

2024

Дмитрий Леонов

СПРАВОЧНИК ПОСТАВЩИКА

работа
с торговыми
сетями

ПРАКТИКУМ

ЛЕОНОВ

ПОСТАВЩИКА

СПРАВОЧНИК ПОСТАВЩИКА

ЛЕОНОВ

Москва

2024

Леонов Д.

Справочник поставщика. Работа с торговыми сетями — М.: Леонов, 2023. — 592 с., илл.

ISBN 978-5-6047502-9-2

«СПРАВОЧНИК ПОСТАВЩИКА. Работа с торговыми сетями» — это четвертая книга из цикла «Практикум Поставщика». Над ней трудились десятки авторов — экспертов рынка ритейла, и она действительно является структурированной книгой-справочником, который каждый, кто имеет отношение к продажам в торговые сети, должен иметь на своем рабочем месте или в своей библиотеке.

В «Справочнике Поставщика» читатель найдет исчерпывающую информацию об инструментах, методиках и техниках переговоров, принципах построения отношений с байерами, подходах к созданию презентаций и коммерческих предложений в торговые сети, инструментах аналитики, принципах работы программ лояльности, ключевых аспектах категорийного менеджмента и нюансах работы на различных специализированных рынках: бытовой техники и электроники, DIY, «Сад и Огород», фармацевтических товаров, спортивных товаров, товаров категории фрэш/ультрафрэш и пр.

© Дмитрий Леонов, 2023

© Макет. Лев Банакин, 2023

ISBN 978-5-6047502-9-2



9 785604 750292

www.leonov.consulting

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

БЛАГОДАРНОСТИ.....	9
ОБ АВТОРЕ	11
СОАВТОРЫ	12
ВВЕДЕНИЕ	18
ГЛАВА 1. ФУНКЦИОНАЛ КАМов.....	23
Реалии Отдела продаж в торговые сети	23
Исключение несвойственного функционала КАМа.....	24
Еженедельные мероприятия и текущая работа.....	25
Ежемесячные мероприятия	27
Ежеквартальные мероприятия	29
Ежегодные мероприятия.....	30
Работа с инцидентами и экстренно возникающими ситуациями.....	30
Инциденты, решаемые через Кодекс Добросовестных Практик	31
Организация мерчандайзинга	35
ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ В СМЕЖНЫХ ОТДЕЛАХ	39
Клиентская Служба	39
Корпоративный университет.....	45
Бизнес-аналитика	49
ГЛАВА 3. КОММЕРЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИИ РАБОТЫ С ТОРГОВЫМИ СЕТЯМИ	53
Клиентская сегментация.....	53
Стратегии поставщиков	55
Стратегия промо	58
Ассортиментная стратегия	66
Цикловое планирование	67
Стратегия мерчандайзинга.....	71
Бизнес-модели E-Commerce	76
Стратегия E-Commerce	79
Цепочка поставок.....	90

ГЛАВА 4. ВНУТРЕННИЕ ИНСТРУМЕНТЫ КАМов	95
Управление отчетностью	95
Матрица взаимной привлекательности поставщика и торговой сети	96
Определение ролей категории	97
Дифференциация потребностей сетей	97
Ассортиментные стратегии поставщиков	98
План Пересмотра Категории.	99
Матрица принятия решений покупателем	100
Промоистория	101
Матрица «Ценности Переменных Торга»	101
Циклограмма работы с сетью	102
Матрица Инвестирования	105
SWOT-анализ	106
Матрица ценового позиционирования торговых сетей	108
 ГЛАВА 5. ИНСТРУМЕНТЫ КАМов – ОНЛАЙН-СЕРВИСЫ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ	 113
luickMen.ru	113
Pokodu.ru	115
Insector Cloud	116
Promodata.ru	116
Merchandising.ru	118
 ГЛАВА 6. ИНСТРУМЕНТЫ КАМов – ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ И ДРУГИЕ ИНСТРУМЕНТЫ УХОДА ОТ ЦЕНОВЫХ ПРОМО	 121
Карточные программы лояльности и программы лояльности торговых сетей	121
Универсальные программы лояльности торговых сетей и их эффективность для поставщика	127
Едадил	133
Программы лояльности Роскачества	134
 ГЛАВА 7. ИНСТРУМЕНТЫ КАМов – АНАЛИТИЧЕСКИЕ ОТЧЕТЫ И ИССЛЕДОВАНИЯ	 145
Обзор исследований рынков FMCG и торговых сетей.	145
Публичные отчеты сетей	147
The Advantage Group	150

NielsenII	156
Ромир.....	165
GfK	169
Гиперком.....	171
Кантар.....	174
Инфолайн	176
ГЛАВА 8. ОНЛАЙН И ОФЛАЙН СООБЩЕСТВА, КОНФЕРЕНЦИИ, СМИ, СММ	183
Руспродсоюз	183
Неделя Российского Ритейла	184
ВВCG и Академия Ритейла	185
Центры Закупок Сетей™ и КВК Империя	186
ECR Forum.....	187
Камблог	188
Foodmarkets и Foodmara	189
АКАМ.....	191
СМИ и социальные сети	193
ГЛАВА 9. ПОДГОТОВКА К ПЕРЕГОВОРАМ С ТОРГОВЫМИ СЕТЯМИ.....	199
Что дает подготовка к переговорам?	199
Концепция зоны торга	206
НАОС (Наилучшая Альтернатива Осуществляемому Соглашению).....	209
ГЛАВА 10. ПОДГОТОВКА ПРЕЗЕНТАЦИЙ И КОММЕРЧЕСКИХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ	221
Инструменты подготовки к переговорам.....	221
Методика составления коммерческого предложения.....	225
Методика создания СVP для байера, торговой сети и ее покупателей	229
Чек-лист для создания вашего первого предложения в сеть.....	238
ГЛАВА 11. ПЕРЕГОВОРЫ С ТОРГОВЫМИ СЕТЯМИ	243
Этапы переговоров с торговыми сетями.....	243
Инструменты байера и жесткие переговоры	257
Win-win переговоры.....	269

ГЛАВА 12. ЭФФЕКТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ И ПОСТРОЕНИЕ ОТНОШЕНИЙ С БАЙЕРАМИ	275
Тайм-менеджмент и этикет	275
Создание репутации.....	278
Создание сервисов	281
Внутренние процессы торговых сетей	282
ГЛАВА 13. АНАЛИЗ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ И КЛИЕНТСКИХ СЕГМЕНТОВ	295
ГЛАВА 14. ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ С КЛИЕНТСКИМИ СЕГМЕНТАМИ.....	311
Тонкости коммуникаций поставщиков с интернет-ритейлерами	311
Сотрудничество с локальными торговыми сетями.....	317
Особенности работы с торговыми союзами	321
Особенности работы с лицензионными брендами	330
Специфика работы с микросезонами.....	338
Тенденции и прогнозы розничного рынка	342
Роль ритейла в российских экосистемах	354
Специфика поведения покупателей в прикассовой зоне	357
Операционный и визуальный мерчандайзинг	364
ГЛАВА 15. КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ	369
Как современные торговые сети используют категорийный менеджмент.....	369
Дерево и матрица принятия решений покупателем	389
Клиентские сегменты	400
KPI категорий	408
Ежегодный пересмотр категории	411
Роли категорий, категорийные стратегии и тактики сетей	416
Специфика категорийного менеджмента в онлайн	425
Стратегии СТМ сетей и действия поставщиков	433
Как поставщикам применять категорийный менеджмент для эффективной работы с сетями	453
Особые модели сотрудничества с сетями - капитанство в категории	464
ГЛАВА 16. ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ НА СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ РЫНКАХ	479
Бытовая техника и электроника	479

DIY.....	488
«Сад-Огород».....	497
Фармацевтические товары	501
Спортивные товары	511
Фрэш и ультрафрэш.....	516
ГЛАВА 17. РАЗВИТИЕ И ОБУЧЕНИЕ КАМов	535
Стратегии развития и обучения КАМов	535
Тестирование КАМов и инструменты для проведения диагностики.....	539
Компетенции КАМа	540
Таблица Знаний КАМа	542
Независимая оценка персонала	545
Лучшее время для обучения	545
ГЛАВА 18. ПРОГРАММЫ ТРЕНИНГОВ «ПРАКТИКУМ ПОСТАВЩИКА»	549
Категорийный менеджмент для поставщиков	549
Продвинутые техники переговоров с торговыми сетями	557
Специальные инструменты переговоров с сетями.....	564
Стратегии и инструменты онлайн-продаж	568
Стратегии управления торговыми сетями	572
Создание и проведение аналитических бизнес-презентаций торговым сетям	577

БЛАГОДАРНОСТИ

Эта книга необычна для меня. После создания двух книг в формате учебника в качестве автора и третьей, написанной в стиле бизнес-романа, в качестве соавтора, в сборнике «Справочник Поставщика» я выступаю в большей степени как редактор, генерирующий интересные и актуальные для КАМ темы и осуществляющий поиск лучших экспертов в своей области, которые могли бы качественно раскрыть эти темы. И прежде всего я хочу поблагодарить этих замечательных экспертов, которые внесли неоценимый вклад своим уникальным контентом, создали главы этой книги или сделали ценные замечания и дополнения в ее основные разделы.

Я хочу разделить с вами ту признательность, которую испытываю к ним:

Александр Малахову,
Александру Федосееву,
Александру Шуркаеву,
Алексее Булатову,
Алексее Филатову,
Андрею Карпову,
Анне Ткачевой,
Вадиму Байкову,
Валентину Новицкому,
Валерию Бирюкову,
Виктору Андрееву,
Виталию Акимову,
Григорию Койнашу,
Дамиру Губейдулину,
Денису Васильеву,

Дмитрию Бензоруку,
Дмитрию Добрянскому,
Дмитрию Комиссару,
Дмитрию Кузнецову,
Дмитрию Севалкину,
Дмитрию Ульянову,
Думитро Чаттерджи,
Екатерине Михайловой,
Елизавете Волошаниной,
Илье Шаврину,
Инне Караевой,
Кириллу Терещенко,
Константину Литвиченко,
Леониду Гутину,
Максиму Бородай,

Максиму Вострякову,
Михаилу Мазовке,
Олегу Медоеву,
Павлу Мамонову,
Ростиславу Чечики,
Себастиану Гика,
Сергею Введенскому,
Сергею Койнашу,
Сергею Леонову,
Стивену Кригеру,
Штеффену Ламмертцу,
Юрию Бройдо
и Юрию Никулину.

Книга никогда не вышла бы в печать без помощи, советов и поддержки со стороны этих людей — всех соавторов.

И, конечно же, моя отдельная благодарность сплоченной команде, которая создавала Справочник в том виде, в котором вы читаете его сейчас: **Алексее Булатову** за обработку многочисленных интервью и помощь в структурировании книги, **Сергею Банакину** за помощь в полиграфии, оперативную и качественную печать книг, **Льву Банакину** за великолепную визуализацию и верстку, сделавшую книгу легко читаемой, и **Татьяне Павловой** за редактирование.

Мы с соавторами и командой по созданию книги надеемся, что она станет для вас настольной и вы найдете в ней ответы как на тактические, так и на стратегические вопросы работы с торговыми сетями.

ОБ АВТОРЕ

Дмитрий Леонов — заместитель Председателя Правления Русспродсоюза, один из самых известных в России бизнес-тренеров, консультантов и экспертов по продажам в торговые сети. В 1992 году окончил МГТУ им. Баумана, а в 1995 году получил ученую степень кандидата технических наук. С 1995 по 2011 годы работал во многих крупных российских и мультинациональных компаниях — занимал должности Генерального директора в Группе компаний «Разгуляй», коммерческого директора компаний «Большевик-Данон», «Бунге», «Галлина Бланка», регионального менеджера, руководителя отделов торговых операций и торгового маркетинга, менеджера по развитию рынка в компаниях «Пепси Боттлинг Груп», «Фрито Лей», «Филип Моррис Сэйлз энд Маркетинг», выступал в роли российского партнера Stanton Chase International — Executive Search компании.

Являясь автором нескольких десятков публикаций на темы, связанные с увеличением эффективности бизнеса и продаж в торговые сети, и трех книг серии «Практикум поставщика», Дмитрий за последние годы провел более 100 публичных выступлений в качестве модератора и спикера отраслевых конференций и работал главным редактором журнала РОСТ Союза Независимых Сетей России.

Дмитрий Леонов регулярно проводит корпоративные и открытые тренинги, в том числе по переговорам с торговыми сетями, тренинги по категорийному менеджменту для поставщиков, а также по эффективной работе с маркетплейсами и интернет-магазинами, а его практический опыт в сфере продаж и переговоров с торговыми сетями составляет более 25 лет.

Александр Малахов Основатель сообщества профессионалов по работе с торговыми сетями «Камблог». Работал на руководящих позициях в продажах в «Марс» и «Данон».



Александр Федосеев Руководитель отдела по работе с ключевыми клиентами ГК «Сладкая сказка». Работал руководителем управления по работе с ключевыми клиентами в ГК «Черкизово», директором по развитию продаж в ГК «Талина», директором по стратегическому развитию в ЗАО «Атардо», директором филиалов Черкизовского и Царицынского МК.



Александр Шуркаев Руководитель направления онлайн-ритейла, Nielsen, Россия. Работал в проектах в Яндекс.Маркете, OneTwoTrip, Wikimart, Lamoda, Rambler/Begun.



Алексей Булатов Консультант по финансовым и корпоративным вопросам. Работал на руководящих позициях в АйТи, УРАЛСИБ, Кубань-Кредит.



Алексей Филатов Основатель и управляющий директор BBCG (Business to Business Conference Group), и Академии Ритейла. Работал научным сотрудником в Международном центре изучения экономических реформ, в международном издательском холдинге Independent Media, руководителем конференций журнала «Витрина».



Андрей Карпов Председатель Правления РАЭРР (Российской ассоциации экспертов рынка ритейла), организатор форумов «Неделя Российского Ритейла» и «Дни ритейла». Член Экспертного совета и сопредседатель рабочей группы при Минпромторг. Работал заместителем генерального директора «Ленты», Исполнительным директором Ассоциации компаний розничной торговли (АКОРТ).



Анна Ткачева Директор по категорийному лидерству, глобальная команда Mars Wrigley. Работала руководителем отдела категорийного менеджмента в Mars и Danone, руководителем отдела мерчандайзинга в сети универсамов «Патэрсон».



Арсений Уланов Руководитель CRM и программ лояльности в Яндекс-Лавка. С 2009 г. работает в области лояльности и клиентского сервиса. С 2015 г. руководил управлением лояльности и CRM Перекрестка (X5 Retail Group). С 2017 по 2020. отвечал за целевой маркетинг направлений FMCG и Retail мобильного сервиса «Едадил» (проект Яндекса). Автор статей, семинаров, учебных курсов по лояльности и работе с клиентскими данными и продажами.



Вадим Байков Генеральный директор ТСС Ритейл Маркетинг. Работал на руководящих позициях в отделах продаж в компаниях «Мултон», Kraft Foods, Robert Bosch.



Вадим Хецуриани Заместитель директора, Кантар, Центральная и Восточная Европа. Работал в Кантар на международных консультационных проектах в Европе и Азии, связанных с работой поставщиков с крупнейшими европейскими сетями. С 2008 года разрабатывал модель консультационных услуг Кантар для России и стран СЕЕ. Работал аналитиком компании Wal-Mart, осуществлял информационно-аналитическую поддержку в США компаний P&G, Nestle, Coca Cola и др.



Валентин Новицкий Руководитель отдела Национального Торгового Маркетинга в РФ и СНГ Эвьеп Интернэшнл. Руководил отделом региональных торговых сетей в Эвьеп Интернэшнл, управлял взаимодействием с национальными, региональными и локальными сетями в компаниях «Диаджео» и Юнайтед Боттлинг Групп. Член международной ассоциации Управления Ключевыми Клиентами. МВА.



Валерий Бирюков Директор по Предложению и Закупкам Сад/Зоо в «Ашан». Работал генеральным директором «Ландиа» (производство упаковки), исполнительным директором СД Фудс (дистрибуция Mars, Dirol-Cadbury, Kraft), коммерческим директором ГК Росспейс (спецодежда, обувь, СИЗ), директором по продажам и маркетингу Гарден Ритейл Сервис (товары для сада и огорода).



Виктор Андреев Председатель Совета директоров Конгрессно-Выставочной Компании «Империя» и специального делового мероприятия — «Центр Закупок Сетей™». Ранее — основатель и Генеральный директор ИММС (крупнейший дистрибутор продовольственных товаров в Санкт-Петербурге), заместитель ректора, Ленинградский Институт Авиационного Приборостроения (ныне ГУАП).



Виталий Акимов Директор по логистике БГЛЦ ГРУПП. Работал директором по цепочке поставок, директором по клиентскому сервису и менеджером по логистике в Beiersdorf, Philips, Johnson Diversey, Henkel, Bunge на позициях Logistics manager, Customer Service director, Supply Chain director.



Григорий Койнаш Менеджер канала e-коммерс в Рекитт Бенкизер.



Дамир Губейдулин Основатель проектов по специализированной рознице направления «халаль» и развитию пиццерий по франшизе. Возглавлял операционные и коммерческие блоки торговых сетей «Авоьска», «Остров», «Диксика». Участвовал в запуске розничного проекта Почты России и ряде розничных стартапов. EMBA в ВШЭ.



Денис Васильев Вице-президент Российской Ассоциации Экспертов Рынка Ритейла, Вице-президент Недели Российского Ритейла, Председатель Правления Smartbar Group (производитель здорового питания). Работал коммерческим директором и директором по закупкам в «Дикси Групп» и X5 Retail Group, директором по развитию бизнеса Ferrero.



Дмитрий Бензорук Руководитель отдела по развитию бизнеса с ритейлом в компании «Едадил» (проект Яндекса). Работал на управляющих позициях в Mars и Danone, в отделах Key Account, Category Management и Business Intelligence.



Дмитрий Добрянский Работал директором по продажам, формировал и руководил отделами по работе с ключевыми клиентами, категорийному менеджменту и торговому маркетингу в Gillette, BAT, Wrigley, Mars. AIBEC (American Institute of Business and Economics).



Дмитрий Комиссар Основатель e-commerce агентства OnlineRusTrade.ru, генеральный директор маркетплейса ForteMarket. Работал в маркетинге Ozon.ru, Utkonos.ru, Ulmart.ru. Руководил e-commerce и digital в GROHE в России и СНГ.



Дмитрий Кузнецов Генеральный директор «ВсёПроСети» и управляющий партнер «Офицеров и партнеры». Работал на руководящих позициях в крупных российских торговых и производственных компаниях FMCG.



Дмитрий Севалкин Генеральный директор компании Advantage (Россия) — мирового лидера в измерении качества отношений между производителями и торговыми сетями. Работал в управленческом консультировании с производственными, оптовыми и розничными компаниями.



Дмитрий Ульянов Сооснователь и Генеральный директор краудсорсинговой платформы Quickmen. Работал на руководящих позициях в отделах продаж в «Нидан», Интрагросистемы, Ehrmann, Hero.



Думитро Чаттерджи Эксперт по бизнес-процессам продаж, торговому маркетингу и мерчандайзингу. 20 лет опыта у FMCG-производителей и в маркетинговых агентствах, реализации проектов на рынках — от напитков и кондитерских изделий до бытовой техники и фармацевтики: создал полевые структуры развития и поддержки продаж с национальным охватом (мерчандайзеры, аудиторы, промоконсультанты), разрабатывал и внедрял стандарты мерчандайзинга и категорийные выкладки, проводил маркетинговые исследования, создавал POSm и торговое оборудование, управлял созданием и внедрением программного обеспечения.



Екатерина Михайлова Руководитель управления монетизации клиентской базы X5 Retail Group, ТС «Перекресток». Работала в области программ лояльности, целевого маркетинга, продаж и клиентского сервиса в МТС, Альфа-банке, Сбербанке, М.Видео.



Елизавета Волошанина Роскачество, Директор департамента по взаимодействию с потребительским рынком организации. Работала в ИД «Бурда» заместителем директора отдела рекламы.



Илья Шаврин Директор по продажам Dr. Oetker, автор сайта о развитии переговорных навыков NegotiationSkills.ru, преподаватель в программе МВА при ГУУ. Работал на руководящих позициях в «Пивоваренной компании “Балтика”», Orkla Brands, Nestle Russia, Hills Pet Nutrition и Colgate-Palmolive.



Инна Караева Исполнительный Директор Ромир. Более 15 лет экспертизы в сфере FMCG и ритейла.



Кирилл Терещенко Генеральный директор ООО «Котани Рус». Ведущий преподаватель и научный руководитель сектора FMCG Академии Ритейла России, МГИМО. Советник первого заместителя председателя правления Сбербанка России (отрасли Retail и FMCG). Независимый розничный эксперт. Лауреат национальной государственной премии правительства РФ «Менеджер года — 2002» в номинации «Сфера торговли и потребительской кооперации». Автор книги «Основы розничной торговли», 2007 год, соавтор книги «Современный Супермаркет», 2006 год. Занимал ряд руководящих должностей в компаниях Coca-Cola, Кэдбери Швец Eastern Europe, Кимберли-Кларк Восточная Европа. Возглавлял УК «Азимут Столица», агропромышленный Холдинг ООО ТД «Круглый Год» и ООО «Рус Вата». EMBA ИБДА РАНХиГС, IEDC and Erasmus University.



Константин Литвиченко Директор по развитию Васса. Автор книг «Практикум Поставщика: кейсы, примеры и непридуманные истории Шуры Балаганова» Работал директором по продажам «Пфайзер», на руководящих позициях в «Кока-Кола» и «Большевик-Данон».



Леонид Гутин Работал директором по маркетингу и управлению ассортиментом в О'КЕЙ, ДИКСИ Групп, «Верный», ювелирной сети «Адамас».



Максим Бородай Работал на позициях коммерческого директора в ГК «Разгуляй», руководителя продаж ТД «Царицыно», национального менеджера по развитию дистрибуции ГК ПРОДО, менеджера по СТМ в X5 Retail Group.



Максим Востряков Старший аналитик бизнес-партнера, Нильсен. Работал на руководящих позициях в Рекитт Бенгизер, «Хенкель», «Ферреро», «Юнилевер».



Михаил Мазовка Руководитель собственного производства «Спар», г. Калининград. Работал коммерческим директором «Рублевский», директором по закупкам и розничным продажам в Dogeat.ru, директором по работе с ключевыми клиентами «Росинка» и Воронежжросагро, КАМ в Campari и Sara Lee.



Олег Медоев Директор департамента аналитики, развития и стратегии Белуга Групп. Работал на руководящих должностях в компаниях «Большевик-Данон», «Эксмо», «Вим-Биль-Данн», «ПепсиКо», «Руст». EMBA (Jack Welch Management Institute, USA).



Павел Мамонов Основатель Food Mara Global Distribution и FoodMarkets.Ru. Работал на руководящих должностях и выполнял проекты для производителей FMCG в различных товарных категориях.



Ростислав Чечик Директор по продажам в компании «Хайджин Кинетикс». Работал на позициях директора по ключевым клиентам в «Тайди», Интерагросистемы, Henkel Bautechnik. Executive MBA в Antwerp management school.



Себастиан Гика Директор аналитического агентства ГиперКом — разработка и внедрение омниканальной платформы по мониторингу промо на FMCG и фармацевтическом рынках. Доктор технических наук.



Сергей Введенский Директор по продажам международным клиентам в ELARI. Работал на позициях директора по развитию ключевых клиентов, национального менеджера по продажам, старшего менеджера по работе с ключевыми клиентами, в каналах современной торговли и e-commerce, в компаниях Scarlett, AkzoNobel Décor, Groupe SEB, SC Johnson и Paulig, на территориях России, СНГ и Восточной Европы. MBA МИРБИС.



Сергей Койнаш Директор по продажам «Маком РУС». Работал на позициях директора по организованной торговле, менеджера по развитию бизнеса, руководителя отдела обучения и развития персонала в «Пепси», «Фрито Лей» в России и СНГ и управляющего директора дистрибьютора мировых брендов в Монголии.



Сергей Леонов Со-создатель и директор по развитию федеральной сети «Хороший Выбор» (Альянс Региональных Ритейлеров). Проходил стажировку в Carrefour, работал на руководящих должностях в компаниях «Вимм-Билль-Данн», МОСМАРТ, «Точка Вкуса», Tesco UK, Единая торговая система Центросоюза РФ. Executive MBA OUBS UK.



Стивен Кригер Генеральный директор российского филиала KNAPP AG — мирового лидера в области автоматизации складов. Работал вице-президентом «Метро Груп интернешнл», генеральным и коммерческим директором «Метро» в России и Казахстане, директором по закупкам в X5 Retail Group.



Штеффен Ламмертц Категорийный директор «Ярче», работал директором по закупкам и категорийным директором в торговых сетях X5 Retail Group, «О`кей», «Глобус», «Билла», «Утконос», Real в России и Восточной Европе.



Юрий Бройдо Директор по торговому маркетингу в ТК «Мистраль». Работал на руководящих позициях в продажах и торговом маркетинге в «ПепсиКо», «Марс», «Бунге», Рекитт Бенкизер.



Юрий Никулин Руководитель направлений СТМ и Тендеры в ОЛТЕКС С.А. Работал на руководящих позициях в отделах продаж и управления ключевыми клиентами в Hygiene Kinetics Products, Frito-Lay, «ПепсиКо», Amer Sports.



ВВЕДЕНИЕ

ПРАКТИКУМ ПОСТАВЩИКА — это серия книг, написанных для поставщиков, которые уже сотрудничают или хотят сотрудничать с торговыми сетями.

Первая книга *«Как сотрудничать с торговыми сетями и получать прибыль»* написана для поставщиков, которые только начинают работать с сетями, и менеджеров, у которых не так много практического опыта общения с байерами торговых сетей.

Вторая книга *«Категорийный менеджмент — главный инструмент увеличения продаж в торговые сети»* полностью посвящена категорийному менеджменту. Информация, которая изложена в ней, чрезвычайно важна, и ею должны владеть как малоопытные, так и опытные КАМы. Без знания того, как работает категорийный менеджмент, КАМы не смогут понять, как и на основании чего сети и конкретные байеры принимают решения, а значит, не сумеют преподнести торговым сетям свою продукцию в лучшем виде и добиться максимального выгодного сотрудничества.

Третья книга из серии *«Продажи в торговые сети: кейсы, примеры и непридуманные истории Шуры Балаганова»* рассказывает о переговорных техниках и приемах, которые используются в переговорах с сетями. Художественный стиль книги позволил раскрыть многие переговорные нюансы и на реальных примерах показать, как и в какой атмосфере проходят переговоры между сетями и поставщиками, за счет чего можно улучшить свои переговорные позиции и какие переговорные техники нужно применять в тех или иных ситуациях.

Сейчас Вы держите в руках четвертую книгу из этой серии — **«СПРАВОЧНИК ПОСТАВЩИКА. Работа с торговыми сетями»**,

специально написанную для опытных, профессиональных КАМов, руководителей Отделов продаж и Коммерческих директоров компаний, сотрудничающих с торговыми сетями. Она посвящена эффективности бизнеса и поможет поставщикам правильно выстроить нужные бизнес-процессы, необходимые для работы с сетями.

Каждый рынок — свежих продуктов, напитков, спортивных товаров, DIY — имеет свои особенности, и знания профессионального КАМа должны быть очень широкими и разнообразными, затрагивающими массу самых разных тем. И для того, чтобы придать дополнительную ценность книге, мои друзья и коллеги помогли мне с написанием отдельных частей и изложили свое видение тех или иных важных вопросов сотрудничества с торговыми сетями.

Кроме этого, в «Справочнике Поставщика» описываются не только реальные бизнес-процессы, проходящие в Отделах продаж по работе с торговыми сетями, но и их важнейшие составляющие:

- какими инструментами должен пользоваться КАМ в своей деятельности;
- какие мероприятия КАМ должен проводить еженедельно, ежемесячно, ежеквартально и ежегодно и почему;
- как проводить анализ сетей и правильно выбирать приоритеты;
- как правильно готовить и оформлять документы для торговых сетей и готовиться к переговорам с байерами;

- как проводить переговоры с байерами и на что нужно обращать особое внимание;
- как нужно развивать и обучать КАМов;
- другие важнейшие процессы, с которыми сталкивается КАМ в рамках своей текущей работы.

В книге также есть специальный раздел, который описывает особенности работы на различных специализированных рынках, таких как БТиЭ, DIY, Сад и Огород, Фармацевтика, а также нюансы взаимодействия с отдельными игроками рынка — торгово-закупочными союзами, интернет-ритейлерами. Это позволит специалистам,

работающим на этих рынках, получить дополнительную пользу от информации, изложенной в книге.

Я очень надеюсь, что книга «СПРАВОЧНИК ПОСТАВЩИКА. Работа с торговыми сетями» поможет специалистам, которые взаимодействуют с торговыми сетями, в их нелегкой и ответственной работе, т. к. все инструменты, идеи и методики, описываемые в ней, неоднократно отработывались, применялись на практике в различных компаниях и помогли добиться значительного прогресса во взаимоотношениях с торговыми сетями.

*Дмитрий Леонов,
Январь 2024 г.*

Особенности сотрудничества с торговыми союзами



Сергей Леонов

Торговые союзы, объединяющие несколько торговых сетей, уже достаточно давно работают на мировых рынках. В Америке и Европе сегодня они являются неотъемлемой частью сетевой торговой инфраструктуры.

Какие существуют мировые закупочные союзы

Например, Edeka Group, основанная в 1898 году, — крупнейшая немецкая корпорация супермаркетов по состоянию на 2017 год с долей рынка 20,3%. Она состоит из нескольких кооперативов независимых супермаркетов¹,

¹ При объединении владельцы независимых супермаркетов стали совладельцами общей компании, причем в эту компанию допускались только владельцы действительно небольших сетей магазинов — чтобы не было доминирования кого-то из них.

работающих под эгидой Edeka Zentrale AG & Co KG со штаб-квартирой в Гамбурге. Французская сеть Intermarche, занимающая в этой стране третье место по выручке, или кооперативные объединения Coop, работающие в разных странах и занимающие первые места по выручке в Швеции и Италии, — все это тоже примеры союзов, которые объединяют несколько торговых сетей и тысячи отдельно торгующих магазинов.

История развития закупочных союзов в России

В России тоже предпринимались различные попытки объединения сетей в единое целое, начиная еще с 2009 года, однако все они были в разной степени успешными — рынок не был готов к таким формам сотрудничества. Сегодня наиболее эффективно на рын-

Макрофакторы, способствующие объединению сетей

<p>Потребление стагнирует – в физическом эквиваленте не растет. Продуктовая инфляция больше, чем рост заработных плат.</p>
<p>Растет конкуренция, что заставляет рынок входить в стадию консолидации через поглощения и слияния.</p>
<p>Меняется потребление в связи с изменением поколений покупателей.</p>

ке ритейла действует «Альянс региональных ритейлеров», объединивший несколько региональных сетей² и запустивший в 2018 году франчайзинговую сеть «Хороший Выбор». Объединение сетей именно в формате франчайзинговой сети определяется тем, что, в отличие от США и стран Западной Европы, в России нет юридической возможности у независимых сетей объединяться в торговые союзы, т. к. они сразу же будут обвинены в сговоре и нарушении антимонопольного законодательства, если начнут использовать горизонтальную юридическую платформу. А коммерческая концессия является вертикальной юридической платформой, что не трактуется ФАС РФ как картель.

Когда приходит пора торговым сетям объединяться в союзы?

Почему локальные и региональные сети начинают объединяться? Этому способству-

ет несколько макрофакторов, свойственных рынкам FMCG-ритейла на определенных стадиях их развития.

Прежде всего, такими факторами являются глобализация и консолидация рынка, которые становятся следствиями растущей конкуренции. В России крупнейшие федеральные сети, такие как X5 Retail Group, «Магнит», «Дикси» (включая «Красное и Белое» и «Бристоль»), продолжают наращивать свою долю рынка, открывая новые магазины и активно поглощая более мелкие региональные сети. Причем уже во многих регионах происходит насыщение рынка по торговым площадям³ (доходят до антимонопольных ограничений в 25% рынка, долю рынка ФАС на момент написания книги рассчитывает по торговым площадям). Таким образом, ни одна из сетей в России не сможет иметь долю 25% на всей территории, так как невозможно практически иметь такую долю торговых площадей во всех 24 тысячах муниципальных образований в стране для одной компании. Как минимум не нужно присутствовать во всех муниципальных образованиях и не во всех надо иметь долю 25%. В связи с этим реальная суммированная доля рынка фактически

² На момент написания книги к «Хорошему Выбору» присоединились 9 торговых сетей: «Лама» (Томская область), «Петровский» (Архангельская область), «Аникс» (Алтайский край), «Бегемот» (Кемеровская область), «Елисей» (Свердловская область), «Бин» (Улан-Удэ, Чита), «Амбар» (Хабаровский край), «Забайкальский привоз» (Чита), «Караван» (Чита), SPAR (Тула).

³ Например, компания X5 Retail Group временно остановила открытие новых магазинов в Санкт-Петербурге из-за антимонопольных ограничений по достижению максимальной доли рынка в 25 %.

Области конкурентного давления

Давление маржинальностью	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разрыв закупочных цен между локальными и федеральными сетями. 2. Потенциал роста разрыва. 3. Потенциал ценовых войн.
Давление инновациями	<ol style="list-style-type: none"> 1. Инновации в IT-инфраструктуре – автоматизация процессов, делающих скорость принятия решений выше, а решения – точнее. 2. Инновации в категорийном менеджменте, развитии услуг.
Давление компетенциями	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокие компетенции руководства и ключевого персонала. 2. Доступность использования лучших практик в части операционного управления и категорийного управления.
Давление инвестициями	<ol style="list-style-type: none"> 1. В ребрендинг своих магазинов (вывески, оборудование, онлайн-торговля). 2. Формирование логистической инфраструктуры.

будет меньше, чем 25%, для федерального ритейлера на территории России, когда он не сможет больше открывать магазины и расти торговыми площадями. В этот момент и могут начаться настоящие ценовые войны, позволяющие сетям прирастать уже в открытых площадях количеством покупателей. Ценовые войны еще сильнее ударят по мелким и средним сетям, т. к. в связи с окончанием фазы экспансии федеральных сетей им будет необходимо использование других инструментов, влияющих на доходность. Также надо учесть, что потенциал федеральных сетей при возникновении ценовых войн намного выше, чем у мелких локальных и региональных сетей.

Помимо этого, происходит определенная стагнация потребления, в том числе в связи с этим меняются предпочтения и поведение покупателей.

Усиление конкуренции и активный рост крупнейших сетей, а лидеры рынка X5 и «Магнит» открывают более 2000 новых магазинов каждый год, затрагивают различные области, и локальным и региональным сетям все сложнее противостоять такому давлению.

Почти все локальные и региональные сети имеют сложности при ведении переговоров с крупными поставщиками, предоставляющими продукцию в разных категориях. Получив преимущество в какой-то

одной категории, такие сети на переговорах ухудшают свои коммерческие условия по этому поставщику в других категориях, что приводит к снижению прибыльности. Как правило, региональные сети из-за небольшого торгового оборота не могут выйти на IPO и имеют ограниченный доступ к финансовым ресурсам, а значит, не могут активно развивать собственную инфраструктуру, в т. ч. логистическую. Например, торговая сеть «Пятерочка», входящая в X5 Retail Group, за последние 7 лет провела 3 ребрендинга, включающих изменение планировок, торгового и технологического оборудования, структуры ассортимента, визуализации торгового пространства. Локальные и региональные сети в большей части, конечно же, себе такого позволить не могут.

Крупные федеральные сети также могут позволить себе вводить инновации и развивать IT-инфраструктуру, что поможет автоматизировать и увеличить эффективность бизнес-процессов. Также федеральные сети могут платить больше управляющим магазинам и байерам, это приводит к тому, что самые лучшие и компетентные кадры работают именно в федеральных торговых сетях, плюс карьерные перспективы даже в условиях работы в локальных офисах федеральных сетей выше, чем в головном офисе локальных сетей.

В чем преимущества объединения в союзы для торговых сетей?

В таких жестких рыночных условиях небольшие региональные и локальные сети фактически ищут способы выживания, и одним из вариантов является объединение этих сетей. Что же дает региональным и локальным сетям такое объединение?

Во-первых, объединенные сети могут минимизировать свои затраты за счет ко-

операции и организации совместных закупок, как коммерческих, так и некоммерческих. А во-вторых, исторически занимая самые лучшие места под торговые точки и зная местные и региональные особенности, такие сети, имея дополнительные компетенции в области управления магазинами, персоналом и категорийным менеджментом, получают определенные преимущества перед федеральными сетями.

Преимущества локальных и региональных сетей при их объединении в торговые союзы:

- кооперация в закупках;
- организация закупок;
- категорийное управление;
- логистика;
- концепция форматов.

Консалтинговая компания Roland Berger (Роланд Бергер), проводя оценку эффективности таких торговых объединений сетей в Германии, выявила увеличение рентабельности бизнеса за счет такого объединения на 5–10%.

Принципы работы закупочного союза «Хороший выбор»

Давайте на примере «Альянса региональных ритейлеров» (франчайзинговой сети «Хороший Выбор») разберем, как работает это объединение.

Во-первых, «Хороший Выбор» является полноценной франчайзинговой сетью с понятной юридической архитектурой, в которой локальные и региональные сети, подписывая договор концессии и агентский договор, становятся франчайзи.

Договор концессии обеспечивает:

1. Единую визуализацию (внешние и частично внутренние коммуникации).
2. Единые методологии управления ассортиментом и промоакциями,

Улучшение рентабельности за счет объединения сетей в Германии

№	Статьи улучшения рентабельности	% от закупочной выручки
1	Структура ассортимента и форматирование	0,2–0,3
2	Новые поставщики	0,2–0,3
3	Сбалансированный подбор поставщиков	0,2–0,3
4	FMCG-закупки	2,0–5,0
5	Промо/акционность	0,5–0,75
6	СТМ	0,5–1,0
7	Импорт Non-food	0,2–0,3
8	Нетоварные закупки	0,1–0,2
9	Ультрафреш	0,4–0,6
10	Централизация логистики	0,2–0,6
11	Централизация рекламы	0,1–0,2
12	Лояльность	0,2–0,3
13	Централизация категорийного менеджмента	0,4–0,6
	ИТОГО УЛУЧШЕНИЕ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ	5,2–10,5

учитывающие покупательские предпочтения в каждом регионе и для каждого местоположения магазина.

- Предоставление доступа к единой информационной инфраструктуре, состоящей из множества разных модулей.
- Зависимость роялти от товарооборота сети: чем больше оборот, тем меньше роялти.

Условия агентского договора дают торговым сетям, входящим во франчайзинговую сеть «Хороший Выбор», возможность оплачивать товары, поставляемые в РЦ и магазины сетей, по единым коммерческим

условиям за очень небольшое агентское вознаграждение, что позволяет локальным и региональным сетям работать с гораздо более низкими закупочными ценами. Правда, для того, чтобы войти во франчайзинговую сеть, необходимо получить аккредитив в банке как гарантию оплаты поставок, при этом поставщики денежные средства получают непосредственно от торговой сети. Также в отдельных случаях возможна поставка товара не на конкретную сеть, а на сам «Альянс региональных ритейлеров» как единое юридическое лицо.

Во-вторых, франчайзинговая сеть «Хороший Выбор» взяла под свой контроль ключевые бизнес-процессы, такие как:

- формирование структуры ассортимента;

- определение и поддержание розничных форматов;
 - оценка и работа с новыми поставщиками;
 - организация встреч и переговоров с производителями;
 - проведение переговоров с федеральными поставщиками;
 - поддержание сбалансированного реестра поставщиков, проведение договорных кампаний и закупок;
 - управление промо и проведение акций;
 - управление федеральными СТМ;
 - импорт товаров в некоторых категориях (например, пиво) и категориях Non-food;
 - настройка и централизация логистики;
 - рекламная поддержка и управление рекламой (OMNI-канальность, ТВ, совместные акции с производителями);
 - управление лояльностью;
 - анализ эффективности категорийного менеджмента и реализация мероприятий по улучшению прибыльности категорий;
 - получение и анализ аналитической и статистической информации о дистрибуции от внешних специализированных агентств (данные Nielsen);
 - контроль качества продуктов благодаря лабораториям Роскачества;
 - выстраивание единой IT-платформы;
 - выстраивание единой логистической платформы.
- «Хороший Выбор» является Центром операционных компетенций сетей, который исследует, тестирует и внедряет лучшие практики в операционное управление сетей. Это дало сетям — участникам франчайзинговой сети «Хороший Выбор» — существенную экономию и повысило эффективность данных бизнес-процессов. Плюс, появилась детальная статистика продаж и маржинальности в разрезе SKU, категорий, форматов, отдельных магазинов, а также статистика продаж в других сетях, входящих в эту франчайзинговую сеть.
- В-третьих, дополнительно франчайзинговая сеть «Хороший Выбор» дала удобный сервис для производителей и поставщиков в торговые сети. Теперь производители через личный кабинет на сайте франчайзинговой сети «Хороший Выбор» могут:
- формировать карточки товаров и изменять необходимые данные;
 - регистрироваться на переговоры и участвовать в онлайн-торгах;
 - отправлять коммерческие предложения и обсуждать изменение цен и других коммерческих условий;
 - контролировать и вводить нужные товары в единую матрицу;
 - контролировать собственные доли в категориях;
 - получать аналитическую информацию о ситуации на рынке, в т. ч. данные по отношению к другим поставщикам в категориях;
 - контролировать ключевые KPI категорий.



Основы успешности франчайзинговой сети «Хороший Выбор»

Поставщики также имеют возможность контролировать полки торговых сетей путем просмотра в специальном приложении их фотографий, которые обязаны регулярно размещать сотрудники сетей⁴. При этом поставщики защищены юридически и финансово от невыполнения торговыми сетями, входящими во франчайзинговую сеть «Хороший Выбор», своих обязательств.

Развитие проекта «Хороший Выбор»

Данный проект успешно развивается, в 2018 году 9 сетей приобрели франшизу «Хорошего Выбора» — это показатель востребованности и эффективности сервиса. В Томске у франчайзинговой сети «Хороший Выбор» есть два «показательных» магазина, в которые представители локальных и региональных сетей могут приехать и детально познакомиться со всеми бизнес-процессами. Эти магазины также нужны для того, чтобы «Хороший Выбор» законодательно считался полноценной торговой сетью. Определе-

ны различные форматы и ассортиментные матрицы для них с учетом особенностей каждой сети и каждого региона (например, в северных магазинах количество SKU замороженного мяса превышает количество SKU свежего мяса в разы, а в других сетях пропорции и количество SKU совершенно иные). А, например, сеть «Лама», после того как присоединилась к «Хорошему Выбору», ежегодно увеличивает свою прибыль на 2%, при этом выявляется рост показателя LfL (Like for Like, сопоставимые продажи) на 14%.

Сегодня эта франчайзинговая сеть работает более чем с 300 тыс. SKU. В планах стоит дальнейшее развитие функционала проекта и сервисов для сетей и поставщиков, что должно позволить франчайзинговой сети «Хороший Выбор» в ближайшие несколько лет войти в топ крупнейших торговых сетей.

Эта франчайзинговая сеть успешно развивается, т. к. ей удалось решить одновременно три ключевые задачи: создать уникальную IT-платформу, обеспечить прозрачность и эффективность цепочки поставок и организовать централизованное управление товарными категориями (эффективный и доступный сетям категорийный менеджмент).

Как КАМу эффективно взаимодействовать с «Хорошим Выбором»?

Давайте попробуем разобраться, какие особенности взаимоотношений нужно

⁴ Решение от Symphony Retail Solutions, <https://www.symphonyretailai.com/>, находится во внедрении с июля 2019 года.

Ключевая ответственность байеров франчайзинговой сети «Хороший Выбор»

Зона ответственности	Федеральный байер	Локальный байер
Ротация ассортимента федеральных поставщиков	Да	
Ротация ассортимента локальных поставщиков		Да
Изменение цен на товары федеральных производителей	Да	
Изменение цен на товары локальных производителей		Да
Контроль текущих коммерческих условий сетей по федеральным и локальным производителям		Да
Мониторинг цен конкурентов	Да	Да
Имплементация товаров на полку из переданной спецификации		Да
Разработка промо	Да	Да

учесть КАМу при общении с этим торговым союзом.

Итак, если поставщик хочет сотрудничать с торговыми сетями, входящими во франчайзинговую сеть «Хороший Выбор», то ему не нужно направлять свое Коммерческое предложение байерам этой сети. Необходимо просто, еще без заключения договора, зайти на сайт такой компании, зарегистрироваться. Далее поставщик может завести свою продукцию (мастер-данные о товарах и коммерческое предложение) с указанием среды для поставки в различные сети по различным базисам:

- поставка в магазины;
- поставка в РЦ;
- самовывоз со склада поставщика.

Поставщик также может ознакомиться с ценами конкурентов, работающих в данной

категории (в рамках онлайн-торгов в категориях, в которых представляет свои товары). Информационная система прозрачна как для торговых сетей, которые видят предложения всех поставщиков, так и для самих поставщиков, которые видят цены конкурентов.

«Хороший Выбор» разделяет поставщиков на федеральных (могут работать с двумя и более сетями) и локальных (работают с одной сетью). Сегодня пропорция составляет примерно 60% на 40% в пользу федеральных поставщиков.

С федеральными поставщиками работают «федеральные» байеры, расположенные в Москве, а с локальными могут работать непосредственно байеры локальных сетей и принимать самостоятельно решения о вводе данного поставщика к себе в сеть.

Функционал байеров локальных сетей (локальных байеров) и федеральных байеров существенно различается.

У данного союза сетей есть одна особенность — годовые переговоры и пересмотры категорий также происходят раз в год, но, в отличие от федеральных сетей, одновременно. Поставщики также не контактируют до начала годовых переговоров с новыми сетями, которые недавно присоединились к «Хорошему Выбору». Поэтому новому поставщику, который стремится попасть в сети «Хороший Выбор», иногда приходится ждать значительное количество времени до момента, когда начнутся годовые переговоры и КАМа пригласят для обсуждения условий. Также теперь для того, чтобы попасть в многочисленную сеть «Хороший Выбор», не требуется несколько КАМов, которые контактируют с разными байерами сетей, — достаточно одного КАМа, ведущего переговоры с федеральным байером.

Переговоры с федеральными байерами могут проходить в онлайн-формате, в информационной системе, а также очно и с использованием скайпа и т. д. КАМ также может «записаться» на переговоры — он видит «окна» в расписании байера и может предложить время встречи.

Обычно федеральный байер проводит несколько встреч с КАМом нового поставщика — идет процесс знакомства, при этом КАМ получает представление о том, как работает эта специфическая сеть. Дальше КАМ и федеральный байер обсуждают предложение поставщика, стратегическое видение развития бренда, категории и проводят переговоры по определению коммерческих условий.

Работа с ассортиментом федерального байера достаточно прозрачна:

- в верхний ценовой диапазон попадают товары, имеющие Знак качества Роскачества⁵;

- в средний ценовой диапазон попадают товары, которые занимают достаточно высокую долю (оценивается исходя из аналитики, предоставляемой Nielsen);
- в нижний ценовой сегмент попадают товары с самой низкой закупочной ценой в категории.

Благодаря такому подходу даже мелким и средним поставщикам выгодно работать с «Хорошим Выбором». При такой «прозрачности» КАМу необходимо хорошо понимать категорийный менеджмент и уметь доносить до федерального байера стратегию развития своего бренда и влияние развития бренда на категорию. Это очень важно и, при прочих равных условиях, позволяет производителям стратегически сотрудничать с этим торговым союзом. Так, например, компания «Данон», разработав и показав свою стратегию развития сети «Хороший Выбор» на 3 года и то, как эта стратегия может повлиять на развитие категории у ритейлера, стала стратегическим партнером этой франчайзинговой сети и «заработала» таким образом 5%-ю скидку на полке относительно товаров конкурентов, продающихся в том же ценовом диапазоне в этой сети. Если сеть не находит стратегических партнеров в категории, она может сделать в ней фокус на уникальный ассортимент через развитие СТМ, импортные поставки или развитие локальных поставщиков.

При сотрудничестве с этим торговым союзом КАМу не придется покупать оффтейки⁶ сетей — они ему не нужны, так как всю необходимую информацию, включая продажи конкурентов в этой сети, КАМ получает автоматически с сайта сети. Соответственно, ему проще проводить анализ рынка и анализ конкурентов и обоснован-

⁵ Подробнее о Знаке качества см. <https://roskachestvo.gov.ru/sign/>.

⁶ Данные продаж с касс торговых сетей.

нее составлять свои коммерческие предложения.

KPI байеров достаточно прозрачны — помимо традиционных показателей, описывающих развитие категории, у них также есть KPI, который отражает максимизацию разницы закупочной цены и цены на полке у главных конкурентов — ТОП-3 федеральных сетей. Чем больше такая раз-

ница, тем лучше выполняется KPI байера. И КАМу при подготовке своих коммерческих предложений по листингу важно сравнивать их с аналогичными товарами, продающимися на полках крупнейших федеральных сетей.

Для производителей сотрудничество с франчайзинговой сетью «Хороший Выбор» — это действительно хороший выбор.