

Информационный дайджест «Ритейл и торговые сети», №10-2017



Актуальное

И опять про переговоры с сетями

*Время – не поток,
и не обвал,
и не пространство,
а беспощадная
непрерывность
упущенных возможностей*

Тема переговоров с розничными сетями по-прежнему не теряет своей актуальности. Проводя обучающие тренинги, я раз за разом опять убеждаюсь, что, к сожалению, КАМы по-прежнему не готовятся к переговорам, тем самым ставя себя на переговорах в сложное положение.

Я уже несколько раз говорил о том, как и почему важно готовиться к переговорам с торговыми сетями. У меня на сайте есть [специальная подборка статей](#), посвященная именно подготовке к переговорам. В [книге](#)

[«ПРАКТИКУМ ПОСТАВЩИКА: Как сотрудничать с сетями и получать прибыль»](#) также подробно изложен этот вопрос. Но проблема по-прежнему существует, поэтому недавно вышла еще одна [новая статья, посвященная непосредственно подготовке к переговорам с торговыми сетями](#).

В этой статье как раз и рассказывается о том, что должен делать КАМ, чтобы чувствовать себя на переговорах уверенно и нормально общаться с байером. Ведь переговорщики сами загоняют себя в угол, из которого трудно выбраться, не готовясь к встречам. Хотя когда спрашиваешь о том, почему люди не готовятся к встрече, выясняется, что все знают, что нужно готовиться, что многие даже понимают, как именно нужно готовиться к переговорам, но, тем не менее, системно этого не делают. То времени не хватает, то еще какие-то причины находят. Переговоры с сетями – это самое важное для поставщика, как на них может не хватить времени?

Вот в такие моменты, когда КАМы жалуются на высокую загруженность и нехватку времени на подготовку к переговорам, чувствуешь, что где-то в каких-то компаниях HR-Службы и руководители просто недорабатывают и сами не понимают важность подготовки к переговорам с торговыми сетями. Никогда не жалеете времени на подготовку к переговорам и тогда переговоры будут успешными гораздо чаще.





Это интересно

Тестируем время



Тесты бывают разные. Но наибольший эффект приносят тесты, нацеленные на проверку знаний и навыков, необходимых в реальной и повседневной работе. Не так давно я выложил бесплатный и [интересный тест по тайм-менеджменту](#), целевой аудиторией которого, являются руководители разного уровня. Сразу скажу, что этот тест, который описывает ситуации, встречающиеся с руководителями каждый день на их рабочих местах, очень даже не простой.

Конечно, ответы на некоторые вопросы наверняка не вызовут затруднений, а вот ответы на другие вопросы точно заставят вас задуматься, а правильно ли вы поступаете в той или иной ситуации.

Я недавно один пост написал о том, что люди жалуются на то, что у них не хватает времени на очень важные дела, например, такие как подготовку к важным переговорам. Тайм-менеджмент – вроде бы простая штука, но на практике не все умеют пользоваться этим навыком.

Возможно, кому-то покажется, что ответы на некоторые вопросы являются не совсем корректными. Однако для подготовки теста я использовал «классические подходы» к тайм-менеджменту, например, такие, которым учат в MBA.

Проверьте себя и, если Вы ответите абсолютно на все вопросы правильно с первого раза и получите статус «Супер Руководителя», напишите об этом и порадуйте меня.





Стратегии

Торренты, логистика и доставка продуктов питания – что общего?



Сегодня огромное количество стартапов направлено на закрытие проблемы «последней мили» - доставки товаров и продуктов питания до конечного потребителя. Очень и очень многие эксперты говорят, что сегодня доставка дорогая и поэтому интернет-продажи продуктов питания никогда не сравнятся с продажами в оффлайн. Возможно, эти эксперты правы. Однако когда я смотрю на новые стартапы, в голове крутится одно слово «неэффективность».

Почему, хотя сети постаматов постоянно растут, они еще не стоят на каждом углу, как когда-то стояли терминалы по оплате сотовой связи и коммунальных услуг? Ответ очевиден – самостоятельно развиваться дорого – постаматы стоят денег и нужны большие вложения, чтобы установить большое количество устройств. Та же проблема со складскими помещениями и курьерскими службами. Сделать большую компанию, занимающуюся доставкой продуктов питания и полностью охватывающую такой город, как Москва или Санкт-Петербург – это дорого. Нет ресурсов на оборудование, аренду помещений и курьеров.

Мне это напоминает процесс скачивания кинофильмов в сети Интернет до появления торрентов – долго, высокая нагрузка на сервера и в итоге дорого. Но с появлением торрентов все изменилось. Выяснилось, что не так уж и долго и дорого, если использовать распределенные сети. Компаниям, которые занимаются логистикой, связанной с доставкой товаров и продуктов питания и «последней милей» необходимо принципиально пересмотреть подходы к формату своего бизнеса.

Давайте заглянем немного в будущее и посмотрим, как может быть решена проблема «последней мили». Представьте себе высокотехнологичную компанию, имеющую огромное количество постаматов в самых интересных для потребителей местах, причем эта сеть постоянно растет. И представьте себе эту же компанию, которая имеет большое количество стандартным образом оборудованных и автоматизированных небольших складов в самых разных частях, например,



Москвы, которая также растет. А теперь представьте себе, что у этой компании есть большое количество курьеров, готовых доставлять товар и продукты и водителей с транспортом, готовых доставлять товары с одного склада на другой с минимальными затратами и доставлять товары из разных торговых сетей в небольшие магазины «у дома». Вы скажете фантастика, и, наверное, будете правы. Но только сегодня. Потому что завтра это будет реальностью. Ведь все дело в подходе к бизнесу и формате бизнеса.

Может ли компания устанавливать постаматы не на собственные или заемные средства и стабильно развиваться? Да может, но для этого нужно привлекать частных инвесторов, которые будут готовы вкладываться в такой бизнес. Помните взрывной рост терминалов по оплате коммунальных платежей? Он начался, когда обычные физические лица и небольшие предприниматели покупали себе такие терминалы. Можно ли сделать подобное для постаматов? Конечно же, да, нужно только сделать таким инвесторам интересное предложение. А вы хотите арендовать «только для себя» свою ячейку постамата в шаговой доступности, чтобы иметь возможность получать туда товары и продукты из разных магазинов и торговых сетей, так называемый «свой постамат»?

То же самое с небольшими складами – есть много собственников небольших помещений, которые готовы за свой счет оборудовать их под автоматизированные склады и получать прибыль. И есть достаточно много людей, которые готовы поработать курьерами, забрать товар и доставить его, если доставка будет осуществлена в шаговой доступности или не нужно далеко ехать. Водители, которые хотят получить дополнительный доход, на своем транспорте доставляют товары со склада на склад ночью, когда нет пробок, в пределах своего района. Реально? Конечно, реально.

Для организации подобного бизнеса нужна четкая организация всей этой распределенной сети, нужны IT-компетенции и понятные и продуманные финансовые условия, нужна понятная рекламная компания, нужны стандарты и отлаженные бизнес-процессы, основанные на lean-технологиях.

Я верю, что рано или поздно к этой «торрентовой» логистической модели кто-то придет и организует бизнес по-новому, вовлекая в него частных инвесторов и частных лиц. И вот тогда будет взрывной рост постаматов и интернет-продаж. Тем более, что игроки, интересующиеся ритейлом и имеющие соответствующие компетенции, желание и возможности на рынке есть. И даже опыт реализации подобных проектов уже есть (возьмите то же такси).

Так что ждать осталось не так уж и долго. И, естественно, то кто первый зайдет на рынок с такой идеей, тот и снимет «сливки». При появлении такой модели на рынке, сразу же появятся конкуренты, что только подстегнет развитие рынка. Так что доставка товаров и продуктов питания в подъезд через какое-то время может быть уже обычным стандартом, и не только в крупных городах.





Стратегии

Пару слов о стратегии Ашан



Я уже говорил о том, что Ашан активно экспериментирует с торговыми форматами. Не так давно открылся флагманский «Мой Ашан» на Тверской в Москве. Плюс заявлено об объединении торговых точек всех форматов и всех продуктовых СТМ под одним единым брендом - "Ашан". Плюс Ашан опять возвращается к идее продаж продуктов питания через интернет, включая продажу свежие мясо и рыбу, а также овощи и фрукты.

Опять же, как я уже говорил раньше, у Ашана, по сравнению с другими крупными ритейлерами, очень мало магазинов формата «у дома». И руководство ожидаемо заговорило про изменение стратегии развития бизнеса, особенно для самого «проблемного» для Ашана формата. Теперь развитие формата «магазин у дома» («Мой Ашан») планируется, в т.ч. и через франчайзинг.

Вы спросите, а с чего это вдруг такая активность? Веяние времени и потребность в изменении и движении вперед? Конечно же «да». Но есть и еще один важный фактор - финансы.

В прошлом 2016 году Ашан впервые с момента выхода на российский рынок снизил выручку с 344,2 млрд. рублей в 2015 году до 333,1 млрд. рублей в 2016 г. (минус 3,2%). Соответственно, почти на миллиард рублей сократилась и чистая прибыль.

Понятно, что владельцам это не нравится и «надо что-то делать». Вот и идут эксперименты с форматами и попытками увеличить эффективность бизнеса.





Стратегии

Можно ли купить в Сбербанке пиво?



Можно ли купить в Сбербанке пиво, хлеб, молоко, колбасу или сыр? Конечно же «нет» - любой скажет, что Сбербанк - это банк, а не магазин, поэтому продукты питания там не продаются и не будут продаваться. А так ли это на самом деле?

Да, сегодня банки пока не продают продукты питания и товары повседневного спроса. Но кто знает, что будет завтра? Вчера те же банки не оформляли страховых полисов, а сегодня успешно делают это. Почта России тоже не продавала, продукты питания,

но, как я уже [писал](#), все-таки начала торговать продуктами питания.

Так почему бы и Сбербанку не заняться тем же самым? Дело в том, что прошла информация о возможном сотрудничестве Сбербанка с Яндекс.Маркетом в части возможности использования отделений Сбербанка в качестве пунктов выдачи онлайн-заказов, оформленных на "Маркете".

Яндекс, как собственно я раньше и предсказывал, решил заняться реализацией собственных проектов в области ритейла и планирует трансформировать сервис Яндекс.Маркет в онлайн-гипермаркет. Понятно, что им нужна логистика и отделения Сбербанка, которых достаточно много по стране, вполне подходят для создания пунктов выдачи. Тем более что Сбербанк активно инвестирует в Яндекс, так, например, в 2012 году он купил долю в сервисе "Яндекс.Деньги" размером 75% за \$60 млн. плюс обладает "золотой акцией" "Яндекса", дающей право наложить вето на покупку кем-либо свыше 25% акций компании.

Ну а следующим логичным шагом будет и продажа товаров, а затем и продуктов питания в отделениях Сбербанка (хотя, конечно же, сам Сбербанк об этом еще пока не подозревает). Так что не удивлюсь, если через несколько лет в отделение Сбербанка можно будет зайти и купить там пиво или лимонад. Будем ждать.





Аналитика и статистика

Поведение пользователей в Интернете

10/26/17 | Russia | Russian

Исследование GfK: Тренды поведения россиян в интернете в 2017 году

Мобильный ритейл – следующий
уровень развития конкуренции в
розничной торговле

Просмотрел результаты нового [Исследования от GfK о трендах поведения россиян в интернете в 2017 году](#).
Что любопытного?

Во-первых, люди тратят почти 10% своего времени, проведенного в Интернете, на сайты и приложения, посвященные покупкам. 10% - это достаточно много.

Во-вторых, все большее влияние на выбор пользователей начинают оказывать не только поисковые гиганты, такие как Яндекс и Гугл, но и

специализированные торговые площадки - Avito, AliExpress, Yandex.Market, Yula, Ozon.

На что люди тратят время в интернете (онлайн население 14+, август 2017)



	Доля времени (%)		Охват (%)	Проведенное время (ч:м:с)
Социальные сети	32%	↑	93%	19:53:06
Коммуникации	11%	↑	91%	7:14:15
Media-On-Demand	10%	↑	85%	7:09:43
Информация/Новости	10%	↓	95%	6:17:46
Покупки/Аукционы/Аренда	9%	↔	92%	5:30:51
Игры	7%	↓	56%	7:23:29

GfK Crossmedia Panel, пассивный замер с использованием трекера, выборка = 6000 человек, Август 2017
GfK Rus Annual Conference | October 13, 2017 | Moscow

2

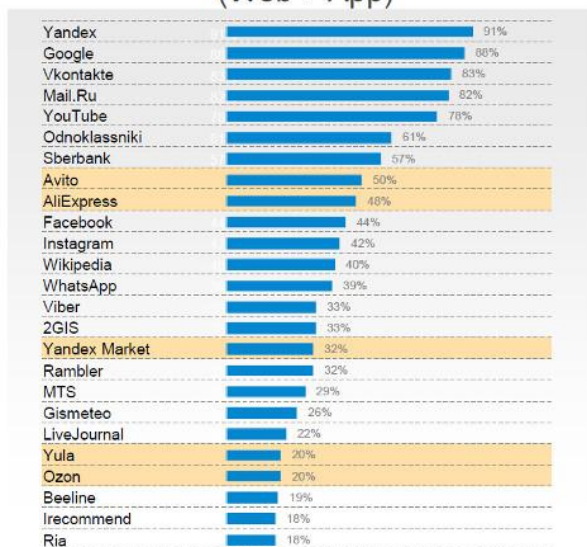


В-третьих, по данным исследования, в 2017 году аудитория e-commerce выросла: с 25% в 2016 году до 30% в 2017 году. Т.е. почти треть населения что-то покупает в Интернет.

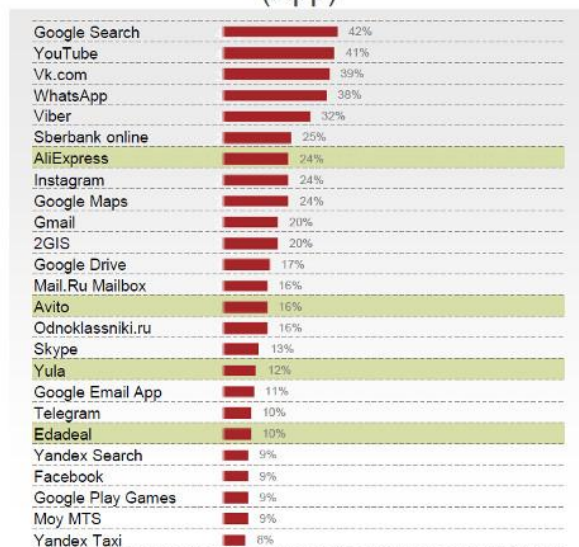
Основные онлайн бренды и приложения (онлайн население 14+, август 2017)



Тотал онлайн бренды (Web + App)



Приложения (App)



GfK Rus Annual Conference | October 13, 2017 | Moscow

3

А что эти тенденции значат для ритейла, в т.ч. и продуктового ритейла? Здесь все достаточно очевидно. При выборе товаров растет роль информации, полученной в Интернет.

И, если говорить о продуктовом ритейле, мне кажется, что не за горами то время, когда традиционная розница и традиционные торговые сети почувствуют серьезную конкуренцию со стороны крупных интернет-компаний и интернет-магазинов. И конкурировать придется там, где интернет-компании чувствуют себя как рыба в воде – в сети Интернет. И традиционной рознице придется нелегко. А покупатели будут покупать СТМ от Яндекс, Озона или Утконоса, а не от Ашана, Пятерочки или Дикси.





Пресса

Как работают бизнес-консультанты?



Недавно вышла [моя новая статья, посвященная особенностям работы бизнес-консультантов](#). Дело в том, что руководители и собственники бизнеса обращаются к внешним бизнес-консультантам в определенных типовых случаях и консультанты, понимая, что у каждой компании свои особенности и отличия, конечно же, учитывают их, но, тем не менее, работают по более-менее стандартным алгоритмам.

Чаще всего к внешним консультантам обращаются в случаях необходимости вывода компании из кризиса,

настройки продаж или оптимизации и выстраивании эффективных бизнес-процессов. Т.е. когда или «все пропало» и собственники и руководители не знают что делать, либо когда у них не хватает собственных компетенций для решения той или иной задачи и они это отчетливо понимают.

Многие руководители «стесняются» обращаться за советами к консультантам, т.к. для этого приходится самому себе расписаться в собственной некомпетентности, а на это далеко не все руководители и владельцы бизнеса могут решиться.

Вот собственно для таких людей и я написал материал, в котором изложил логику и алгоритмы действий консультантов. Эту информацию можно использовать для самостоятельного анализа и поиска ключевых проблем и бизнес-решений. Естественно, разные консультанты работают по-разному, но, тем не менее, логика и подходы все равно будут примерно одинаковыми.





Пресса

Эффективность кадрового резерва



Многие компании проводят собственную политику, направленную на организацию обучения и развития профессиональных компетенций собственных сотрудников, используя, в т.ч., такой инструмент, как кадровый резерв. Однако очень часто и руководство компаний и HR-специалисты не в состоянии определить, насколько эффективна используемая система кадрового резерва. Действительно ли сотрудники, входящие в кадровый резерв готовы полноценно заменить уволившихся сотрудников или

сотрудников, ушедших в отпуск?

Чтобы ответить на вопросы, компаниям необходимо каким-то образом «оцифровывать» созданную систему кадрового резерва и понимать, стала ли она работать лучше или хуже при проведении тех или иных мероприятий. Вопрос создания такого аналитического инструмента, который к тому же должен бы быть простым и понятным для руководства и не требовал больших трудозатрат - очень не простой. Не многие компании, в которых внедрена система кадрового резерва, имеют в своем арсенале подобные инструменты.

В своей [статье «Главные вопросы эффективности кадрового резерва»](#) я как раз и рассказываю про создание такого инструмента, позволяющего управлять системой кадрового резерва и оценивать ее эффективность.

Также очень часто, при внедрении в компании системы кадрового резерва, HR-Служба допускает типовые ошибки, которые я тоже постарался описать в данном материале. Пусть кадровый резерв будет эффективным!





Стартапы и инновации

Зачем Метро благотворительность?



Недавно прочитал новость о том, что Metro Cash & Carry запустило для владельцев ресторанов платформу для создания собственных сайтов (сервис Restoru.ru).

Формальным основанием для запуска послужило исследование, которое Метро провела в июле 2017 года и которое свидетельствует о том, что у 50% ресторанов, кафе и небольших магазинов, которые являются основными клиентами ритейлера нет собственных сайтов. А вдобавок у собственников нет

ни соответствующих финансовых ресурсов, ни времени заниматься собственным сайтом и его продвижением.

В планах Метро сделать этот ресурс одним из крупнейших сайтов-агрегаторов ресторанно-гостиничного сектора России – торговая сеть планирует привлечь несколько тысяч клиентов во всех регионах присутствия.

Ну что можно сказать? Идея классная. У таких крупных торговых сетей есть ресурсы для того, чтобы серьезно заняться продвижением и позиционированием данного проекта. И, конечно же, речь не идет о классическом благотворительном проекте и безвозмездной помощи собственникам и владельцам ресторанного и гостиничного бизнеса. Внесение информации о ресторане, кафе или гостинице, их местоположении на карте и времени работы, возможности добавления меню и ссылки на социальные сети – это только «для затравки». Метро обязательно будет развивать и совершенствовать собственную систему и использовать данную платформу для автоматизации и увеличения эффективности собственных продаж. И мы еще услышим новости от торговой сети Метро и об автоматизации заказов и про доставку и про системы лояльности для гостиниц и ресторанов и про многое другое.

