

Верный



АКТУАЛЬНОЕ



ЛЕОНОВ
ПРАКТИКУМ ПОСТАВЩИКА

**Информационный
Дайджест**
Всё о самом главном в ритейле



ЛОЯЛЬНОСТЬ

СТАРТАПЫ



ПРЕССА

ИНТЕРЕСНОЕ



ИННОВАЦИИ



СТРАТЕГИИ



АНАЛИТИКА



БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ

www.leonov.consulting

Февраль - Март 2024

**Актуальное**

ПРАКТИКУМ ПОСТАВЩИКА – ЧТО НОВОГО?

Друзья, весна идет полным ходом. И я хочу поделиться с вами планами и новостями Практикума Поставщика.

Прежде всего, нас ждет большая учебная программа:

- 12 апреля 2024 г. с 11:00 до 12:00 пройдет бесплатный вебинар «Joint Business Planning - совместное планирование с торговой сетью». Ссылка на регистрацию – [здесь](#). Поговорим про такие важные вещи, как жизненный цикл поставщика в торговой сети, современные форматы «капитанства категории», обсудим примеры и дорожную карту совместного планирования.
- 12 апреля 2024 г. с 13:00 до 14:00 я проведу еще один бесплатный вебинар «Ценовые политики торговых сетей и поставщиков EDPP, EDPP и HiLo». Ссылка на регистрацию – [здесь](#). Здесь мы поговорим о стратегиях поставщиков при работе с сетями разных форматов.
- 19 Аапреля 2024 г. с 10:00 - 11:00 пройдет очень полезный бесплатный вебинар «Управление мерчендайзингом поставщика». Я проведу его вместе с экспертом по бизнес-процессам продаж, торговому маркетингу и мерчендайзингу Думитро Чаттерджи. Ссылка на программу и регистрацию - [здесь](#).
- 24 и 24 апреля 2024 г. с 9:00 до 18:00 я проведу классический тренинг «Категорийный менеджмент для поставщиков» в режиме оффлайн в Москве. Ссылка на программу и регистрацию - [здесь](#). Здесь тоже будем прокачивать живую навыки, без которых просто не обойтись.



Что еще интересного? Пополняется [архив вебинаров Практикум Поставщика](#). В этом году добавлено несколько вебинаров. Последний мартовский вебинар - «[Ключевые изменения в покупательском поведении и выборе покупателями торговых сетей в 2023 году](#)». Кстати, к большинству вебинаров есть и презентации.

В связи с периодическими обращениями появилась новая услуга – [Создание коммерческой Политики для FMCG-производителей](#).

На всякий случай напомню, что раздел с книгами для поставщиков находится [здесь](#). Также пополняются Бесплатные тесты для поставщиков. Пройти их можно [здесь](#).

Практикум Поставщика постепенно развивается, и я надеюсь, и дальше будет приносить пользу участникам такого сложного рынка, как розничный ритейл.



Лояльность

О ВНЕЗАПНОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ

Есть такая очень полезная, но редко используемая вещь, как внезапная лояльность. Суть внезапной лояльности очень простая. В какой-то момент, покупатель, совершенно неожиданно для себя получает от продавца оригинальный подарок или бонус. Причем продавец заранее ничего не декларирует, за какие действия и как можно получить этот подарок или бонус.



Сам факт неожиданного получения подарка оказывает очень эмоциональное воздействие на получателя и уровень лояльности такого покупателя существенно повышается. Простая вещь, но она очень эффективна. Для меня удивительно, как мало подобные технологии лояльности используются в ритейле.

Но все-таки есть успешные примеры применения такой внезапной лояльности. Например, интернет-магазин обуви [RENDEZ-VOUS](#) использует внезапную лояльность и очень успешно. (Хотя начал ее использование неосознанно – фрукты и овощи изначально предназначались для питания сотрудников в столовой).

Казалось бы обувь и овощи – что между ними общего. Но есть внезапная лояльность. Если кто-то купил обувь в этом интернет-магазине, то ему могут дополнительно прислать в качестве неожиданного бонуса [качественные фрукты и овощи](#), такие как яблоки, сливы, картофель или морковь.

И это покупателей очень удивляет и радует.

А положительные эмоции автоматически дают повышение лояльности.

При этом кто-то из покупателей даже отдельно спрашивает, где же можно купить такие овощи и фрукты. Вот такой пример хорошо работающей внезапной лояльности.



ФРАНШИЗА ОКОЛО Х5

В конце 2023 года Х5 [представила](#) свой проект по франшизе для магазинов малого формата.

Я решил посмотреть, как же развивается этот проект и сколько магазинов уже открыто. Однако нашел информацию только об открытии первого магазина в Москве в декабре 2023 года. А ведь прошло уже несколько месяцев.



Пришлось чуть попристальней взглянуть на этот проект. Благо на сайте есть и [партнерский договор](#) и даже [прайс-лист на товары](#).

Основные условия простые. Договор действует в течение 6 лет и Х5 предоставляет партнеру, который управляет магазином, право на использование бренда ОКОЛО.

Х5 предоставляет партнёру оборудование и рекламные материалы на общую сумму до 2,5 млн руб., а взамен обязан осуществлять закупки в расчете на один магазин на сумму не менее чем 300 000 рублей в месяц в первые полгода, не менее чем 700 000 рублей в месяц во вторые полгода и не менее чем 1 000 000 рублей в месяц во второй год сотрудничества. При этом, начиная с третьего года лимит закупки увеличивается на 10% каждый год.

Поставка товара осуществляется транспортом Х5 до магазина. При этом партнер обязан оказать клиентам услугу «Оптом дешевле» - 300 товаров (не очень понятно каких) доступны к предзаказу со скидкой 15%. Опять-таки, не очень понятно за чей счет банкет – судя по всему, клиенту выдадут заказ, который он заранее оплатил на сайте Х5 и который доставит Х5.

А вот очень любопытные пункты в соглашении:

- Партнер вправе самостоятельно осуществлять рекламные, промо и маркетинговые акции, если их проведение не противоречит и не мешает проведению общесетевых акций Х5.
- Партнер осуществляет реализацию товаров розничным покупателям в Магазине по ценам и на условиях, определяемых самостоятельно.

То есть, по сути, магазин может продавать любые другие товары и проводить свои рекламные акции. Так, например, в первом открытом магазине «ОКОЛО» уже продавались СТМ другой крупной сети.

И еще интересны рекомендации по ценовой политике:

X5 осуществляет рекомендации:

- по ассортиментной матрице, планограмме выкладки товаров;
- по разработке, рекламной и маркетинговой политики, адаптируя эти правила под возможности их реализации Партнером в Магазине;
- по ценовой политике, рекомендуя изменять цены на товар не чаще 1 раза в 2 недели и округлять цены на товар до 1 рубля по товарам стоимостью до 50 рублей, до 5 или 9 рублей по товарам стоимостью свыше 50 рублей;
- по ценовой политике в отношении товаров торговых марок, принадлежащих компаниям Группы X5, рекомендуя устанавливать цену на такие товары не ниже цен, устанавливаемых X5/компаниями Группы X5 в собственных магазинах.
- Партнер вправе запрашивать у X5 дополнительную информацию, необходимую для исполнения Договора. Срок ответа X5 на дополнительные запросы Партнера составляет 5 (пять) рабочих дней с момента получения X5 запроса.
- X5 вправе, но не обязан оказывать Партнеру техническое и консультативное содействие.

А вот еще пару ключевых моментов в договоре:

- Договор вступает в силу с даты его подписания обеими Сторонами, указанной на первой странице Договора, и действует в течение 6 (шести) лет.
- Стороны вправе в любое время в одностороннем внесудебном порядке отказаться от исполнения Договора, путем направления другой стороне уведомления за 30 (тридцать) календарных до даты его прекращения.

В общем, более-менее понятно, почему развитие этой франшизы идет со скрипом. Особенно если посмотреть на риски, ассортимент (посмотрите, какой он узкий в некоторых категориях) и цены в прайс-листе.

Стратегия X5 тоже в принципе понятна – она старается переложить все риски на франчайзи. А вот стратегии предпринимателя, приобретающего такую франшизу, должны быть точно выверены. Они могут быть разными – начиная от оптовой перепродажи, сбыта отдельных СКЮ в другую свою сеть, сотрудничество на строго ограниченное время для приобретения своего оборудования и заканчивая ценовым демпингом (который наверняка продлится не очень долго).

Мне кажется, что человек, не знакомый с особенностями ритейла, вряд ли получит профит от приобретения такой франшизы.



Стратегии сетей и поставщиков

ДИСКАУНТЕРЫ: ЧТО ПРОИСХОДИТ?

Время потихоньку идет, а что происходит на рынке, например, в формате дискаунтеров?

А там идут очень любопытные процессы. В-первых, по итогам 2023 года дискаунтеры по-прежнему остаются одним из самых быстрорастущих форматов. Хотя за ростом онлайн-рынка ему, конечно же, не угнаться.



При этом, рост формата дискаунтеров обусловлен, в том числе, и появлением нового серьезного игрока – сети Чижик.



Во-вторых, начался процесс активного перетока клиентов от классических дискаунтеров, таких как FIXPrice, Светофор и Красное и Белое в Чижик и магазины у дома. Плюс у определенных категорий населения, в основном в регионах, также растут доходы и сказывается на покупательском поведении. И конкуренция в этом формате продолжает расти. И, мне думается, доля Чижика, в ближайший год-два, тоже существенно вырастет, учитывая именно региональное развитие этой сети.

И, в-третьих, сами дискаунтеры, с появлением новых игроков, продолжают меняться. Они становятся более удобными для покупателей, меняется их ассортимент и растет доля СТМ.

Кстати, хорошей стратегией производителей для входа в сеть Чижик является предложение по производству СТМ для этой сети.

Учитывая, что Чижик собирается развиваться достаточно быстрыми темпами (запланировано открытие 5000 новых магазинов до конца 2026 года), у производителей, которые попали в эту сеть, весьма неплохие перспективы по наращиванию объемов продаж.

Вот такая вкратце ситуация сегодня на российском рынке дискаунтеров.



ПРО ХИТРЫЙ AMAZON ИЛИ КОГДА СТЫДНО ЗА ТО, ЧТО ТЫ НАПИСАЛ

У меня, как, наверное, и у любого другого человека, бывают ситуации, когда по той или иной причине становится стыдно за какие-то свои действия.

Вот и мне, когда я прочитал [новость](#) про то, что Amazon планирует убрать концепцию касс Just Walk Out («Взял и иди») в своих магазинах Amazon Go, стало стыдно за свой [пост](#) трехлетней давности. Напомню, что согласно этой концепции, покупатели могли взять товары с полок и просто выйти из магазина, а умная система подсчитывала сумму чека и списывала деньги с покупателя на выходе из магазина.



Как говорил персонаж Табакова из «Человека с бульвара Капуцинов»: «Старею, старею, два раза ошибиться в одном и том же человеке – такого со мной раньше не было».

Так и, я два раза недооценил возможности Amazon. Первый раз, когда искренне поверил, что этот ИТ-гигант создал действительно прорывную технологию. И второй раз, когда узнал, что на самом месте инновационной программы на базе искусственного интеллекта товары «сканировали» 1000 индийских товарищей, которые следили за покупателями через камеры видеонаблюдения и вручную проводили онлайн-покупку.

При этом не было никакого «машинного зрения, алгоритмов глубинного обучения и сочетание сенсорных данных из разных источников». Но хитрый Amazon остался. И вряд ли он с такими подходами к автоматизации бизнес-процессов или контролем проектов (это если индийцев наняло само руководство проекта за свой счет и без уведомления высшего руководства компании) «подгробет под себя» рынок ритейла.

Ну что ж, буду умнее.



И СНОВА ПРО ХИТРЫЙ AMAZON

Пост [про хитрый Amazon](#) вызвал живую реакцию моих читателей. Они мне прислали [ссылку на первоисточник](#), написали мне теплые слова «в защиту Амазона и Безоса» и вежливо намекнули, что видят «умышленное передергивание в отношении смысла и функционала работы тех самых индийцев и введение в заблуждение читателей постановкой именно таких акцентов нашими «новостниками».



Давайте еще раз вместе разберем, что же произошло на самом деле (из тех данных, что у нас есть) и почему я смело могу сказать, что «недооценил» творческий потенциал этой технологической компании в плане управления проектами.

Итак, все по порядку. В 2021 году появляется новость, что Амазон запускает новую технологию по оплате товаров без кассира, которая проходит тестирование в одном из магазинов только для сотрудников Амазон. Затем эта технология распространяется на десятки других магазинов и в 2024 году, от нее отказываются. Ну «не взлетело», с кем не бывает. Но вот «процесс научения летанию» был очень любопытен.

Что же делали более чем 1000 нанятых в Индии сотрудников? В первоисточники говорится, что они смотрели и определенным образом маркировали видео, чтобы обеспечить точность оформления заказов.

В этом же первоисточнике указана еще одна любопытная информация, что по состоянию на 2022 год для 700 из 1000 продаж корректировки, которые проводили эти сотрудники (при целевом значении менее 50 жалоб/корректировок на 1000 продаж). Хотя Амазон и называет эти цифры неточными и оспаривает их.

По логике, функционал этих сотрудников-контроллеров должен был заключаться в обучении нейросети (правильно или неправильно было распознано видео), работой с жалобами клиентов о неправильном списании (я очень надеюсь, что это делали именно они, а не другие специально выделенные люди из технической поддержки) и исправления косяков (я вижу это только как внесение в ручном режиме изменений в корзины/чеки по отдельным покупкам).

Вы спросите меня, что же во всей этой схеме меня так поражает? Честно говоря, даже не запуск сырого и плохо протестированного продукта в промышленную эксплуатацию. По хорошему этого бы тоже не должно быть, но ладно, простим даже такому

технологическому гиганту, хотя это многое говорит о культуре запуска новых проектов. С кем не бывает. Меня поражает другое.

Технология (а ведь речь идет о финансах клиентов) была настолько сырой / неработоспособной / плохо спроектированной (выберите, что вам больше нравится), что ее не смогли довести до ума за 3 года с использованием огромного количества человек. Вот что удивляет больше всего.

И когда я пишу, что «не было никакого машинного обучения», то оно, конечно же, было. Но уровня, «обучение обезьяны английскому языку - мы ее учим-учим, а она почему-то ну никак не хочет учиться».

И еще один любопытный момент. Более-менее приемлемо действующие и реально используемых технологий распознавания видео и системы видеоаналитики – сегодня периодически встречаются. Да, где-то она используется «просто» для контроля за действиями персонала и работе кассира на кассе, как, например, тот же сервис [SteadyControl](#) в HORECA. В ритейле [Азбука Вкуса](#) и [X5](#) (Пятерочка на лету) также экспериментировали с подобными технологиями. Но запускать не работающий продукт на десятки магазинов и потом его 2-3 года поддерживать, привлекая тысячи сотрудников – такое у нас никогда и никому в голову не придет! А вот Amazon пришло.

Кстати, совершенно не удивлюсь, если позже всплывет, что руководители проекта запустили его, получили премии за успешный запуск, а потом, когда столкнулись с огромными проблемами в виде большого количества жалоб и недостат, просто наняли 1000 человек «подешевле», без уведомления «высокого начальства». А изначально их в проекте не было в таком количестве.



ПРАКТИКУМ ПОСТАВЩИКА

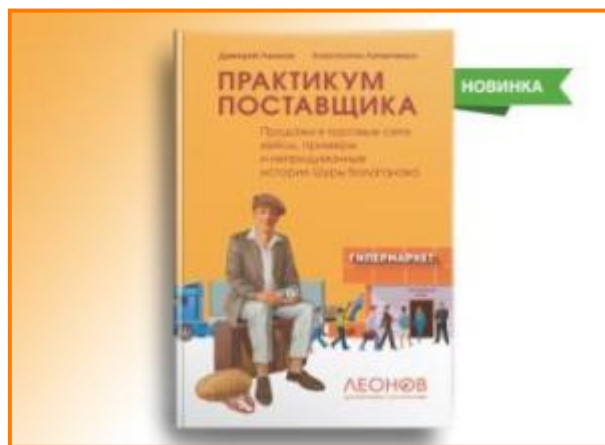
О ВРЕМЕНИ, ЕГО ЦЕННОСТИ И РУССКОЙ ШУБЕ

(отрывок из книги Дмитрия Леонова и Константина Литвиченко «ПРАКТИКУМ ПОСТАВЩИКА. Продажи в торговые сети: кейсы, примеры и непридуманные истории Шуры Балаганова»)

Вальтер улетел в субботу утром. А со вторника в офисе ожидался глобальный визит. Главным гостем был непосредственный руководитель Рустама – большой босс, вице-президент, отвечающий за бизнес в нескольких странах, включая Россию. С ним, как обычно, прибывала его команда: финансы, маркетинг, HR, юрист и т. д. В первый день, как всегда, планировался маркет-визит. Рустам вез их по заранее подготовленному маршруту. В одном из магазинов совершенно случайно они должны были встретить

англоговорящего ТСМа, работающего в паре с единственным англоговорящим рэпом, посмотреть, как делается правильный визит.

После этого, в следующем магазине, должен был появиться я. Наш глобальный маркетинг планировал запуск совместного проекта с одной из международных сетей. Россия была одной из стран возможного участия. Именно поэтому я должен был встретить их в магазине, забрать с собой главного и его маркетолога и отвезти их в российский офис этой сети для обсуждения условий проекта. Остальные члены свиты должны были продолжить осмотр рынка в сопровождении Рустама. Естественно, с сетью о встрече я уже давно договорился. При этом меня предупредили, что у нас на обсуждение всего тридцать минут.



В назначенный час я припарковал свой только что вымытый автомобиль возле одного из немногих приличных несетевых магазинов. Календарная зима в Москве еще не наступила, но на улице уже третий день шел снег. На газонах лежали небольшие сугробы, на дорогах было скользко, а дневной столбик термометра опустился ниже пяти градусов по Цельсию. Я вылез из авто, открыл багажник и уже, наверное, в третий раз проверил содержимое своего портфеля. Визитки, лэптоп с презентацией, распечатки со статистикой. Все на месте. Закрыв багажник, замер в ожидании.

Минут через пять дверь магазина открылась, и на улицу вышел Рустам в сопровождении худощавого молодого человека явно южного происхождения, одетого в настоящую меховую шубу и шапку-ушанку.

- Это Шура, руководитель отдела по работе с торговыми сетями, – представил меня Рустам.
- А это Джорди. Человек экспрессивный, как все испанцы, и мудрый, как все вице-президенты.

Я с тревогой глянул на реакцию Джорди. Не перегнул ли Рустам палку с фамильярностью да еще и с упоминанием национальных признаков...

- Да, я Джорди, босс вот этого парня, – Джорди хлопнул левой ладонью по плечу Рустама, протягивая мне правую руку для рукопожатия. – Еще я не испанец, я каталонец. Вам бы, молодой человек, следовало больше знать о своем боссе, – Джорди снова хлопнул Рустама по плечу. – И про мудрость ты неправду сказал. Не все вице-президенты мудры. Но я мудр, это правда.

«Да нет, не переборщил Рустам, – подумал я, – просто, похоже, у них стиль общения такой. А в негативных эмоциях Джорди, скорее всего, не стесняется отклониться от общепринятой нормы точно так же, как и в позитивных. Приглядевшись к Джорди, я

понял, что был неправ, приняв его за молодого. Изрядное количество морщин и заметная на близком расстоянии седина в бородке выдавали как минимум полувековой опыт сознательной жизни. Но живые, горящие задором глаза, сухое телосложение и энергичные движения удачно маскировали его возраст.

- Привет, Шура, – он произнес мое имя почти так же, как это делал Мустафа, у него получалось, скорее, английское «Suge». – Смотри, я как русский, правда? – он встал передо мной, расставив ноги и руки. – Похож я на русского? Я специально купил себе все это, чтобы не отличаться от русских. Похож?!

Джорди был явно рад своей затее. Ему определенно доставлял удовольствие весь этот зимне-меховой маскарад.

- Да, круто, – я поднял вверх большой палец, – если бы я встретил тебя на улице, я бы не подумал, что ты иностранец.

Джорди заулыбался еще шире. Ему явно понравилась моя обратная связь.

Я глянул на часы.

- Джорди, дороги сегодня не самые хорошие. Нам пора ехать.
- Отлично, едем, – решительно ответил босс, – Рустам, до вечера, – он еще раз хлопнул Рустама по спине и решительным шагом направился к правой двери моей машины.
- Маркетолога ждем? – спросил я его, усаживаясь в кресло и пристегиваясь.
- Нет, пусть лучше поучится продавать у вашего парня, – ответил Джорди с лукавой улыбкой, – а на переговорах я и сам справлюсь. Едем!

Я вырулил на дорогу и надавил на газ. И сделал абсолютно правильно. Нам встретилось несколько аварий, вызванных неожиданно ранним гололедом, и мы прибыли в сеть вовремя, но практически без временного запаса.

Байер, как и подобает людям его уровня, встретил нас приветливо и сообщил, что будет счастлив уделить нам максимум двадцать минут своего драгоценного времени. Каталонский босс согласно кивнул и тут же уселся за стол переговоров. В шапке, в шубе, с поднятым воротником и повязанным вокруг всего этого шарфом. Остатки снега на рукавах его шубы стремительно превращались в талую воду, стекающую прямо на стол.

- Может, Вы разденетесь? – спросила нас весьма удивленная директор по закупкам сети, вошедшая в переговорную на несколько секунд позже, чем мы.
- Что Вы?! На это совсем нет времени, – с полной серьезностью ответил вице-президент, – судя по замечанию этого молодого человека в самом начале встречи, у нас есть всего лишь двадцать минут. Я старый и быстро раздеться не смогу. Давайте сразу к делу.

Все говорят, что время – это ценность, но мало кто действительно может использовать время для получения преимущества в переговорах.

В итоге мы получили больше положительных ответов, чем рассчитывали. Переговоры шли с явной ноткой «комплекса вины» со стороны сети. Ситуация и для байера и для его руководителя, похоже, была непривычной и сразу же вывела их из зоны комфорта. Мы получили все, что хотели. Я же вдобавок воочию убедился в том, что вице-президенты и правда бывают мудрыми.



ОБУЧЕНИЕ – 2024

МЕРОПРИЯТИЯ «ПРАКТИКУМ ПОСТАВЩИКА»

Наименование мероприятия	Дата проведения	Ссылка
Бесплатный вебинар «Joint Business Planning - совместное планирование с торговой сетью».	12 апреля 2024г, с 11:00 до 12:00, Zoom	Регистрация
Бесплатный вебинар «Ценовые политики торговых сетей и поставщиков EDPP, EDPP и HiLo».	12 апреля 2024г, с 13:00 до 14:00, Zoom	Регистрация

Бесплатный вебинар «Управление мерчендайзингом поставщика»	19 апреля 2024г, с 10:00 до 11:00, Zoom	Регистрация
Открытый офлайн-тренинг «Категорийный менеджмент для поставщиков».	24 и 25 апреля 2024г, с 9:00 до 17:00, Москва	Регистрация
Открытый офлайн-тренинг «Стратегии управления торговыми сетями»	29 и 30 Мая 2024 г. с 9:00 до 17:00, Москва	Регистрация
Дистанционный курс «Как стать первым в e-commerce на основе инсайтов»	2024 г. – открытая дата СКИДКА 30% за раннюю регистрацию	Регистрация
Дистанционный учебный курс «Продвинутые техники переговоров с сетями»	2024 г. – открытая дата СКИДКА 30% за раннюю регистрацию	Регистрация
Дистанционный учебный курс «Специальные инструменты работы с сетями»	2024 г. – открытая дата СКИДКА 30% за раннюю регистрацию	Регистрация
Дистанционный учебный курс «Создание и проведение аналитических презентаций»	2024 г. – открытая дата СКИДКА 30% за раннюю регистрацию	Регистрация