

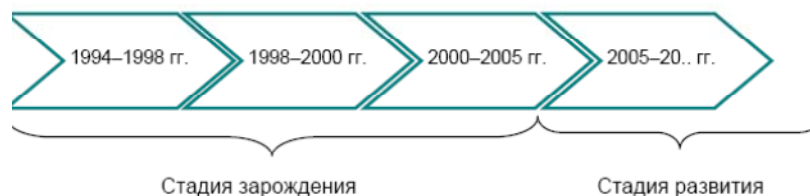
Работа с сетевым ритейлом.

Этапы российского ритейла

Этапы развития российского ритейла

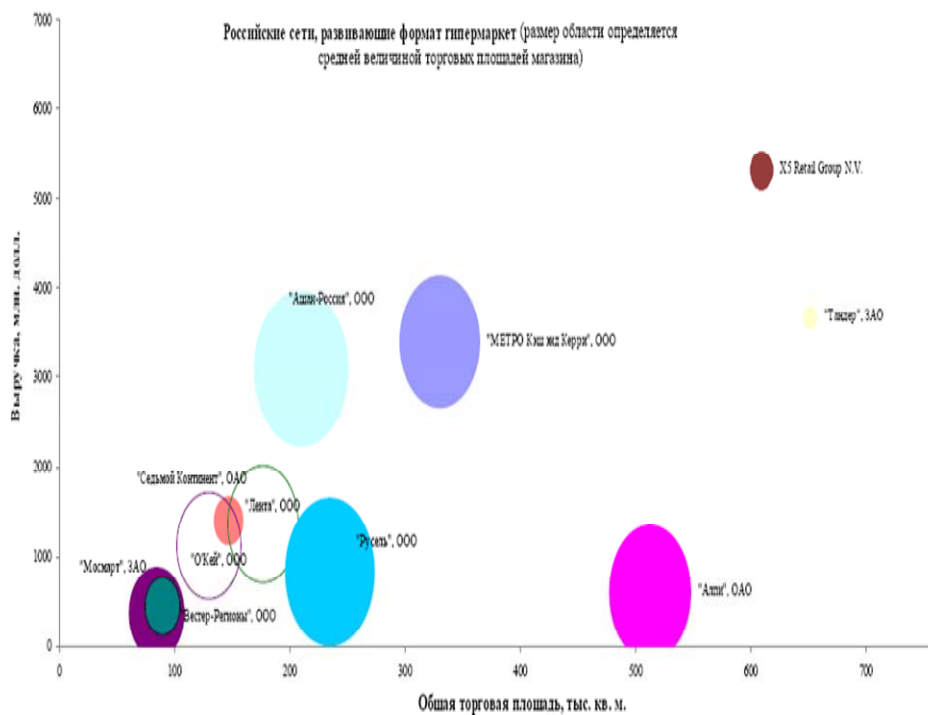
С момента своего появления российский ритейл прошел несколько основных этапов. Уже сейчас можно выделить четыре этапа, которые характеризуются определенным набором тенденций.

Рис. 1 График стадий развития рынка организованного ритейла



Сети развивающие формат Гипермаркет.

- X5 retail group
- Metro Group
- Тандер
- Ашан
- Дикси
- Седьмой Континент
- ОКей
- Виктория
- Гипер Глобус
- Вестер
- Алпи
- Матрица
- Виват (Норма)
- Сибирский Гигант (Мегас).



Стратегии ведущих сетей

- Ашан
- Метро
- Гиперглобус
- Дикси
- X5



торговли и уровню проникновения сетевого ритейла

Город	Население	Средняя начисленная заработная плата, руб.	Оборот розничной торговли, млн руб.	Доля организованного ритейла, %	Ведущие форматы	Лидирующие сети
Москва	10,4 млн	17 512	1 595 000	свыше 50	Супермаркет, гипермаркет	Федеральные
Санкт-Петербург	4,7 млн	9900	246 100	свыше 50	Дискаунтер, гипермаркет	Федеральные
Новосибирск	1,4 млн	8 590	108 625	свыше 50	Дискаунтер, супермаркет	Локальные
Нижний Новгород	1,3 млн	7 367	96 686	свыше 50	Дискаунтер, супермаркет	Федеральные
Екатеринбург	1,3 млн	10 401	154 800	свыше 50	Супермаркет, гипермаркет	Локальные
Самара	1,2 млн	8 827	91 417	50-25	Дискаунтер, супермаркет	Федеральные
Омск	1,2 млн	8 650	76 800	50-25	Дискаунтер, супермаркет	Локальные
Казань	1,2 млн	7 349	91 699	свыше 50	Дискаунтер, супермаркет	Федеральные
Челябинск	1,1 млн	8 634	76 388	50-25	Дискаунтер, супермаркет	Локальные
Ростов-на-Дону	1 млн	7 822	100 000	50-25	Супермаркет, гипермаркет	Федеральные
Уфа	1 млн	9 060	89 371	50-25	Супермаркет, гипермаркет	Локальные
Волгоград	1 млн	8 036	62 748	50-25	Дискаунтер, супермаркет	Федеральные
Пермь	1 млн	9 750	95 568	50-25	Дискаунтер, гипермаркет	Локальные
Красноярск	912 тыс.	8 769	68 400	50-25	Супермаркет, гипермаркет	Локальные
Саратов	873 тыс.	7 114	38 134	50-25	Дискаунтер, супермаркет	Локальные
Воронеж	849 тыс.	7 209	48 101	50-25	Дискаунтер, гипермаркет	Федеральные
Тольятти	718 тыс.	10 504	91 417	свыше 50	Дискаунтер, супермаркет	Локальные
Краснодар	645 тыс.	8 256	83 200	50-25	Дискаунтер, супермаркет	Федеральные
Ульяновск	636 тыс.	N/A	N/A	N/A	N/A	Федеральные
Ижевск	632 тыс.	N/A	N/A	N/A	N/A	Локальные
Ярославль	613 тыс.	9 320	26 055	50-25	Дискаунтер, супермаркет	Федеральные
Барнаул	603 тыс.	N/A	N/A	N/A	N/A	Локальные

Типы торговых сетей.

А. Национальные:

1. Иностранные торговые сети, открытые в России напрямую материнскими компаниями.
2. Иностранные торговые сети, открытые на правах франчайзинга.
3. Российские сети, планирующие экспансию во все регионы.

Типы торговых сетей.

В. Локальные компании:

1. Компании работающие в рамках одного региона и не планирующие выход в другие регионы.
2. Компании работающие в нескольких регионах, но не планирующие выход в столицу и другие регионы.

Локальные сети могут развиваться несколькими путями:

1. Продажа федеральным компаниям.
2. Получение франшизы федеральной компании
3. Переход в федеральную сеть.

Это классификацию нам предлагают СМИ.

Классифицируйте сети по удобным для Вашей работы признакам!

Цели работы с сетью.

- Запишите цели сети при работе с поставщиком!
- Запишите цели поставщика при работе с сетью!

СРАВНИТЕ ЦЕЛИ!

Идеальный закупщик. Функции современного закупщика.

- определение необходимого ассортимента;
- поиск товара и поставщика;
- переговоры;
- получение наиболее выгодных условий;
- заключение договоров;
- ввод (вывод SKU);
- планирование и прогнозирование внутри категории по следующим показателям:
 - ✓ сумма товарооборота;
 - ✓ % торговой надбавки;
 - ✓ сумма торговой надбавки;
 - ✓ товарооборачиваемость;
- разработка стратегии по категории;
- установление розничных цен;
- определение выкладки товаров категории;
- продвижение категории, включая организацию акций;
- определение норм для магазинов:
 - ✓ эталонная выкладка;
 - ✓ норма заказа;
 - ✓ норма товарооборачиваемости;
 - ✓ норма запаса;
 - ✓ периодичность заказа.
- контроль работы магазинов и распределительного центра по следующим показателям:
 - ✓ соблюдение плановграмм;
 - ✓ наличие запасов;
 - ✓ товарооборачиваемость;
- работа с поставщиками и производителями по обеспечению соответствия товара и упаковки действующей на предприятии технологии и оптимизации
- разработка и внедрение новых продуктов, включая Private Labels;
- аналитика и отчетность;
- взаиморасчеты с поставщиками.

Категорийный менеджмент. Взгляд со стороны розничной торговли.

- Суть категорийного менеджмента- управление ассортиментом как единым целым и ориентация закупочной деятельности на потребителя, а не на поставщика.

Категорийный менеджмент. Взгляд со стороны розничной торговли.

- Изначально понятия категорийного менеджмента не было — было понятие мерчандайзинга как управления полочным пространством. Категорийный менеджмент зародился как одно из направлений мерчандайзинга: оптимизируя выкладку и представление товара в зале, специалисты пришли к выделению **основной единицы управления ассортиментом — категории**.
Появление собственно категорийного менеджмента связывают с компанией *Procter&Gamble*, которая в начале 90-х годов впервые объединила товары в категории не по принципу производства, а по их общим для потребителя свойствам. Говоря условно, зубная щетка и зубная паста, хоть и имеют разные свойства и способы производства, должны быть отданы в управление одному менеджеру именно по причине того, что покупатель объединяет эти предметы в своем сознании как предметы для гигиены полости рта. Их продажи связаны и влияют друг на друга. И по тем же причинам гель для мытья посуды и гель для тела могут быть отданы для управления разным менеджерам.

Категорийный менеджмент. Взгляд со стороны розничной торговли.

- **Категорийный менеджмент (управление ассортиментом по товарным категориям) — новый подход к управлению ассортиментом, который предполагает следующее.** Разделение всего ассортимента на товарные категории не обязательно в соответствии с общепринятыми группами и видами товаров, а опираясь в первую очередь на психологические аспекты совершения покупок. Ответственность одного сотрудника торгового предприятия за весь цикл движения категории — от закупки до продажи. Рассмотрение каждой товарной категории как мини-предприятия в рамках компании со своим бюджетом, ценообразованием, политикой закупок и т. п. Подход к ассортименту магазина как к единой совокупности всех категорий — так, как воспринимает магазин покупатель.

Категорийный менеджмент. Взгляд со стороны розничной торговли.

- **Важно:** категорийный менеджмент подразумевает деление ассортимента на классы, группы и категории иногда вопреки общепринятой логике и классическому товароведению. Например, товароведение относит «Сыр» к группе молочных продуктов. Но в сознании покупателя сыр имеет другое значение — это продукт для приготовления бутербродов. Обычный покупатель чаще соотносит сыр с колбасой, нежели с молоком, он может искать этот продукт в магазине по принципу «для бутербродов и перекусить», а не по принципу «молочные продукты». В нашем ассортименте мы можем выделить «Сыр» как отдельную группу или категорию, потому что так думает наш целевой покупатель. Деление товара на категории и группы может не совпадать и с каким-либо государственным классификатором (например, ТН ВЭД). Пример: по ТН ВЭД подразумевается отнесение категорий «тальк», «румяна» и «детская присыпка» к одной группе — «Пудра». Однако мы в своем магазине можем детскую присыпку отнести к группе «Детская косметика». **Потому что целевой покупатель так думает** и будет искать эту присыпку в детских товарах, а не там, где «вся пудра». Вот для чего нам нужно будет знать своего покупателя, вот для чего мы проводим сегментирование и занимаемся исследованиями покупательских предпочтений — чтобы знать, как он думает, как воспринимает наш магазин и какими категориями мыслит. Поэтому каждая сеть, исходя из ожиданий «своего» покупателя, разрабатывает собственную систему товарных категорий, на основе которой оптимизирует ассортимент и организует «правильную» (правильную для покупателя, а не для директора магазина или начальника склада) выкладку товаров в торговом зале, что в конечном счете ведет к росту продаж.

Требования сетей к поставщикам



Как стать поставщиком?

- **Как стать поставщиком ООО «МЕТРО Кэш энд Керри»**
- Поставщики, желающие вступить в деловые отношения с компанией ООО «МЕТРО Кэш энд Керри», должны выполнить приведенные ниже условия. После того, как мы получили полный пакет предложений и все необходимые документы и материалы, мы обработаем данную информацию и сообщим вам свое решение.
- **Узнайте больше о ООО «МЕТРО Кэш энд Керри»**
- Для того, чтобы соответствовать требованиям компании и произвести достойное впечатление, целесообразно узнать о бизнесе нашей компании, понять условия и оценить преимущества работы с нами.
- Для этого:
 - пожалуйста, посетите один или несколько наших магазинов и узнайте о предложениях, качестве и ценах на продукцию;
 - сравните вашу продукцию и сервис с нашими;
 - убедитесь, что вы поняли, кто такой «Клиент МЕТРО», и как ваша продукция и сервис будут отвечать его запросам.
- **Пакет предложений**
- Пожалуйста обратите внимание, что необходимо предоставить всю требуемую информацию, содержащую исходное предложение о ваших продукции и сервисе.
- Дополнительно предоставьте:
 - общую информацию о вашей компании;
 - копию сертификата соответствия;
 - образец вашей продукции с указанием цены и информации о продукте;
 - документы о финансовом состоянии компании.
- **Универсальный код продуктов (УКП)**
- Для рассмотрения и оценки предложений ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» предполагает, что на всех товарах должна быть этикетка с УПК (штрих-кодом). УПК – это система идентификации поставщиков и артикулов, которые складываются, продаются, поставляются и оплачиваются.
- **Высылайте документы по адресу:**
 - ООО «МЕТРО Кэш энд Керри»,
125445 Москва, Ленинградское шоссе, 71Г
(495) 502-15-12

Как стать поставщиком?

- **Отдел закупок**
- **Цель АШАН** – повышать покупательную способность и улучшать качество жизни как можно большего количества клиентов.
Забота о покупателях – главное в наших взаимоотношениях с поставщиками: мы предпринимаем с ними совместные усилия, чтобы предложить нашим покупателям самые лучшие цены, что позволяет увеличить товарооборот и, в конечном счете, прибыль всех сторон.
Наше сотрудничество с поставщиками основывается на следующих принципах:
 - Прозрачность взаимоотношений, честность и взаимное доверие;
 - Создание долгосрочных партнерских отношений;
 - Уважение обеими сторонами российского законодательства в отношении защиты прав потребителей и предоставления правильной информации потребителям, а также соблюдения требований безопасности товаров, особенно продовольственных.Ашан дает своим поставщикам возможность выхода на новые региональные и международные рынки.
Ашан строго выполняет свои обязательства по условиям закупок, заказов и оплаты.
Существует 3 возможности сотрудничать с АШАН и предложить ему свои товары:
 - Сотрудничество с Отделом Закупок.
 - Сотрудничество с Отделом Производства АШАН - по направлению "private label".
 -
 - Сотрудничество с Отделом Закупок - Садовый центр.

Как стать поставщиком?

- За время развития сети магазинов «Седьмой Континент» у компании сложилась надежная база поставщиков, многие из которых уже несколько лет обеспечивают поставку широкого ассортимента товаров на выгодных для компании условиях. Сотрудничество с нашей компанией налагает на поставщиков ответственность, и высокие требования к продукции распространяется на всех без исключения.
- Несмотря на то обстоятельство, что компания не может постоянно расширять круг поставщиков, особенно, в случае предложения аналогичного или родственного товара, уже имеющегося в магазинах сети, сотрудники компании всегда открыты для предложений новинок и тех категорий товаров, которые не представлены в нашей сети, либо представлены в малом ассортименте. Кроме того, менеджеры компании готовы рассматривать варианты взаимовыгодного сотрудничества, если предлагаемые новым кандидатом условия окажутся более привлекательными и выгодными, чем действующие на данный момент предложения.
- Информлируем Вас, Уважаемые Поставщики, что Департамент закупок и товародвижения «Седьмого Континента» состоит из четырех подразделений по управлению товарными категориями: напитки, бакалея, свежие и замороженные продукты, сопутствующие товары.
- По вопросам относительно того или иного товара необходимо обращаться к старшему менеджеру, ответственному за соответствующую группу товаров. В случае невозможности решения вопроса на уровне старшего менеджера, можно обратиться к главному менеджеру, управляющему той или иной товарной категорией.
- Обращаем Ваше внимание, что коммерческие предложения рассматриваются только в центральном офисе компании. Вы можете присылать Ваши предложения соответствующему менеджеру по электронной почте, а также по факсу +7 (495) 933-43-63, 933-43-64. Телефон центрального офиса - +7 (495) 933-43-63. Добавочные телефоны и адреса электронной почты каждого из менеджеров Вы можете найти в меню этого раздела, в пункте "контакты".
- Для того чтобы обеспечить своевременное рассмотрение Вашего коммерческого предложения, а также для того, чтобы Вы могли получить от сотрудников Департамента закупок и товародвижения оперативную и наиболее полную информацию о принятом в итоге решении - просьба: копию сообщения с заявкой направлять также на электронный почтовый адрес Директора Департамента закупок и товародвижения - Самарову Владимиру Валентиновичу (V_Samarov@7cont.ru)

Основные требования сетей к поставщику.

Сегодня сетевые магазины требуют от поставщика не просто продукцию, но и высокий сервис.

Давайте разберем, какой он идеальный поставщик, какими качествами он должен обладать.

Основные требования к поставщику:

- Известность поставщика
- Известность бренда
- Большой маркетинговый бюджет
- Большая отсрочка платежа
- Отлаженная логистика
- Мерчандайзинг
- Отлаженный документооборот

Условия, выдвигаемые сетями.

Основные условия, выдвигавшиеся сетями до 2001-2002

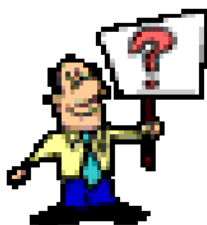
- Отсрочка 14 дней
- Скидка %
- Доставка в магазины.

Обязательные условия, выдвигавшиеся сетями сегодня

- Отсрочка от 21 дня
- Цена, аналогичная другим сетевым операторам
- Различные бонусы в %
- Дополнительная скидка на промо
- Маркетинговый бюджет
- Мерчандайзинг
- Плата за магазины
- Плата за артикул
- Товарный кредит

Виды коммерческих предложений (оферты)

- Оферты бывают следующих видов:
- 1. Деловое письмо или комплект документов, состоящих из коммерческих и технических условий предполагаемой сделки.
- 2. Типовая оферта с указанием обычных условий продажи продавца.
- 3. Проект (проформа) договора, подписанный со стороны экспортера и содержащий все основные (существенные) условия сделки.



Задание



Виды коммерческих предложений (оферты)

- Умело составленное коммерческое предложение вызывает интерес у покупателя и при прочих равных условиях приведет к заключению сделки. Текст оферты должен быть предельно кратким, но вместе с тем предельно ясным и должен исключать возможность различного толкования. В коммерческих предложениях недопустимо использовать в неблагоприятных целях имена и названия известных фирм. Эти нарушения преследуются по закону.

Виды коммерческих предложений (оферты)

- коммерческое предложение (оферта) должно содержать:
- - точное и сокращенное наименование продавца, его торговую марку и фирменный знак (если имеются);
- - наименование товара, краткую, но достаточную характеристику товара;
- - предлагаемый объем поставки;
- - минимальное количество поставляемого товара в партии;
- - сведения об упаковке;
- - условия поставки (чаще по INCOTERMS);
- - цену на условиях поставки за штуку и за партию;
- - сроки поставки;
- - порядок оплаты;
- - скидки (если предусмотрены);
- - реквизиты продавца.
- С коммерческими предложениями обычно высылаются проспекты на продукцию, включая «референс листы», т.е. список известных покупателей, которые уже используют предлагаемые товары.

Основные шаги при входе в сеть!

Как входить в розничную сеть, как готовить предложение

Во-первых, необходимо по всем возможным каналам (печатные издания, Интернет, поставщики сетей, производители и т.д.) **узнать особенности работы данной сети на рынке, ее требования, особенности маркетинговой и коммерческой политики, перечень возможных требований**, которые она выдвигает поставщику товаров желающих производить поставки в ее магазины, возможную величину «входного билета», маркетинговых выплат и бонусов, кто является менеджером по той категории или группе товара, которую вы собираетесь предложить в данную сеть. Вся эта информация является одной из самых главных. Ее обработка даст вам возможность подготовить наиболее рациональное и привлекательное для розничной сети коммерческое предложение.

Например, зная очень жесткую позицию, которую занимала одна из розничных сетей в процессе переговоров по снижению цены предложения на 3-4%, ее всегда делалось коммерческое предложение на 3-4%, выше той цены, которая на самом деле являлась базовой для поставок продукции в розничные сети, процесс переговоров шел очень жесткий и поставщик отступал тяжело и медленно пока не сломался и не отступил на те самые 3-4% вниз от цены первоначального предложения, сказав, что его просто «прогнули» и дальше ему уже отступать некуда.

Розничная сеть добилась своего, менеджер отчитался перед руководством об очередной победе над поставщиком, уменьшив цену первоначального коммерческого предложения на 3%. На самом деле цена была искусственно завышена на эти самые 3%, и поставщик, опустил именно до своей ценовой политики поставки продукции в розничную сеть.

Никогда не включайте в первоначальное коммерческое предложение именно тот товар, который уже находится на полках магазинов.

Во-вторых, произвести изучение розничной сети (что практически не делают поставщики товара). Для этого нужно **изучить особенности ассортимента расположенного в торговом зале**, составить примерную планограмму торгового зала, определив какой примерно процент торговых площадей занимает аналогичная продукция.

В-третьих, якобы интересуясь особенностями товара найти хороших «собеседников» в лице продавцов-консультантов, менеджеров торгового зала, грузчиков, кассиров **изучить особенности работы сети изнутри, ее проблемы, что в избытке, чего не хватает, чем не довольны сотрудники, какой поток покупателей и когда.** Персонал сетей только с виду не очень разговорчив, но в те часы, когда покупателей очень мало, можно умело разговорить любых сотрудников, в том числе прикинувшись руководителем одного из подразделений компании, которая якобы поставляет или начинает поставки в розничную сеть.

В-четвертых, используя диктофон, мобильный телефон или другую записывающую технику, «срисуйте» весь ассортимент продукции аналогичной той, которую вы собираетесь поставлять. А именно ассортимент, количество наименований, цены на полке, цены товара участвующего в акции. Хорошо разбираясь в аналогичной продукции, часто имея эту же продукцию в своем ассортименте, можно выбрать товары маркеры, по которым можно определить точную наценку на товар в данных магазинах.

Таким образом, зная цены товара на полке и определив наценку на товар в данных магазинах, вы легко вычислите ту цену, по которой идет поставка всей необходимой вам для мониторинга продукции в данную розничную сеть. Составив таблицу конкурентных вам товаров по цене поставки в данную сеть, вы сможете в дальнейшем определить, какую продукцию стоит предлагать розничной сети и она будет конкурентоспособной, а с какой стоит пока повременить.

Вам нужен товар для составления коммерческого предложения в розничную сеть, узкого ассортимента, не более 10-20 наименований. Не надо в коммерческое предложение включать весь прайс-лист своей продукции, такие предложения розничные сети практически не рассматривают вообще.

В-пятых, исследуя ассортимент магазинов, составив сводную таблицу представленного в ней аналогичного ассортимента, определите, **какой продукции, которая есть у вас, и пользуется спросом на рынке, нет на полках данных магазинов**. Эта продукция также должна попасть в коммерческое предложение.

В-шестых, очень кратко, но емко **охарактеризуйте конкурентные преимущества вашей компании и предлагаемого товара**. Не надо перечислять все то что, что уже делают другие, это можно описать одной строчкой. **Укажите именно ваши сильные стороны в работе и товаре, чего нет у других**, не обязательно, если у вас этого пока нет. Например, услуги мерчендайзинга. Если их нет, вы в случае необходимости всегда для начала сможете нанять несколько молодых людей для осуществления этих функций, а уже потом создадите необходимую службу.

В-седьмых, предложите розничной сети именно тот товар, который находится в верхних строчках рейтинга продаж вашей компании. Это позволит достаточно хорошо пройти стадию тестовых продаж и заключить постоянный договор. Если вы уверены в своих силах и оборачиваемости на полках предложенного товара, предложите, в случае сомнения розничной сети в целесообразности работы с вашим товаром, сделать дополнительное соглашение, в котором написать цифры того оборота в месяц по вашей группе товара, которую хочет иметь розничная сеть. Такие цифры есть у каждой практически сети в обороте на единицу продукции, или в объеме продаж на каждый метр торговой площади.

В-восьмых, предложите розничной сети оказывать ей всяческую помощь в предоставлении необходимых рейтингов и аналитики продаж аналогичной продукции, которую вы ведете в своей компании в различных сегментах рынка. Это даст вам возможность оказать неоценимую помощь розничной сети в управлении ассортиментом и получении ей бесплатно такой ценной информации, позволяющей ей зачастую опережать своих конкурентов.

В-девятых, запомните разговор о цене, это самый последний пункт в коммерческом предложении после перечисления всех достоинств и характеристик компании и предлагаемого ей товара. Очень часто, цена товара в первоначальном предложении вообще отсутствует. Вспомните выставки, презентации и другие мероприятия, где о цене товара иногда не говорят вообще, а только очень грамотно его представляю.

В-десятых, после получения и обработки всей полученной информации, составьте план проведения переговоров, причем такой, где вам придется обсуждать именно те вопросы, которые вы считаете самыми трудными в предстоящей встрече. Проиграйте данные переговоры с хорошо подготовленными людьми в компании, выявите слабые места, постарайтесь снова на них ответить, записав все это и составив четкий текст ответов, а возможно и предстоящей беседы. Помните в вашем распоряжении иногда не более 10-15 минут, и если менеджер сети, не услышит в первые минуты разговора адекватных ответов на поставленные вопросы, второй встречи больше может не произойти.

В-одиннадцатых, коммерческое предложение должно быть «пакетным». Т.е. в нем должен отражаться **пакет всех маркетинговых, логистических, финансовых услуг**, который вы хотите предложить данной розничной сети. Знайте, что самое главное в оценке вашего предложения это объем этого пакета и его привлекательность. Иногда даже заключив договор поставки с розничной сетью, и не подписав с отделом маркетинга сети, маркетинговое соглашение – поставки продукции в адрес данного розничного ритейлера, так и не начинаются.

Подготовьте все таким образом, чтобы ваше коммерческое предложение и дальнейшие переговоры, принесли желаемые результаты, а для этого надо «просто» выполнить те пункты, которые были перечислены выше.

Коммерческая политика при работе с розничными сетями (минимизация издержек)

- выработка четкой ассортиментной политики компании;
- внедрение современных ИТ технологий в организацию служб продаж и маркетинга;
- разработка собственной торговой марки, запуск и развитие проекта контрактного производства, вывод на рынок собственной продукции под данной торговой маркой;
- развитие системы поставок частных марок для сетевого сегмента рынка (Private Labels);
- увеличение средней отсрочки по поставкам в компании до 21-30 банковских дней;
- достижение положительной рентабельности службы маркетинга в размере 25%;
- введение критериев оценки результатов работы в соответствии с 7 показателями (оборот, количество наименований товара введенных в матрицу и представленных на полках всех магазинов, суммарный процент выплат в сеть, анализ эффективности ВТЛ, время оборачиваемости товара в сети, время оборачиваемости денежных средств при работе с данной сетью, процент затрат транспортно-складской логистики на обслуживание данной сети).

- обеспечение 95% доставки продукции в розничные торговые точки в течение 24 часов после получения заказа и 100% в течение 48 часов;

- развитие сетевого направления развития продаж, особенно в сфере развития контрактного производства и закрепления на рынке в качестве производителя продукции (в дальнейшем используя высокотехнологичные виды продукции);

- развитие отдельных направлений бизнеса и превращения их, в отдельные проекты, работающие по системе самокупаемости (мерчендайзинговые услуги, промоутерская деятельность, рекламно-выставочная деятельность);

- осуществление ввода новых товаров с маржой не менее 25%;

- развитие системы материального поощрения сотрудников службы продаж за счет развития системы трейд-маркетинга (обеспечивая рост мотивационной составляющей заработной платы сотрудников за счет дополнительных выплат со стороны производителей);

- совершенствование логистики поставок, планирования закупок, внедрение и развитие системы категорийного менеджмента;

- доведение процента выполнения заказов до 98-100%;

- приведение системы организации продаж к уменьшению возвратов продукции до 0,1% от оборота (цена возврата и ошибок логистики в зарубежных компаниях);

- закрепление работы в существующих торговых точках, увеличение в них представленности продукции, поставляемой компанией, за счет развития клиенто-ориентированных технологий и улучшения качества работы компании (доставка продукции в течение 24 часов, доставка продукции в ночное время, предоставление услуг мерчендайзинга, проведение промо-мероприятий, развитие системы трейд-маркетинга и потребительского маркетинга, увеличение процента выполнения заказов, увеличение остаточных сроков годности продукции и т.д.);

- проработка и осуществление поставок продукции в региональные магазины сетевых операторов, с которыми работает компания;

- создание штата региональных торговых представителей для координации работы, осуществления контроля поставок, документооборота, решения возникающих вопросов;

- развитие системы адресного хранения, учета и отпуска продукции со склада компании.

Логистика цепочки поставок

В настоящее время одним из приоритетов развития торговых компаний в России должна становиться логистика. Основными принципиальными задачами логистики являются оптимальное управление товарными, информационными и денежными потоками для обеспечения доставки товара или оказания услуг в нужное время, в нужном месте, точно в срок и с минимальными издержками.

Всю цепочку задач логистики можно сформулировать следующим образом: нужный товар, требуемого качества, в необходимом количестве, в заданное время, в нужном месте, с минимальными затратами.

Переход к построению системы сквозной логистики необходимо проводить в несколько этапов:

- Провести анализ и начать оптимизацию всех существующих в компании на настоящем этапе бизнес процессов
- Максимально упростить (а не усложнить) и укрепить взаимосвязи между всеми подразделениями компании
- Необходимо выбрать техническое задание для совершенствования компьютерной программы или приобрести новую
- Введение системы адресного хранения и компьютерного учета продукции
- Вывести из оборота непрофильные и нерентабельные товары
- Эффективная работа с товарными остатками для уменьшения возврата и списания товара
- Ускорение оборачиваемости товара без использования дополнительных складских площадей
- Четко определить функциональные задачи и должностные обязанности сотрудников

- **Разработать и внедрить систему складской логистики:**
с учетом четкого планирования и управления движением товаров с разработкой и утверждением плановых расстановки товара на складе;
отражением всей необходимой информации по поиску и подбору товара в документах складского учета, используя для этого новое программное обеспечение;
сокращением и полным выводом долгооборачиваемых и подсортировочных позиций, с учетом четкой системы математической оценки эффективности их продаж;
сокращением временных трудозатрат, связанных с подбором, комплектованием и расстановкой товара;
определением и соблюдением временных норм подбора, погрузки и расстановки товара.
- **Усовершенствовать и наладить систему транспортной логистики;**
с приведением поставок и развоза товара к определенному графику с учетом временных норм и территорий;
оптимизацией маршрутов доставки, исходя из более четкой системы передачи заказов;
введением системы учета объемной (кубатурной) составляющей при отгрузке и получении товара.

Разработать всю финансовую систему работы компании, оптимизируя все товарно-денежные потоки, с учетом:

- различных схем кредитования и отсрочек платежа перед поставщиками продукции;
- поставок и наличия необходимых объемов товара для обеспечения бесперебойной работы фирмы в течении строго определенного периода времени;
- построения четкой схемы оплаты поставок товара, с учетом распределения всех финансовых затрат равномерно, исключив пиковые финансовые нагрузки (выплаты по кредитам, налоги, зарплата, покупка основных средств, аренда, оплата поставок и т.д.);
- возможности увеличения отсрочек по платежам за полученные от поставщиков товары, при увеличении количества торговых точек работающих с отсрочкой платежа и их общего суммарного и долевого оборота в общих объемах продаж в компании;
- получения дополнительных финансовых поступлений по маркетинговым и мотивационным программам от поставщиков и производителей, рекламным проектам и ретро-бонусам за выполнение различных программ производителя.

Логистическая компания может работать только при условии **построения сквозной системы логистики** с учетом всех выше перечисленных задач.

Отсутствие логистики в любом из подразделений компании или бизнес процессе, не позволит говорить о работе компании, как логистической. Поэтому на каждом участке работы необходимо в деталях прописать все бизнес процессы (закупки, транспорт, склад, приемка заказов, финансы и т.д.) и прохождение всех информационных потоков. Без выполнения всех этих условий невозможна система оптимизации любого вида деятельности, участка работы или бизнес процесса в частности.

Стратегии производителей

- Как лучше поставлять товар в сети на прямую или через дистрибуторов?
- Давайте рассмотрим оба варианта.

Повышение рентабельности при работе с сетями

- На чем теряет поставщик при работе с сетями?
- Длительные отсрочки?
- Возвраты?
- Логистика?
- Документооборот?
- Что еще?

Сетевой договор.

- Почему многие компании подписывают «кабальный договор»?
- Что делать если договор не устраивает?
- Давайте разберем договор одной из сетей.



Переговоры. Теория и практика.

Стратегии переговоров.

Выиграть - Выиграть.

- Стратегия основывается на том, что по результатам договоренностей, должны выиграть обе стороны.
- Эта стратегия подразумевает взаимные уступки, для достижения результата, удовлетворяющего обе стороны.

Стратегии переговоров.

Выиграть - Проиграть.

- Эта стратегия основана на том, что для того, чтобы кто-то выиграл, нужно, чтобы кто-то проиграл.

Стратегии переговоров.

Проиграть - Проиграть.

- Эта стратегия не предполагает выигрыша ни одной из сторон.
- Часто является продолжением стратегии Выиграть – Проиграть.

Правила переговоров.

Правила переговоров.

Правило № 1.

- У любых переговоров должна быть четкая цель с понятными критериями оценки.
- Не имея четкой цели и критериев ее достижения, Вы работаете на цель противника.

Правила переговоров.

Правило № 2.

Все переговоры имеют бюджет, который состоит из:

- Время.
- Деньги.
- Силы компании.

Правила переговоров.

Правило № 3.

Для того чтобы переговоры были успешными, они должны иметь свою стратегию - совокупность:

- Целей.
- Инструментов и методов ее достижения.
- Бюджет ресурсов.

Правила переговоров.

Правило № 4.

Переговоры должны быть хорошо подготовлены.

- Составьте список возможных результатов встречи в случае, если она не закончится заключением договора.
- Просмотрите список. Какой из результатов Вас больше всего устраивает?
- Существуют ли другие варианты достижения данной цели (договор с другим клиентом , поставщиком, партнером).
- Возможно ли устранить какие либо обстоятельства, которые могут помешать достижению результата.

Правила переговоров.

Правило № 5.

- На переговорах не бывает ничего бесплатного!
- Все имеет свою цену:
 - Мерчендайзинг каждого магазина.
 - Доставка.
 - Резервирование товара.
 - Отсрочка.

ВСЕ должно продаваться, а не дариться!!!

Правила переговоров.

Подготовка к переговорам включает в себя:

- Знание бизнеса клиента.
- Знание потребностей клиента.
- Знание последовательности принятия решения внутри клиента.
- Знание возможностей конкурентов.
- Определение своих границ и потребностей.

Приемы переговоров.

Основа всех переговорных манипуляций

Нужда.

Приемы переговоров.

Образ светлого будущего.

Этот прием основан на нужде, выполняется следующим образом:

Противнику на переговорах рисуется максимально радостная картина, в которой его ожидает «Щастье»!

и после того, когда «Щастье» так близко, выставляются дополнительные требования.

Приемы переговоров.

Образ ужасного будущего.

Не антоним, а логичное продолжение предыдущего приема.

Противнику рисуется картина всех его страданий, если он не примет условий договора.

В совокупности с образом счастья имеет наибольший эффект.

В основе приема - Нужда.

Правила ведения переговоров с поставщиками (тренинг закупщика)

Правила ведения переговоров с поставщиками

Правило № 1.

Никогда не проявляйте энтузиазма по отношению к поставщику:

- не проявляйте эмоций,
- проявляйте скептицизм,
- не принимайте решений.

Правила ведения переговоров с поставщиками

Правило № 2.

Всегда реагируйте отрицательно на первое предложение.

- Громко выражайте отказ: **Что? Вы смеетесь?**
- **Выражайте больше негативных эмоций!**

Правила ведения переговоров с поставщиками

Правило № 3.

- **Всегда требуйте невозможного. Это:**
 - дает пространство для дальнейшего маневра
 - вполне возможно, что этот завышенный запрос совпадет с тем, что другая сторона готова отдать
 - Вы будете настаивать на очень большой марже и Вам будет достаточно ее немного уменьшить, чтобы оппонент согласился, будучи уверенным в том, что он искусно ведёт переговоры тоже.

Правила ведения переговоров с поставщиками

Правило № 4.

Никогда не принимайте первого предложения.

Даже если оно превосходно.

Принятие первого предложения разочаровывает обе стороны:

- Покупатель чувствует, что он мог бы потребовать больше
- Продавец жалеет, что не предложил меньше.
- Скажите им, что они “должны предложить что-то получше , чем это”.

Правила ведения переговоров с поставщиками

Правило № 5.

Скажите account manager’у уйти и вернуться с лучшим предложением:

- пусть пройдет время.
- пусть думают над улучшением предложения.

Правила ведения переговоров с поставщиками

Правило № 6.

**Ни с чем не соглашайтесь во время встречи
– пусть партнер чувствует неуверенность.**

Правила ведения переговоров с поставщиками

Правило № 7.

- **Никогда не помогайте продавцу!**
- **Не торопитесь идти на компромисс 50/50,
пусть продавец делает работу сам - у Вас
будет возможность для маневра!**

Правила ведения переговоров с поставщиками

Правило № 8.

Не идите на уступки без чего-либо взамен.
За любую уступку просите «плату».

Правила ведения переговоров с поставщиками

Правило № 9.

Не стесняйтесь использовать нелогичную
аргументацию.
Это сильный прием, сбивает с толку
противника.

Правила ведения переговоров с поставщиками

Правило № 10.

Все время повторяйте одно и то же возражение («испорченная пластинка»).

Особенно эффективно с нелогичной аргументацией.

Правила ведения переговоров с поставщиками

Правило № 11.

Всегда помните, что 80% хороших соглашений делаются на последнем этапе.

Правила ведения переговоров с поставщиками

Правило № 12.

- Никогда не забывайте, что мы должны владеть исчерпывающей информацией о поставщике и его запросах, себестоимости и поставщиках.
- Больше информации - лучше условия!

Правила ведения переговоров с поставщиками

Правило № 13.

Всегда пеняйте на руководство!

- Опытный переговорщик никогда не выступает в роли единственного человека, принимающего решения.
- Всегда в конце переговоров отмечайте, что Вам нужно будет посоветоваться с руководством перед принятием решения.
- Это дает Вам время обдумать Ваше решение и возможность вернуться к вопросам, что обсуждались ранее и по которым не было достигнуто соглашения.

Правила ведения переговоров с поставщиками

Правило № 14.

Будь мудрым – прикинься глупым!

- Попроси поставщика объяснить предложение, скажи, что ты не понимаешь.
- Другая сторона может пожалеть Вас и начать говорить о соглашении.
- Прикидываясь идиотом можно испытать терпение оппонента.
- Нет лучше способа охладить “супер-сейлзмена”, чем отдать ему преимущество.

Правила ведения переговоров с поставщиками

Правило № 15.

Всегда будьте готовы прервать дискуссию!

- Старайтесь давить на противоположную сторону, перед которой стоит дилемма: или идти Вам на уступки или потерять весь бизнес с Вами.
- Интересно, что, несмотря на то, что Вы являетесь инициатором внезапного прекращения переговоров, другая сторона тоже чувствует ответственность за подобный исход.

Правила ведения переговоров с поставщиками

Правило № 16.

Определяйте полномочия другой стороны:

- С кем Вы встречаетесь?
- Как называется должность и зона ответственности человека, с которым Вы ведете переговоры?
- Сколько ему лет, как долго он работает в компании, каков его опыт?
- Структура компании.
- Как к нему относятся в организации клиента?
- Какие его интересы помимо работы?

Правила ведения переговоров с поставщиками

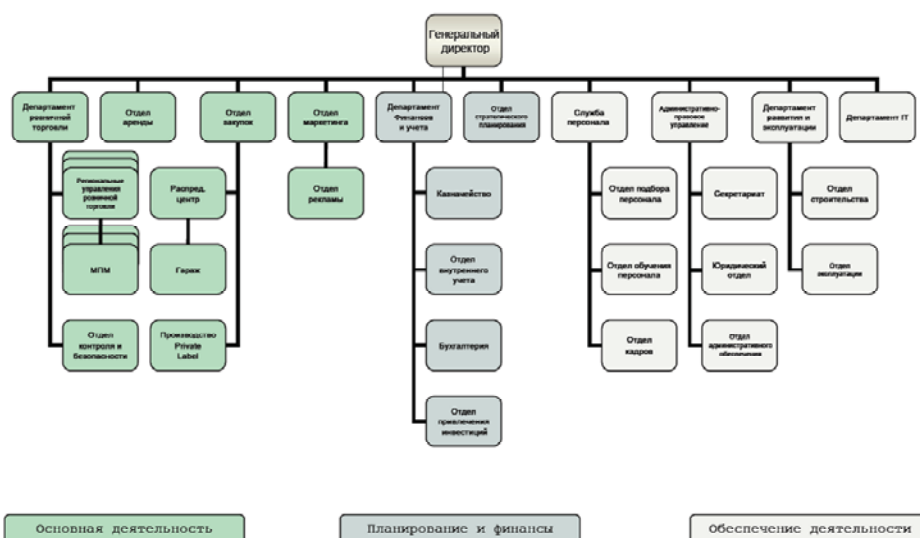
Правило № 17.

Стремитесь встречаться с высшими руководителями поставщика. Это вам даст возможность:

- получить более выгодные условия при переговорах,
- работать через голову продавца.

Организация сети.

Схема организации сети



Типичные ошибки при работе с сетевыми магазинами

- Ценообразование
- Нет понимания, кто покупатель.
- Нет отлаженной логистики.
- Слабое обслуживание точек продаж.
- Нет утвержденного плана развития торгового канала.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!