**Эксклюзивный поставщик уникального товара**

Среди различных методов дифференцирования бренда и продукции компании одним из наиболее эффективных является поставка эксклюзивного товара. Существует множество примеров компаний, добившихся успеха именно с помощью такой стратегии, например, шведская фирма, поставляющая на российский рынок робота-газонокосилку. Товар может быть любым: уникальные часы бизнес-класса с особым набором функций, шоколадные конфеты интересной формы с эксклюзивными наполнителями и т.д.

Решение о поставке уникального товара должно появиться на этапе создания основной концепции компании или бренда. Проанализировав ряд плюсов и минусов, соотнеся их с вашими возможностями, необходимо определить, насколько эта стратегия соответствует целям организации и сможете ли вы ее реализовать.

Для начала стоит ответить на следующие вопросы.

 Сможете ли вы найти и договориться с поставщиком уникального продукта?

 Сумеете ли вы продавать его в достаточном объеме? Для начала необходимо дать несколько определений.

*Эксклюзивный товар* – уникальный продукт, не имеющий аналогов на рынке, единственный в своем роде.

*Эксклюзивный поставщик* – единственный поставщик (как на рынке, так и для вашей компании) определенного товара / услуги.

*Эксклюзивный дистрибьютор* – компания, имеющая эксклюзивные права на продажу определенного товара / услуги на конкретной территории. Обычно такой пункт обозначают в договоре. Подразумевается, что поставщик не будет продавать определенный товар другому дистрибьютору на данной территории.

**Достоинства и недостатки концепции поставки уникального товара**

Теперь необходимо определить плюсы и минусы самой концепции поставки эксклюзивного товара в целом, не беря во внимание особенности какой-либо компании (об этом пойдет речь ниже).

Перечислим основные достоинства поставки уникального продукта.

1. Поставляя уникальный товар, вы фактически создаете новый рынок, поскольку предоставляете не только новый источник продаж, но и новый объект покупки для конечного покупателя.

Это дает вам следующие преимущества.

 Ваша компания становится экспертом на рынке, приобретает известность. Даже при появлении конкурентов в будущем вы будете иметь конкурентное преимущество, а дистрибьюторы захотят работать именно с вами.

 Вы получаете возможность расширять продуктовые линейки и дополнять их за счет подобных продуктов, создавая при этом спрос на новые товары.

 Вы можете сэкономить на рекламе, поскольку ваш уникальный продукт станет объектом внимания в Интернете, печатных СМИ.

 Появляется привязка вашего товара к имени бренда или наименованию продукта. В идеале название становится нарицательным для всех подобных продуктов, которые будут созданы в дальнейшем (как, например, ксерокс или джип).

2. Предполагается, что ваша компания единственная, кто поставляет новый продукт на рынок. Отсутствие конкурентов порождает ряд положительных моментов:

 вы можете диктовать условия рынку (цену, предоставление сервисных услуг и т.д.);

 вхождение в каналы дистрибуции становится простым;

 зависимость покупателей от вашего бренда существенно возрастает;

 конечный покупатель не имеет возможности выбора и, принимая решение о покупке вообще, приобретет именно ваш товар;

 ваш товар занимает весь рынок, соответственно, вхождение на него конкурентов существенно затрудняется;

 отсутствует конкурентная борьба, вследствие чего ваша работа на рынке сильно облегчается.

3. Вы выигрываете время. К тому моменту, когда на этом рынке могут появиться подобные продукты (заменители, копии, аналоги), вы уже будете:

 понимать все тонкости рынка и обладать аналитической базой, соответственно, просчитать дальнейшие шаги будет нетрудно;

 иметь большое влияние как на поставщиков, так и на дистрибьюторов, тем самым получая лучшие условия работы и повышая конкурентоспособность вашего продукта;

 обладать прочными каналами поставки продукции (отлаженной логистикой);

 иметь хорошие каналы продвижения продукции (рекламные агентства);

 уметь проводить экспертизу данных продуктов.

Разумеется, существуют и недостатки концепции поставки уникального товара. Перечислим основные из них.

1. Сложность продажи. Фактически речь идет о том, что вы продаете что-то, не вписывающееся в общую концепцию рынка. Вам нужно убедить в необходимости покупки продукта как конечного покупателя, так и дистрибьютора. Это порождает ряд таких нюансов:

 необходимость активного продвижения товара;

 борьба со стереотипами;

 сложность планирования объемов продаж и предвидение покупательского поведения;

 обычно небольшой объем первоначальных продаж (первыми будут покупать так называемые «покупатели-пионеры», но их число невелико для любого рынка, однако возможно исключение, если появление вашего эксклюзивного товара ожидают на рынке);

 сложность вхождения в каналы дистрибуции, т. к. предугадать объемы продаж проблематично (дистрибьюторы часто будут сомневаться в вашем продукте);

 серьезная трудность в определении цены товара, соответствующей ожиданиям покупателей, поскольку предугадать их поведение поначалу достаточно сложно.

2. Отсутствие конкуренции – явление временное. Какой бы эксклюзивный товар вы ни поставляли, если он будет успешен, конкуренты обязательно появятся.

 В первую очередь конкуренция за покупателя при продаже товаров-заменителей, аналогичных эксклюзивных продуктов, но под другим брендом (например, если вы предлагаете коллекцию эксклюзивных сумок, а другая компания создает подобную, но от другого известного дизайнера).

 Конкуренция за вашу эксклюзивность в поставках товара (если вы закупаете продукт у производителя, конкуренты будут бороться за вашу линейку товаров от него, предлагая лучшие условия работы и цены, а также б*о*льшие объемы закупок).

 Конкуренты будут пытаться пользоваться плодами вашей работы по продвижению товара, фактически используя то, что вы уже привлекли внимание покупателя к определенной проблеме, предлагать некий заменитель с более выгодными условиями (дешевле, с интересным дизайном и т.д.).

3. Эксклюзивный товар редко бывает массовым. Продукт, который является уникальным на рынке, как правило, занимает определенную нишу и, даже заполняя ее целиком, не способен перейти в масс-сегмент. Например, поставляя эксклюзивную коллекцию часов премиум-класса, вы вряд ли сможете продавать их в таком же объеме, как недорогие. Эксклюзивный чайник с авторским дизайном вряд ли будет популярен так же, как дешевые. О том, как бороться с нежеланием покупателя воспринимать новинки и платить за них большие деньги, пойдет речь ниже.

**Предпосылки для реализации концепции поставки на рынок эксклюзивного товара**

Поговорим о том, какие предпосылки должны побудить вас поставлять уникальный товар. Если у вашей компании нет каких-либо из указанных ниже предпосылок, их необходимо создать для успешного и простого запуска продукта. Если пренебречь этим, то потребуются дополнительные затраты, а реализовать стратегию будет гораздо сложнее: на рынке были соответствующие примеры.

Итак, перечислим то, что вы должны иметь в первую очередь.

1. У вас должно быть какое-то готовое предложение от поставщика или (что лучше) собственная разработка и возможность ее реализовать.

Имейте в виду, что, например, азиатские поставщики зачастую демонстрируют свои новые продукты еще только на стадии разработки, показывая их при этом большинству своих клиентов (в том числе потенциальных). В результате, если продукт действительно интересен, сразу же появляется несколько конкурентов, которые борются за поставки эксклюзивного продукта на определенной территории. В случае с вашей собственной разработкой все несколько проще, однако надо учитывать издержки на ее производство. Скажем, делая эксклюзивный товар на российской фабрике, необходимо знать и понимать себестоимость такого же производства, например, в Китае, чтобы избежать возможности вхождения на рынок конкурента с низкой ценой.

2. Вам необходимы каналы дистрибуции. Если ваша компания занималась реализацией определенного типа продукции и у вас есть какая-либо дистрибьюторская сеть, запуск эксклюзивного продукта существенно облегчается. Затем, получив данные аналитики и отзывы дистрибьютора и покупателей, можно принимать решение о том, какие дополнительные каналы дистрибуции стоит осваивать в дальнейшем.

3. Вам нужен сильный бренд. Если вы планируете поставлять эксклюзивный товар известного производителя, разумеется, проблемы нет, однако, когда ваш продукт производится на «безымянной» фабрике в Азии, необходим бренд для успешной продажи на вашей территории. Подумайте, подходит ли для вашего эксклюзивного товара уже имеющийся бренд, или надо создавать новый – именно для этого вида продукции.

4. Должны быть развиты и отлажены следующие основные направления:

 логистика (если вы в какой-то момент не сможете обеспечить наличие товара на складе, риск потерять дистрибьюторов и создать благоприятную почву для появления и роста конкурентов и товаров-заменителей очень велик);

 продвижение товара (как уже было сказано выше, эксклюзивный товар требует активного продвижения на рынке, которое включает различные ATL- и BTL-акции, PR, прямое продвижение и т.д.; если у вас нет подобного опыта и налаженных каналов, процесс существенно замедляется, возникает опасность появления конкурирующих фирм);

 сервис (если говорить о технически сложном товаре или продукции, требующей сервиса после продажи, здесь надо учитывать, что отсутствие или ненадлежащий уровень обслуживания способны усложнить запуск эксклюзивного товара, как, например, произошло с iPhone 3G в России).

Итак, предположим, вы взвесили все за и против, оценили наличие в компании предпосылок и решили запустить на рынок эксклюзивный товар.

Для начала опишем последовательность действий, которую необходимо выполнить для успешной реализации стратегии, а затем поговорим о том, как превратить достоинства концепции в дополнительные возможности и нивелировать недостатки.

**Вывод на рынок уникального товара**

Перечислим все то, что нужно сделать, выводя эксклюзивный продукт на рынок.

1. Проанализировать потенциальный спрос.

Еще до непосредственного запуска процесса вывода товара на рынок необходимо с достаточной долей достоверности оценить возможные объемы продаж. Для этого стоит рассчитать:

 годовой план закупок;

 возможную цену продукта;

 годовой оборот;

 чистую прибыль.

Многие считают, что на практике, когда речь идет об эксклюзивном товаре, рассчитать спрос до запуска товара на рынок – очень сложная задача, т. к. неоткуда взять пример подобного опыта. В действительности это не совсем так. У вас может появиться достаточно полная информация, если вы будете опираться на следующие источники.

 Объемы продаж аналогичного товара. Речь идет о продукте, целевая аудитория, функционал и свойства которого похожи на ваш. Приведу пример.

Одна компания решила поставлять на рынок портативное устройство, позволяющее вести учет личных расходов, – небольшой калькулятор, с помощью которого пользователь может учитывать потраченные суммы, выбирать категории этих расходов (например, «1000 руб. – продукты»). Назовем его «калькулятор учета расходов». Поскольку подобного устройства на рынке нет, мы можем говорить о том, что это эксклюзивный продукт. Соответственно, аналитической базы по нему нет, и рассчитать объемы продаж практически невозможно. В то же время существуют программные приложения для компьютера и смартфонов, решающие подобные задачи. Количество пользователей этих приложений (именно купивших их) – та цифра, на которую можно опираться при планировании закупок.

 Ваши текущие сбытовые возможности. Даже имея потенциально популярный продукт, необходимо четко представлять, где его продавать в первое время (при условии хорошего старта продаж и расширения сбытовых возможностей).

Вполне возможно, что ваша дистрибьюторская сеть не вполне подходит для нового продукта (или ее потенциал ограничен). В таком случае эту поправку стоит учитывать при планировании закупок.

 Обратная связь от потенциальных покупателей: проведение опросов, анкетирование. Информация о том, купит ли ваш потенциальный покупатель подобное устройство по определенной цене, является достаточно ценной, хотя на нее и нельзя полагаться целиком и полностью. С одной стороны, если правильно выбрать аудиторию и использовать для опроса наиболее подходящий для нее канал, результат будет показывать определенную закономерность. Например, если 80% или более респондентов ответили «Да, куплю, очень интересное устройство по приемлемой цене», это говорит о том, что в целом продукт интересен и при планировании закупок можно опираться на полученные результаты. С другой стороны, человек в опросе отвечает гипотетически, не видя продукта и не сталкиваясь с необходимостью тратить деньги здесь и сейчас. Эти нюансы способны влиять на окончательное решение. Получается, на результаты подобных опросов можно полагаться только с точки зрения тенденции (интересный / неинтересный для целевой аудитории продукт).

 Изучение потенциального спроса со стороны дистрибьюторов. Можно сделать презентацию продукта с качественными фотографиями, указать ориентировочную цену, маржу дистрибьютора, расписать функционал или продуктовую линейку, а затем разослать ее текущим дистрибьюторам или съездить к ним и показать. В обоих случаях необходимо получить как можно больше откликов от партнера. Стоит выяснить, будет ли он покупать этот продукт по обозначенной вами цене и сколько штук готов взять первоначально. Предварительную договоренность желательно зафиксировать хотя бы в форме письма. Если же партнер очень заинтересован товаром, можно оформить предварительный заказ и даже получить предоплату (практика показывает, что 30% предоплаты в подобных случаях – довольно распространенное явление).

Возьмите на заметку идеи партнера по продвижению продукта (совместные маркетинговые акции, трейд-маркетинг), а также возможные негативные стороны продажи (например, сложность размещения в магазинах или сервиса) и т.д. В результате, получив как можно больше отзывов, вы можете увидеть некую общую картину, а просуммировав предварительные заказы, будете знать ожидаемый объем первоначальных продаж.

Единственный минус подобных опросов: вы распространите информацию о своем эксклюзивном продукте, соответственно, ваши конкуренты смогут узнать о вашем намерении. Для проведения подобных опросов вы, во-первых, должны быть уверены в поставщике, а во-вторых, не пересылать презентацию всем подряд. Иногда лучше съездить и показать ее самим, чтобы избежать нежелательного копирования.

 Объемы продаж такого же товара или аналогичного в других странах / на других территориях. Например, если вы планируете запустить эксклюзивный продукт, который при этом уже продается где-то за рубежом, вы вполне можете проанализировать объемы его сбыта. Ваш поставщик может предоставить соответствующие данные, если бизнес клиента из той страны не будет пересекаться с вашим. Эти цифры иногда завышены (чтобы увеличить ваш план закупок). Для получения достоверной информации о закупках из другой страны стоит начать разговор с поставщиком не с вопроса о цифрах, а с выяснения того, с какой страной еще работают, какие бренды там представлены, на какие рынки они продаются (ретейл, интернет-магазины), каков основной продукт этих брендов, активно ли их позиционируют производители и, наконец, каков примерный объем закупок этого клиента (в месяц / квартал / год).

Даже если поставщик немного приукрасит факты, отвечая на вышеперечисленные вопросы, это не будет иметь значения, поскольку сильно исказить информацию он не сможет. Стоит, однако, учитывать следующее: даже имея данные о продажах в другой стране, сильно рассчитывать на них не нужно. Дело в том, что у бренда из другой страны может быть хорошее положение на рынке, которого нет у вас. Также имеют значение менталитет жителей различных государств, особенности покупательских предпочтений, история развития рынков и т.д.

Таким образом, учитывая перечисленные выше показатели, вы можете с более-менее достоверной точностью спрогнозировать по крайней мере первый заказ на товар и примерный годовой объем продаж. Можно переходить к следующему этапу.

2. Необходимо договориться с поставщиком эксклюзивного товара: заказать партию продукта, получить права на его эксклюзивность.

Теперь, когда вы уже обладаете первоначальными цифрами, необходимо получить договоренности с поставщиком. Мы рассматриваем ситуацию, когда предложение об эксклюзивном товаре или собственная разработка уже есть. Искать компанию-поставщика уже не нужно – стоит договориться с имеющимся.

Основные аспекты ваших переговоров с поставщиком те же, что и в стандартных ситуациях.

Перечислим главные цели.

 Цена. Особенность ценовых переговоров с поставщиком эксклюзивного товара будет заключаться в том, что при отсутствии у него конкурентов и аналогичных продуктов на рынке он зачастую будет пытаться завысить цену на товар.

Ваши основные контраргументы должны быть следующими: – «Как эксклюзивный представитель на этой территории вы должны иметь самые лучшие условия»; – «При отсутствии конкурентной цены даже самый потенциально успешный товар можно заменить аналогичным»; – «Эксклюзивный поставщик – обычно явление временное, особенно в странах ЮВА.

С течением времени появится достаточно много фабрик, производящих если не точно такой же, то похожий товар. Вам выгоднее предоставить приемлемую цену сразу, чтобы не потерять заказчика».

 Логистика, условия оплаты и т.д. Здесь самое главное – получить такие условия, при которых вы сможете избежать ситуации out of stock, т.е. отсутствия товара на складе. Разумеется, в ситуации велика вероятность отказа от вашего товара в пользу продуктов-заменителей, кроме того, сильно страдает имидж бренда и создается некоторое раздражение у покупателей.

 Качество товара. Конечно, даже самый популярный товар будет неуспешен при большом количестве брака. В случае с эксклюзивным товаром зависимость от качества значительна, т. к. покупательские ожидания всегда очень высоки.

Кроме того, как мы уже упоминали, вам надо получить право на эксклюзивность товара на вашей территории. Это означает подписание некоего документа, закрепляющего возможность реализовывать продукт. Здесь есть несколько важных нюансов.

 Если вы работаете с поставщиком из ЮВА, имейте в виду, что эксклюзивные права могут нарушаться даже при достижении договоренностей. Чтобы избежать проблем, необходимо четко обозначить в договоре (или отдельном документе об эксклюзивности) территорию, на которой вы имеете эксклюзивные права, и санкции, которые придется предпринять в случае нарушения контракта.

 В моей практике была ситуация, когда, получив эксклюзивные права на один продукт на территории России, я через несколько месяцев обнаружил: на российском рынке появился бренд из другой страны с таким же товаром. Поставщик продал его, полагая, что иностранная компания не станет реализовывать продукт в России. Подобные действия надо отслеживать и, разумеется, принимать меры относительно поставщика, если это происходит.

 Если вы выводите на рынок товар под брендом поставщика, то как эксклюзивный партнер на территории вполне можете рассчитывать на его финансовое участие в продвижении. Как правило, составляется маркетинговый бюджет и маркетинговый план, на основании которых поставщик оплачивает определенную часть бюджета. Исходя из своего опыта могу сказать: разумным является соотношение бюджетов 50:50. Однако все в первую очередь зависит от конкретных условий.

Итак, вы договорились с поставщиком, получили эксклюзивные права на определенной территории – теперь впереди, пожалуй, самый главный этап.

3. Собственно вывод товара на рынок. Начать стоит за некоторое время до того, как продукция появится у вас на складе. Как правило, для того чтобы организовать первоначальное продвижение товара, нужно не меньше месяца. Таким образом, ориентировочно за месяц до поступления продукта на склад необходимо подготовить и организовать действия в следующих направлениях.

 Маркетинг. Основываясь на потребностях целевой аудитории, необходимо организовать маркетинговое продвижение вашего продукта.

Инструментов для этого существует много. При выборе важно учитывать ваши цели и бюджет. Существует несколько нюансов относительно эксклюзивного товара: – большое значение имеет соответствие каналов коммуникации и потенциальной целевой аудитории (например, если ваша ЦА – автомобилисты, самый удачный канал, скорее всего, радио); – важно с самого начала выбрать правильное позиционирование продукта (ценовая категория, функциональность, дизайн и т.д.), т. к. это имидж вашего продукта и впоследствии исправить сложившееся мнение будет очень сложно; – стоит сразу же заложить в продвижение продукта идею о положении вашего бренда или компании относительно него (ваш бренд эксклюзивный, вы – единственный поставщик).

 Продажи товара. Если ваш случай не идеальный и договоренности о продаже первых партий товара для текущих дистрибьюторов пока нет (см. выше), необходимо провести переговоры с текущими и потенциальными дистрибьюторами (возможно, ваш уникальный продукт больше подойдет другим компаниям, чем тем, с которыми вы сотрудничаете в данный момент).

При продаже эксклюзивного товара необходимо учитывать следующее:

– упоминайте в переговорах об эксклюзивности товара и вашей компании как можно чаще, т. к. это ваш основной «конек», который должен заинтересовать дистрибьютора;

– как было сказано выше, вы уже в достаточной мере обладаете знаниями о потенциальном покупателе, объеме рынка и, соответственно, можете использовать эту информацию для оптимального продвижения товара;

– собственно продвижение, которое вы в той или иной степени организовали к моменту старта продаж, должно привести конечных покупателей в магазин дилера;

– как эксклюзивный поставщик вы всегда можете диктовать дистрибьютору ваши условия (оптимальную розничную цену, мерчандайзинг, промоакции в рознице и т.д.);

– с большой долей вероятности можно утверждать, что кто-либо из ваших дистрибьюторов (в том числе потенциальных) предложит быть эксклюзивным дистрибьютором уникального товара; в этом случае для принятия решения необходимо четко представлять себе возможности этого дистрибьютора, сравнить их с возможностями остальных компаний.

 Постпродажное обслуживание. Сервис, гарантийное обслуживание, консультации покупателей и т.д.

– все это важно при поставке эксклюзивного товара, т. к. поддержка покупателя не только формирует положительный имидж вашей компании или бренда в глазах потребителей, но и укрепляет мнение о вас как об эксперте в данной области. Кроме того, при продаже целой линейки эксклюзивных продуктов вероятность повторной покупки другого вашего товара существенно возрастает.

Мы разобрали плюсы и минусы концепции поставки на рынок эксклюзивного продукта, а также те нюансы, которые позволят избежать ошибок в построении стратегии. Таким образом, поставка уникального товара и концепция эксклюзивного поставщика могут стать возможностью развития вашего бизнеса.