

**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 2024



## ГОДОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ С СЕТЯМИ 2025

Я неоднократно говорил о важности годовых переговоров с сетями. Пришло время повторить это еще раз. Для поставщиков, которые уже сотрудничают с теми или иными розничными сетями, наверное, нет ничего более актуального, чем успешно провести годовые переговоры.

От их успешности зависит процветание компании-поставщика и зарплаты его сотрудников. Однако некоторые руководители компаний, к сожалению, не всегда понимают значение годовых переговоров с сетями, считая их обычными переговорами и даже рутинной. А ведь у этих переговоров есть своя очень важная специфика, которую надо обязательно знать и учитывать. И к этим переговорам необходимо весьма тщательно готовиться.



Поэтому 13 и 14 Ноября 2024 г. с 9-00 до 17-00 в Москве я проведу открытый оффлайн тренинг Практикум Поставщика «Подготовка к годовым переговорам и практики стратегической работы с торговыми сетями».

Я каждый год стараюсь провести 1-2 тренинга, которые помогают КАМам успешно отработать навыки проведения годовых переговоров. Это дает им необходимые знания, тренировку и уверенность, которые так важны для встречи с байерами.

Программу тренинга и подробности вы найдете [здесь](#).

Не упускайте эту редкую возможность – пока еще есть несколько свободных мест. Не так уж и часто представляется возможность нормально потренироваться и подготовиться к такому редкому событию, как годовые переговоры с сетями.



Актуальное

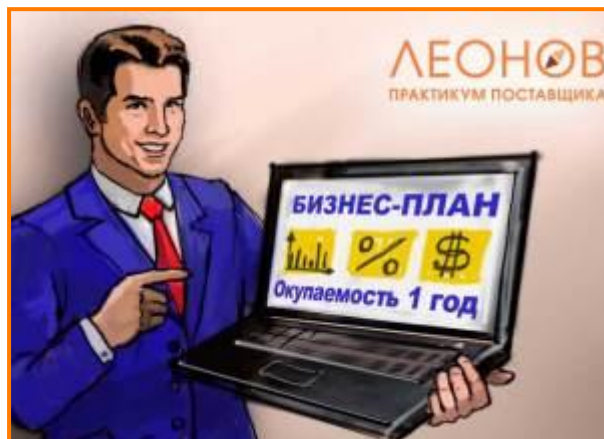
## ПРО ИНВЕСТИЦИИ И БИЗНЕС-ПЛАНЫ

Сегодняшние реалии таковы, что инвестиции для реализации крупных проектов становится найти, с одной стороны сложнее, а с другой, проще.

Почему сложнее? Ставка рефинансирования растет и многие инвесторы вместо инвестирования в проекты, несущие существенный риск, стали вкладывать деньги в банки под достаточно высокий проект. Стоимость заемных средств выросла и проекты, которые раньше казались прибыльными, стали балансировать на грани прибыльности.

А почему легче? Во-первых, многим инвесторам стало инвестировать в зарубежные активы, и они переключились на российские активы. Плюс оживилась тенденция на выход компаний на pre-IPO и IPO. [Если примут решение](#) о субсидировании, то для некоторых крупных компаний вопрос с инвестициями может быть решен именно за счет выхода на биржу.

А вот что делать остальным крупным и средним компаниям, которым нужно запускать новые проекты или инвестировать в развитие бизнеса? Здесь тоже вроде все понятно. Необходимо искать инвесторов или инвестировать собственные «отложенные» средства. Но для этого необходимо точное и четкое понимание, что вложенные инвестиции и проект в целом точно окупятся.



---

**Нельзя начинать миллионные проекты без полной уверенности, что проект «точно взлетит».**

---

А что дает понимание успешности и неуспешности проекта? Конечно же, в первую очередь, качественный и профессиональный бизнес-план, в котором будут детально описаны все составляющие проекта и правильно оценены риски проекта.

Я за свою карьеру консультанта разработал много самых разных бизнес-планов и, поэтому, четко понимаю, что помимо бизнес-плана сложного проекта должна быть подготовлена презентация проекта для инвесторов или лиц, принимающих решение,

утверждена стратегия реализации проекта, просчитана финансовая модель и написаны другие необходимые документы.

Все это, повторяю, надо качественно и профессионально проработать. Чтобы не получилось, что деньги вложили, а проект так и остался нереализованным или, того хуже, стал убыточным для инициатора проекта. К сожалению, такие ситуации по-прежнему не редкость.

Кстати, я и до сих пор оказываю услуги по написанию бизнес-планов для крупных и средних компаний. Так, что если вдруг вам понадобится бизнес-план, то обращайтесь. [Вот страница](#) с контактами и краткими примерами некоторых моих проектов по бизнес-планированию, с которыми вы можете ознакомиться.

---

При правильно сформированном бизнес-плане, стратегии развития проекта и поиска инвесторов, четко прописанной финансовой и юридической схеме взаимодействия с инвесторами и качественных презентациях для инвесторов разных типов, найти нужные инвестиции сегодня не так уж и сложно.

---

Частные и корпоративные инвесторы и инвестфонды готовы давать деньги под понятный, конкретный и качественно проработанный бизнес-план. Дерзайте!



## Лояльность

### СТАГНАЦИЯ СИСТЕМ ЛОЯЛЬНОСТИ

Когда ты неплохо знаешь рынок, умеешь в логику и думаешь, что понимаешь, как мыслят люди, принимающие стратегические решения на этом рынке, то можно попытаться делать прогнозы. Я периодически этим и занимаюсь, но не все мои прогнозы сбываются.

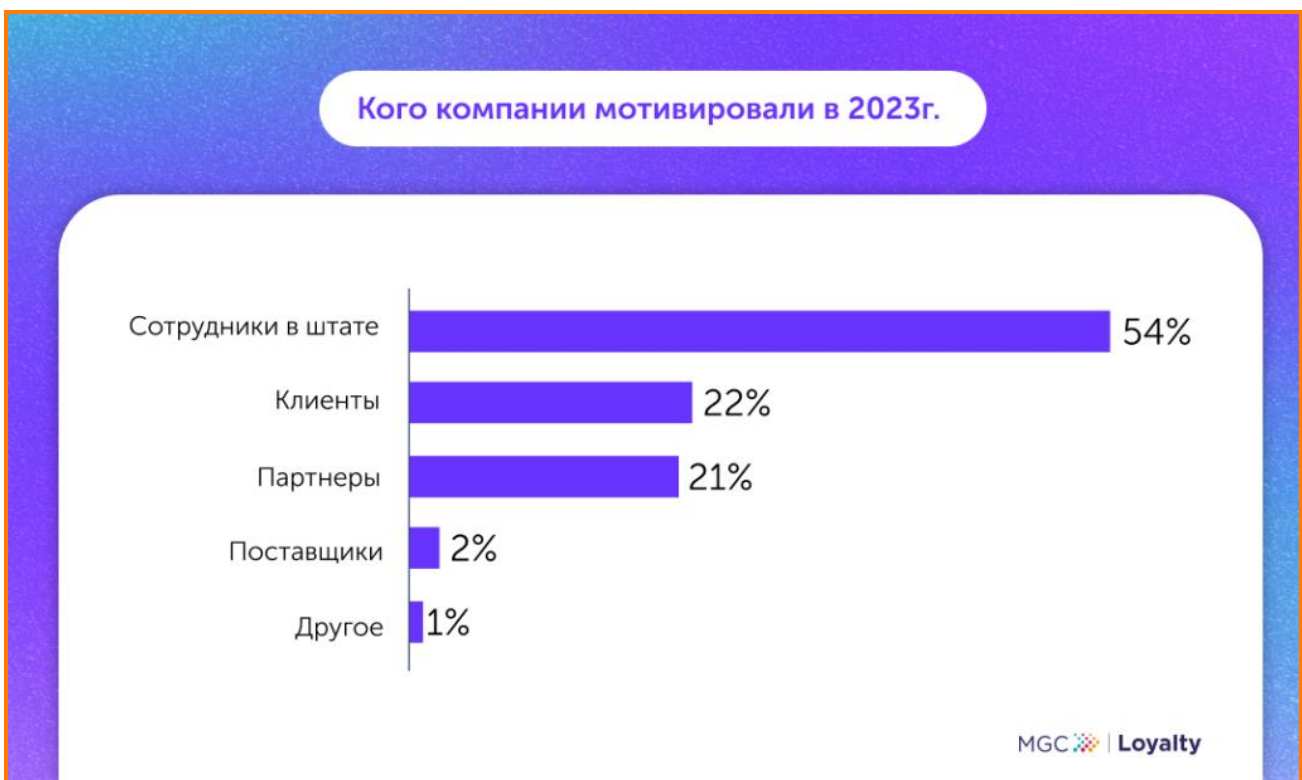
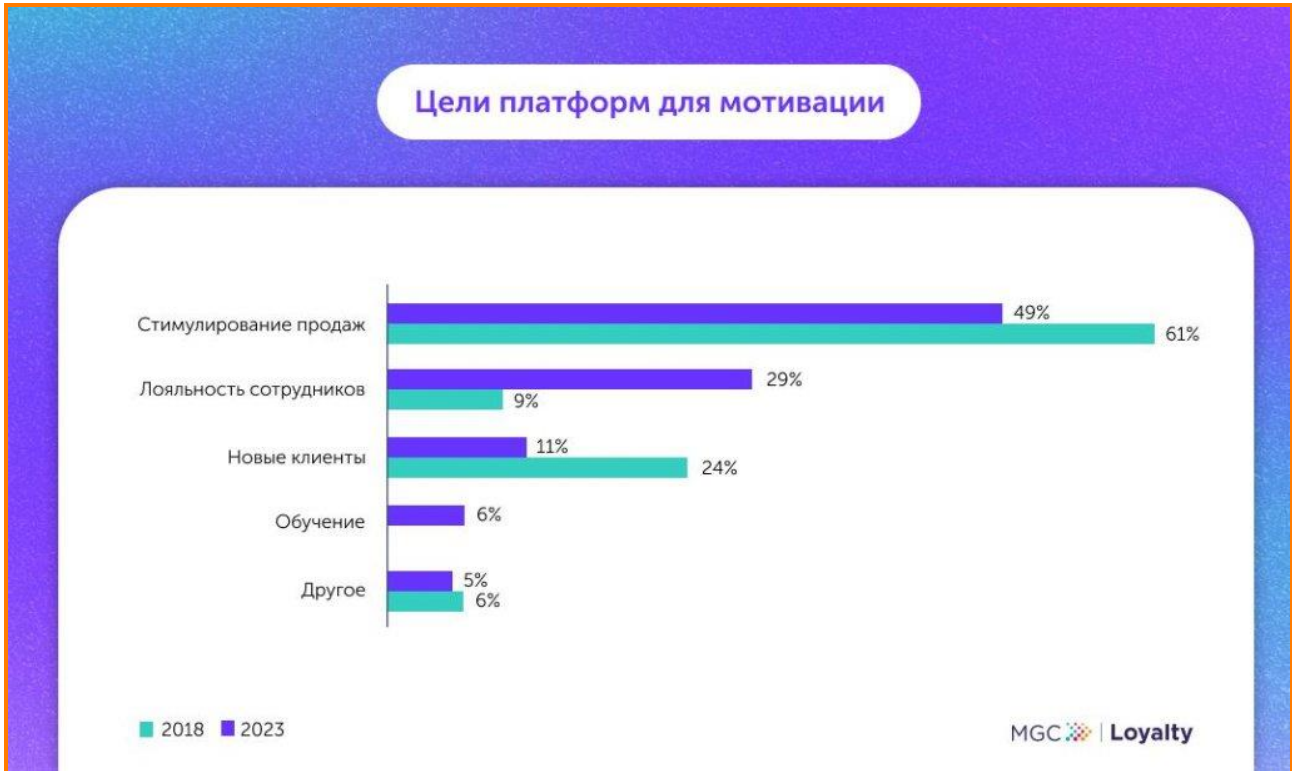
Пытаешься анализировать, почему и где ты ошибаешься, и понимаешь, что ты «немного» переоцениваешь компетенции персонала торговых сетей и поставщиков. По отдельным

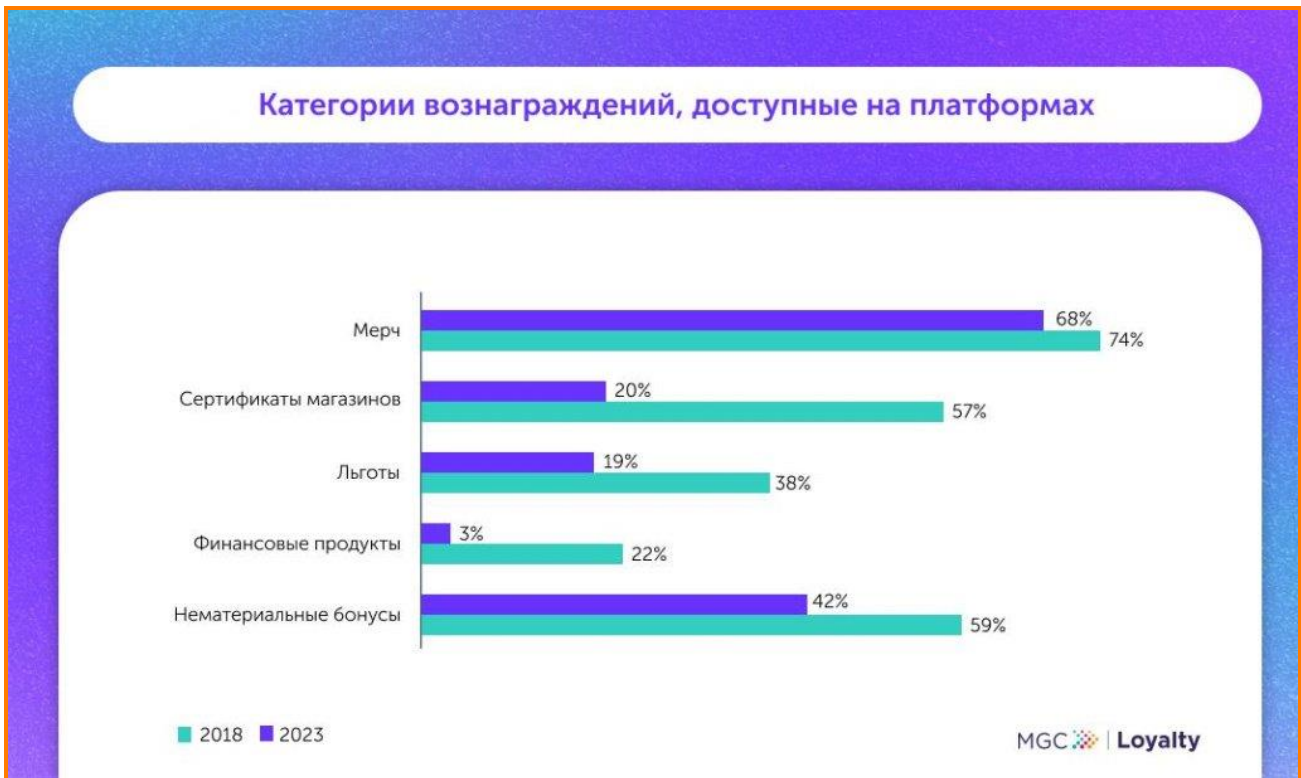
направлениям они каждый год делают одно и то же и, закономерно, получают один и тот



же результат. А бывают, что результаты становятся все хуже и хуже, учитывая постоянно растущую конкуренцию.

Особенно расстраивает меня стагнация в системах лояльности. Вот, например, [ССЫЛКА](#) на исследование компании Препейд Солюшенс по программам лояльности. Приведу здесь несколько ключевых слайдов.





Из слайдов видно, что, по сути, программы лояльности перестали ориентироваться на клиентов и продажи. Скидки, кэшбеки, детская лояльность, подписки и выбор любимых категорий – вот и все сегодняшние механики. Они же были и в прошлом году, и в позапрошлом и в позапозапрошлом...

Ничего нового, оригинального и, самое главное, направленного действительно на лояльность покупателей к торговой сети, конкретному магазину или производителю товаров.

Крупнейшие сети бодро рапортуют, что у одной 100 млн. держателей карт лояльности, а у другой почти 70 млн. А при этом количество карт лояльности разных сетей в кошельке одного покупателя только растет. Во всех сетях у него есть примерно одинаковая скидка и он уже не обращает на нее внимание при выборе сети.

Покупатель, при выборе той или иной сети сегодня не обращает внимание на бренд, а только на цену, удобство или ассортимент. Сила бренда сетей не работает. По сути, между торговыми сетями идут войны лояльности, которые приносят сетям одни убытки.

Помните истории маркетинговых войн, когда лидеры рынка «вливали» сумасшедшие бюджеты в продвижение своих товаров в надежде значительно увеличить долю рынка, а в

итоге, после ответных действий конкурентов, так и остались «при своих», получив при этом рост расходов на маркетинг? Так вот, здесь, во многом, точно такая же картина.

В разных отраслях регулярно появляются технологии, которые сразу резко меняют лояльность клиентов. Например, в банках такими технологиями были бесплатное снятие наличных в чужих банкоматах, бесплатные карты и появление кэшбеков. В ритейле пока к таким технологиям можно однозначно отнести бесплатную доставку и, пожалуй, с некоторой натяжкой, подписки.

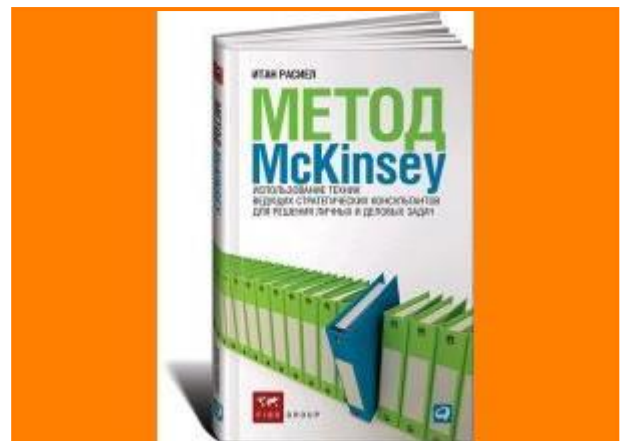
Но я все жду появление новых и действительно интересных механик, нацеленных именно на лояльность покупателей. Уже который год. Тем более, что они уже давно успешно работают в других отраслях. Но, увы, пока никак.



## Стратегии сетей и поставщиков

### МЕТОД McKinsey

Безусловно, для многих и многих консультантов McKinsey&Company является примером того, как нужно работать в области консалтинга. Эта компания или Фирма, как ее называют сами сотрудники, имеет огромный опыт реализации самых разных консалтинговых проектов. И при реализации проектов сотрудники используют определенные стандарты, методики и инструменты.



Однако все это хранится в секрете, и только иногда интересная и актуальная информация об этих стандартах и методиках просачивается во внешний мир.

Одной из таких «утечек» является книга Итана Рациела «Метод McKinsey», которую я рекомендую почитать не только тем, кто занимается консалтингом, но и менеджерам различных компаний, для понимания того, как должны правильно работать консультанты.

Из этой книги вы узнаете, как McKinsey решает проблемы, которые ставят перед ними клиенты, какие принципы, техники, инструменты и методики используют, как проводят интервью, оформляют отчеты и результаты своей работы и как знакомят с ними своих клиентов.

Книга небольшая, написана простым для восприятия языком и читается очень легко.

Рекомендую ее к прочтению. Вы точно не пожалеете о потраченном времени и не только получите представление о том, как работает одна из лучших консалтинговых компаний в мире, но и поймете, как именно консультанты McKinsey решают различные бизнес-задачи. И, на основании этого опыта, сами сможете по прописанному алгоритму решать те или иные задачи, связанные с бизнес-стратегией и бизнес-тактикой. Хорошего вам времяпрепровождения!

Напоминаю, что про другие хорошие книги из Библиотеки Практикум Поставщика можно почитать [здесь](#).



## ПРАКТИКУМ ПОСТАВЩИКА

### НЮАНСЫ СОСТАВЛЕНИЯ КП. ЧАСТЬ 1.

*(отрывок из книги Дмитрия Леонова «ПРАКТИКУМ ПОСТАВЩИКА. Как сотрудничать с торговыми сетями и получать прибыль»)*

Коммерческие предложения в торговую сеть могут быть разными по стилю и оформлению, могут содержать или не содержать графики или таблицы, могут быть краткими или подробными. Но, тем не менее, любое коммерческое предложение, независимо от стиля и оформления, должно иметь определенную структуру. И для того, чтобы коммерческое предложение было убедительным и эффективным, оно должно быть соответствующим образом подготовлено. О том, как именно необходимо готовить коммерческое предложение в торговую сеть, и будет рассказано в данном материале.



Что такое вообще коммерческое предложение? По сути, это документ, который излагает план, который поставщик представляет торговой сети, и предлагает, чтобы торговая сеть его приняла. Составление коммерческого предложения включает сбор всей необходимой информации, её анализ и соответствующее представление, которое должно убедить торговую сеть принять предложение поставщика. Как показывает практика, причины большинства отказов торговых сетей от сотрудничества связаны, прежде всего, именно с недостаточной проработкой коммерческих предложений.

**Процесс составления коммерческого предложения**



По сути, есть две разные ситуации, с которыми сталкиваются поставщики при составлении коммерческих предложений. Первая ситуация заключается в том, что поставщик уже знает собственную цель и предполагаемое решение.

В этом случае ему необходимо просто правильно обосновать данное решение так, чтобы с ним согласился байер.

Такая ситуация возникает с подавляющим большинством коммерческих предложений, будь то увеличение доли в торговом пространстве, занимаемом категорией, с 30% до 40% или ввод новой продукции на торговые полки. Вторая ситуация встречается гораздо реже и состоит в том, что поставщик не знает точно, какое решение возможно, и только прояснение ситуации и обсуждение соответствующих вопросов с байером помогут найти правильное решение.

Подготовка коммерческого предложения, когда решение проблемы уже известно, имеет ряд последовательных этапов:

- определение цели и формулирование её в формате SMART;
- определение Главного (ключевого) вопроса, ответ на который должно дать предложение;
- формулирование трех Главных (неопровержимых) фактов, которые смогут обосновать предложение поставщика;
- сбор необходимой информации, подтверждающей Главные факты, фильтрация и анализ информации;
- группировка этих фактов в легкие и понятные байеру порции информации;
- представление байеру своего решения;
- разработка и представление плана действий по его выполнению.

Данная последовательность этапов подготовки коммерческого предложения для торговой сети кардинально отличается от привычного процесса подготовки документов, при котором сначала проводится сбор фактов и их анализ, затем из собранных фактов выбирается несколько наиболее важных, и только потом формулируется ключевое послание.

---

Для создания максимально эффективного и продающего коммерческого предложения приходится идти от обратного — сначала сформулировать решение задачи с учетом собственных целей и потребностей торговой сети, а потом «подогнать» под данное решение значимые факты и аргументы.

---

## Цели поставщика и Главный вопрос

Обычно в формулировании собственных целей в формате SMART (цель должна быть конкретной, измеримой, достижимой, амбициозной и ограниченной во времени) у поставщиков проблем не бывает. Например, когда речь идет о вводе новой продукции (решении задачи), поставщик может сформулировать свои цели следующим образом:

- 100% дистрибуция всех ассортиментных позиций (SKU) во всех форматах и по всей географии сети за 2 недели до начала телевизионной рекламы;
- ценовые скидки в рамках промо-акции через 4 недели после запуска продукции, сопровождающиеся выкладками на паллетах;
- 15 часов акции по раздаче бесплатных образцов продукции в магазинах во время пиковых периодов трафика покупателей;
- брендовая маркировка на полках всех гипермаркетов в течение 8 недель после запуска.

Однако, для того чтобы коммерческое предложение было максимально убедительным, необходимо донести до байера, почему коммерческое предложение поставщика выгодно торговой сети. Поэтому следующим важным этапом будет определение Главного, или ключевого, вопроса, ответ на который должен удовлетворять потребности байера и торговой сети.

---

**Определение Главного вопроса — это очень важный этап процесса подготовки коммерческого предложения. Очень многие предложения поставщиков были неуспешными только потому, что они отвечали на неправильный Главный вопрос.**

---

Например, формулировка Главного вопроса в виде: «Как поставщику увеличить долю присутствия в категории до 30% за счет ввода новой продукции?» — является неправильной, т. к. такая постановка вопроса никак бы не мотивировала байера купить это предложение, потому что у него не было бы соответствующей потребности. Поставщик должен сначала определить потребность байера, затем убедить или согласовать с байером, что у него существует такая потребность, и затем постараться её удовлетворить.

Вспомните, как часто люди сталкиваются с ситуацией, когда кто-то пытался продать им совсем не то, что им нужно. Нет ничего более раздражающего, чем продавец, который рассказывает о свойствах своего продукта и уверяет вас, что он вам понравится, хотя данный продукт совсем не удовлетворяет потребностям покупателя. Обязательно

учитывайте это при подготовке коммерческих предложений, определяйте потребности байера и ищите методы решения проблемы, которые удовлетворят его.

А вот такой Главный вопрос: «Как осуществить запуск новой продукции, чтобы продажи категории через 3 месяца после запуска выросли на 20%?» — обязательно заинтересовал бы байера, т. к. он в итоге получит не только новый продукт поставщика, но и соответствующий пакет поддержки, которые смогут удовлетворить его потребность в увеличении объемов продаж. И байер принял бы и поддержал такое коммерческое предложение, потому что оно отвечало бы именно его потребностям, а не только потребностям поставщика.



ОБУЧЕНИЕ – 2024-2025

## МЕРОПРИЯТИЯ «ПРАКТИКУМ ПОСТАВЩИКА»

Наименование мероприятия	Дата проведения	Ссылка
Открытый офлайн-тренинг «Подготовка к годовым переговорам и практики стратегической работы с торговыми сетями»	13 и 14 ноября 2024г, с 9:00 до 17:00, Москва	<a href="#">Регистрация</a>
Открытый офлайн тренинг «Стратегии и инструменты работы с торговыми сетями»	4 и 5 декабря 2024г, с 9:00 до 17:00, Москва	<a href="#">Регистрация</a>
Открытый офлайн-тренинг «Специальные инструменты переговоров»	29 и 30 января 2025г, с 9:00 до 17:00, Москва	<a href="#">Регистрация</a>
Открытый офлайн-тренинг «Категорийный менеджмент для поставщиков»	26 и 27 февраля 2025г, с 9:00 до 17:00, Москва	<a href="#">Регистрация</a>