
Оглавление

Введение	5
Глава 1. О ФЕНОМЕНЕ РОЗНИЧНЫХ СЕТЕЙ В РОССИЙСКОМ БИЗНЕСЕ	9
Глава 2. ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ С РОЗНИЧНЫМИ СЕТЯМИ. ТИПЫ И ФОРМАТЫ СЕТЕВЫХ МАГАЗИНОВ	24
Специфика работы с розничными сетями.	24
Ошибки при работе с розничными сетями	33
Мифы о сетях.	34
Типы сетей.	36
Форматы сетей	38
Глава 3. КАК ВОЙТИ В РОЗНИЧНУЮ СЕТЬ. АЛГОРИТМЫ ВХОДА	40
Зачем вам нужна сетевая розница и конкретная сеть	40
Подготовка к работе. Изучение сети и ее потребностей. Алгоритм подготовки.	44
Матрица принятия решения. Создание коалиции влияния внутри сети	54
Коммерческое предложение и правила его составления.	62
Анализ конкурентов. Использование рыночной информации для улучшения конкурентной позиции компании	75
Методика определения идеального поставщика.	79
Тактический план входа в сеть	83
Глава 4. ПЕРЕГОВОРЫ С СЕТЬЮ	88
Основные концепции переговоров и манипуляции в них.	88
Правила ведения переговоров	91
Основной компонент манипуляций	99
Правила для байера торговой сети, ведущего переговоры с поставщиком	110

Глава 5. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ С РОЗНИЧНЫМИ СЕТЯМИ. ЧТО НУЖНО, ЧТОБЫ УВЕЛИЧИТЬ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ РАБОТЫ	127
Ценовая политика при работе с сетями	127
Как бороться со штрафами в сетях	133
Продажи в сетях после заключения договора	139
Организация трейд-маркетинговых и рекламных мероприятий.	150
Как организовать мерчандайзинг.	161
Как избежать ошибок при подборе персонала.	167
Заключение	173
Об авторе книги	175

Введение

Добрый день, дорогие читатели! Для начала я хотел бы дать ответ на вопрос: почему я решил написать эту книгу?

Вот уже несколько лет я занимаюсь консультациями по организации продаж, при этом постоянно наблюдаю за работой с розничными сетями компаний различного профиля: алкогольных, молочных, мясных, фармацевтических и компаний из сектора DIY. И я заметил, что на всех этих рынках, при всем их различии, постоянно возникают примерно одни и те же проблемы, определяющие взаимоотношения с розничными сетями.

Анализируя трудности поставщиков при работе с сетевыми магазинами и ситуации, когда компании теряли миллионы рублей из-за ошибок в своих действиях, я стал приходить к выводу, что есть масса важных нюансов и полезных приемов, о которых компании, безусловно, знают, но по каким-то причинам не используют их. Почему? Вероятно, потому же, почему многие люди курят, зная, что наносят непоправимый вред своему здоровью, но все-таки не расстаются с сим пагубным пристрастием: так удобнее, привычнее.

Уже два года я провожу семинар, который так и называется «Эффективная работа с сетевыми магазинами». Это очень популярный семинар в нашей компании, он собирает самое большое число слушателей. Иногда люди, приходящие на него, ищут некий волшебный эликсир, просят или даже требуют: «Скажите нам те заветные слова или покажите те волшебные приемы, которые помогут решить проблемы, возникающие при работе с сетью!» Но таких слов в природе не существует. К сожалению, вообще не бывает универсальных действий, дающих 100%-ный результат всегда для всех при любых условиях. Слишком вариативна человеческая деятельность. Однако есть другой путь решения этих про-

блем — развитие технологий, повышение эффективности процессов, составляющих взаимодействие с сетевыми клиентами.

Осмыслив весь свой практический опыт продаж, опыт работы с розничными сетями разного уровня, а также тот опыт, который я получаю в ходе осуществления консалтинговых проектов и анализа деятельности сетей и поставщиков, я разработал технологии, принципы и приемы взаимодействия с ретейлом, которые приносили и приносят хорошие результаты. Эти наработки я излагаю в этой книге для того, чтобы каждый менеджер по работе с сетевыми магазинами, каждый управленец, в чьи обязанности входит взаимодействие с подобными клиентами, мог открыть ее, прочитать и понять, какими приемами можно воспользоваться для того, чтобы получить максимально удовлетворяющий его эффект. Я хочу, чтобы, познакомившись с моими умозаключениями, специалисты по работе с сетями не совершали тех ошибок, которые были присущи их предшественникам.

На страницах книги я обобщаю свой опыт, рассказываю о том, что знаю и умею. В течение всего повествования я привожу конкретные примеры из практики, их цель — показать, как в реальной жизни можно применять все те теоретические положения, которые излагаются в тексте.

Я надеюсь, что данное издание внесет свой вклад в то, чтобы компании, работающие на рынке товаров народного потребления, работали более эффективно, получая 100% отдачи от вложенных усилий. Пусть это будет моя маленькая капля в море развития бизнеса внутри сегмента товаров народного потребления.

По уровню насыщения рынка, по уровню применяемых технологий наша торговая сфера пока отстает от просторов Европы или Америки, но темпы роста данной области в нашем государстве крайне высокие. Сегодня Россия вошла в список самых привлекательных стран по инвестициям в ретейл. Как следствие, стоит ожидать усиления экспансии мировых сетей на наш рынок.

При этом розничная торговля в нашей стране должна развиваться более быстрыми темпами, чтобы догнать рынки

развитых стран, к сожалению, у нас нет времени на раскочку. А ведь розница это не только сетевые магазины, это в не меньшей мере компании, обеспечивающие их товаром. Именно для сотрудников таких предприятий и написана эта книга.

В чем может быть польза этой книги для компаний-поставщиков?

Прочитав ее, они посмотрят на сети немного другими глазами, с другой точки зрения. Они не будут воспринимать работу с закупщиками как возню с ящиком Пандоры, которая набивает поставщикам кучу шишек и отнимает миллиарды нервных клеток, но смогут оценить ее глазами человека, который общался с сетями и как поставщик, и как консультант по организации их работы.

Я постарался синтезировать опыт специалиста, который знает о сотрудничестве с розничными сетями не понаслышке, а прочувствовал все ее подводные камни и особенности, как говорится, на «собственной шкуре».

Последние годы я активно работал, изучая розничные сети в различных сегментах рынка товаров народного потребления: продукции для дома, так называемого DIY, фармацевтическом, продовольственном, детских товаров и многих других. В отличие от участников рынка я имею возможность наблюдать за этой сферой со стороны, потому что ни поставщики, ни сети не являются для меня тем, чем они являются друг для друга.

Я могу выступать для таких компаний в качестве некоего рефери, который хотя не судит, но может дать оценку. Именно в таком качестве и будет полезна моя книга. Еще она будет интересна тем, что в ней собран опыт работы многих компаний-поставщиков, перечислены их методы работы, приводится анализ различных ситуаций, связанных с ретейлом, даны примеры решения наиболее актуальных проблем, возникающих в ходе работы с такими клиентами, как розничные сети России.

Эта книга будет полезна не только для поставщиков, но также и для самих розничных сетей, позволит увидеть и укрепить свои слабые стороны. Коммерческих директоров и собственников компаний прочтение этой книги может предостеречь от миллионных убытков.

Хочу подчеркнуть, что на страницах данного издания будет рассмотрен феномен сетей, объяснены и его причины, описаны технологии, которые помогут сделать так, чтобы сети перестали быть черным ящиком для большинства их партнеров. Я постараюсь дать ответ на два актуальных для поставщиков вопроса.

1. Как войти в сеть?

2. Как получить доходность при работе с сетями?

Читая эту книгу, попытайтесь абстрагироваться от всего, что вы знали до сих пор о сетях. Это нужно для того, чтобы ваши знания не мешали вам увидеть точку зрения, изложенную на страницах этой книги. Представьте себя сторонним экспертом, который пытается понять, как и что работает в этом процессе. Я буду рассматривать взаимодействие с розничными сетями с позиций управленца-руководителя компании или начальника отдела по работе с сетевыми магазинами. Потому что большая часть скрытых ресурсов компании лежит не в плоскости переговоров, а в сфере организации процесса сотрудничества.

Глава 1

О феномене розничных сетей в российском бизнесе

Рынок товаров народного потребления — особый сегмент рынка, гораздо более емкий, нежели «**B2B**», потому что именно на нем каждая компания, даже самая маленькая, может найти свою нишу. Главным условием существования таких организаций является требование по удовлетворению хоть какой-то покупательской потребности. Как гласит греческая пословица: «Каждый продавец масла найдет свою триеру». Именно поэтому, исходя из привлекательности потребительского рынка, его глубины и емкости, на него вышли многие компании из других отраслей, желая вложить деньги в столь перспективное направление. Это послужило началом нового этапа в его развитии: роста розничных сетей и появления усиливающейся конкуренции.

Сам розничный рынок в нашей стране как значимый сектор экономики начал бурно развиваться в последние 15 лет, в результате этого роста стали появляться новые виды торговли. От уличных «развалов» продавцы начали переходить к более цивилизованным формам продажи. В России даже появился непривычный для нашего образа жизни формат продовольственного бутика, в котором товары стоят больше, чем зарабатывает среднестатистический россиянин за месяц. Рынок год от года претерпевал все большие изменения и продолжает трансформироваться сегодня, на нем постоянно происходят процессы зарождения новых форм, направлений, появляются новые игроки.

Сети, какими мы их знаем сегодня, в России стали формироваться в середине 1990-х, с открытия нескольких первых магазинов «Перекресток», «Седьмой континент» и других

застрельщиков. Тогда, имея малое количество торговых точек, они не играли сколь-нибудь значительной роли. Но начиная с 1998 года, после знаменитого дефолта, начали расцветать форматы дискаунтеров, количество магазинов в сетях стало расти, и с 2002 года сети уже составляли серьезный рыночный фактор в Московском регионе и Петербурге. С этого момента все изменилось, сетевые магазины стали другими, и поставщики пока неохотно, но уже принимали новые правила игры. Преобразовывалась сама розничная торговля, развивался формат супермаркета, появился новый для нас вид магазина — гипермаркет, открывающийся в торгово-развлекательных центрах.

Когда запускалась первая «Мега», никто не предполагал, что люди станут ездить за МКАД для того, чтобы совершить покупки, для начала века это было все равно, что выехать за границу, но сегодня достаточно зайти в этот ТРЦ в любой день, особенно в выходной, чтобы понять, что количество посетителей даже больше, чем позволяют ресурсы центра.

Такое изменение рынка укладывается в давно известную теорию «колеса розничной торговли». Согласно ей, популярность форматов магазинов проходит через определенный цикл. Ярким примером этого является популярность дискаунтеров. В начале века они были теми точками, где отоваривалась большая часть населения, не желающая или не имеющая возможности покупать на рынке. Данные магазины, не предлагая широкого ассортимента услуг, компенсировали это низкой ценой. Однако в этом году исследователи рынка уже дают прогнозы о неперспективности этого формата розничной торговли для России, потому что мы, россияне, последнее время предпочитаем покупать в магазинах, предлагающих больший комфорт, широкий выбор и лучшее качество.

«КОЛЕСО розничной торговли» — теория розничного развития, предполагающая, что по мере процветания и совершенствования розничные торговцы имеют тенденцию торговать, расширяться и становиться более высокими ценовыми конкурентами, предоставляя больший ассортимент товаров и услуг по более высоким ценам.

Сегодня самые проходные магазины находятся в развлекательных центрах, не только предлагающих возможность совершения разных покупок от продуктов и лекарств до игрушек и одежды, но и имеющих рестораны, кинотеатры или катки. Это и есть демонстрация теории «колеса розничной торговли» в действии. Дело тут не столько в торговцах, сколько в том, чего хотят их покупатели. Если в 1990-е годы потребители были готовы покупать товары на рынках и в дискаунтерах, потому что главным определяющим фактором выбора была цена, при этом они закрывали глаза на страшный цвет колбасы и внешний вид окорочков, то в настоящее время они стремятся приобретать товары, соответствующие их статусу, и переходят к продуктам более высокой ценовой категории.

Эти тенденции усиливает стремление покупателей к получению все большего проявления уважения со стороны продавца и оказания все большего набора услуг. Вот оно «колесо розничной торговли»: чем выше уровень потребления, тем в лучшую сторону меняются форматы магазинов.

Давайте подробнее рассмотрим, как проходило формирование розничного рынка в России, потому что в истории его развития кроется много причин сегодняшнего поведения как розничных сетей, так и поставщиков.

Первый уровень торговли — рынок. Самый простой вид продаж, для которого характерно наличие большой неоформленной площади, множества разных товаров, очень низких цен и минимума услуг. На рынке на вас может капать дождь, санитарные условия, в которых находятся продаваемые товары, продукты в том числе, оставляют желать лучшего. Все «прелести» данного вида взаимодействия «продавец—покупатель» можно наблюдать и сегодня в любой точке страны, в том числе и в столице нашей Родины — Москве, хотя в этом городе с ними ведется целенаправленная борьба.

Следующий этап развития рынка и поворот «колеса розничной торговли» начинается с появлением каких-либо удобств. Этот этап ознаменовали собой дискаунтеры, которые открылись после кризиса и начали предлагать минимум услуг, минимум ассортимента, но очень низкие, даже по

сравнению с рынками, цены. Вспомните «Копейки», «Пятерочки», «Дикси», которые появились в Москве в первые годы после дефолта. Они обладали всеми перечисленными выше признаками: скудный выбор товаров, невысокие цены и очень низкий уровень обслуживания. У них было плохое оборудование (в «Пятерочках», например, можно было встретить прилавок, сколоченный из досок и застеленный клеенкой), но они были забиты покупателями, для которых определяющим был один фактор — цена.

С повышением уровня жизни населения, с появлением в кошельках народа большего количества денег, предназначенных на покупку продуктов питания, оформляется следующая ступень развития рынка. На этом этапе в России начали развиваться супермаркеты, отличающиеся более высокими ценами, большим спектром услуг и расширенным ассортиментом. До определенного момента супермаркеты — и «Седьмой континент», и «Перекресток» — ассоциировались с высокими ценами, но уже начиная с 2004–2005 годов они стали более популярны, чем дискаунтеры, так как предлагали больший набор услуг, широкий ассортимент, иное внешнее качество товара и уровень обслуживания.

Следующий этап, замыкающий этот круг, — гипермаркеты, которые имеют наибольший ассортимент, нежели любой другой формат, также здесь происходит возврат к низким ценам при заметном повышении уровня услуг. Возможность купить в одном месте большое число товаров по хорошим ценам тоже услуга, тем более что сегодня гипермаркеты — это не просто магазины, это торговые острова, включающие в себя развлекательные центры, кинотеатры, а также специализированные магазины различных товаров.

Сегодня в России это один из наиболее востребованных форматов. Примером может служить гипермаркет «Ашан» — самый яркий представитель своего «племени», каждый магазин которого в Москве за день обслуживает более 20 000 человек.

Так вот, это «колесо розничной торговли» в действии. Каждый год этап за этапом рынок развивается под воздействием все новых и новых требований покупателей. Он рас-

тет, вместе с ним растут и розничные сети, сегодня в России среди них присутствуют гиганты мирового уровня — это все тот же «Ашан» с его гипермаркетами, сеть «Магнит», которая сегодня имеет более 2200 магазинов и начала развивать формат гипермаркетов, а также, конечно, X5 Retail, которая не дает соскучиться рынку, занимаясь развитием своих сетей и форматов.

Такие изменения рынка не проходят бесследно для всех его участников, и начиная с 1999 года рынок товаров народного потребления начал меняться, сначала медленно, затем все стремительнее.

Как эти изменения отразились на других игроках рынка, взаимодействующих с розничными сетями?

До 2000 года рынком в России правили дистрибьюторы, оптовики. Можно по-разному к ним относиться, но они заполняли те ниши, которые пустовали в большом количестве. Они доставляли товары в разные уголки страны, сотрудничая с самыми дальними регионами, обеспечивая потребителя продукцией производителей, разбросанных по всей стране. В этом и была их заслуга, за это им платили и отдавали дань уважения.

Дистрибьюторы торговали большим ассортиментом, часто с гигантскими наценками, невысказанными для оптовой торговли в других странах. В начале XXI века наценка, скажем, в 50 и даже в 100% для торговцев алкоголем никого не удивляла. Это было нормальное явление. С наценкой меньше 30% мало кто выходил на рынок, это было неинтересно. Конечно, для большинства западных компаний это удивительно и необычно, а для нас, с нашим размахом, это было вполне нормально.

В начале XXI века, в 2001–2002 годах сети начали развиваться более активно. Они заключали договоры не как обычные магазины, но уже заявляли дополнительные требования. Тогда их было мало, сами они были слабые и небольшие, по 5–7 магазинов, и никто не воспринимал их всерьез.

Я помню много разговоров о том, «кто такие мы (поставщики) и кто такие сети», и интонации были не в пользу последних. Это усугублялось тем, что сетевые магазины выставляли договоры с жуткими по тем временам условиями, требуя от подрядчиков каких-то обязательств по доставке, ассортименту и цене. Они ставили поставщиков — о, ужас! — в зависимость от подписанных договоренностей в то время, когда в целом по рынку лишь немногие соблюдали правила работы и держали свои обещания.

Конечно же, большинство компаний-поставщиков отказывалось от договоров и работы с сетями, говоря: «Ну зачем вы нам? В той же Москве тысячи магазинов помимо вас». В регионах такое пренебрежительное отношение было еще более ярко выражено. В целом поначалу поставщики открыто смеялись над тем, какие условия выставляли сети в договорах, и продолжали убеждать их в неразумности такой тактики, предлагая одуматься.

И в 2002 году многие все еще смеялись.

На рубеже 2002–2003 годов на рынке ситуация немного изменилась, и тогда руководство поставщиков стало все больше и больше задумываться — нужно ли работать с такого рода клиентами и какие выгоды это может принести.

До этого момента на рынке уже были конфликты различных компаний с розничными сетями. Самым известным было противостояние такого гиганта, как «Вимм Билль Дан», и «Перекрестка». Были и другие не освещаемые в прессе «бои местного значения».

Многие компании в это время оказались в ситуации, когда с сетями работать нужно, потому что «поезд уходит» и пора уже вскакивать на ступеньки проходящего, хоть и не последнего вагона. В это время сети уже достаточно выросли и стали занимать значительную долю рынка, влияя на рентабельность его игроков. В это время в компаниях стали всерьез задумываться о технологиях работы с этой группой клиентов, начали готовиться к взаимодействию с сетями, готовить договоры, заключать соглашения, пытаться выставлять свои условия и т. д. Зачастую поставщикам это удавалось и удается плохо, и битва длится по сей день с повсеместным лидерством розничных сетей.

В то время о методах работы с ретейлом не знал почти никто, даже, как мне кажется, сами сети толком не понимали, чего они хотят и как с ними нужно коммуницировать.

По высказываниям руководителей некоторых сетевых компаний, они тогда лишь думали, что знали о своих желаниях; была установка — под себя подгонять условия, устанавливать цены.

При этом аппетиты сетей начинали расти в геометрической прогрессии. Умы заполнили легенды о том, как богатеют закупщики, о том, как они просто обдирают поставщиков. В этот момент у потребителей резко вырос спрос на такой формат магазинов, который предлагали сети, и, соответственно, на полки в них. Все больше и больше компаний хотели работать с сетями, потому что они уже предлагали по 20–70 торговых точек с хорошей организацией, с более или менее стабильными условиями оплаты поставленных товаров.

Компании-поставщики стали интенсивнее интересоваться этим каналом сбыта, ведь розничные сети занимали ключевые точки в своих регионах. Например, в Москве сетевыми были лучшие магазины города. Поставщики стали пробиваться десятками на место, имеющееся на полке, в некоторых категориях конкуренция доходила до 30–50 компаний на одно место. А когда увеличивается спрос при ограниченном предложении, то повышается и цена этого предложения. Сети стали поднимать стоимость входных билетов. Через призму прошедшего времени те билеты, что были ужасными для поставщиков тогда (по 1,5–2 тыс. долларов за сеть, такую, например, как «Перекресток»), сегодня вызывают усмешку. Но для того периода это было очень дорого, и компании с немалым удивлением для самих себя принимали такие предложения.

Почему же все-таки поставщики с завидным упорством, часто не выигрывая от таких сделок почти ничего, стали добиваться заключения договоров с сетями?

Ответ заключается не только в привлекательности канала сбыта, который предлагали сети, и в объемах продаж, которые они могли обеспечить, хотя это играло, несомненно, важную роль.

Розничные сети, каждая в отдельности и все, вместе взятые, очень грамотно выстраивали и выстраивают свою информационную политику. Если мы обратим внимание на поставщиков, то увидим, что из всех предприятий, задействованных в этом бизнесе, рекламировал себя как компанию, например на алкогольном рынке, только «Лудинг», все остальные продвигали свои бренды, товарные марки и ассортимент, но никак не свою компанию как таковую. Сети же рекламировали именно свои компании, при этом они совместно продвигали и идею самой сетевой розничной торговли, внушая рынку, что взаимодействовать с розничными сетями лучше, чем с одиночными магазинами, что альтернативы работе с ними просто не существует. Помогала им в этом общемировая тенденция продаж товаров народного потребления, которая показывает, что розничные сети, особенно крупные, являются сегодня основным каналом сбыта этих самых товаров, и с этим нельзя не считаться.

В Европе, Америке розничные сети уже прочно заняли свою большую нишу и продолжают развиваться, иногда полностью вытесняя другие форматы, которые отчаянно сопротивляются. Ярким свидетельством этого является история развития сети Tesco в Англии, Wal-Mart в Америке.

ПРИМЕР

Сеть Tesco, начав развитие с рынка Великобритании, доросла до мирового игрока с оборотом в 79 млрд долларов. Будучи представленной на рынке 13 стран, она продолжает свое развитие в родном регионе, где занимает уже более 40% рынка. Но это не всех радует и не всем нравится. Что и подтверждает череда судебных разбирательств вокруг самой сети и ее коллег по цеху. Association of Convenience Stores — ассоциация, представляющая интересы владельцев небольших магазинов, подала в суд уже не на саму сеть, как она делала раньше, а на Office of Fair Trading (OFT) — государственный орган, регулирующий рынок розничной торговли, утверждая, что он не учел их интересы при прошлом разбирательстве.

Сеть Wal-Mart уже давно стала живой легендой розничной торговли. Она имеет магазины в 14 странах мира, годовой оборот более 344 млрд долларов (больше бюджета многих стран!) и оказывает столь сильное влияние на рынок США, что исследование феномена Wal-Mart занимаются ученые, пытаются определить силу и знак влияния этой сети на экономику самой богатой страны мира. Если экономики целых стран становятся зависимыми от такой компании, то понятно, как себя чувствуют их мелкие конкуренты — розничные магазины.

Еще в одной европейской стране, Норвегии, в 2005 году разразился скандал, связанный с жесткостью условий и давлением сетей на поставщиков и розничные магазины, дошло до правительственного разбирательства, которым занимается Норвежская служба по конкуренции.

Таким образом, розничные сети во всем мире — не просто канал сбыта, это серьезнейший фактор, формирующий рынок, мировой тренд, результат глобализации и укрупнения бизнеса в этой сфере.

Но не только мировая тенденция оказывает влияние на появление феномена сетей в России.

Сегодня сети вкладывают большие маркетинговые бюджеты, полученные от поставщиков, в информационную войну. Именно *войну* — для бизнеса и маркетинга больше подходят военные термины. Сети вели и продолжают вести борьбу не столько за потребителя, сколько за «мозг» поставщика. Иными словами, перефразируя Джека Траута и его знаменитые «Маркетинговые войны», сети старались и стараются застолбить понятия в сознании своих поставщиков, занять там ключевые высоты, чтобы оттуда получать максимальную выгоду. Мне иногда говорят, не все так уж плохо, чтобы говорить о войне. Я соглашусь: все совсем не плохо; благодаря розничным сетям **многие компании-производители и поставщики начали работать на порядок лучше и эффективнее**, им пришлось заняться улучшением своих бизнес-процессов. Тем не менее эти все же целенаправленные действия, ориентированные на своих поставщиков, удобнее всего называть информационной битвой. Посудите сами, сети активно переводят резервы своих «партнеров» в свои собственные активы, а сражение за ресурсы — это уже почти война. Впрочем, называйте это как хотите, главное, чтобы вы не теряли денег.

В 2004 году в голове у каждого руководителя компании-поставщика, которая могла работать с сетями, предоставляя товары народного потребления, особенно продукты питания, ключом билась мысль: «Мы должны войти в сети; компания, которая не вошла в сети, не имеет будущего». Так думало большинство компаний, имеющих ресурсы для работы с розничными сетями. А это почти означало организацию, располагающую хорошими возможностями, иначе говоря, сильного игрока на рынке. Такая установка на сотрудничество способствовала лавинообразному росту предложений от поставщиков сетям. На одно место претендовали 15–20 компаний-поставщиков, каждая из которых прикладывала массу усилий, что иногда приводило к тому, что на полках оказывался не самый ходовой товар. Этому способствовало еще и то, что сами сети только начинали учиться, и у них тоже было мало специалистов высокого уровня. При таком подходе часто не соблюдались стратегические интересы не только поставщиков, но и самих сетей.

В период, о котором идет речь, многие поставщики заключали договоры, руководствуясь одним критерием — «любой ценой», что приводило к более чем странным сделкам. Есть множество красочных примеров того, как компании входили в сети, заключая договоры и не просчитывая свою выгоду.

ПРИМЕР

В моей памяти есть случай, когда компания — продавец молдавского вина заплатила за ввод своего относительно дешевого продукта 5–8 тысяч долларов за одну позицию для того, чтобы попасть на полки одной из розничных сетей. Валовой объем продаж по этой сделке не сильно превысил сумму входного билета.

Другая компания, уже по производству водки, в 2005–2006 годах потратила приблизительно один миллион долларов на вход в сети города Москвы и Московской области, при этом объемы продаж (не чистая прибыль!) в этом же регионе и за этот же период составили менее миллиона долларов.

Однако так не могло продолжаться бесконечно. Спустя несколько лет произошло отрезвление: компании стали понимать, что войти в сеть — это задача сама по себе малоинтересная, гораздо важнее — заработать на продажах в ее

магазинах. Но эта цель оказалась на порядок более сложной, и многие поставщики с ней так и не справились. О причинах этого и о том, как избежать допущенных ошибок и ситуаций, мы и будем говорить на протяжении всей книги.

Примеров того, как розничные сети для многих компаний стали последним испытанием, оборвав их «жизненный» путь, история российского бизнеса знает множество, тем не менее я считаю, что сети для нашего рынка оказались хорошим ускорителем прогресса бизнес-культуры и среды. Они сыграли определенную, фильтрующую, роль, отсеивая неэффективных игроков. Компании, подобные «Ашану», «МЕТРО», «Перекрестку», стали не только «убийцами» категорий, но и «санитарами леса» для слабых нерезультативных компаний. Не секрет, что сетевые организации приводили и приводят к банкротству многих производителей, не говоря уже о дистрибьюторах, которые постепенно исчезают как класс. Но это было неизбежно: эволюцию, принципы дарвиновского отбора еще никто не отменял.

Компании, которые работали с наценкой в 100% и зарабатывали 15% чистой прибыли, теперь должны были работать с накруткой лишь в 30%. Откуда взять остальные 70%, чтобы покрыть свои издержки? Финансовые ресурсы начали таять, и, если компании не хватало знаний и технологий для перестройки своих процессов, она должна была уйти со сцены. Тут, как нельзя кстати, подходят слова Сэма Уолтона, основателя Wal-Mart: «Покупатели не должны платить за чью-то неэффективность».

Таким образом, розничные сети заставили поставщиков работать более грамотно и более четко, они вынудили их задуматься над совершенствованием своих технологий и процессов. За это им огромное спасибо как от покупателей, так и от бизнес-сообщества. Да, они создают тяжелые условия для своих «партнеров», но этим и стимулируют их к дальнейшему развитию.

Сегменты товаров народного потребления, в которых сети занимают существенную долю рынка, технологически более развиты, я имею в виду не процессы производства, хотя и их, разумеется, тоже, а технологии организации и

развития бизнеса, например способы управления продажами, область логистики и др. В них мы увидим более высокоорганизованную работу, более эффективную деятельность компаний, чем в тех сегментах, в которых розничные сети только начинают развиваться. Для сравнения можно взглянуть на компании поставщиков в секторе товаров для дома — формат DIY, попробуйте сравнить их с фирмами FMCG и почувствуйте разницу!

В продовольственном секторе рынка технологии работы поставщиков на порядок выше, чем в формате DIY, так как в нем розничные сети существуют уже давно и наработали кое-какой опыт, в буквальном смысле слова заставив дистрибьюторов функционировать более цивилизованно и соблюдать условия договоров. Поскольку формат DIY для российского рынка является новым, то большая часть отрасли находится в переходном состоянии, когда только-только начинается настоящая работа над эффективностью бизнес-процессов.

Так, к примеру, в секторе цемента или товаров из дерева для дома наклейка штрих-кодов на свою продукцию еще в 2006-м была сильным ходом, выделяющим компанию среди конкурентов. А в продовольствии о штрих-кодах уже не говорят более пяти лет, это само собой разумеющееся действие, без которого просто невозможно продавать.

Повторю еще раз: сети сыграли свою роль в фильтрации рынка, становлении уровня его технологичности, они внесли большой вклад (причем сознательно) в формирование образа розничных сетей как доминирующего канала сбыта, от которого уже никуда не деться.

Но правда жизни такова, что сегодня только для некоторых регионов, например для Санкт-Петербурга, розничные сети являются основным каналом сбыта, который определяет продажную политику большинства компаний данной территории. Для Москвы эта точка пока только приближается, в других регионах розничные сети также уже являются очень важным фактором развития рынка, но отнюдь не доминирующим. А три года назад, в 2005 году, когда в стане поставщиков возникло наибольшее напряжение, сети вооб-

ще не являлись определяющим каналом сбыта, а были лишь самым заметным, потому что работали, нацеливаясь в первую очередь на «голову» поставщика.

Розничные сети и сегодня большей частью работают, борясь за кошелек поставщика, а не покупателя. Именно информационная политика сетей, их борьба за «мозг» поставщика и является важнейшим фактором того феномена, который называется «торговые сети». Я не зря повторяю эту фразу несколько раз. Потому что ее смысл является важным аспектом. Если я спрошу, какой группе клиентов уделяется максимальное количество времени и внимания руководства, а также на кого приходится львиная доля всех ресурсов, то почти все поставщики, среди клиентов которых есть сети, ответят: розничным сетям. Аргументацией этого будут объяснения в духе того, что сети более сложные и важные клиенты или подчеркивание неоценимости этого канала сбыта и т. д. И это все правильно.

Но если задуматься: **почему так много внимания и так много сил уходит на организацию работы с этой группой клиентов?**

Меня все время мучает вопрос, почему менеджеры по работе с розничными сетями сегодня являются в компаниях-поставщиках некой элитой? Понятно, что их деятельность часто приносит компании самые большие объемы продаж, но ведь это следствие размеров потребностей клиента, а не работы менеджера. Ответ на этот, казалось бы, простой вопрос можно найти в косвенных, но от этого не менее красноречивых факторах. В большинстве сетей закупщики умеют отделить личное от профессионального, не все, конечно, но специалисты своего дела способны сделать это легко. Однако даже сегодня, открывая газету, посвященную поиску работы, мы можем увидеть объявления о вакансиях менеджеров по работе с сетями, в которых есть непреложные условия: обязателен опыт работы с сетями; необходимы личные знакомства и прочие подобные требования.

О чем говорит такая приписка в объявлении о найме на работу? Почему компании нужны от менеджера не умение вести переговоры, не опыт его продаж, а опыт работы именно с сетью и знание работы сети?

Это говорит лишь о том, что люди, которые ищут этого сотрудника, зачастую не понимают принципов и законов функционирования данного типа клиентов, а раз понимания нет, то и розничная сеть для такой компании представляется неким черным ящиком.

Давайте теперь сложим вышеприведенные факторы.

Первый фактор — сеть нужна поставщику. Он так думает. Он все свои помыслы устремляет на то, чтобы работать с этой сетью. Он с ней хочет работать, иногда просто горит желанием.

Второй фактор — сеть активно работает за место в его сознании, за то, чтобы он все более страстно желал работать с ней.

И третий фактор — поставщик про сеть, про ее потребности почти ничего не знает.

Сегодня, по прошествии двух лет семинаров, когда я общался по этому вопросу более чем с тысячей человек из сотен компаний, у меня сформировалось убеждение, что розничные сети для поставщиков — это зачастую черный ящик. Пространство вокруг них буквально кишит информацией, но мало кто хочет хотя бы открыть уши, для того чтобы ее услышать.

Таким образом, страстное желание, подверженность информационной обработке, непонимание потребностей розничных сетей поставщиками приводят к тому, что мы получаем **феномен розничных сетей**.

Есть клиент, с которым очень хочется работать, но поставщик не знает, как это осуществить, и при этом у него нет желания прикладывать силы для того, чтобы овладеть этим знанием. Гораздо более удобным ему кажется воспользоваться опытом кого-то другого, уже работавшего с данным клиентом, использовать его как посредника. Поэтому большая часть тех, кто потом жалеет о договоре с сетью,

совершает изначально определенные (но не осознанные и не напрямую воздействующие на результат) манипуляции для того, чтобы получить на выходе некий продукт — с непонятными характеристиками.

В итоге, станцевав определенный танец, поставщик получает результат, похожий на тот, который хотел бы, но, не понимая принципов работы сети, не знает, какое его «па» оказало такое воздействие. Дальше компании повторяют этот «танец» раз за разом, надеясь, что и в будущем он приведет к успеху.

Глава 2

Особенности работы с розничными сетями. Типы и форматы сетевых магазинов

Феномен розничных сетей часто объясняют сложной спецификой их работы, особенностями, которыми насыщено ежедневное общение с ними. Об этом сегодня в российских компаниях очень много говорят. Мол, сетевые магазины — очень трудные клиенты, жутко специфичные, и именно из-за этих сложностей приходится выстраивать совершенно иную систему взаимодействия с торговыми точками, тратить дополнительные средства на то, чтобы «умасливать» тех или иных сотрудников.

Давайте попробуем разобраться, в чем же проявляется **нетривиальность работы с такими клиентами, как розничные сети**.

Специфика работы с розничными сетями

На своих семинарах я часто задаю вопрос о конкретных проявлениях специфики в работе с этими клиентами. Ответы почти всегда туманны, вроде бы все об этом знают, но четко сформулировать не могут. Ситуация ровно та же, что и с отличиями компании от конкурентов, вроде все понимают, в чем различия, а обобщить и выразить на словах порой не выходит.

А ведь именно из-за незнания или, вернее, нечеткого понимания особенностей работы с сетевыми магазинами многие поставщики несут большие убытки.

Наша компания «Реал Ворк Менеджмент» провела исследование, посвященное особенностям работы с розничными сетями в секторе FMCG. В нем принимали участие сотни организаций из разных отраслей потребительского рынка. Среди них были компании, поставляющие и детские товары, и товары для дома, и различные продукты. Данный анализ привел к многим интересным выводам и дал пищу для размышлений. Подробно с ним можно ознакомиться на нашем сайте www.real-management.ru, в разделе «Исследования».

Учитывая результаты наших изысканий и свой практический опыт, мы сделали следующий вывод: сложность работы с сетями проявляется в основном в четырех пунктах, которые лежат на поверхности, частично даже пересекаясь друг с другом.

Особенность первая — сложные договоры.

Когда компания-поставщик, особенно крупная компания федерального уровня, работает с маленькими магазинами или мелкими оптовиками, договоры всегда разрабатываются юристами самого продавца. Крайне редко заключаются договоры, составленные покупателем. Когда же мы работаем с сетью, то, безусловно, должны подписать документы, составленные специалистами той сети, с которой мы вступаем в сотрудничество. Сложность состоит в том, что мы вынуждены идти на соглашение, которое разрабатывалось не под нашу компанию, а под компанию нашего партнера, и в договоре учитывались его интересы зачастую за счет ущемления интересов поставщика, то есть наших. Но с этим приходится мириться, потому что сеть отказывается подписывать договоры поставщика. Единственное, что в этом случае можно сделать, это составить протокол разногласий. И это поле для работы не только юристов, но и продавцов.

Приступая к сотрудничеству с сетями, нужно тщательно прорабатывать предлагаемые документы, изучать все положения, статьи и подпункты. К сожалению, не все менеджеры по продажам умеют это делать. Для большинства из них

договор — это темный юридический документ, в котором переставленная запятая или точка меняет весь смысл предложения. Это впечатление усиливает множество различных профессиональных юридических терминов, которые имеют мало общего с обычной жизнью. Именно поэтому договор зачастую сразу сбрасывается юристам, и затем между сторонами идет спор по формулировкам и совершенно упускается из виду главное: суть и смысл всего соглашения.

Работать с договорами нужно внимательно еще на стадии их предварительной проработки. В них прописывается большое количество пунктов, которые существенно влияют на взаимоотношения этих двух контрагентов:

- сроки поставки;
- сроки оплаты;
- выстраивание ценовой политики в отношении к сети;
- взаимоотношение поставщика и сотрудников, так называемые антикоррупционные меры.

И многие другие моменты, которые в стандартных договорах поставщика никогда не упоминались.

Важным компонентом является пункт договора об условиях, по которым сеть работает, а также карательные меры по отношению к поставщику при невыполнении им своих обязательств. Необходимо обращать внимание на этот маленький пункт договора, который сильно усложняет работу поставщика уже на этапе подготовки переговоров.

Но работа с договором — это не просто работа с юридическим документом, это еще и фронт действий для бизнес-технологов, которые будут оценивать возможности компании по соответствию взятым на себя обязательствам. Подготовка к подписанию документа должна проходить по разным направлениям, в которых будут рассматриваться как возможности исполнения обязательств, так и способы уклонения от них на законных основаниях. Это сложная интересная работа по анализу возможных вариантов.

Главное помнить: прежде чем подписывать тот или иной договор, нужно понимать, какую ответственность берет на себя компания, его подписывающая.

Особенность вторая — вытекающая из предыдущей — **высокий уровень ответственности поставщика за взятые обязательства**.

Тут хочется процитировать слова о требованиях Wal-Mart одного из ее бывших поставщиков Джона Марриотти, члена правления компании, продающей товары для кухни: «Они требуют, чтобы вы сделали то, что вы, по вашим словам, собираетесь сделать».

Не секрет, что, работая с несетевыми магазинами или мелкими оптовиками, при отсутствии какого-то товара или невыполнении своих обязательств по поставкам, качеству или уровню обслуживания компания-поставщик, как правило, не несет никакой ответственности перед своими партнерами, как говорится, «проблемы индейцев шерифа не волнуют».

Когда же мы заключаем договор с сетью, в нем прописывается пункт о недоставке товара, так называемый коэффициент поставки, который продавец должен выполнять под угрозой штрафных санкций, а иногда и разрыва договора. И подобных пунктов в каждом соглашении предостаточно. Таким образом, работая с сетью, поставщик **должен** обеспечить бесперебойное наличие товара у него и в сети.

Цены — еще один аспект обязательств. Что происходит с ними, когда поставщик работает с небольшими магазинами или мелким оптом? При желании компании-поставщика поднять цены она их просто поднимает, не утруждая себя заблаговременным предупреждением партнеров о грядущем изменении ценовой политики. При работе же с розничными сетями в большинстве секторов рынка таким образом поменять условия поставки просто невозможно.

Например, в алкогольной отрасли цены, согласно договорам, можно менять раз в квартал, а то и реже. Единственным исключением из этого правила являются компании, работающие в секторе быстро оборачиваемых товаров с высокой изменчивостью цены. Например, так называемые биржевые товары. На рынке товаров для дома это вагонка, фанера и многие другие, которые продаются прямо «с колес».