

ОПЫТ УРЕГУЛИРОВАНИЯ КОНФЛИКТОВ МЕЖДУ ПРОИЗВОДИТЕЛЯМИ И РИТЕЙЛЕРАМИ

М.Д. Кузьмина, С.В. Кручинин

*Ноябрьский институт нефти и газа (филиал) ТГНГУ,
г. Ноябрьск, Россия*

Одноуровневые маркетинговые каналы состоят из двух участников рынка – производителя и розничного продавца (далее – ритейлера) [1]. На рынках с высокой конкуренцией, где доля одноуровневых каналов занимает большую часть структуры дистрибуции продукции, отношения между производителями и ритейлерами имеют важное значение для обоих. С одной стороны, они являются участниками общего процесса – производитель производит товар, ритейлер продает этот товар конечному потребителю. С другой стороны, оба участника имеют разные цели – производитель стремится увеличить долю продаж своих товаров по всем каналам дистрибуции, ритейлер нацелен на увеличение наценки по всем товарам и вытеснении своих конкурентов. Из-за различия целей возникает конкуренция, называемая конкуренцией вертикального типа. Сила каждого из конкурентов в данной ситуации напрямую зависит от доли рынка каждого из них. Например, компания Nokia, имея долю рынка в Турции более 70 %, позволяет себе диктовать любые условия всем ритейлерам, начиная от концепции оформления торговых точек и заканчивая ценой на продукцию. Любая конфронтация с Nokia приведет к убыткам для ритейлера, поскольку очень трудно на прилавках заменить продукцию, не имеющую конкурентов с точки зрения маркетинга в целом [2].

Другой пример. Британская компания Marks and Spencer, являющаяся крупнейшей розничной сетью Великобритании и имеющая большую долю рынка по некоторым товарам, позволяет себе жестко контролировать производителей этих самых товаров, вплоть до отказа от собственных брендов и перехода к частным маркам.

Частные марки – это товары, продаваемые под брендом розничной сети, но производящиеся на мощностях, не имеющих к ритейлеру прямого отношения и не принадлежащих ему. Иными словами производитель делает товар, размещает на нем бренд розничной сети и только после этого товар появляется на прилавках этой сети. Концепция частных марок получает все большее распространение и в России, многие из нас видели и, возможно, покупают продукты под марками «Пятерочка», «Перекресток» и др. Гораздо более непредсказуемая ситуация бывает в тех отраслях, где доля рынка ритейлера сопоставима с долей рынка производителя. Силы конкурирующих сторон примерно равны и это может привести к появлению конфликтных ситуаций, и чем более известны компании-участники конфликта, тем большим шлейфом в средствах массовой информации обладает данное противостояние.

Такие конфликты были и существуют на российском рынке мобильных телефонов. В начале 2009 года розничная компания «Связной» отказалась от продаж телефонов LG в своей сети. Основными причинами отказа являлись низкая рентабельность телефонов, продаваемых под корейским брендом, недостаточная маркетинговая активность, а также высокий процент бракованной продукции. Отказавшись удовлетворить пожелания ритейлера, LG обвинили «Связной» в установлении демпинговых цен на ее продукцию. По словам представителя LG, его компания не раз обращалась к розничной сети с просьбой изменить «убыточные для всего рынка цены и каждый раз получала отказ, в итоге штаб-квартирой было принято решение прекратить сотрудничество». Справедливости ради необходимо отметить, что подобные маркетинговые мероприятия проводились и по товарам других брендов, однако такого возмущения со стороны производителей не наблюдалось. Сергей Румянцев, коммерческий директор розничной сети «Связной», сообщил, что «на рынке не существует незаменимых брендов, да и уникальных моделей мало, их можно держать в ассортименте, закупая в России» [3].

Какие действия предприняли компании сразу после конфликта? «Связной» в первую очередь заключил эксклюзивный договор с компанией Nesc на дистрибуцию ее продукции на территории РФ. Телефоны под маркой Nesc достаточно популярны в странах Азии и эксклюзивный договор со «Связным» стал логичным шагом для внедрения на российский рынок. LG сделал ставку, в первую очередь, на другого крупного розничного игрока – «Евросеть» – выделив средства на маркетинговую поддержку и запустив в декабре 2009 года совместную промо-кампанию [4].

Давайте попробуем проследить, какие последствия имел данный конфликт для его участников.

«Связной» в первом полугодии 2009 года продолжил свое развитие и по ряду показателей эффективности розничной торговли [5] имел существенный рост. По информации из закрытых источников, в частности, наблюдался двукратный рост оборотов «Связного», увеличилась доля компании на рынке РФ. Сотрудничество с компанией Nesc не принесло «Связному» особых дивидендов, однако продукцию LG удалось заменить товарами других производителей, уже давно существующих на рынке РФ.

LG, прежде всего благодаря совместным с Евросетью маркетинговым усилиям, имели прирост в новогодний период, однако затем наблюдался спад. В итоге доля продукции LG на российском рынке упала с 4,3 % до 3,5 %, что позволяет нам говорить о неудачной политике компании LG на российском рынке [6].

Любой конфликт имеет как негативные функции, так и позитивные [7]. Давайте рассмотрим, какие функции были у приведенного конфликта. Первая и главная положительная функция заключается в том, что каждый из противников смог продиагностировать силу оппонента. В данной ситуации LG смогли убедиться, что обещание заменить продукцию компании оказалось не пустой угрозой, и что ставка на одного дистрибьютора, пусть и сильнейшего на рынке, может не оправдать себя в силу различных причин. Связной осознал, что способен влиять на действия поставщиков второй пятерки и выявил механизм воздействия на них. Второй функцией данного конфликта является стремление к нововведениям. Для Связного это выразилось в подписании договора о сотрудничестве с компанией Nesc. Для LG данная функция выражается в изменении товарной политики компании: снижение процента брака при производстве, улучшение в целом ситуации с гарантийным сервисом, появлении новой линейки моделей телефонов с уникальными качествами.

Следующая позитивная функция конфликта – это появление новых правил и форм поведения. LG кардинально изменила свою стратегию поведения с поставщиками, понимая, что залог к успеху на рынке лежит через гармоничные взаимоотношения с несколькими ключевыми розничными игроками, а не с одним из них. Связной, как говорилось выше, смог разработать механизм воздействия на поставщиков с целью получения оптимальных для себя условий.

Также рассмотренный конфликт позволил не только его участникам, но и остальным рыночным игрокам выявить основные проблемные места в конъюнктуре.

Далее перечислим негативные функции конфликта.

В первую очередь, это затрата временных, деловых и информационных ресурсов для ведения «войны», а также недополучение прибыли от продажи товара. Затем можно говорить о нарастании враждебности между конфликтующими сторонами и чрезмерное увлечение самим конфликтом, нежели поиском путей выхода из него. Следующая функция – негативная коммуникация об оппонентах как о врагах во всех СМИ и, как следствие, ухудшение деловых отношений между бывшими партнерами на всех уровнях.

В результате конфликт закончился в начале 2010 года, когда оппоненты заключили новый Договор о сотрудничестве и LG возобновили поставки своей продукции в розничную сеть «Связной». Стороны, найдя в себе силы преодолеть разногласия, вышли на более новый уровень взаимоотношений, который позволяет приносить пользу каждому из них, и это необходимо признать главным результатом и функцией конфликта.

Еще один подобный конфликт можно было наблюдать летом 2009 года. Розничная компания «Евросеть» провела демотивацию своего персонала относительно продаж телефонов Nokia. Такое решение было вызвано неудачными результатами переговоров между руководством компаний. Год назад аналогичным образом ритейлер конфликтовал с южнокорейской Samsung. К сегодняшнему дню конфликт с Samsung улажен, и в салонах «Евросети» вновь рекомендуют покупать телефоны южнокорейского производителя.

«Контролируя около 35 % российского розничного рынка, «Евросеть» может позволить себе достаточно острую игру и работать на конфликте, – считает Эльдар Муртазин из MRG. – Компания сталкивается лбами Nokia и Samsung, выбивая то у одного, то у другого производителя максимально выгодные для себя условия торговли» [8].

Что предприняли стороны после конфликта? Евросеть, помимо озвученной выше демотивации персонала относительно продаж телефонов, ввела запрет на ношение телефонов финского производителя сотрудниками компании, убрала продукцию Nokia на дальние полки своих витрин. Кроме того, была развернута активная PR-кампания, направленная на создание плохого имиджа руководства Nokia Customer and Market Operations. Руководство Nokia старается избегать прямой конфронтации с Евросетью в прессе, однако, при этом тоже предпринимает ряд активных действий для удержания доли на российском рынке. В частности были увеличены товарные кредиты и предоставлены лучшие условия по закупке другим розничным сетям. Также не снижается активность бренда в ATL-коммуникациях, что позволяет завоевывать и поддерживать лояльность потребителей к продукции Nokia.

Выявим позитивные и негативные функции этого конфликта и рассмотрим, в чем они заключались.

Первая позитивная функция, как и в предыдущем примере, заключается в познании возможностей конфликтующих сторон. Nokia убеждается в силе Евросети, поскольку рост продаж на российском рынке оказался не таким, как на рынках других стран, где Nokia занимает лидирующее положение. Евросеть познает силу Nokia, теряя своих потенциальных покупателей, отдающих предпочтение финскому производителю.

Следующая позитивная функция заключается в сплоченности персонала в борьбе с врагом. Оценить сплоченность персонала Nokia достаточно сложно, возможность коммуницировать с ее сотрудниками невелика, зато легко оценить эту сплоченность, пообщавшись с продавцами Евросети и посмотрев агитационные «инструкции для персонала» распространяемые в сети Интернет.

Пока сложно определить источником каких инноваций будет данный конфликт, но с уверенностью можно сказать, что эти инновации будут связаны, скорее всего, с тактикой построения деловых отношений не только между конфликтующими сторонами, но и вообще на рынке в целом, а также выявлении узких мест при ориентировании на захват лидерства на рынке.

Главной негативной функцией конфликта является затрата ресурсов на его ведение. Причем для Евросети трата ресурсов заключается не только в недополучении прибыли, но и в развертывании активной PR-кампании, направленной на принижение качества продукции Nokia, что свидетельствует также о чрезмерном увлечении конфликтом, нежели его сутью. Другой негативной функцией данного конфликта является создание имиджа конфликтной организации и его трансляция во внешних коммуникациях.

Попробуем подвести предварительные итоги данного конфликта.

Компания Евросеть снизила продажи телефонов Nokia в 3-м квартале 2009 года, однако полностью исключить телефоны финского производителя из своего ассортимента не смогла. Это означает, что розничной компании приходится закупать Nokia не напрямую от производителя, а через других дистрибьюторов на территории РФ. Как следствия уменьшается наценка, получаемая Евросетью.

С другой стороны, Nokia, по-прежнему наращивает свои продажи на российском рынке по продажам GSM-телефонов и предполагается, что доля Nokia на конец 2009 года составит 26 %.

Однако главным достижением Евросети можно назвать снижение темпов роста продаж продукции Nokia на российском рынке и, как следствие, ограничение влияния финского производителя на все каналы сбыта. Это является положительным моментом в данном противостоянии, поскольку способствует конкуренции между производителями, и, как следствие, снижает власть поставщика над каналами дистрибуции. Если попытаться спрогнозировать исход данного конфликта, то можно однозначно сказать, что он получит разрешение, когда взаимоотношения между поставщиком и производителем выйдут на новый качественный уровень. Это может произойти вследствие учета интереса обеих сторон и изменении отношения оппонентов к самому конфликту.

Сама технология решения конфликта в этих двух примерах очень схожа, отличаются лишь временные, пространственные и субъектные границы. И это объединяет рассмотренные примеры.

С другой стороны нельзя не отметить, что, несмотря на схожесть позиций производителей и ритейлеров в конфликтах, их итоги имеют разное значение для сторон.

Анализируя вышеприведенные примеры, а также собственный опыт работы в retail-компаниях, хотелось бы дать несколько практических рекомендаций перед вступлением в переговоры с вендорами.

Оценить ширину собственного канала дистрибуции.

Для этого необходимо посмотреть собственную долю на рынке продаж. Как правило, розничные компании имеют весомую переговорную силу при доле на рынке не менее 20 %.

Если доля продаж достигает 50 % и более (причем не только на глобальных рынках, но и на локальных), то розничная компания может диктовать свои условия производителям.

Оценить рыночную долю производителя.

Сложности в получении таких данных нет, они, как правило, публикуются в различных отраслевых аналитических изданиях. Чем больше доля производителя, тем сложнее подвергнуть давлению его позиции, и наоборот.

Если производитель пытается внедриться на новый для себя рынок, то здесь розничная сеть своего рода «входной билет». В этой ситуации сети с большим оборотом товаров в праве требовать для себя хороших условий взамен на явление того или иного товара в своем ассортименте.

Оценить динамику рынка.

Источники те же, что и в п. 2. Падающая доля производителя говорит о том, что, скорее всего, потребуются какие-то дополнительные усилия для того, чтобы остановить эту тенденцию. Эти усилия могут вылиться в дополнительном стимулировании ритейлера. Растущая доля говорит об обратном, что, скорее всего, дополнительных средств на продвижение товара выделяться в ближайшее время не будет.

Оценить уникальность товара.

Данный анализ в состоянии провести менеджеры по закупкам розничных компаний. Альтернативный источник – открытые источники самих производителей. Уникальность товара определяется отсутствием или наличием аналогичных характеристик у товаров других производителей, а также востребованность этих свойств потребителем. Чем более уникальный товар предлагает производитель, тем меньшее количество товаров-заменителей можно найти.

Оценить лояльность потребителей к бренду.

В целом, определить количество лояльных потребителей к тому или иному бренду можно, обратившись к двум источникам: к общепромышленным маркетинговым исследованиям и экспертный опрос торговых представителей (менеджеров по продажам). Чем больше лояльность к потребляемой торговой марке, тем сильнее позиция производителя, и наоборот.

Попытаться спрогнозировать исход конфликта, определив его временные, субъектные и пространственные рамки. Данный прогноз можно построить на основе данных об аналогичных конфликтах на рынке или на схожих по конъюнктуре рынках. Чем более сильны участники конфликта, тем больше масштаб временных, пространственных и субъектных границ конфликта.

ЛИТЕРАТУРА

1. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер. – 11-е издание. – СПб.: Питер, 2009.
2. Nokia's market share rises to 74 % [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mobilepundit.com/2005/05/03/nokias-market-share-rises-to-74/>.