

Введение

**Благодарю Вас
за то, что выбрали мою книгу!**

При работе с розничными сетями нет второстепенных вопросов. Все мои знакомые производители говорят о том, что считали себя отличными переговорщиками до тех пор, пока не пришли на переговоры с байером. Выяснилось, что с закупщиком розничной сети совершенно невозможно разговаривать. Он не может оценить замечательные свойства товара, не понимает своих выгод от сотрудничества, а иногда просто игнорирует все предложения и жестко настаивает на своем. И действительно, спорить с этим достаточно сложно. Байеры свое дело знают.

Но почему так часто проигрывают переговоры поставщики?

В этой книге, явившейся обобщением моего более чем десятилетнего опыта проведения переговоров с позиции топ-менеджера розничной сети и подписания более полутора тысяч контрактов на поставки, я расскажу о том, за счет чего закупщик выигрывает

переговоры и что делать поставщику для того, чтобы сделать контракт с ритейлером более выгодным.

Расскажу немного о себе. Первые тридцать два года своей сознательной жизни я был «технарём»: учился в школе с углубленным изучением физики и математики, успешно выступал на олимпиадах, окончил Тульское высшее артиллерийское инженерное училище, служил в ВС РФ (уволился майором), занимался научно-исследовательской деятельностью (более 50 статей, несколько патентов на изобретения, кандидат технических наук), при этом, как и большинство молодых офицеров, участвовал в соревнованиях по разным видам спорта (от бега до рукопашного боя) и получил звание Кандидат в мастера спорта по шахматам. Если бы в это время мне кто-то сказал, что я буду заниматься торговлей, я бы... не поверил!

Стать генералом я не стремился, поэтому, когда случайно встретил своего бывшего одноклассника, который предложил мне внедрять систему финансового менеджмента в его оптовой компании, я с удовольствием согласился. Неожиданно выяснилось, что у меня есть способности к финансам. Пришлось уволиться из армии, поступить в финансовый университет и заняться новым делом. Вскоре в департаменте маркетинга компании возникли проблемы, и мне пришлось его возглавить. Тут выяснился еще один интересный факт: умения быстро считать и профессионально играть в шахматы позволили мне стать неплохим переговорщиком. В свою очередь, способность

договариваться позволила получать замечательные коммерческие условия от поставщиков и комфортно работать с розницей.

Шел 2003 год. Наш холдинг развивал две розничные франшизы: SPAR и Дикси. Понадобился финансовый директор на этот проект, но финансист с навыками ведения переговоров и пониманием маркетинга не мог ограничиться финансами. В результате я стал финансистом-коммерсантом. За десять лет работы в розничной сети я успел позаниматься всем: автоматизировал закупки, курировал юридический отдел, вел контракты с федеральными производителями, прикассовую зону, направления соки, воды, алкоголь, даже был координатором закупочного союза SPAR на территории России. И все это время проводил переговоры с поставщиками. По самым скромным оценкам их количество насчитывает несколько десятков тысяч.

За эти годы я успел детально изучить приемы поставщиков и разработал свою методику ведения переговоров, которая позволяла добиться успеха в 99,9% случаев. Основывалась она на моих «шахматных особенностях», которые давали неоспоримое преимущество. Естественно, я держал свои приемы в секрете. До тех пор, пока не ушел из розничной сети...

С 2013 года моя основная цель — помочь ритейлерам и производителям лучше понимать друг друга, научиться договариваться и вместе зарабатывать больше. Будучи байером, я считал, что все постав-

щики одинаковы и их легко «победить». Но, проанализировав свой опыт, я понял, что поставщики очень разные: есть лидеры рынка, есть те, которые решают важные для сети задачи, есть производители СТМ, «политические партнеры» и т. д. У каждого из них имеются свои преимущества и наиболее успешные техники работы с сетями, но используют эти техники далеко не все. Мне стали понятны основные проблемы и ошибки поставщиков при работе с ритейлерами. Теперь я, как доктор, понимаю что «болит», чем это опасно, и как вылечить болезнь.

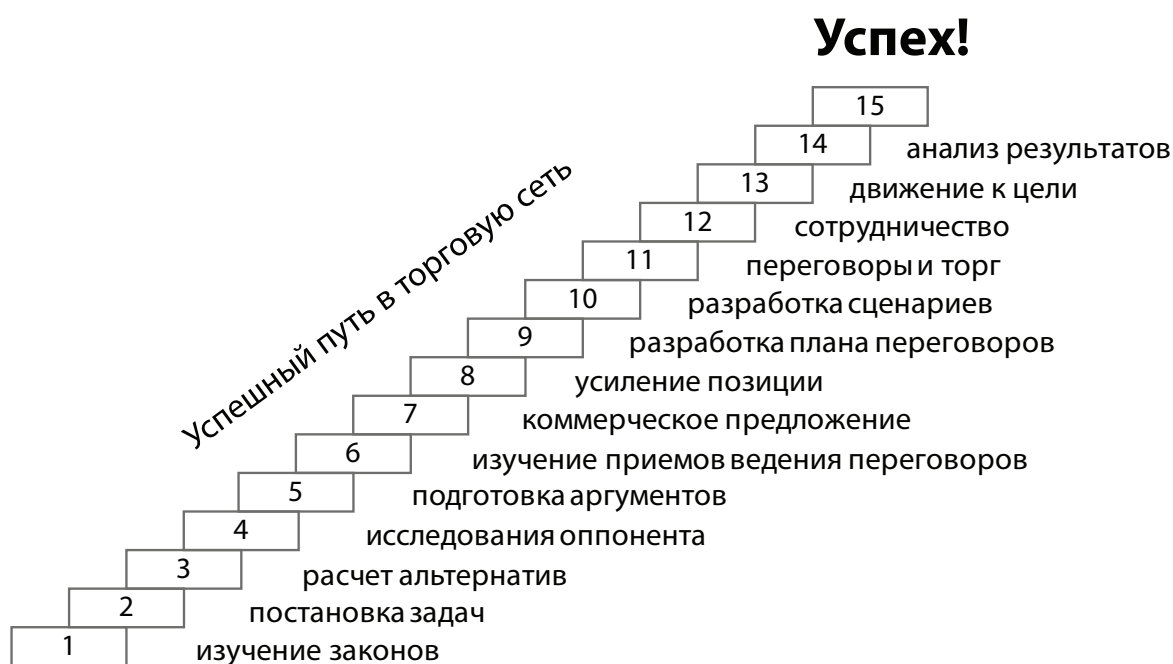
Эта книга, своего рода учебное пособие по организации эффективной работы с розничными сетями, в которой на основе алгоритмов, схем и примеров показано, как поставщик может обеспечить себе психологический комфорт в переговорах и подписать выгодный контракт с ритейлом.

Книга построена в виде советов, следуя которым производитель сможет качественно подготовиться к переговорам, не допустить распространенных ошибок и уверенно чувствовать себя даже в самых сложных ситуациях. При ее написании я хотел уйти от широко распространенной среди тренеров по продажам традиции рассказывать байки о том, как «Джон купил у Билла яхту». Эта книга не для тех, кто спрашивает: «Почему я проиграл?» Эта книга для тех, кто говорит: «Дай мне пошаговую инструкцию, следуя которой я смогу зарабатывать больше именно в России и именно сейчас!». В книге около 50 ри-

сунков, 20 таблиц, множество примеров-диалогов, хорошо иллюстрирующих переговорные ситуации именно современной российской практики. Никаких «Джонов и Биллов», никаких долларов. Только наша с вами действительность.

Отталкиваясь от азов российского законодательства, мы рассмотрим выбор оптимальной модели сотрудничества, поймем, что такое цена контракта и от чего она зависит, ознакомимся с системой мотивации байера и принципами категорийного менеджмента; научимся объективно оценивать силу своих аргументов, правильно составлять коммерческое предложение и противодействовать давлению байера в жестких переговорах; создадим комфортную ситуацию для переговоров, оценим вероятность успеха и выявим слабые места своей аргументации; подготовимся к противостоянию давлению байера и обсуждению коммерческих условий, а также отработаем навыки, которые позволят сохранить выгодный контракт от начала до конца сотрудничества.

Представленный в книге практический алгоритм сотрудничества поставщика с розничной сетью, показывающий эволюцию отношений от разработки концепции до получения прибыли, позволит даже начинающему производителю подписывать только выгодные контракты, выстраивать взаимоотношения с ритейлом без ошибок и получать прибыль.



В завершение вступительного слова не могу не отметить, что прочитав эту книгу, поставщик не получит волшебную таблетку, которая позволит победить в любых переговорах. Но он, безусловно, будет лучше понимать логику ведения переговоров с различными сетями, лучше владеть приемами убеждения и обсуждения условий в различных ситуациях и узнает, как, в конце концов, сделать сотрудничество с ритейлом более успешным.

Ваш успешный путь к месту на полке в торговой сети лежит через пятнадцать советов. Что ж, поехали?

Приятного чтения!

Ваш Сергей Илюха