

**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](http://www.leonov.consulting)

Октябрь 2022

**Актуальное**

## БУДЬ ГОТОВ К ГОДОВЫМ ПЕРЕГОВОРАМ

Наступил последний месяц осени, скоро зима – время годовых переговоров с торговыми сетями. И ноябрь – самое время освежить в памяти необходимые навыки и скорректировать их с учетом меняющихся условий.

В ноябре будет несколько мероприятий из серии «Практикум Поставщика», которые посвящены теме годовых переговоров с сетями. Я дам их короткий анонс.



Во-первых, **14, 16 и 21 ноября 2022 года с 18:00 до 20:00 пройдет онлайн-тренинг «Стратегии управления торговыми сетями».**

Как отстроится от конкурентов и самому четко сформулировать свое конкурентное преимущество? Как усилить свое предложение ценовыми и промо-стратегиями? Как стать поставщиком в торговые сети, с которыми сети хотят сотрудничать?

Мы поработаем с потребностями байера и его KPI, а они значительно отличаются в годовых переговорах от других видов переговоров и проговорим необходимые ролевые переговорные скрипты. **Подробная информация, полная программа тренинга и ссылка на регистрацию – [здесь](#).**

Во-вторых, **14, 17 и 22 ноября 2022 года с 18:00 до 20:00 пройдет онлайн-тренинг «Создание аналитических презентаций «на офтейках».**

Проводить годовые переговоры и не анализировать предварительно аналитику – это тяжелый и очень неэффективный путь. На этом тренинге мы разберем и научимся, как готовить аналитику для байеров, как ее правильно оформлять, упаковывать и презентовать. **Подробная информация, программа тренинга и ссылка на регистрацию – [здесь](#).**

В-третьих, **23 и 24 ноября 2022 г. с 9:00 до 17:00 в Москве пройдет открытый оффлайн-тренинг «Категорийный менеджмент для поставщиков».**

В очном формате за 2 полноценных дня мы сможем подготовиться к годовым переговорам с точки зрения категорийного менеджмента. На тренинге мы обновим инструментарий и методики управления ассортиментом и ценообразованием с учетом именно годовых переговоров. Мы также вспомним финансовый анализ в той его части, которая нужна для переговоров с байером, а это оборачиваемость, маржинальность,

другие необходимые финансовые показатели. Без них тоже ничего не получится на годовых переговорах с байрами. И конечно будет кейсы и примеры, опять-таки связанные с годовыми переговорами. **Программа и регистрация на тренинг - [здесь](#).**

**25 ноября 2022 года с 10 до 11-30 пройдет очень полезный вебинар, которую проведет розничная сеть «Магнит».** Заявленная цель вебинара – познакомить КАМов с современными цифровые инструменты «Магнита», и с тем, как они работают на практике. Также постараемся обсудить новый медиаактив Магнита. Ссылку на вебинар пока не даю, будет позже. **Если хотите попасть на вебинар сети «Магнит», просто напишите мне на электронную почту [dmitry@leonov.consulting](mailto:dmitry@leonov.consulting), а в теме письма укажите «Вебинар Магнит – регистрация».**

И еще одно очень важное мероприятие, посвященное годовым переговорам с сетями. **30 ноября и 1 декабря 2022 в Москве пройдет двухдневный оффлайн-тренинг «Специальные инструменты переговоров с сетями».**

Понятно, что здесь мы будем отрабатывать различные техники годовых переговоров – жесткие, конструктивные и т.д. Помимо теории, будет много кейсов и практики.

**Программа, дополнительная информация и ссылка на регистрацию – [здесь](#).**

Будут вопросы, пишите на мою электронную почту [dmitry@leonov.consulting](mailto:dmitry@leonov.consulting).

Будь готов к годовым переговорам с сетями!



Актуальное

## О ШКОЛЕ РИТЕЙЛА МАГНИТА

Несколько слов о том, что розничная сеть «Магнит» [анонсировала](#) открытие собственной Школы ритейла. Учить будут внешних слушателей.

Сначала запускается полугодовые курсы по бизнес-анализу. Они охватят несколько блоков - технические, управленческие, финансовые компетенции и технологии в ритейле. Курсы будут дистанционными, а преподавателями курсов будут «руководители профильных направлений компании с успешным опытом реализации разных проектов». Уже несколько тысяч человек подали заявки и это на 55 мест. Затем планируется запустить курсы по категорийному менеджменту.



Что хочется сказать - молодцы. Понятно, что будет ориентация на собственное видение и собственные наработки и технологии. И будут стараться потом студентов к себе трудоустроить.

Действительно, людей, которые профессионально знают и практически умеют применять бизнес-аналитику или категорийный менеджмент – не так уж и много. И даже дополнительно 50 человек в год – это определенное подспорье для такой большой сети, как Магнит. Но, конечно, не для рынка ритейла в целом – 50 человек – это капля в море.

Я по собственному опыту знаю, что потребность в обучении сотрудников бизнес-аналитике и категорийному менеджменту крайне высока во многих компаниях. И речь идет не только о торговых сетях, но и о поставщиках и производителях FMCG-товаров.

Так что инициатива Магнита, безусловно, хорошая. Но в масштабах рынка все-таки проблему с повышением квалификации персонала сетей и поставщиков Школа ритейла Магнита не решит. Даже я в рамках обучающих мероприятий «Практикума Поставщика» в разы больше обучаю людей каждый год. И все равно вижу, что это мало, очень мало. Потребности рынка даже не в десятки, а в сотни раз больше.



Актуальное

## И СНОВА ПРО СПРАВОЧНИК ПОСТАВЩИКА

Друзья, напоминаю, что новую книгу «Справочник Поставщика. Работа с торговыми сетями» можно купить не только в электронном виде, но и предварительно заказать бумажный вариант со скидкой в 15%.

Все это доступно на моем сайте – [здесь](#). По ссылке вы также найдете оглавление и краткое содержание.

Книга задумывалась именно как справочник, которым можно и нужно регулярно пользоваться. Такой справочник должен быть всегда под рукой у любого КАМа, т.к. в нем он найдет информацию на любой случай.



В книге есть подробная структурированная информация по следующим большим темам:

- Функционал КАМов и организация бизнес-процессов;
- Коммерческая Политика;
- Инструменты КАМа;
- Программы лояльности;
- Переговорные техники;
- Создание КП и презентаций;
- Все об аналитике, анализе и исследованиях;
- Вопросы отношения с байерами;
- Особенности работы на специализированных рынках;
- Категорийный менеджмент;
- КРІ.



Я надеюсь, что эта книга также будет хорошим подарком вашим коллегам и друзьям.

Напомню, что над «Справочником Поставщика» трудился не только я, но и десятки экспертов рынка ритейла, так что в тексте будет не только моя точка зрения.

Хорошего вам чтения!



## О РАЗВИТИИ В ПЕРИОД НЕСТАБИЛЬНОСТИ

Я уже не раз говорил, что нестабильность рынка – это не только риски, но и новые возможности для амбициозных игроков. Особенно тогда, когда нестабильность сопровождается активным уходом или «метаниями» конкурентов. Последний раз я об этом говорил в июне этого года, когда писал [пост про уход западных брендов](#).



Сейчас, ближе к концу года, стало ясно, что, например, X5 Retail Group не без успеха продолжает свою стратегию на дальнейший захват рынка за счет покупки уходящих сетей или крупных долей в сетях – региональных лидерах.

[Покупка](#) значительных долей в ГК «Красный Яр» и ГК «Слата», а ранее покупка финских супермаркетов Prisma в Санкт-Петербурге – это все звенья реализации стратегии на захват рынка. А в некоторых СМИ уже анонсируют приобретение доли в еще одной известной региональной сети - «Самбери».

Рынок живет и достаточно быстро трансформируется. Я говорил, что всевозможные внешние факторы, которые в последние годы регулярно возникают и существенно влияют на бизнес – рост конкуренции, коронавирус, существенные валютные колебания, санкции, внешнеэкономические и политические ограничения – все это позитивно влияет на устойчивость большинства игроков. Они становятся сильнее и устойчивее к кризисам, учатся быстрее перестраиваться и адаптироваться к меняющимся условиям и, самое главное, уже научились извлекать выгоду из кризисных ситуаций.

В этом отношении я спокоен за российский ритейл - у многих игроков, работающих на рынке ритейла все будет хорошо.

Хотя, конечно, далеко не у всех. Некоторые компании не столь оптимистично смотрят на сегодняшние тенденции.

---

**Но, еще раз повторюсь, любой кризис – это не только новые проблемы, но и новые возможности, которыми надо пользоваться.**

---

И многие наши отечественные компании реализовывают свои новые идеи или свои старые стратегии. И делают это не без успеха.



## ПРОСТО НАПОМНЮ

Друзья, просто напомню, что есть различные интернет-сервисы, которые дают определенную аналитику, связанную с ритейлом. И этой аналитикой можно пользоваться.

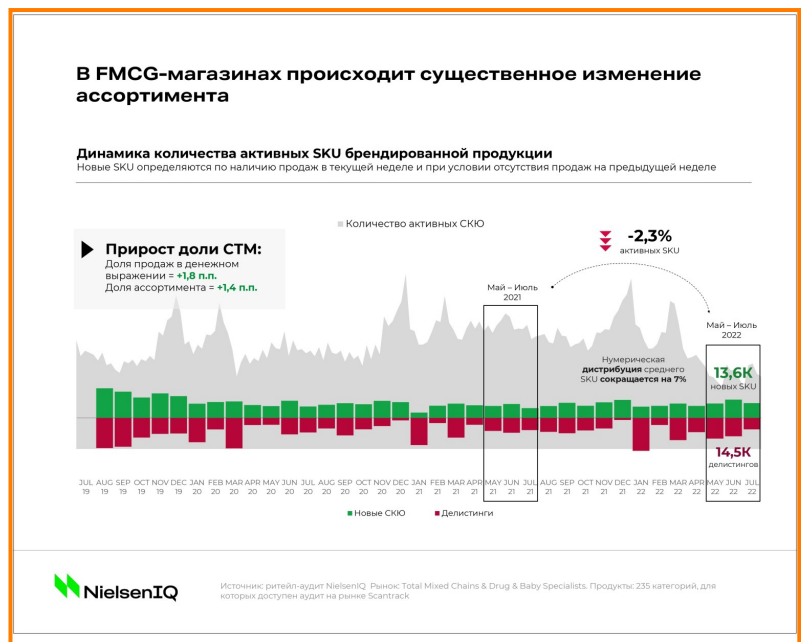
Например, на [сайте NielsenIQ](#) вы можете различные аналитические обзоры, посвященные розничному бизнесу. Здесь есть тренды индустрии, посвященные отдельным рынкам и различные исследования самого рынка. Обычно новые исследования выходят несколько раз в месяц.



В сентябре вышли такие исследования, как тренды рынка молочной продукции, анализ изменений FMCG-рынка в 2022 году и исследование, посвященное тому, как продаются товары со Знаком качества и как его наличие влияет на продажи. Пользуйтесь, не стесняйтесь.

Если мне для того или иного проекта надо проанализировать ту или иную категорию или тот или иной товар, то я обязательно стараюсь посмотреть, есть ли какое-то подходящее исследование у NielsenIQ.

Хотя я и не всегда согласен с теми выводами, которые делают аналитики этой компании на основе своих же данных, но что у NielsenIQ не отнять, так это то, что они дают фактуру. Их данным можно в целом доверять.



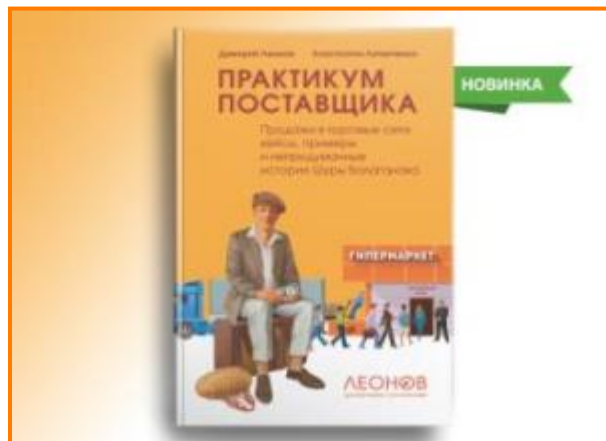


## НЕКОТОРЫЕ ПЕРЕМЕНЫ ОТ ВАС НЕ ЗАВИСЯТ

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

— Привет, Александр, заходи, — Володя встал мне навстречу и протянул руку для приветствия. — Как дела? Что нового? Я не видел Владимира целых две недели. Он был в какой-то долгой зарубежной командировке.

— Да нормально дела. Ребята — молодцы, работают. Тренинг многим пошел на пользу. Мы с ним прямо в потребность попали. Плюс, мы почти утвердили новый график подписной кампании.



Володя посмотрел на меня с удивлением.

— Ты, наверное, помнишь, что старт подписной кампании был привязан к графику верстки и утверждения операционного плана на глобальном уровне, — продолжал я, — в результате мы приходили к нашим клиентам тогда, когда наши основные конкуренты уже сделали им свои предложения. И иногда приходили даже слишком поздно. Похоже, что теперь у нас будет шанс начать подписную кампанию следующего года на полтора месяца раньше.

— Поздравляю! Это будет очень серьезный шаг вперед!

Володя, похоже, действительно был рад этому известию.

— А у тебя как? — спросил я в свою очередь. — Как съездил?

— Отлично съездил. Я, Александр, приехал с новостью. Я уезжаю.

— В смысле? Куда?

— Меня пригласили поработать в европейском Commercial Centre of Excellence<sup>1</sup>. Мне это предложение очень интересно. Я, естественно, согласился. Через две недели мне нужно быть уже там.

<sup>1</sup> Центр Коммерческой Экспертизы — команда, работающая на кластер Европейских стран, аккумулирующая межрыночную экспертизу и лучшие практики и оказывающая помощь в развитии коммерческой функции в выделенных для развития странах.



— Круто! Поздравляю! Надолго?

— На год как минимум. А там будет видно, — Володя замолчал и задумался, я видел, что он хочет еще что-то мне сказать. — И вот еще что. Это не единственная новость. Слышал про закон парных случаев?

Я кивнул.

— Александр, наш генеральный тоже уходит.

— Тоже в Европу?

— Нет. Совсем уходит. Из компании. Уходит в свой бизнес. Он всегда серьезно увлекался рок-музыкой. Купил свою студию звукозаписи... Я сам только сегодня узнал...

Я вернулся на свое рабочее место, сел в кресло и задумался. Не могу сказать, что новости сегодняшнего дня меня сильно радовали. Посидев пять минут, я услышал, как жужжит мой обеззвученный смартфон. Я достал его из кармана, посмотрел на дисплей. Звонил центрально-российский Дмитрий.

— Привет, Дима, как сам?

— Привет, Шура. Нормально, — я услышал в трубке какое-то нерешительное сопение, отчего у меня почему-то слегка перехватило дыхание,

— Шура, разговор есть.

— Говори, — проговорил я, предчувствуя что-то недоброе.

— Шура, я принял решение уйти.

— Да вы что, блин, сговорились, что ли, сегодня? — я не смог подавить в себе этой эмоции.

— Мы так не договаривались! Закон ведь парных, а не тройных случаев?!

— Шура, ты чего? Какой закон? С кем сговорились?

---

**Там, где есть перемены, всегда открываются новые возможности. Не бойтесь перемен, бойтесь упущенных возможностей.**

---

— Дима, прости. У меня сегодня непростое утро. Ты здесь ни при чем. Рассказывай: куда, почему?

— Да все просто, Шура. Ты не думай, я не к конкурентам. Для меня это решение очень непростое. Я долго думал и понял, что по-другому не могу. Я решил вернуться в медицину. Мне отделение возглавить предложили и на кафедру зовут.

В общем, я согласился. Это точно мое. Вот и решил сразу тебе позвонить. Пока, кроме тебя, никто не знает.

— Ну, я так понимаю, решение обдумано, уговоры бессмысленны?

— Да, Шура, это так.

— Что ж, очень уважаемое решение. Самой большой удачи! И самое большое человеческое спасибо!!!

Место генерального директора заняла Виктория. До этого момента она несколько лет руководила продуктовым маркетингом в одной европейской стране. Стране, в которой законодательно запрещены аптечные сети. Родом Виктория была из одного большого южнорусского города, и в ее «русском» до сих пор слышалось специфическое, присущее этому региону произношение. И то ли из-за произношения, то ли благодаря имени она сильно напоминала мне главную героиню одного дурацкого сериала. И, видимо, напоминала не только мне, так как наш дружный офис достаточно быстро стал называть ее за глаза «моя прекрасная няня».

Вместе с Викторией появился мой новый руководитель. Она «перекупила» его из другой глобальной компании, где Борис возглавлял отдел по работе с дистрибуторами. Борис, честно говоря, очень слабо представлял себе, как построен бизнес в аптечной сети. Ему казалось, что сети, так же как дистрибуторы, закупают огромные партии препаратов, кладут их на большой склад, а потом такими же большими партиями перепродают куда-то дальше.

Еще была у Бориса одна особенность. Его глаза покрывались томной сладкой поволокой каждый раз, как только речь заходила о бюджетах. И каждый раз, обсуждая сетевые выплаты, он как бы в шутку, подмигивая, говорил: «И что же вы у меня все такие честные-то? Так, глядишь, и поделились бы». Впрочем, говорил он это, возможно, и правда в шутку. По крайней мере, у меня нет никаких фактов утверждать обратное.

Моя команда к этому времени заметно окрепла и возмужала. Особенно заметным был прогресс у Натальи. Она глубоко понимала бизнес, была сильна в аналитике и легко «выходила за рамки стандартного», если того требовала ситуация. Поэтому, как

только в офисе образовалась вакансия трейд-маркетолога, я с удовольствием дал ей самые лучшие рекомендации. К моей великой радости, она победила в конкурсе, бросила свой Урал и перебралась в столицу.

Мне же почему-то уже совсем не хотелось объяснять Борису различия между дистрибуторским и сетевым бизнесом, и я сконцентрировал свое внимание на окончании начатых проектов и завершении уже взятых на себя обязательств.



## МЕРОПРИЯТИЯ «ПРАКТИКУМ ПОСТАВЩИКА»

- 14, 16 и 21 ноября 2022 года - онлайн-тренинг «Стратегии управления торговыми сетями».
- 14, 17 и 22 ноября 2022 года - онлайн-тренинг «Создание аналитических презентаций «на офтейках».
- 23 и 24 ноября 2022 г. - оффлайн-тренинг «Категорийный менеджмент для поставщиков».
- 25 ноября 2022 года вебинар розничной сети «Магнит».
- 30 ноября и 1 декабря 2022 - оффлайн-тренинг «Специальные инструменты переговоров с сетями».