счет улучшения внутренних бизнес-процессов. Ключевым процессом должен стать профессиональный категорийный менеджмент как совместная деятельность розничных сетей и ключевых производителей в категории, что приведет к дальнейшему сбалансированию ассортимента, соответствию долей СТМ на полках реальному спросу покупателей и постоянному наличию товара в магазинах.

Этого невозможно достигнуть без совместной работы и планирования поставок с поставщиками. Последние в условиях усиливающейся (преимущественно ценовой) конкуренции будут сокращать свои издержки, внедряя электронные системы документооборота и стремясь поддерживать компетенции отделов продаж на том уровне, которого требует бурный рост сетевой торговли в России.

ИСТОЧНИКИ

1. Бурмистров М.Б. и др. Аналитическая записка «Государственное регулирование розничной торговли и анализ влияния Ф3-381». — <http://www.infoline.spb.ru/services/4/katalog/page.php?issled=953>.
2. Бурмистров М.Б. и др. Исследование «Розничная торговля FMCG России. Тенденции 2011 года. Прогноз до 2015 года». — <http://www.infoline.spb.ru/services/4/katalog/page.php?issled=971>.
3. Бурмистров М.Б. и др. Исследование и рейтинг «INFOLine Retailer Russia ТОП-100. Итоги 2010 года и тенденции 2011 года». — <http://www.infoline.spb.ru/infoline-retailer-russia-top-100/index.php>.