

Интервью с Людмилой Суловой, генеральным директором ООО «Мастер-ТБ»

Людмила Сулова, гендиректор ООО «Мастер-ТБ», в этом интервью для исследовательской работы Александра Вагенлейтера [«Политика крупных российских корпораций, как фактор профессионального роста персонала малых и средних предприятий на примере компании «Мария-Ра»»](#), рассказала про особенности сотрудничества с компанией «Мария-Ра», какие есть выгоды и чему учит или понуждает такое сотрудничество. Ее организация производит продукцию под торговой маркой «Мария-Ра» для реализации в торговой сети.



Людмила Сулова, гендиректор ООО «Мастер-ТБ», депутат АКЗС

Александр Вагенлейтер: Людмила Алексеевна, одна из Ваших организаций взаимодействуют с компанией «Мария-Ра», которая взаимодействует с тысячами предприятий малого и среднего бизнеса. Существует ли в торговой сети какое-то особое отношение к данной категории партнеров, и, конкретно, к Вашей организации? Как Вы можете оценить эти отношения?

Людмила Сулова: Сложно сказать про особое отношение к малому бизнесу. «Мария-Ра» поставщиков может и считает своими партнерами, но условия диктует. Т.е. процесса согласования интересов в проектах договоров, где учитывались бы разные мнения, и пришли бы к какому-то компромиссу, такого не существует в принципе

Есть единственно приемлемое решение – это мнение самой сети «Мария-Ра». И если компания приняла для себя решение работать с крупной сетью, будьте готовы выполнять условия

заказчика и принимать все условия сети безоговорочно. Никакого договорного процесса, никаких компромиссных решений в принципе для «Мария-Ра» не существует.

А.В.: Т.е. договор заключить или перезаключить на каких-то своих условиях, или предложить условия, изменяющие их договор, невозможно?

Л.С.: Нет. Свой вариант договора предложить не возможно в принципе. Хотя это обычная практика, когда поставщик товаров и услуг предлагает условия договоров. С «Мария-Ра» договор выдвигает сеть, на каких условиях они готовы сотрудничать. Если производителя не устраивает, то он просто не приходит в сеть. Но это не самое страшное. В этом есть даже плюс. Договора проработаны юристами, учтены все условия, с законодательной точки зрения можно не волноваться. Хотя, конечно, договор максимально защищает интересы сети.

Как пример приведу, у нас в договоре одно из условий, это объемы поставки. Для меня, как для производителя, было бы очень важно иметь документ, сколько я должна поставить продукции. На месяц, на квартал, хоть на год, для планирования и недопущения сбоев производства. Согласовать их нам не удавалось за 7 лет ни разу. Думаю, главная причина в том, что сеть не хочет себя связывать обязательствами. Хотя в договоре оговорено это условие. Причем, за недопоставку у меня предусмотрены штрафные санкции. И когда сегодня есть недопоставка, я не понимаю от какой цифры считать. Т.е. сколько я должна отгрузить, чтобы это считалось недопоставкой.

Мы постоянно им говорим, давайте согласуем объем поставок. Я гарантирую вам этот объем, вы гарантируете, что у меня этот объем заберете. Но пока сеть на это не идет. Вот вам и договорные отношения.

А.В.: А как такое может быть? Все-таки это существенные условия договора. Значит, Вы заключали договор без существенных условий? Или они их просто не выполняют?

Л.С.: В договоре все оговорено. Но такой параметр, как объем поставок, не может быть оговорен договором. Это постоянно меняющаяся величина. Должно быть дополнительное соглашение по объемам поставок. Это как знаете, есть закон и подзаконный акт.

Понятно, что «Мария-Ра» растет, и сеть растет. И сейчас кризис подтолкнул, что наша продукция более востребована, потому что это низший сегмент. Но надо понимать, сколько потребность и на увеличение.

А.В.: На официальном сайте компании «Мария-Ра» написано, что с партнерами они строят взаимовыгодные отношения. И вот здесь Вы говорите про санкции. Что мешает изменить с ними этот договор, который был заключен ранее, на вот этих прозрачных и понятных условиях. Особенно сейчас, когда проявляются недоговоренности по объемам?

Л.С.: Его невозможно изменить. Не меняет «Мария-Ра» свои договора. Я понимаю, что крупная сеть не может подстроиться под каждого поставщика и работать с каждым на индивидуальных условиях. Но общие подходы должны быть понятны. Удобно работать должно быть всем. У меня же тоже есть обязательства перед нашими поставщиками и это замкнутый круг. Много сегодня производителей из числа мелких предпринимателей не смогли выжить. Особенно, если это был единственный вид бизнеса.

А.В.: Доля алтайских товаров в общем обороте сети «Мария-Ра» составляет около 50%, многие

из них компания продает под собственными марками. Один из продуктов, как раз, Ваш. Обучает ли компания «Мария-Ра» таких производителей-поставщиков? Если да, то как?

Л.С.: Нет. Обучением это не назовешь. Контролируют – это да. Продукция идет под брендом сети и, конечно, отслеживается правильность упаковки, параметры продукции, качество.

А.В.: Ну, может быть дается какой-то внутренний стандарт, если продукция под их брендом?

Л.С.: Ну это общие требования к любой продукции. Есть требования ГОСТа.

Надо отметить положительную сторону. В крупных сетях есть специалисты, которые отслеживают, например, требования законодательства к оформлению товара. Т.е. какая информация должна быть написана на этикетке, какая площадь та или иная информация должна занимать на этикетке. Эти требования очень часто меняются. Вот здесь, надо сказать, сети очень хорошо срабатывают, и сразу выносят изменения.

Это большой плюс, потому что самим нам не всегда удастся это отследить. Сразу делается рассылка всем поставщикам, и мы вносим изменения под новые требования законодательства. В этом направлении работа конструктивна.

А.В.: «Мария-Ра» жестко диктует условия по ценовой категории, говорили и Вы, и я прочитал в журнале Форбс, как один поставщик рассказывал, что гарантированная наценка сети по его товару повысилась с начальных 25% до 52%, при этом товар на полке «Марии-Ра» не должен стоить дороже, чем в любом другом магазине. Как в этом плане, по цифрам, у Вас складывались и складываются отношения с ними?

Л.С.: А лучше, если будет чуть-чуть дешевле. На самом деле так. Для изменения цены мы делаем мониторинг по всем сетям, прежде чем подать на ценовой комитет предложение. Второй момент, по нашей продукции в «Мария-Ра» наценка 70-80%, причем, у меня, как у производителя, наценка 5% осталась. При этом согласовать увеличение цены за счет уменьшения наценки «Мария-Ра» не возможно.

Поэтому в основном, на первом этапе, что делают производители – снижают качество упаковки, этикетки, а потом и качество самой продукции, чтобы остаться в той же цене.

А.В.: Возникает резонный вопрос, если Вы научились настолько дешево производить свою продукцию, если учесть, что Ваша накрутка и Ваши издержки минимальны, а их наценка 70-80%, вот почему Вы не перепрофилируете свое производство, например, либо на другой сегмент по качеству и цене товара, либо на такой же по цене и качеству товар, но под другую торговую марку? В общем, почему не уйдете тогда от «Мария-Ра»? В чем, действительно, их главное преимущество при работе с поставщиками?

Л.С.: Сотрудничество с любой крупной торговой сетью имеет как положительные моменты, так и отрицательные. Большой существенный плюс – это доверие. Я точно знаю, что Мария-Ра с моим предприятием рассчитается за поставленную продукцию. Второй существенный плюс – это отсутствие звена менеджеров. Есть четкое понимание, что делать и куда отгружать. Фактически не требуется отдел сбыта и можно более полно сконцентрироваться на производстве.

Отрицательные моменты для нашего предприятия, конечно, это минимальная рентабельность.

Временами отрицательные показатели прибыли. Очень сложно происходит процедура любых согласований и очень долго. Большая корпорация не поворотлива.

А.В.: Так все же, как Вы считаете, подобные корпорации и предприятия малого и среднего бизнеса – это конкуренты или партнеры, соперники или смежники, необходимые друг другу? Конкретно на Вашем примере.

Л.С.: Хочется назвать партнеры. Так как мы делаем одно дело. Но партнерские отношения все-таки подразумевают равноправное взаимодействие. А так, у сетей сегодня преимущественное положение на рынке, что позволяет им диктовать свои условия

С изменением экономической ситуации в целом, многое может поменяться и уже меняется. Многие производители просто не выживут. Будет образовываться дефицит товаров. Пустеть полки. Уже сегодня резко снижается ассортимент товаров. Сети будут вынуждены повернуться к производителю.

А.В.: Считается, что малый и средний бизнес может многому научиться у крупного. Чему учились Вы и Ваши специалисты при работе с ТС «Мария-Ра»?

Л.С.: Позитивный момент в том, что «Мария-Ра» не дает расслабиться. Мы в постоянном поиске, в борьбе с издержками. Низкая цена на нашу продукцию в сети способствует большим объемам продаж. Для нас тоже важен объем нашего сырья, от него зависит цена.

Но с другой стороны, это не может продолжаться вечно. И у «Мария-Ра» сегодня нет понимания и гибкости, что можно переломить эту палку. К сожалению, я не могу аналогично зеркально поступать с нашими поставщиками. Видя ситуацию на своем производстве, понимая, что у наших поставщиков происходят точно такие же процессы и диктовать им условия с моей стороны просто не честно.

А.В.: Но все же, когда сейчас Вы подошли к черте, и вынуждены стали отстаивать свои условия и по цене, и по изменению договора, почему Вы раньше с этим к ним не обратились, когда у Вас была возможность работать с какой-то большей прибылью?

Л.С. Постоянно идет процесс переговоров. Мы регулярно транслируем о повышении стоимости сырья, коммунальных услуг, транспортных.

А.В.: А может быть так, что жесткость условий лишь кажется. Потому что, если бы малый и средний бизнес работал самостоятельно, увеличивая и обучая отдел менеджмента, не находясь в таком тоне, то мог бы просто не выжить на рынке?

Л.С.: Конечно, очень важная составляющая экономия на отделе сбыта, но эта экономия не остается у производителя, она в полном объеме у сети в виде максимально возможной скидки.

А.В.: А Вы считаете это несправедливо, когда «Мария-Ра» создала такую инфраструктуру, когда, по сути, затраты менеджмента, маркетинга, логистики она переложила на себя, а Вам оставила затраты на производство плюс 5% на рентабельность?

Л.С.: Рентабельность 5% для производства очень низкая. Поэтому у нас производства не растут как грибы, в отличие от торговых центров.

А.В.: Как Вы считаете, что еще необходимо в нашей стране для стабильного развития малых и средних предприятий?

Л.С.: Мощный толчок. В виде изменения налогового законодательства. Малый и средний бизнес – здесь главное само занятие. Предприниматели содержат свою семью, но при этом не имеют глобальных возможностей и знаний.

Совершенно вовремя была введена патентная система, которая не заработала в Алтайском крае, потому что базовые ставки не соответствуют реальному доходу предпринимателя. Эта система очень упростила бы жизнь и издержки малому бизнесу, будь она правильно просчитана и экономически выверена.

А.В.: А вот еще вопрос, предприниматели часто говорят о проблеме квалифицированных кадров?

Л.С.: Проблема есть с любыми кадрами, даже не квалифицированными. Главное, чтобы были специалисты, составляющие костяк коллектива. Которые сработались, знают все тонкости производства. Потом они уже как наставники работают. У нас на производстве есть несколько человек с основания предприятия. Это самые ценные кадры.

О собеседнике

Людмила Алексеевна Сулова родилась в Омской области в 1965 г. В 1982 году окончила школу и поступила в Омский государственный медицинский институт. После окончания института в 1988 г. приехала по распределению в город Барнаул. Работала врачом коммунального отдела санитарно-эпидемиологической службы по Ленинскому району. В 2004 году избрана депутатом Барнаульской городской думы по 19 избирательному округу. Работала в комитете по социальной политике, исполняя обязанности заместителя председателя комитета. Член Политической партии «СПРАВЕДЛИВАЯ РОССИЯ». В марте 2008 избрана депутатом Алтайского краевого Законодательного Собрания по 25 избирательному округу. Закончила Российскую Академию Государственной службы при Президенте РФ по специальности стратегия управления социально-экономическим развитием. Благодарственное письмо АКЗС 2013 г. Почетная грамота АКЗС 2015 г.

[Источник](#)