# Чтобы удержаться в торговой сети, надо знать своего байера лучше, чем себя

**Покорить гору иногда проще, чем удержаться на вершине. Этот афоризм довольно точно описывает присутствие поставщика в торговой сети. Менеджеру по работе с ключевыми клиентами – КАМу – необходимо ловко пройти между тремя жерновами: квотами в ассортиментной матрице торговой сети, планом по деньгам в категории у закупщика и существующим ассортиментом как бренд-противником.**

**Василий Лепский**

Экс-национальный менеджер по работе с ключевыми клиентами ОАО Группа «РАЗГУЛЯЙ»
Экс-федеральный менеджер по закупкам категории «Бакалея»
Key Account Manager LLC «BASF»

**Дмитрий Леонов**

**РУСПРОДСОЮЗ** Заместитель Председателя Правления
**StantonChase International** Партнёр
**НЕОКОД. Выстраиваем стратегии.** Управляющий партнёр
**РОСТ. Отраслевые новости** Главный редактор

Делая очередной шаг на пути к цели – росту присутствия своего товара на полке – проводя промо-акции и предоставляя скидки на переговорах, КАМ не всегда уверен в том, что у него под ногами – твердая почва или хрупкий лед. Двигаться приходится на ощупь – понимание необходимости тех или иных действий приходит в реалиях работы с рынком. И эти реалии меняются с ростом сети, с приходом нового CEO или коммерческого директора, с каждой новой переговорной кампанией. Когда знаешь рынок достаточно хорошо, то видишь и слабые места своих конкурентов, и свои сильные стороны, и то, какие шаги предпринять, чтобы не поскользнуться.

**Проводите постоянный мониторинг полки контрагента. Если покупатель не находит бренда, который он привык видеть в магазине, он остается недовольным именно магазином – на него переносит весь негатив, а не на любимый бренд, и байер это знает.**

Конечно же, здесь помогает нетворкинг. Общаясь с коллегами по цеху, можно узнать много некоммерческих тайн: что является для байера целью в этих переговорах, какие параметры ему спущены сверху, где «ни пяди земли» он не может отдать, а где, наоборот, существует зона для торга. Зная эту информацию от тех, кто уже прошел переговоры, всегда можно сделать более интересное предложение. Стакан наполовину пуст или наполовину полон – с теми же самыми цифрами можно произвести разное впечатление.

## Этикет для профи

- Очень важно ценить время байера, с которым вы работаете. Сколько сетей может приходиться на одного КАМа? А у байера, для справки, количество поставщиков может доходить до 50 и даже больше. При этом КАМ почти всегда работает со своим ассортиментом в одном направлении. Поэтому каждое его обращение к закупщику должно быть взвешенным и обоснованным. Для начала необходимо четко представлять, какую информацию вы хотите донести до байера. А дальше надо сформулировать свои мысли так, чтобы он по прочтении четко понимал суть вашего обращения, а не ломал голову над тем, что вы все-таки имели в виду.
- Необходимо соблюдать деловой этикет. Следование определенным правилам вовсе не означает обидное «ложиться под клиента». Не будет лишним узнать расписание вашего партнера, чтобы понимать для себя, когда ему удобно говорить и в какое время лучше сделать звонок. Поверьте, звонки

каждый день в 10:00, когда у вашего байера планерка, не добавят счастья ни вам, ни ему. Когда он пишет вам письмо, отвечайте сразу, как только его получили. Представьте, что через час ваш партнер успеет переключиться на другую подкатегорию и про ваши дела просто забудет. В деловой переписке многие поставщики зря забывают о действующем этикете и не следят за стилем сообщения. Подобные вещи могут серьезно огорчить закупщика – это не прихоть, а жизненная необходимость. «Правильное» письмо – с понятным вступлением, описанием проблемы, структурированной основной частью и побудительным заключением – понять гораздо проще, чем абракадабру, перенасыщенную разговорной речью и сленгом. Есть такой принцип: тот, кто продает, должен быть чуть более «деловым», чем тот, кто покупает. Это отражается и в переписке тоже. По аналогии с одеждой можно сказать, что если байер носит майку – наденьте рубашку, носит рубашку – надевайте галстук.

- Клиентоориентированность проявляется в мелочах. Малейшие нюансы укажут вашему клиенту, заинтересованы вы или нет во взаимовыгодном сотрудничестве. Есть человек, который работал в лидере рынка в категории. Он три года воспитывал свою сеть следующим образом: сеть высылала календарь торгового маркетинга в своем формате, а он возвращал в формате своей компании. Вставлял в Excel столбики и перекрашивал ячейки... Определенного результата он добился, вот только гордиться им не получилось. 10% оборота в итоге потеряла не торговая сеть, а компания. Никто не говорит о беспрекословном подчинении, но бизнес – всегда взаимовыгодное сотрудничество, а не рабство. А гибкость – преимущество лидеров...
- Помните про тайминг. Многие годовые контракты (я имею в виду коммерческий год) для закупщика являются палочкой-выручалочкой при закрытии отчетного периода. Будьте в курсе системы закрытия таких периодов и планируйте встречи для пересмотра контрактных условий так, чтобы у вас оставалось время на «реслинг» в переговорах. Ваше предложение должно подталкивать байера к мысли, что факт контракта приблизит его к закрытию периода. Если у байера годовой бонус, то приходите в конце закрывающегося года, а не в начале следующего.

## Знание – сила

- Поставщик должен знать свою категорию лучше байера. Причем отмечу, что знать надо именно всю категорию, а не только свой ассортимент. Уверенное понимание тонкостей рынка – ваше преимущество перед байером. Не будете достаточно хорошо осведомлены – придется ходить на переговоры с маркетологом, а потом он просто придет без вас. Вы знаете дерево принятия решений по своей категории? Как же вы предлагаете планограмму сети? Проверьте себя...
- Создавайте кросскатегорийные промо. Для сети это хороший индикатор работы КАМа. Именно от вас должны исходить предложения по ротациям ассортимента для улучшения эффективности категории, поскольку перегруженный байер ждет креативности от КАМа. Естественно, все понимают, что порой придумать что-то новое кажется невозможным. Тогда попробуйте продать старую идею под новым соусом. Как говорится, все новое – это хорошо забытое старое.
- Четко понимайте, в какой ценовой нише вы находитесь. Какая корзина, такие и методы работы с полочной ценой. Многие поставщики после того, как попадают на полки своих клиентов, начинают упускать детали работы. Даже мелкие недочеты впоследствии превращаются в крупные неприятности. Часто это касается ценообразования вашего продукта. Системы, которые контролируют цены, тоже дают сбой. Наценка может «плясать» так, что ваши прогнозы станут некорректными в два счета. Если наценка на ваш продукт будет ниже среднеплановой, то по итогам промежуточного отчетного периода байер вам скажет: «Недополученную прибыль от разницы наценки надо как-то компенсировать...» Если вы били тревогу оперативно, то шансов избежать «невнятных» затрат, не забюджетированных ни вами, ни руководством, будет больше. Но если вы этот вопрос «проворонили», то извините... Контроль доходности по контракту – дело обоюдное и добровольное. Вывод: на переговорах обязательно стоит проговорить отдельным параграфом порядок ценообразования, выяснить тонкие моменты и постараться их учесть при работе.
- Каждый уважающий себя КАМ считает своим долгом знать основные KPI закупщика. Это товарооборот, валовый доход и оборачиваемость продукта. У кого-то как часть мотивации стоят минимальные показатели по ротации, когда в начале отчетного периода закладываются сроки и процент ротируемого ассортимента внутри категории. Это нормальная практика для многих ритейлеров России и мира. Байер должен понимать сезонность своего продукта, прогнозировать устойчивость рынка и игроков на нем. Конечно, многие закупщики оперируют не только собственными возможностями и временем, а потому зачастую подключают своих «помощников» – КАМов. Если к вам обратился байер, а вы, понимая основные его KPI, помогли ему с прогнозами и не забыли выставить свою ком-

### Знаете ли вы, что...

В Pepsi торгового представителя называют представителем клиента. То есть он у себя в компании представляет интересы клиента и доносит до руководства структурированную информацию о потребностях, чтобы руководство приняло правильное решение по распределению ресурсов компании.

Wallmart дает две минуты на презентацию: не зацепило – прощаются на год, и КАМы отрабатывают ее лучше, чем актеры в кинороликах.

**Создавайте кросскатегорийные промо. Для сети это хороший индикатор работы КАМа. Именно от вас должны исходить предложения по ротациям ассортимента для улучшения эффективности категории, поскольку перегруженный байер ждет креативности от КАМа.**

панию в правильном свете, то будет вам счастье в полной мере. Поверьте, вам отплатят той же монетой.

## Будь в курсе!

- Есть понятие «зоны умолчания». Вы считаете, что ваш визави имеет такой же взгляд на окружающий мир, как и вы, но это не совсем правильно. Допустим, вы оцениваете ваши продажи с НДС, чтобы было удобнее считать полочную цену. А байер – без НДС, как у него стоит в плане. Вы договорились о некой сумме на переговорах, потом разошлись в своем видении мира… В итоге победит тот, у кого рыночная сила больше. У него и видение мира более правильное. Поверьте, проговаривать нужно все. Например, как определяется фронтальная маржа – определение в сети могло поменяться, и вам потом придется долго доказывать, что вы имели в виду. В этом и есть вред сленга – по разную сторону баррикад он может быть разный. Понять такие «шаткие» места и проговорить их с закупкой необходимо сразу, а не тогда, когда процесс уже запущен, и байер переключился на следующий блок работы. Если на переговорах все аспекты обсудить не удалось, то укажите это в протоколе встречи. Не всегда и не всем удается с первого раза проговорить все досконально, элементарный временной барьер встречи заставляет нас всех «давить» на наиболее важные вещи…
- Оцените, насколько вы значимы для байера. Любой КАМ должен понимать примерный оборот по категории. Скажем, если в сети 10 байеров, а самая крупная сеть продает на 15 млрд долларов в год, вы поймете, какую роль со своим оборотом играете для них и насколько это отличается от ваших ожиданий. Тогда можно будет сказать байеру: мы занимаем такой процент и будем увеличивать его так-то и так-то. Выдвинуть предложение по маркетингу, сделать презентацию, категорийный менеджмент. Если вас вдруг вывели или заблокировали часть ассортимента, попробуйте получить от закупки исчерпывающий ответ на вопрос «Почему?». На это должны быть явные или скрытые причины. Для закупщика это иногда может стать инструментом давления при принятии окончательного решения по инвестиционному портфелю контракта. Но если выясняется, что статистика по ассортименту отрицательная, товарооборот падает, как индексы на бирже во время кризиса, то ожидать положительных отзывов от байера, наверное, не стоит. Правильно было бы вовремя оценить бедственность положения, дать некоторые маркетинговые вливания в товар, показать закупке вашу деятельность во имя спасения показателей и старание вытянуть продукт на тот уровень, который вы обсуждали с байером во время деловых встреч. Так что статистика по товару – основной защитный прием КАМа, поэтому если он «чувствует» клиента и понимает свое место в сети, то внезапно «черную метку» не получит.
- Проводите постоянный мониторинг полки контрагента. Если покупатель не находит бренда, который он привык видеть в магазине, он остается недовольным именно магазином – именно на него переносит весь негатив, а не на любимый бренд, и байер это знает. Поэтому прежде, чем произвести какие-либо манипуляции с ассортиментом, он смотрит на все ключевые показатели продукта, который хочет убрать или ротировать. Ассортимент меняется, и надо делать выводы. Все понимают, что есть лидеры рынка, без которых не обходится ни одна торговая точка, но в целом субститут есть у каждого. Другой вопрос, что сразу после ротации на полке аналог не даст таких же показателей, а это значит, что для сохранения прибыли придется увеличить общую нагрузку на всю категорию. Поэтому и нужен мониторинг, чтобы вы имели общее представление по динамике изменений полочного наполнения. Осведомленность поможет подготовиться к грядущим изменениям…
- Будьте на острие инноваций на своем рынке. Если политика сети – делать шоу-боксы, то сделайте их первыми в категории. Это даст вам пусть временное, но преимущество. Не бойтесь предлагать смелые решения, если они имеют экономически оправданные векторы для развития товара и категории в целом…
- Делитесь конкретной информацией с байером. В реалиях нашего рынка неоднократно сталкивался с тем, как КАМ старается создать текто-ролик о своей компании, о товаре. Но в 90% случаев цифр и экономики попросту нет. Закупщику не нужно в головной презентации видеть технические характеристики производственных цепочек вашего оборудования, если это не влияет на цену и инновативность продукта. Его интересуют ваши прогнозы по ТО и марже, а также механика ваших расчетов, маркетинг и прочее. Вы ставите на полку не оборудование, а товар для конечного потребителя. Основное, в чем нужно убедить байера, это будут ли у вас деньги и мощности производства, чтобы остаться стратегическим поставщиком, если оборот сети вырастет втрое.

В завершение всего хочу еще раз напомнить, что, в отличие от 90-х, когда бал правили производители, сегодняшний рынок – это рынок сетей. Но при этом у вас и у закупщика одна цель – дать покупателю выбор и хороший товар по отличным ценам. И чтобы усилить свой бренд, давая потребителям доступ к нему через сети, необходимо быть креативным, быть информированным, быть полезным ■