

**Верный**



**АКТУАЛЬНОЕ**



**ЛЕОНОВ**

ПРАКТИКУМ ПОСТАВЩИКА

**Информационный  
Дайджест**

Всё о самом главном в ритейле



**ЛОЯЛЬНОСТЬ**

СТАРТАПЫ

**ЛЕНТА**



ПРЕССА

ИНТЕРЕСНОЕ



**ИННОВАЦИИ**



СТРАТЕГИИ



**АНАЛИТИКА**



БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ

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

Февраль 2023

**Актуальное**

## НОВОСТИ ПРАКТИКУМА ПОСТАВЩИКА

Несколько новостей. Первая – бумажная книга «Справочник Поставщика 2023. Работа с торговыми сетями» доступна в Интернет-магазинах:

- [Книжный остров](#);
- [Wildberries](#);
- [Ozon](#).

Кое-где книгу уже раскупили, но в ближайшее время она опять появится в продаже. Кстати

[здесь](#) можно купить и другие книги из серии «Практикум Поставщика» по хорошим ценам.

Электронную книгу, как обычно, можно купить на [моем сайте](#).

Вторая новость. Открыт прием на прохождение мартовского [дистанционного учебного курса «Создание аналитических презентаций «на офтейках»](#).

Научимся анализу категорий на основе офтейков, поймем, как должен выглядеть сценарий презентации и как – ценностное предложение.

Разберем, как должна выглядеть сама презентация для байера. И покажем, как это все работает на конкретном примере по заведению нового СКЮ в розничную сеть «Магнит».

Вот такие краткие новости.

Инвестируйте в себя – это самая надежная инвестиция.



Как говорил один персонаж книги «Алиса в Стране Чудес»: «Чем больше сразу учишься, тем меньше после мучишься».

И, в этом, пожалуй, что-то есть.



Актуальное

## ПРЕДСКАЗАНИЕ СПРОСА В СЕТЯХ – ЧТО ИЗМЕНИЛОСЬ?

Попался мне на глаза [кейс о том, как ERP от 1С помогла повысить точность прогноза продаж товаров с высокой сезонностью](#).

Это напомнило мне мой же [пост](#) о том, как в 2016 году Яндекс и Пятерочка совместно тестировали предсказания спроса на товары со скидками с помощью технологии машинного обучения. Была еще информация о тестировании Магнитом собственной системы предсказания спроса, основанной на нейронных сетях. Я про это тоже [пост](#) писал, но больше никакой информации публично вроде не было. Так что не понятно, на какой стадии этот проект сейчас.



С тех пор прошло почти 7 лет. И вот я читаю очередной кейс о том, как теперь 1С помогает повысить точность прогноза.

Что меня смущает в этом кейсе. Приведу прямую речь заказчика: *«Ранее мы пробовали использовать искусственный интеллект на тестовых позициях. К сожалению, ни один из вариантов не показал такой высокой точности. Точность прогнозирования в «1С:ERP» была заметно выше ручного метода. Кроме того, аналитик это делает три дня, «1С:ERP» – несколько минут. Скорость планирования в системе – два часа против трех дней ручного труда».*

На мой взгляд, проблема в том, что чем сложнее модель, тем труднее в нее вносить какие-то изменения, т.к. многие параметры взаимосвязаны. Причем для разных товаров и разных категорий будут свои алгоритмы. Именно поэтому, например, у торговых сетей есть определенные проблемы с прогнозированием остатков. И, естественно, аналогичные проблемы есть и у поставщиков.

В случае 1С все равно алгоритм прогноза настраивали вручную. Возможно, он хорош на текущий момент (оценка точности 70% - это хорошо или плохо?). Но со временем его надо обязательно корректировать, причем тоже вручную, иначе данные «поплывут».

В этом плане, ИИ и нейронные сети предпочтительнее – они сами учатся и для сложных систем это глобальный плюс. Так что, это мое мнение, будущее именно за ИИ и нейросетями. Да, их тоже надо настраивать и обучать, и это на первом этапе сложнее, чем просто перенести и адаптировать алгоритм из Экселя в 1С. Зато потом будет проще. А пока

будем ждать, когда технологии ИИ и нейросетей «дозреют» до эффективного использования в ритейле.



## Стратегии сетей и поставщиков

### ПРО ТРЕНДЫ И ОНЛАЙН-ПРОДАЖИ

Не только NielsenIQ дает интересную аналитику, которая может пригодиться КАМу. Есть еще, например, Data Insight – аналитическая компания, специализирующаяся на онлайн-ритейле.

Это компания проводит более 50 различных исследований в год и много отчетов публикует для свободного доступа.

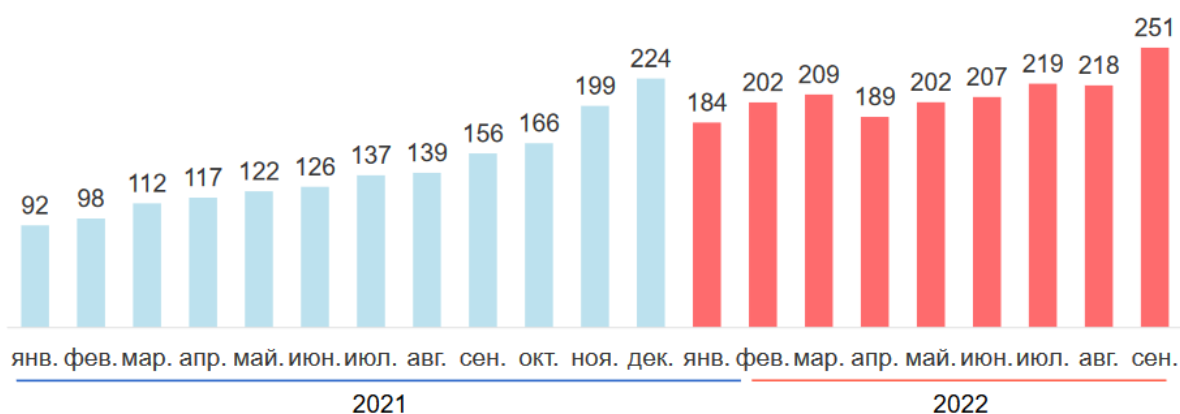
Например, недавно вышел любопытный [отчет «Тренды онлайн-продаж 2022»](#). Что в нем интересного?

Стоит обратить внимание на стабильный ежемесячный рост количества заказов в онлайн-каналах в России.



### еCommerce: количество заказов, 2021-22 (млн)

Внутрироссийский рынок электронной торговли каждый месяц больше предыдущего – за исключением января (сезонный спад) и апреля (после мартовского ажиотажа).



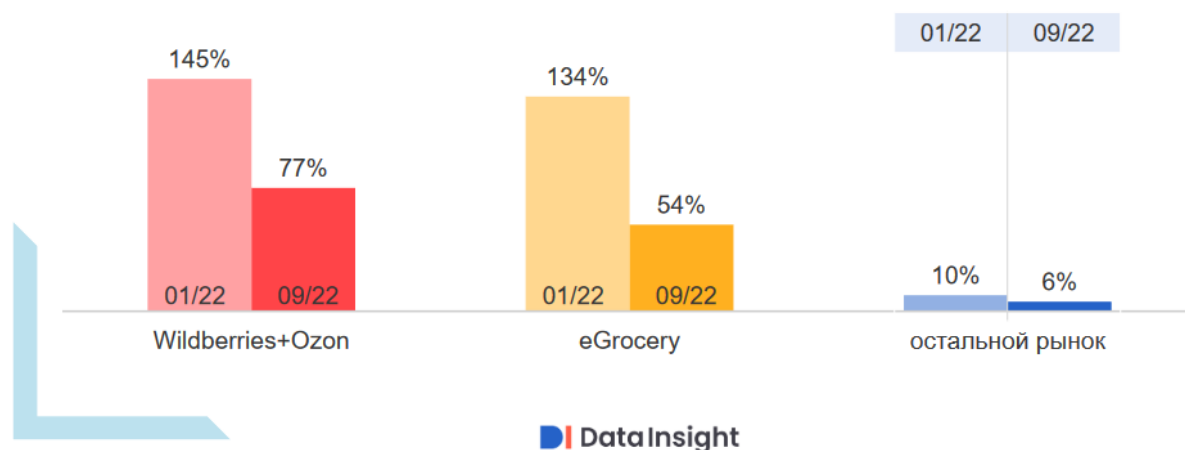
Data Insight

5

Хотя темпы роста уже не такие большие, как несколько лет назад. Основной рост показывают именно крупные игроки. И это тоже понятно и, в общем-то, очевидно.

## Рост количества заказов год к году: почти весь рост у маркетплейсов и в eGrocery

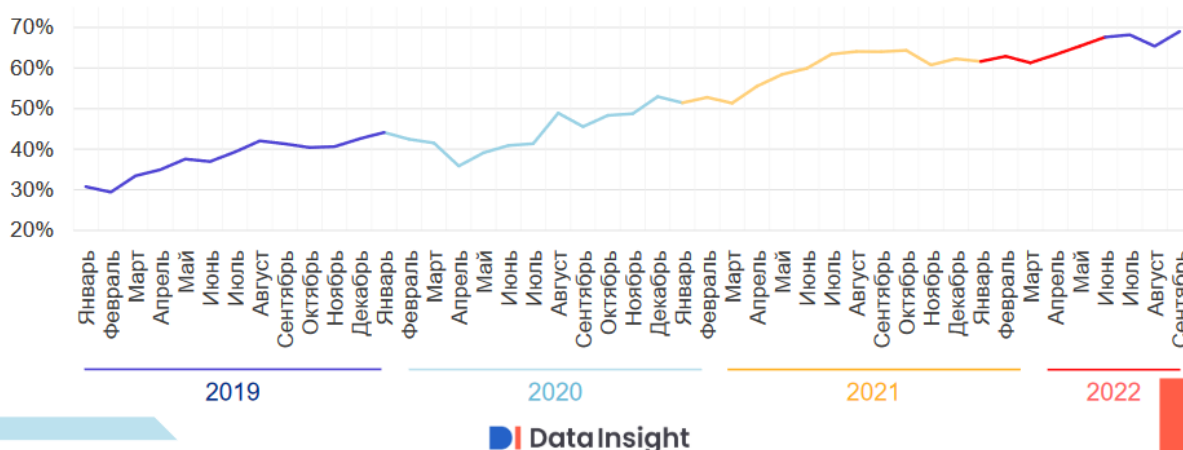
В сумме WB и Ozon в июле вырос на 77% относительно июля 2021. Крупнейшие маркетплейсы и eGrocery растут на порядок быстрее остального онлайн-рынка – хотя темпы роста снизились везде.



Wildberries и Ozon генерируют 2/3 всех онлайн-заказов. Это солидный результат.

## Доля Wildberries и Ozon от всех онлайн-заказов

В июне совокупная доля двух крупнейших маркетплейсов (Wildberries и Ozon) впервые в истории превысила 2/3 от всех онлайн-заказов и составила 68%, что на 8 процентных пунктов выше, чем год назад, и на 27 процентных пунктов выше, чем в июне 2020 года.



Почему крупнейшие маркетплейсы занимают такую большую долю? Здесь все просто. Очень широкий ассортимент, который не может обеспечить ни одна сеть плюс широкая

сеть пунктов выдачи заказов, что позволяет получать товары в шаговой доступности. Например, количество ПВЗ Wildberries в 2,5 раза выше, чем у Магнита, Пятерочки и Перекрестка вместе взятых.

Покупатели со временем привыкли к маркетплейсам и ПВЗ. Теперь им не надо посещать гипермаркеты – все можно заказать в режиме онлайн. И это является определенной проблемой для крупных традиционных сетей. Им нужно подумать о том, чтобы переформатировать не только свои гипермаркеты, но свои магазины формата «у дома». Как? Я уже неоднократно про это говорил. Надо менять стратегию и превращать их в по-настоящему гибридные точки продаж, дополнительно внося элементы онлайн-продаж и ПВЗ.

Пока я не видел экспериментов с такими форматами, но не удивлюсь, если они появятся. Хотя это будет не скоро. Все-таки большинство крупных традиционных сетей по-прежнему достаточно инертны, и не готовы к тестированию «революционных» изменений своих форматов.



## Стратегии сетей и поставщиков

### О ЖЕСТКО-МЯГКОМ МАГНИТЕ

Пару слов о [НОВОСТИ](#) про запуск торговой сетью Магнит нового формата жестких дискаунтеров. Как говорится в пресс-релизе, *«новый формат приближен к концепции классических европейских дискаунтеров и ориентирован на потребителей, не приемлющих компромиссов в качестве, но стремящихся к рациональным покупкам».*

Когда читаешь описание данного формата, то возникает странное ощущение. Эдакая «маленькая смесь» Светофора с Ашаном. Часть идей взяли у Светофора (холодная комната, паллеты и большие упаковки), а часть у Ашана (собственная пекарня, кассы самообслуживания, широкий ассортимент во фреш-категории и весовые товары).





И сравнивается этот формат с «мягким» дискаунтером «Моя Цена». *«Новый формат жестких дискаунтеров ориентирован на закупки базовой продовольственной корзины на несколько дней и ежедневные покупки свежих товаров, в то время как «Моя Цена» закрывает более широкие потребности в ежедневных покупках базовых товаров».*

Что можно сказать? Если честно, то странный формат. Надо, конечно, посмотреть на выбор локаций, но пока я вижу здесь явные противоречия в покупательских миссиях.

По-хорошему, можно было бы сделать два разных формата. Первый – базовая продовольственная корзина с возможностью доставки и интернет-заказа/предзаказа. А вот второй – фреш, горячая выпечка, молочка, рыба-мясо, сладости.

Не уверен, что данный формат взлетит.

---

Надо очень хорошо продумать разделение покупательских потоков, чтобы исключить ситуацию, когда те, кто пришел в обед или вечером за булочками или пирожками стоят в одну кассу с теми, у кого в тележках лежит недельный запас продуктов.

---

Да и для качественного фрэша персонал все-таки тоже нужен (выкладка, дополнительный контроль и пр.).

Посмотрим, но что-то мне подсказывает, что базовый формат жесткого дискаунтера от Магнита в итоге будет пересмотрен и существенно видоизменен.

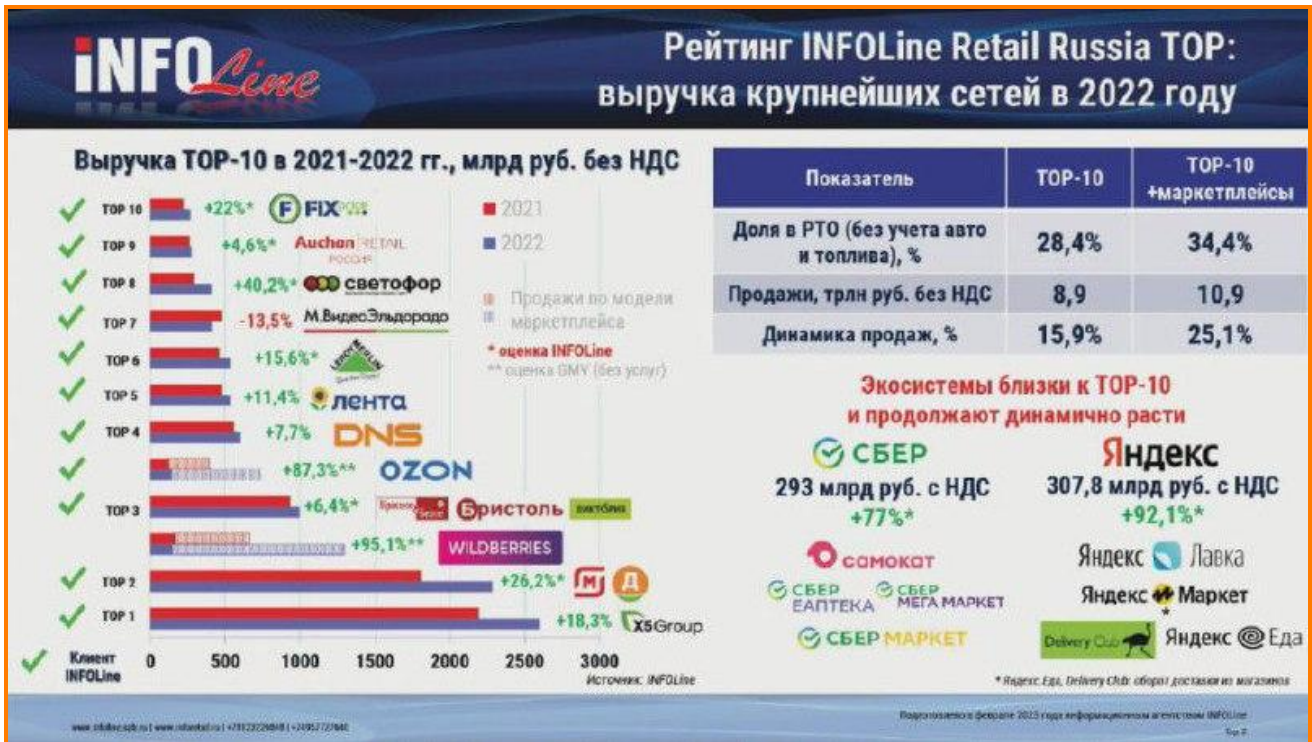
## Аналитика и статистика

### ОБ АНАЛИТИКЕ И ВЫРУЧКЕ СЕТЕЙ

2022 год был не простым, и для российского ритейла тоже. Но, аналитика от INFOLine говорит о том, что, все равно, российский ритейл растет.

Высокая динамика выручки Wildberries (+95,1%) и Ozon (+87,3%), в принципе, не должны никого удивлять. Да и рост Сбера (+77%) и Яндекса (92,1%), тоже.





А вот рост выручки Светофора больше чем на 40% вполне может показаться кому-то странным. Особенно, если учесть замедление почти в два раза темпов роста открытия новых магазинов. Но правильно подобранный формат двигает сам себя.





Удивляет, что в ТОП-10 еще держится Ашан, но я думаю, что скоро эта ситуация поменяется. Мне кажется, что нет никаких предпосылок для того, чтобы Ашан с ростом выручки менее 5%, остался в ТОП-10 в 2023 году.

Кстати, есть любопытный рейтинг от Forbes [«30 самых дорогих компаний Рунета — 2022»](#). Так если на него посмотреть, то лидеры так или иначе связаны с электронной коммерцией. Кстати несколько проектов Сбера представлены отдельно в ТОП-30.

1		<b>Яндекс</b> Информационные технологии	<b>17.397</b> млрд \$
2		<b>Wildberries</b> Торговля	<b>7.635</b> млрд \$
3		<b>Avito</b> Маркетплейс	<b>6.227</b> млрд \$
4		<b>Ozon</b> Торговля	<b>4.711</b> млрд \$

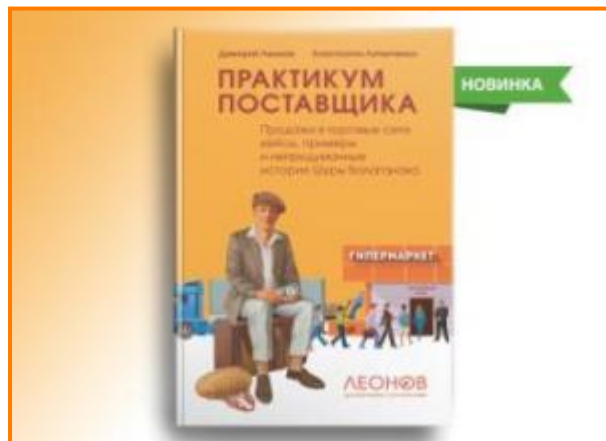
Так что ритейл, конечно же, крупный ритейл, в 2022 году чувствовал себя вполне неплохо. И тенденция такова, что за редким исключением, электронная коммерция будет одним из драйверов роста и в ближайшие несколько лет.



## О НОВЫХ ИДЕЯХ НОВЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

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

Собрание открыл собственник. Тот самый, приезжающий на черном Рендж Ровере. Он представил нам Петю как нового коммерческого директора, рассказал про его блестящую динамичную карьеру, затронув, естественно, только трудовую и самую героически-позитивную ее части. Пообещал, что Петя быстро вникнет в текущую ситуацию и не позже, чем через два месяца, презентует всем нам новую стратегию. После чего извинился, что не может прямо сейчас остаться и продолжить, так как спешит на очень важную встречу, а посему вынужден откланяться.



Однако Петя не намерен был так долго ждать. После того, как собственник покинул офис, он представил нам себя еще раз. Уже сам. Причем сделал это в еще более лестном свете. После чего анонсировал еще одно сегодняшнее собрание. Он попросил весь коммерческий отдел собраться сразу после обеда.

В назначенный час Петр снова предстал перед аудиторией. Первым делом он попросил забыть все распоряжения старого руководства и концентрироваться только на том, что будет считать нужным сам Петр. Затем он перешел к изложению своей программы.

— Итак, прежде всего, запомните: теперь вы делаете только то, что говорю вам я, — начал презентацию своей программы Петр. — Прежде всего, все, что я скажу дальше, строго конфиденциально. Мы меняем стратегию развития, в связи с чем нам нужно будет внести некоторые изменения как в список SKU, так и, соответственно, в список поставщиков. Забегая вперед, скажу: и тех и других станет гораздо меньше. Прежде всего, мы должны понять наполнение списка наших будущих поставщиков и их потенциальных замен. Для этого анализируем текущую ситуацию. Она должна быть предельно ясной. Помните: вы работаете не со SKU, вы работаете с потребностями. Работаете строго по узлам дерева принятия решений. Потребность, как мы знаем, равна архетипу.

Второе. К завтрашнему утру делаете матрицу «поставщик — потребность». Нам нужно выявить лидеров в каждом архетипе. Найти слабые места у их поставщиков. Подготовленные списки будут утверждаться лично мной.

Далее, мы должны очень быстро сделать избранным поставщикам именно те предложения, от которых они не смогут отказаться. А на случай возможных отказов по каждому лидеру должен быть подготовлен план «Б». Причем этот план должен быть подготовлен заранее...

Стратегия Пети была проста как яйцо. Он хотел выявить поставщиков — лидеров в каждом архетипе. Потом проанализировать SKU этих поставщиков и выявить закрываемые этими SKU потребности. То есть понять потребности, которые лидирующий поставщик закрывал с доминирующей долей, и потребности, закрываемые им с долей миноритарной. Далее, по Петинскому сценарию, нужно было взять лидеров «в оборот», предложив им сохранение в ассортименте их доминирующих SKU на «особых» условиях, и одновременно с этим подготовить стратегию вывода их миноритарных SKU.

— Таким образом, мы «убьем двух зайцев», — продолжал Петя. — Мы обозначим ключевые SKU внутри каждой потребности и, скорее всего, снизим оборот лидеров, а следовательно, снизим уровень нашей от них зависимости. А если кто-то из доминирующих поставщиков архетипа не пойдет на наши условия, мы тут же сделаем предложение игроку номер два, номер три или номер четыре заданного архетипа, объясняя им следующее...» — продолжал вещать Петя.

Я слушал Петин спич сквозь уплотняющийся туман нарастающего внутреннего несогласия. Цифры и методы, декларируемые нашим новоявленным директором, отторгались мной, как несвежая шаурма здоровым желудком. Я не верил своим ушам. Неужели здравомыслящий человек, проработавший на поставщика половину своей сознательной жизни, может не понимать исхода такого плана? Из двоих-троих followers один обязательно согласится на улучшение условий сети, считая, что заработает на растущем объеме и на последующем повышении цен, особенно в ситуации возможности получения места лидера архетипа. Но когда объем сети дорастет в его обороте до двадцати, а то и тридцати процентов, а прибыльность этой доли останется нулевой... Вот тут он и протрезвеет... Плюс, большой вопрос, какие именно критерии прибыльности будет преследовать Петя в первую очередь? Критерии прибыльности сети? Или критерии, ускоряющие замену своей не новой Бентли?

---

Руководители приходят и уходят. Но плох тот руководитель, который начинает что-то менять, не вникнув в то, как устроены существующие бизнес-процессы. Процесс слома старого и внедрения нового всегда приводит к внутрикорпоративному кризису, успешное разрешение которого зависит только от персонала. Хороший руководитель никогда не начнет «перестройку», не понимая возможностей своих сотрудников и не учитывая их сильные и слабые стороны.

---

— Балаганов, можешь повторить, что я сейчас сказал! — Петин крик вывел меня из состояния задумчивости.

Он сжал кулаки и уставился на меня своими блеклыми глазами. Его щеки и располневшая, с трудом помещающаяся в вороте рубашки шея стали пунцовыми. «Прямо как старорежимный учитель!» — подумал я, разглядывая Петю с нескрываемым удовольствием. Я почему-то и правда был доволен тем, что вывел Петю из себя. Улыбнувшись, я четко изложил его стратегию, добавив чуть больше деталей, чтобы риски ее краткосрочности стали понятны не хуже, чем суть самой стратегии.

Петр добавил еще несколько «важнейших» тезисов, которые, как, видимо, он рассчитывал, должны были окончательно заверить уважаемое собрание в безупречности его плана действий.

— А теперь все за работу, — нараспев и как-то по-голливудски прокричал Петя, трижды хлопнув в ладоши, и исчез за дверью своего кабинета.

В офисе стало тихо. Обмениваясь мрачными взглядами, мои коллеги молча расходились по своим рабочим местам. Я поймал на себе вопросительный взгляд Жанны — ассистента коммерческого. Я вдруг понял, что не смогу прямо сейчас ответить на вопросы, которые она готова мне задать и которые, точно так же, как она, будет задавать мне моя команда.

Подмигнув Жанне ободряюще, я развернулся, подошел к двери Петинского кабинета и решительно ее толкнул.

Судя по всему, Петя собирался уходить. Он стоял возле письменного стола, сжимая в одной руке ручку своего портфеля, а в другой ключ от своей Бентли.

— Уже уходишь? — с умышленно акцентируемым удивлением спросил я.

— Да, мне пора, у меня встреча, — недовольно поморщившись, ответил Петя. — У тебя вопросы?

По рассказам Вадика я знал, что на своем прежнем месте Петю невозможно было застать в офисе после трех. «Нет, Петя, — подумал я, — здесь другие понятия. Здесь принято работать. Причем всем». Вслух же я сказал другую фразу.

— Мне казалось, у тебя вопросы. Ты ведь сам просил меня зайти к тебе после собрания, чтобы дать ответ.

---

Открытая конфронтация с руководством всегда приводит только к одному: кто-то из вас скоро будет уволен. Вероятность, что это будете не вы, крайне мала и часто зависит от какого-либо удачного случая.

---

Петя посмотрел на меня вопросительно.

— Петя, ты ведь не можешь не понимать, что ни один здравомыслящий поставщик не будет считать стратегическим партнером клиента, приносящего ему убытки.

— А почему я должен думать о его убытках? Мне плевать. У меня есть свои задачи. Мне приятнее о своей прибыли заботиться. Своя рубаха, знаешь, всегда ближе, — Петя скривил рот однобокой улыбкой, поднял зажатый между большим и указательным пальцами ключ от своей машины, побалтывая им в воздухе словно колокольчиком. — Я и тебе, Балаганов, советую фокус сменить. Не о том надо думать.

У поставщиков денег много. Не надо их считать. Они сами пусть думают, как им свои проблемы решить. А пути для этого всегда есть, нужно просто уметь думать головой и знать нужных людей.

До меня начал доходить истинный смысл Петиных слов. Я вспомнил пиццерию напротив офиса одной из сетей и депозитария Ивана, рассказывающего мне о своей благородной миссии.

— А-а-а, вот ты о чем. Если я правильно понимаю, возможности нашего общего знакомого Ивана теперь станут еще шире? Теперь он будет иметь возможность способствовать страждущим договариваться еще и с нашей сетью? А ты, с учетом его возможных услуг, сможешь абсолютно точно утверждать список будущих поставщиков сети, безошибочно выбирая именно тех, кто максимизирует твою прибыль. То есть именно тех, кто будет в специальном списке, полученном тобой от Ивана...

— Не понимаю, о ком ты говоришь, — все так же криво улыбаясь, проговорил Петя, — но могу тебе сказать следующее. Здесь теперь все будет по-другому. Вы тут со своим индийским другом дел наворотили, я наслышан. Поставщиков правильных напугали, специалистов нормальных разогнали. Теперь мне придется разгонять тех оболтусов, что вы понабрали, перестраивать все по-своему. Так, Шура, бизнес не делается. Мой тебе совет: слушай меня и не задавай лишних вопросов. Не лезь в мои дела. Тогда все будет о'кей. Будешь следовать этим правилам — останешься доволен. Не сомневайся, не обижу.

— Оболтусов, говоришь? — я услышал в своем голосе нескрываемое раздражение. — Эти, как ты выражаешься, оболтусы практически все, без исключения, являются специалистами высочайшего класса. Это профессиональный мотивированный коллектив. Эти люди, — я показал большим пальцем себе за спину, в направлении двери, — эта команда выстроила стабильный долгосрочный бизнес и способна и дальше справляться с задачами практически любой сложности.

А то, что они привыкли работать честно, так это, извини, обратная сторона той самой медали, на лицевой стороне которой написано «эффективность».

Взгляд Пети проследовал в направлении, указанном моим пальцем, и сфокусировался где-то за моей спиной. Петя вдруг побледнел и изменился в лице. Его глаза забегали, голос задрожал.

— Не понимаю, Балаганов, о чем ты тут мне рассказываешь...

Я обернулся в сторону двери. Дверь была приоткрыта, в дверном проеме стоял собственник. Судя по выражению и цвету его лица, он слышал весь наш разговор. Он смотрел на Петю немигающим, требующим объяснений взглядом. Я вернулся на свое место, взял портфель и уехал домой.

**ОБУЧЕНИЕ - 2023**

## МЕРОПРИЯТИЯ «ПРАКТИКУМ ПОСТАВЩИКА»

Наименование мероприятия	Дата проведения	Ссылка
Дистанционный учебный курс «Создание аналитических презентаций «на офтейках»	Март 2023 г.	<a href="#">Начать обучение</a>