

## АССОРТИМЕНТ – КОНФЛИКТ ИЛИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ПОСТАВЩИКА И РИТЕЙЛЕРА

*Бузукова Е.А., независимый консультант  
по управлению ассортиментом  
[www.assorts.ru](http://www.assorts.ru)*

Они друг без друга не могут. Иногда они дружат и прекрасно общаются со взаимной выгодой. Иногда они друг друга тихо ненавидят – но все равно общаются. Речь они ведут об одном и том же – например, о поставках сахара или холодильников или носков или собачьих консервов. Говорят об одном и том же, но думают по-разному. Продавец и закупщик. Поставщик и ритейлер. Опт и розница. Производство и розница. Поставляемый товар является точкой пересечения их интересов – один желает продать, другой желает купить. Речь об ассортименте – том важнейшем для компании ресурсе, на котором собственно зарабатывают и тот и другой.

Ассортимент есть в любой компании – розничной, оптовой, производственной... Не важно, поставщик вы или ритейлер – ассортимент есть и управлять им надо. Существует методика управления ассортиментом, эффективная для любой торговой компании. Однако цели у компаний разные – поставщику необходимо понимать, как думает розница, почему она формирует свой ассортимент так, а не иначе. В формировании розничного ассортимента есть свои законы, и то, что кажется справедливым для розницы, не всегда справедливо для оптовой и производственной компании.

### **Разные задачи – разный подход к ассортименту.**

Проблема в том, что у поставщика и у ритейлера разные подходы к своему ассортименту. Основная стратегия и того и другого – продать ВСЕ. Весь ассортимент. Но на уровне формирования этого «всего» подходы у компаний разные. Кто находится в конце этой цепочки? Покупатель. Обычный среднестатистический человек с тележкой, устало слоняющийся по магазину. Он даже не подозревает, какие битвы разгорались перед тем, как он положил в свою тележку майонез со скидкой...

Поставщик желает, что бы ритейлер продавал **весь** его ассортимент (и желательно только его и ничей более и желательно с максимальной наценкой). Ритейлер желает продавать **разный** товар (желательно подешевле купить и подороже продать). Это не каприз ритейлера и не его желание манипулировать поставщиком. Это ответ розницы на желание покупателя приобретать ассортимент (то есть множество различных товаров разных брендов в одном месте). Давать покупателю выбор – это суть розницы, ее ключевое предназначение. Поставщик должен помнить, что ритейлер к покупателю гораздо ближе, так как имеет возможность напрямую слышать его покупательские запросы (если желает их услышать, конечно).

Лет 15 тому назад небезызвестная компания Procter&Gamble впервые провозгласила то, что сейчас нам кажется банальным и привычным. Она сказала, что зубная паста и зубная щетка должны быть отданы в управление одному менеджеру (несмотря на то, что товар поставляется от разных поставщиков и с разных заводов). Почему? Что их объединяет? Объединяет одно – это товары для удовлетворения одной потребности – гигиена полости рта. Полости рта **покупателя**, заметим мы, а не закупщика и не поставщика. То есть мы формируем ассортимент так, как удобно покупателю. Отсюда и пошло развитие категорийного менеджмента как подхода к управлению ассортиментом. Услышать покупателя, создать тот ассортимент, который удобно ему – в этом и суть категорийного подхода. Один из ключевых моментов в управлении ассортиментом - выделение категорий не так, как удобно закупщику или поставщику (не желая обидеть ни в коем случае ни тех, ни других), а так, как удобно покупателю.

Проблема поставщика в том, что он оторван от покупателя. Вернее, его основным покупателем является магазин, сеть. Поэтому и управляет он ассортиментом со своей точки зрения – продвигает свой бренд или свой основной товар. И часто его интересы не учитывают покупательских запросов.

Как удобно покупателю? Мы интуитивно делим товар по категориям. В самом деле, ведь человек при покупке товара руководствуется своими потребностями – «хочу пить», «нужна сметана», «нужны сапоги на зиму» и так далее. Вспомним известное выражение: «Покупатель не покупает дрель. Он покупает дырку в стене». То есть на самом деле покупателю не так важно, чем именно он сделает эту дырку – важно, что бы главная потребность была удовлетворена. Именно категория закрывает потребность – для утоления жажды можно купить сок, минеральную воду, чай или пиво. Выбрав категорию, например сок, человек уже внутри категории начнет выбор товара – по бренду или по цене или по вкусу. Но изначально выбирается именно категория. А выбор торговой марки – уже результат правильно выстроенной политики продвижения со стороны поставщика. Нужно помнить, что покупателю нужен выбор (или хотя бы иллюзия выбора). Одним нужен дешевый сок, другим подороже, одни любят яблочный сок, другие томатный. Вот тут и проявляется суть ритейлера – предоставить покупателю выбор.

### **Конфликт интересов.**

Что в итоге? Задача розницы – предоставить покупателю выбор, а задача поставщика – продвинуть свой товар. Возникает конфликт интересов. Закупщик говорит «мой магазин не резиновый (и это правда), я не могу весь ваш ассортимент купить, у меня должны быть другие марки и другие поставщики». Продавец отвечает: «Надо, чтобы весь мой ассортимент стоял на ваших лучших полках и никаких других похожих марок быть не должно (ибо для поставщика другие марки – враги всего сущего)». Для разрешения конфликта используется весь инструментарий закупок – тендеры, бонусы, откаты, манипуляции, Закон о Торговле... При чем используется с переменным успехом обеими сторонами...

В принципе, конфликт-то быть не должен. Ибо решается он просто – в пользу конечного потребителя: нужно ли это покупателю в магазине или нет?

Дать покупателю товар – задача розницы. А сделать товар для покупателя значимым – это как раз задача производителя. Почему так успешен PG? Потому что он (помимо других факторов, конечно) предлагает закрытие разных потребностей в разных категориях, в разных ценовых сегментах, в разных брендах и разных упаковках. Покупатель часто не задумывается, что подгузник для ребенка, шампунь, стиральный порошок и тушь для ресниц – одних рук дело<sup>1</sup>. Другой пример: Coca-Cola. Почему успешна она, хотя не имеет столь широкого дифференцированного ассортимента? Потому что она – лидер категории. Категория и бренд совпадают в восприятии покупателя: «Кола она и есть кола». Чупа-чупс, Барби, памперс, ксерокс - все это примеры, когда категория и бренд в восприятии покупателя равны между собой. Это происходит тогда, когда производитель создает новый товар, новую категорию, как когда-то компания Xerox произвела копировальный аппарат, закрепив тем самым свой бренд как название категории товара.

В итоге мы видим, что поставщик может занять лидирующее место на полке ритейлера, заняв лидирующее место в восприятии покупателя. Но это уже бренд-менеджмент, и его задачи отличаются от категорийного менеджмента.

А что же делать оптовикам? Тем компаниям, которые не производят товар, не занимаются брендингом, не имеют прямого доступа к ~~теню~~ потребителю? Как им формировать свой ассортимент?

---

<sup>1</sup> Procter&Gamble владеет такими товарами, как подгузники марки Pampers, порошок марки Taid, косметику Max Factor и серию для ухода за волосами Pantine-Pro-Vi.

Им нужно просто понять, какие факторы для закупщика являются главными при выборе товара. Бренд, цена (причем цена не как способ снижения себестоимости – это задача всегда перед закупщиком стоит и решается она в ходе переговоров. А цена как фактор выбора для конечного покупателя) или какие-то еще свойства товара? Ведь закупщик в данном случае принимает решения об ассортименте. Вникнув в его потребности, можно предлагать свой товар.

«Мне нужно три известных бренда - лидеры на рынке, в среднем ценовом сегменте, качественный товар, в том числе новинки и раскрученные товары. Еще мне нужно две торговые марки с низкой ценой, можно похуже качеством, но что б улетало в огромных количествах. Дорогой товар мне вообще не нужен, у нас не покупают».

Может ли ваша компания предложить весь этот пакет? Отлично, можно вести переговоры о ценах и условиях поставки. Если в вашем ассортименте нет каких-то товаров, то грамотный закупщик обратится к другим оптовикам.

Это в идеале. Это если закупщик точно знает, что ему нужно и не идет на поводу у опытного продавца (или своей собственной жадности и некомпетентности, чего уж греха таить). В противном случае мы имеем не тот товар, который нужен покупателю, а тот товар, который продали (читай «впарили») закупщику. Результат? Несбалансированный ассортимент в магазине, неликвиды, возвраты, потеря лояльности покупателя, недоверие к поставщику, отсутствие перспектив развития... ну и как итог – падение продаж. И все из-за того, что конфликт интересов поставщика и ритейлера не был разрешен в пользу конечного потребителя.

**Как найти точку пересечения интересов?** Поставщик (не важно, производитель он или оптовик) должен понимать место своего товара в общем ассортименте ритейлера.

Например, производитель зубочисток может гордиться своим товаром и всячески «нажимать» на закупщика, что бы тот выбирал весь ассортимент и в запланированном объеме. Но для ритейлера этот товар занимает такую малую долю в общих продажах, что скорее всего закупщик будет иметь три-пять аналогичных каналов закупки, не особенно даже задумываясь о развитии отношений. Если же доля в обороте ритейлера поставляемого товара велика, значительна, то необходимо стремиться занять лидирующие места в головах потребителей, то есть заниматься брендингом. Тогда покупатели сами выведут бренд на лучшие полки в магазине.

Для оптовиков важно предложить ассортимент товара, максимально закрывающий потребности конечного потребителя в категории. Например, желая купить сковороду, хозяйка будет выбирать между несколькими марками, выбирать размер и тип сковороды, материал (тефлон, нержавеющая сталь), цену, и еще и цвет ко всему прочему (красная сковорода отлично подходит к новым занавескам на кухне). Оптовик, предлагающий в своем ассортименте несколько торговых марок и разнообразие моделей, имеет шанс занять большую долю в ассортименте магазина (если грамотно выстроит свою ценовую политику и будет иметь достаточный запас товаров. Потому что правильный ассортимент должен быть поддержан как минимум правильной ценой и наличием товара на складе).

Зная, как формируется ассортимент ритейлера, поставщик может понять, как именно нужно предлагать свой товар и где его место в общем ассортименте магазина.

### **Методика формирования ассортимента.**

Для эффективного управления ассортиментом существует методика, справедливая и для ритейлера, и для оптовых, и для производственных компаний. Разница будет в некоторых целях, но подход для всех одинаковый.

1. Необходимо выстроить свой классификатор, очень важно структурировать его, распределив товар по классам, группам, категориям.
2. Выделить категории. Здесь существенная разница проявится в том, что каждый назовет категорией: ритейлер будет выделять категории по товарному признаку, оптовик – скорее по брендам, производитель – по брендам или по классу товаров.
3. Решаем, как будет делиться категория? По брендам или по ценам или цвету товара и т.д. Принцип здесь один – делим так, как выбирает товар покупатель. Если он в первую очередь спрашивает бренд, а затем цену, а затем уже цвет, то именно так и нужно структурировать свой ассортимент и представлять товар в зале или каталоге.
4. Определяем роли категорий. Нужно понять, что значит каждая категория в вашем ассортименте. Существует рекомендуемое процентное соотношение категорий с разными ролями. Вот здесь проявится главное отличие ассортиментной политики ритейлера и поставщика: то, что для одного будет сезонным товаром, для другого будет приоритетным. Вот где проявляется основной конфликт: поставщик изо всех сил кричит: «У нас этот товар приоритетный! Мы на нем зарабатываем! Нам его продавать надо!» А ритейлер говорит: «А у меня он сезонный... ничего не сделаешь...». Поэтому знать роли своего товара в своем ассортименте и в ассортименте магазина – краеугольный камень для дальнейшего взаимопонимания.
5. Увидеть соотношение товаров внутри категории. Каждый товар для своих целей: одни проносят оборот, на других мы делаем прибыль, третьи для имиджа, четвертые для увеличения среднего чека... На этом этапе становится понятно, какие товары должны быть на полке магазина и какие товары должны быть предложены поставщиком.

Далее идет ценообразование, выкладка и продвижение товаров – все соотносимо тем целям, которые мы определили выше.

## **Выводы**

Построение ассортимента по этой методике эффективно для любой компании, вне зависимости от ее торговой специфики.

Зная эту методику, поставщик может сам выстроить и сбалансировать свой ассортимент, сделать его гармоничным и успешным.

Ритейлер лучше видит потребности своих покупателей и может формировать ассортимент согласно его запросам.

Поставщик понимает роль своего товара в ассортименте ритейлера – можно приводить аргументы для закупщиков и кореллировать развитие своего ассортимента в соответствии с розничной матрицей.

Безусловно, конфликтов на уровне «опять нам не то привезли» избежать не удастся. Это тактические ежедневные мелкие конфликты, которые были, есть и вероятно, долго еще будут.

Но стратегических битв можно избежать, если правильно оценивать интересы друг друга.

Ассортимент в магазине должен быть «правильный» – в первую очередь для покупателя.

Тогда и закупщик, и поставщик будут друг другом довольны.