

## **Андрей Стыгарь: Условия сотрудничества с поставщиком. Выбор поставщиков**

Как Вы выбираете поставщика? Неужели это столь важно? Цену дают – уже хорошо?

Консультируя ряд компаний, замечаешь тенденцию, что многие компании мало внимания уделяют критериям сотрудничества с поставщиками. И когда приходит время развития определенных процессов, компании сталкиваются с тем, что либо поставщики вообще не предоставляют поддержку по необходимым вопросам, либо сотрудники компании об этом никогда не спрашивали своего поставщика.

При разработке новых направлений и брендов возникает вопрос выбора поставщика. Давайте рассмотрим критерии, которые нам важны при выборе поставщика в дистрибуции.

- Выполнение заказов:
  - Срок подтверждения заказов,
  - Срок производства заказов,
  - Срок упаковки и отгрузки заказов,
  - % выполнения заказов,
  
- Отгрузка:
  - Самовывоз,
  - Доставка,
  - Сопроводительные документы
  
- Оплата:
  - Отсрочка,
  - Предоплата,
  - 50 / 50
  
- Уровень цен
- Широта ассортимента
- Маркетинговая поддержка:
  - Рекламная продукция для продвижения бренда,
  - Бонус за выполнение планов,
  - Компенсация рекламных кампаний

- Политика дистрибуции:
  - o Эксклюзив,
  - o «3 игрока»,
  - o «всем»
  
- Гарантийные случаи,
  
- Обучение (тренинги, он-лайн обучение)
  
- Техническая поддержка (он-лайн и бумажные каталоги, чертежи...)

Выполнение заказов поставщиком по периодам отгрузки продукции одно из базовых условий, которое важно для компании. От сроков подтверждения, производства, упаковки и отгрузки заказов зависит длительность периода поставки товара. Чем меньше период поставки продукции от поставщика, тем легче организовать более эффективное управление запасами компании – горизонт прогноза уменьшается, частота поставок увеличивается, рабочий и страховой запасы уменьшаются, вероятность возникновения непродаваемых и завышенных запасов уменьшается, увеличивается оборачиваемость вложенных финансов в складские запасы... Поэтому при всех равных условиях, предпочтение обычно отдается поставщикам, от которых период поставки продукции меньше. Например, если два производителя находятся в Европе и выпускают продукцию приблизительно одинакового качества и цены, но срок поставки от одного – 1 месяц, а от другого – 2 месяца, тогда очевидно, что работа с первым поставщиком более выгодна вашей компании.

Процент выполнения заказов также очень важный параметр, который влияет на структуру ваших складских запасов. Процент выполнения заказов можно определить по нескольким критериям:

1. По сумме заказа – вы размещаете заказ на 10 000 евро, поставщик вам отгружает продукцию на 7 500 евро, следовательно процент выполнения заказа 75%,
  
2. По номенклатуре заказа – вы размещаете заказ на 100 позиций в определенном количестве, вам поставщик отгружает продукцию по 65 позициям, следовательно процент выполнения заказа 65%.

Процент выполнения заказов жизненно важен для вашей компании. От того, как поставщик будет выполнять ваши заказы, зависит качество ваших складских запасов и соответственно уровень удовлетворенности ваших клиентов. В моей практике был случай, когда европейские производители разных брендов одной и той же продукции выполняли заказы по-разному: один в каждом заказе отгружал 50% ходового ассортимента, другой - 95%. Как вы думаете, с каким поставщиком работать было легче? Конечно же, со вторым. Если бы бренды были 100% заменимы, тогда о сотрудничестве с первым поставщиком можно было бы и не задумываться. Но пересечение было всего по 20% ассортимента, т.к. это оригинальное производство, которое производят в мире только эти поставщики.

Нужно понимать, что в начале сотрудничества с поставщиком вам придется полностью довериться вашему поставщику, поверить ему, что реальный процент выполнения заказов именно такой, как он декларирует. На практике же может оказаться все совсем иначе.

Условия отгрузки заказов - это менее важным критерий, чем сроки и процент выполнения заказов. Однако от этого критерия часто зависит удобство работы с поставщиком. Вспомните своих клиентов, к кому они более лояльны – к компаниям, которые доставляют бесплатно заказанную продукцию в регион, или к компаниям, которые предоставляют отгрузку товара самовывозом? Многие

европейские поставщики предоставляют бесплатную доставку товара по Европе. Если компания имеет свой распределительный склад в Европе, тогда это очень удобно, так как вам не нужно думать, где найти машину, какой минимальный размер заказа должен быть отгружен?..

**Оплата.** Задача любой компании получить максимальную отсрочку платежа и сумму кредитного лимита при сотрудничестве с определенным поставщиком. Идеальная ситуация, когда при одном месяце поставки товара, ваша компания имеет два-три месяца отсрочки платежа. Что это вам дает? Это позволяет вам пользоваться финансами поставщика. За 60-90 дней отсрочки платежа вы успеете привезти продукцию, продать ее основную часть, собрать деньги с ваших клиентов и отдать поставщику. Предоставление отсрочки платежа и суммы кредитного лимита часто зависит от имиджа вашей компании, который необходимо заработать. Очень редко в самом начале сотрудничества поставщик вам предоставит отсрочку платежа.

Уровень цен на продукцию одного качества также один из основных критериев, который влияет на принятие решения по сотрудничеству с определенным поставщиком. При анализе разных брендов одного качества вы несомненно выберете поставщика (при иных равных условиях), который предоставит вам более интересную цену. Важно помнить, что уровень цен часто зависит от вас и от вашей настойчивости обоснованно запрашивать более выгодную закупочную цену. Конечно же, шансов убедить поставщика всегда больше, когда вы предоставляете ему анализ цен рынка в сравнении с конкурентными брендами.

От широты ассортимента зависит потенциал работы с определенным брендом в будущем. Давайте представим ситуацию. Вы провели анализ ассортимента конкурентов, анализ потребностей ваших клиентов, анализ продаж поставщиков в определенный регион, определили структуру рынка (в автомобильном бизнесе – структура парка автомобилей). На основании этой информации вы определили перечень позиций по определенным группам товара, которые будут заказываться уже в первом заказе (обычно это самый ходовой товар по нашим ожиданиям), и перечень позиций, который скорее всего будет добавлен в ассортимент в ближайшие 6 месяцев. Вы определили свой потенциальный рабочий ассортимент, который вам необходим для удовлетворения потребностей своих клиентов. Допустим, это 1000 позиций. При анализе предлагаемого ассортимента каждого поставщика вы определяете, какое количество позиций поставщик производит. Если поставщик производит 500 позиций из 1000 необходимых, т.е. 50%, то скорее всего нет смысла с ним начинать сотрудничество, т.к. вы не сможете предоставить клиенту весь перечень необходимой продукции. Если же поставщик производит 90% необходимого вам ассортимента, тогда сотрудничество с данным поставщиком более выгодное.

**Маркетинг поддержка бренда.** Часто, начиная сотрудничество с определенным поставщиком, компании не задумываются о маркетинговой поддержке бренда, который они добавляют в свой портфель. Для минимизации расходов по поддержанию и продвижению бренда необходимо обсуждать маркетинговую поддержку со стороны поставщика:

- какая рекламная продукция для продвижения бренда предоставляется поставщиком?
- предоставляет ли поставщик маркетинговый бонус за выполнение поставленных планов закупок, который ваша компания направит на продвижение бренда?
- компенсирует ли поставщик рекламные кампании связанные с продвижением его бренда?

От предоставления маркетинговой поддержки поставщиком зависит успех продвижения его бренда. И конечно же, успех вашей компании в конкурентной борьбе. Поэтому всегда старайтесь «обязать» поставщика плотно сотрудничать с вами по вопросу продвижения бренда. Стучитесь – и вам откроют.

От политики дистрибуции поставщика зависит ваше решение, будете ли вы сотрудничать с данным поставщиком или нет. Я бы выделил три политики дистрибуции:

эксклюзив,

«3 игрока»,

«всем»

Идеальная картина для вашей компании – это получение эксклюзива на бренд. Однако здесь есть свои плюсы и минусы. Плюсы: вы будете одной компанией, которая данный бренд продает; вам никто не будет мешать, напрямую конкурируя этим же брендом; вы сможете устанавливать более высокий уровень маржи и т.д. Минус: вам придется самостоятельно раскручивать бренд на рынке, чтобы он стал узнаваемым.

Однако, многие поставщики не готовы к предоставлению эксклюзива одному игроку рынка. Причины очевидны:

Некоторые из них уже обожглись, предоставляя такую возможность ранее одной компании, которая могла обанкротиться. Как результат, поставщик теряет свои позиции на всем рынке и ему необходимо время для построения дистрибуции заново.

Даже лидер-дистрибьютор рынка не всегда в состоянии покрыть все регионы.

Поэтому часто поставщики приходят к тому, что на рынке должно присутствовать разумное количество их дистрибьюторов, которые будут покрывать своим присутствием все регионы рынка (страны). Если говорить об автомобильном рынке, то 3-5 крупных дистрибьюторов на всю Украину для многих поставщиков вполне достаточно, чтоб их бренд был максимально представлен и конкуренция между дистрибьюторами была ограничена. Это и есть политика «3 игроков».

Политика поставщика – давать дистрибуцию «всем желающим», приводит к острой конкуренции на рынке, к постоянному «перетягиванию одеяла». Как следствие, это приводит к катастрофическому «пожиранию» валовой прибыли по данному бренду. И как результат, падение интереса самих дистрибьюторов к неприбыльному бренду. Жизненный цикл бренда существенно сокращается.

Налаженный процесс решения гарантийных случаев поставщиком является значимым критерием при принятии решения о сотрудничестве с ним. Предоставление гарантии уже говорит вам о том, что поставщик готов отвечать за качество производимой продукции. И конечно же, решение гарантийных случаев поставщиком носит экономический характер для вашей компании. Ваша компания не будет терять свою прибыль, компенсируя гарантийные случаи за свой счет.

Готов ли поставщик предоставить вам и вашим клиентам обучение по своей продукции? Это не жизненно важный критерий для начала сотрудничества с потенциальным поставщиком. Однако, если продукция является довольно сложной в техническом плане, то обучать сотрудников и клиентов вашей компании будет просто необходимо. Обучение продукту является одним из возможных конкурентных преимуществ вашей компании перед конкурентами, вашей заботой о клиенте. Поэтому старайтесь выяснить, проводит ли поставщик обучения? Если не проводит, готов ли он проводить обучение, если вы ему поможете в этом?

Техническая поддержка – неотъемлемая часть успешного продвижения бренда, дистрибуцию которого вы хотите получить. Чтобы ваш клиент смог продавать определенную продукцию, необходимо ему предоставить техническую поддержку – он-лайн, бумажные и электронные каталоги производителя и вашей компании, возможность получения детальной технической документации, чертежей, описание и принцип работы систем, в которых продаваемая продукция применяется и т.д.

Детально прорабатывайте все вопросы сотрудничества с поставщиками, интересующие Вашу компанию, в самом начале разработки брендов и направлений. Поднимайте эти же вопросы и по уже существующим брендам в вашем ассортименте.

Это позволит вам более качественно обслужить клиента!

Это даст вам больше преимуществ перед конкурентами!

М.Бауэр, основатель известной консалтинговой компании McKinsey, сказал:

«Успех основан на нескольких вещах. Задача в том, чтобы их сделать»