***Статья впервые опубликована в журнале «PROD&PROD Продвижение продовольствия» № 1 2014 год***

**Бизнес-план ухода**

***Почему оказываются убыточными выгодные контракты***

**Предусмотрительность:** *Кто из производителей не задавался вопросом: почему работа с розничной сетью оказалась убыточной? Объемы продаж большие, продукция сама по себе приносит доход, а компания в целом – в минусе. Любой продукт имеет свой жизненный цикл. И, начиная сотрудничество с ритейлером, производитель должен понимать, во что выльются операционные расходы на подписание контракта, и что делать, когда товар станет неактуальным и придет пора снимать его с реализации*

 **СЫРНАЯ ТАРЕЛКА**

Рассмотрим процесс сотрудниче­ства поставщика и розничной сети с точки зрения концепции жизненного цикла товара. В классической теории маркетинга выделяют его четыре ос­новных фазы:

* выход продукта на рынок;
* рост;
* зрелость;
* уход с рынка.

Первая фаза – выход продукта на рынок – требует больших затрат. Продукт еще новый, и необходимы большие усилия, чтобы он был при­нят на рынке. На этом этапе про­дукт существует отдельно от роз­ничной сети. Производитель еще не получает дохода, а только несет расходы на подготовку документов, на подготовку и проведение перего­воров с сетью.

Во время второй фазы жизненного цикла продукта происходит быстрое увеличение объемов продаж. Товар появляется на прилавках магазинов и требует существенных инвестиций, чтобы покупатель увидел и узнал его; чтобы было обеспечено должное по­зиционирование в сети. Эти расходы равномерно распределены в течение всего периода роста.

На третьем этапе, называемом фа­зой зрелости, продукт в сети дости­гает наиболее высокого уровня про­даж. Издержки производителя здесь относительно небольшие, они на­правлены на выплату премий и про­ведение акций, поддерживающих свою рыночную долю. Именно на этом этапе можно компенсировать все инвестиции в продукт и полу­чить прибыль.

На четвертой фазе жизненно­го цикла продукт уходит с рынка. Спрос падает. Чтобы сохранить при­влекательность продукта для сети, производитель вынужден прово­дить достаточно затратные меро­приятия. Иногда такие акции не имеют экономической составляю­щей, а являются ни чем иным, как попыткой удержаться на полках супермаркетов любым способом. Чаще всего это наименее прибыль­ный или вовсе убыточный для про­изводителя период.

Жизненный цикл товара не за­канчивается фазой ухода его с рын­ка. Это можно назвать физическим уходом, когда принято решение о выводе продукта из ассортиментной линейки и прекращены его закупки. В реальном сотрудничестве насту пает пятый этап, который я назвал бы операционным уходом. В этот период производитель не получает доход; он решает вопросы по реали­зации остатков продукции, выпла­чивает (если это было оговорено) различные штрафы, компенсации и неустойки. Этот этап неизбежен, поскольку сеть и производитель со­трудничают не по одному продукту, а по целой линейке, и производи­тель несет обязательства по сопро­вождению продукции после вывода ее из ассортимента ритейлера.

Предположим, локальный произво­дитель кондитерских изделий заклю­чил контракт с сетью супермаркетов на два года; согласовал ассортимент из пятнадцати наименований продук­ции и договорился о поставке разных ассортиментных матриц в магазины разных форматов. Через пять месяцев работы выяснилось, что семь наи­менований продукции в результате АВС анализа продаж попадают в ка­тегорию С и должны быть выведены из ассортимента. Допустим, произво­дитель решает провести акцию с пал-летной выкладкой и существенным снижением цены, для чего выпускает дополнительную партию. Акция же­лаемых результатов не дала, да и в момент ее подготовки из-за нехватки производственных мощностей на­блюдались перебои в поставках ос­новного ассортимента. Был осущест­влен возврат товара и в дальнейшем поставщик небольшими партиями продолжал поставлять его в сеть, что периодически приводило к наруше­нию согласованных условий о мини­мальном остаточном сроке годности.

В результате производитель понес большие операционные затраты по реализации остатков и списанию про­дукции с истекшим сроком годности, а также попал на штрафы за неполное выполнение заказа и несоблюдение требований о минимальном сроке год­ности. Контракт оказался убыточным.

Давайте рассмотрим, как предло­женная теория может объяснить фи­нансовые результаты сотрудничества производителя и сети.

Прогнозируя результаты сотрудни­чества с сетью, производитель рас­суждает следующим образом: на этапе входа в сеть мы будем около полугода тратить определенные суммы на соз­дание устойчивого спроса. После этого продажи вырастут, расходы умень­шатся, и мы будем получать прибыль от продаж, неся только операцион­ные издержки, которые заложены в ценовую модель. Ближе ко времени окончания контракта, когда продажи начнут падать, мы будем вынуждены провести какие-то маркетинговые ак­ции для поддержания товара в матри­це, и закончим сотрудничество с опре­деленной прибылью (Рис. 3).

Производитель не учитывает - и в этом его ошибка, - что уже после окончания контракта могут возник­нуть дополнительные расходы, связанные с реализацией остатков про­дукции. Избежать остатков в сети не получится, поскольку ритейлер до окончания срока действия контрак­та может требовать полного выпол­нения заказов, а после окончания может потребовать провести акции для его реализации (как известно, в большинстве случаев возврат това­ров надлежащего качества запрещен законом). Это не запланированные расходы, а значит, дополнительный доход от продаж нивелируется. Кро­ме того, расходы, понесенные про­изводителем во время переговоров с сетью, должны быть отнесены не на общие расходы компании, а привя­заны именно к данному контракту. Хотя большинство компаний этого не делают.

В этом случае экономика взаимоот­ношений производителя и розничной сети будет иметь совершенно другой вид (Рис. 4). А рисунок 5 наглядно демонстрирует, почему на первый взгляд выгодный контракт привел компанию к убыткам.

Таким образом, производитель при подготовке к работе с розничной се­тью должен рассчитать не только всю экономику сотрудничества во время действия контракта. Он также должен просчитать, сколько сил и денег бу­дет потрачено при подготовке к под­писанию договора и во что обойдется реализация продукции, оставшейся в сети, и, возможно, на складах. Следу­ет также помнить, что если основным каналом сбыта будет только ритейлер, остатки продукции по окончании контракта могут стать серьезной про­блемой, а этап операционного ухода с рынка по времени будет соизмерим с остальными четырьмя фазами жиз­ненного цикла товара.