***Статья впервые опубликована в журнале «PROD&PROD Продвижение продовольствия» № 2 2014 год***

**НАСТУПИТЬ НА ГРАБЛИ**



**Как не нужно работать с сетевой розницей**

**опыт:** *Многие производители считают, что самое главное – подписать контракт с крупным ритейлером, в действительности же с этого момента все только начинается. Именитые гипермаркеты предъявляют к себе и своим поставщикам самые высокие требования, и им придется соответствовать. Есть как минимум три проверенных способа испортить отношения с продавцом в первые месяцы сотрудничества*

**Сергей Александрович ИЛЮХА**

Ежегодно в феврале в Москве про­ходят разнообразные мероприятия, на которых производители, продавцы, маркетологи и экономисты подводят итоги и обсуждают перспек­тивы развития розничной торговли в России. Эксперты отмечают, что по результатам 2013 года темпы роста отечественного рынка розницы несколько снизились: по данным Росстата, этот показатель в сопо­ставимых ценах прибавил в годовом выражении на 3,9 % – против 6,3 % за 2012-й. С точки зрения аналитиков, это обусловлено инфляционными ожиданиями населения и резким па­дением курса рубля по отношению к доллару и евро в четвертом квартале минувшего года. Потребители ста­раются экономить и покупать более дешевые продукты, чем обычно. В отличие от ряда последних лет, даже в декабре не произошло привычного резкого скачка продаж.

Тем не менее крупнейшие сети по­казали рост товарооборота на 20 и более процентов. В целом по стране доля сетевого ритейла в общем обо­роте розничной торговли превысила 50 %, а в некоторых регионах при­ближается к 85-90 %. Для того чтобы в условиях обостряющейся конкурен­ции и стагнации рынка развиваться такими же темпами и дальше, необ­ходимо постоянно повышать эффективность своей работы. И в первую очередь – уделить особое внимание коммуникациям с целевой аудитори­ей и приложить максимум усилий для наиболее полного удовлетворения ее потребностей.

С этой целью ритейлеры внедря­ют новые технологии обслужива­ния, проводят маркетинговые ак­ции, предоставляя покупателям все более глубокие скидки на широкий перечень наименований, старают­ся обеспечить постоянное наличие продукта на полке. Для эффектив­ного управления товародвижением вводится электронный докумен­тооборот, используются все более совершенные системы работы с ассортиментом. Маркетологи и категорийные менеджеры ищут новые товары, позволяющие при невысо­кой цене конкурировать с предложе­ниями лидеров рынка. По оценкам экспертов, ожидается рост доли про­дукции, производимой под собствен­ными торговыми марками или им­портируемой только для реализации в сети (собственный импорт).

**КОДЕКС СЕТИ**

Многие производители из всех стран мира стремятся вывести свой товар на российский рынок. Для успешного выполнения этой задачи им необходимо знать, какие требования предъявляют ритейлеры к своим поставщикам. Условно их можно раз­делить на следующие группы:

**1.Требования к ассортименту.**

Торговые сети хотят видеть на своих полках только продукцию, которая будет иметь высокую оборачива­емость. Обострение конкуренции привело к тому, что ассортимент практически всех федеральных ги-пермаркетов похож друг на друга: полки заняты продукцией ведущих российских и зарубежных компа­ний, сопровождающейся активной рекламной поддержкой и уже на­шедшей своего покупателя. Для того чтобы занять свое место в этом ряду, ваш товар должен быть не хуже по качеству и, желательно, дешевле аналогов.

**2.Требования к коммерческим условиям.**

Любая розничная сеть, независимо от ее масштабов, всегда сможет обосновать причину, по кото­рой ей должны быть предоставлены самые выгодные условия сделки. Луч­шее, что может сделать производитель в этом случае, – установить единые цены поставки во все торговые точ­ки. Остальные коммерческие вопросы целесообразно регулировать в рамках соглашений о предоставлении премий или договоров об оказании услуг. Второй вариант – поставлять разным ритейлерам различный ассортимент продукции. Это разрешит ряд противоречий, но не позволит сформиро­вать одинаково привлекательные то­варные матрицы во всех магазинах.

1. **Требования к уровню логистики.**

Необходимо, чтобы закупочные заказы выполнялись полностью и в срок. Невыполнение этого условия неизбежно приведет к ухудшению отношений.

1. **Требования к маркетинговой активности.**

Для того чтобы продукт нашел своего покупателя в супер­маркете, даже если он уже широко представлен на рынке, необходимо провести большое количество мар­кетинговых мероприятий. Маркето­логи сети знают, какие акции наибо­лее эффективны, и с удовольствием расскажут вам о том, как лучше уве­личить продажи вашей продукции. Кроме того, возможно, вам предло­жат принять участие в действах, на­правленных на улучшение имиджа сети (быть спонсором при проведе­нии праздника, лотереи, благотвори­тельной акции и т.д.).

1. **Стандарты сотрудничества.**

У каждого ритейлера свой, в большин­стве случаев достаточно высокий, уровень технологий. Это относится как к правилам оформления и упа­ковки продукции и формирования заказов, так и к порядку докумен­тооборота и проведения сверок. Вы должны соответствовать всем этим требованиям.

1. **VIP-обслуживание.**

В условиях жесткой конкуренции менеджеры сети выполняют огромный объем ра­боты и вынуждены мгновенно при­нимать важные решения. В вашей компании должен быть сотрудник, который сможет помочь им в этом. В противном случае отношения вряд ли будут дружескими и вы можете прозевать момент, когда ваш ассор­тимент выведут из матрицы.

**ШЕСТЬ ШАГОВ НАЗАД**

Соответствие поставщика запро­сам сети очень важно. Если происхо­дит нарушение и производитель не готов к сотрудничеству, конфликт, как правило, развивается в следую­щей последовательности:

***Шаг первый: возникновение проблемы.*** На этой стадии, как пра­вило, поставщик допускает незна­чительную промашку, например небольшой недовоз продукции или непредоставление сертификатов или другой документации (п.3 или п.5).

***Шаг второй: нежелание решить проблему.*** Основная ошибка боль­шинства компаний-производителей. В отношениях с розничной сетью нет мелочей. Нарушение должно быть устранено максимально быстро, ина­че «закрутится механизм», остано­вить который будет уже не в силах менеджера.

***Шаг третий: конфликт.*** Ситу­ация выходит из-под контроля ме­неджеров нижнего звена. Из разряда приоритетных или обычных постав­щиков вы переходите в «черный спи­сок» оппонентов. О взаимовыгодном сотрудничестве до разрешения воз­никших вопросов и речи быть не мо­жет. Все силы сети будут направлены не на то, чтобы совместно зарабо­тать, а на то, чтобы доказать вам, «кто в доме хозяин». И поверьте, хозя­ин в доме не вы.

***Шаг четвёртый: штрафные санкции.*** Логичное развитие кон­фликта. Большинство ритейлеров использует свою форму договора поставки, в которой достаточно под­робно описаны меры неустойки за нарушение производителем пропи­санных условий. После выставления требования о выплате штрафа кон­фликт еще можно уладить, но для вас это будет значительно дороже (придется понести дополнительные расходы), чем если бы вы просто своевременно исправили ошибку на этапе ее обнаружения. Кроме того, отношения все равно будут испор­чены и восстанавливать их придется достаточно долго.

***Шаг пятый: отказ от выплаты штрафа.*** Шаг в никуда. Если санк­ции зафиксированы в договоре, от­каз от выплаты является прямым на­рушением контракта. И приводит к заключительному и бесповоротному этапу.

***Шаг шестой: вывод из товара из ассортиментной матрицы***, растор­жение договора поставки, возможно, судебное разбирательство. Сотрудни­чество с данной сетью становится не­возможным.

Европейские производители при выходе на российскую торговую пло­щадку зачастую считают, что доста­точно предложить всем розничным сетям, желательно из первой десятки, свою продукцию, и начнется долгое и взаимовыгодное сотрудничество. В реальности же необходимо сначала исследовать свой сегмент, сформиро­вать ценовое предложение, стратегию позиционирования и ассортиментную политику. После этого надо найти дис­трибьютора, лояльного к продукту, и разработать программу для выхода на рынок. Но и это не является стопро­центной гарантией успеха.



**НА ЧУЖИХ ОШИБКАХ**

Есть стратегические промахи, до­пустив которые еще до подписания контракта поставщик гарантирован­но расстанется с ритейлером уже в первые месяцы сотрудничества.

Рассмотрим три проверенных спо­соба «вылететь» из сети.

**ОШИБКА 1:** при формировании ассортимента для поставок позиции выбирались без учета существующей в сети продуктовой матрицы, уровня конкуренции в сегменте, просто ис­ходя из стоящих перед отделом про­даж «общих» и «политических» задач (нарушение правила 1). В итоге часть из поставляемого вами товара не продается.

**К чему это может привести:**

* менеджеры постоянно хотят вы­вести из ассортимента слабо продава­емые товары или требуют проводить акции для увеличения их продаж;
* вы проводите акции по заведомо бесперспективным позициям, расхо­дуя маркетинговый бюджет впустую;
* у вас не остается средств на про­движение продуктов, которые могли бы показать высокие продажи;
* весь ваш «ассортиментный порт­фель» продается плохо и является кан­дидатом № 1 на вывод из матрицы;

• в связи с низким уровнем продаж и проведением неэффективных мар­кетинговых акций вы несете убытки.

**Результат:** сотрудничество не вы­годно ни вам, ни сети, и вы расстане­тесь при первой возможности.

*Пример.* Некий западноевропейский производитель решил вывести на рос­сийский рынок линейку овощных кон­сервов. Он провел переговоры с одной из ведущих розничных сетей, нашел дистрибьютора и организовал постав­ки. При этом в ассортиментную матри­цу было введено 20 продуктов. После начала сотрудничества выяснилось, что востребованы только 7 наименова­ний. Сеть потребовала провести акцию «Подарок за покупку» с целью поддерж­ки слабо продаваемых позиций. При этом был спрогнозирован десятикрат­ный рост продаж. Бюджет мероприя­тия оказался сопоставим с объемом ре­ализованной за время сотрудничества продукции. Акция надежд не оправда­ла. В магазине и на складе дистрибью­тора осталась значительная часть това­ра. Решение вопросов по реализации остатков затянулось. Бонусы для поку­пателей больше не вводились. Сотруд­ничество постепенно сошло на «нет».

**ОШИБКА 2: Просчеты при плани­ровании объема продаж.** Эта ошиб­ка наиболее свойственна небольшим производителям, у которых неожи­данно появились финансовые или иные возможности для организации работы с крупными розничными се­тями. В определенный момент у вас просто не хватит товара для проведе­ния акции или обеспечения товарных остатков при высоком уровне продаж (нарушение требований 3, 4).

**Это может привести к следующему:**

* невыполнение закупочных зака­зов;
* срыв акций.

**Результат:** развитие конфликта по приведенной выше классической схе­ме и расставание в первые месяцы со­трудничества.

*Пример.* Винодел из Франции за­ключил договор с крупным регио­нальным дистрибьютором. Посред­ник провел работу и по согласованию с производителем «расставил» про­дукцию в большинство розничных сетей региона. Когда начались «по­вторные заказы», выяснилось, что для подготовки необходимого количества товара, его доставки и таможенной обработки поставщику понадобится больше месяца. Сотрудничать на та­ких условиях далее большинство ри-тейлеров отказалось.

**ОШИБКА 3: Неправильное пла­нирование бюджета на промоак-тивность**, при котором не учтены:

• реальная ликвидность продукции  
и возможный объем продаж;

• сезонные колебания стоимости  
букинга и промомест;

• возможные запросы сети на про­  
ведение акций.

Запланированного вами бюджета не хватает на выполнение состав­ленного при подписании контракта маркетингового плана, и ситуация плавно перетекает к сценарию 1 или 2 (или низкий уровень продаж, или нет продукции или призов для прове­дения акции).

**Результат:** претензии, штрафы, расторжение договора.

*Пример. Производитель кондитер­ских изделий подписал контракт с крупной федеральной сетью. Одним из приложений к договору шел промо-план, включающий обязательства поставщика организовать акцию с размещением продукции на местах для дополнительной выкладки с обя­зательным снижением цены. Когда пришло время проводить меропри­ятие, выяснилось, что кондитер за­ложил в бюджет цену аренды мест для дополнительной выкладки в два раза меньше реально существу­ющей. Акция не состоялась, и через месяц продукция была выведена из ассортимента в связи с низким уров­нем продаж.*

**ОБОЙТИ «СТАРЫЕ ГРАБЛИ»**

Правила для поставщика, для того чтобы его сотрудничество с рознич­ной сетью было взаимовыгодным:

1. Не предлагайте для ввода в ас­сортимент продукцию, в высоком уровне продаж которой вы не увере­ны, если она имеет в линейке сети сильных конкурентов или по ней воз­можны перебои в поставках.
2. Тщательно продумайте коммер­ческие условия. Они должны быть привлекательны для ритейлера, вы­делять ваш товар на фоне аналогов и позволять вам оставаться в плюсе. И сли у вас различные условия для раз­ных сетей, постарайтесь сохранить это в тайне.
3. Не поставляйте одинаковый ас­сортимент продукции в конкуриру­ющие сети. Иначе вы станете залож­ником ситуации. Проведя акцию в одном магазине, вы будете вынужде­ны поочередно провести ее и во всех остальных гипермаркетах региона, а потребители будут покупать только акционный товар. В результате, поми­мо перерасхода бюджета, вы не зара­ботаете на продажах.
4. Не заключайте больше контрак­тов, чем можете обслужить. Ничто так не портит отношения, как невы­полнение закупочных заказов.
5. Правильно рассчитывайте мар­кетинговый бюджет. Перед подписа­нием контракта тщательно исследуй­те сеть. Узнайте, какие мероприятия по продвижению продукции дают наилучший результат, когда их лучше проводить и сколько средств для это­го потребуется.
6. Запланируйте бюджет на непред­виденные случаи. Ничто не помогает так наладить отношения с ритейле-ром, как помощь его менеджеру в экстренной ситуации (участие в ак­ции, проведение рекламной кампа­нии, спонсорство).
7. И последнее. Если уровень ваших технологий не позволяет без допол­нительных затрат выполнить требо­вания сети, если уже на переговорах вы почувствовали, что к вам не будут относиться как к партнеру, если сдел­ка заведомо невыгодна - подумайте, а нужен ли вам этот контракт?

Эти рекомендации помогут произ­водителям избежать ошибок, совер­шенных многими компании, и сделают по-настоящему взаимовыгодным со­трудничество с розничными сетями

