

Информационный дайджест «ПРАКТИКУМ ПОСТАВЩИКА»

Новогодний выпуск

Лучшее в 2022 году

С НОВЫМ
2023 годом!



ЛЕОНОВ
ПРАКТИКУМ ПОСТАВЩИКА

www.leonov.consulting



Актуальное

МОИ ПРОГНОЗЫ 2023

Делать прогнозы – дело неблагодарное. И я не очень люблю их делать, но иногда все-таки делаю. Часть прогнозов сбывается, часть нет. Я периодически для себя делаю какие-то прогнозы, связанные с рынком ритейла, а затем анализирую, что совпало, что не совпало, и, самое главное, почему прогноз не совпал с реальностью. Посмотрев на свои ранние прогнозы, я понял, что периодически допускаю одну и ту же ошибку – слишком верю в развитие технологий, которые хотя и существуют и используются в других областях, в ритейле внедряются намного медленнее. Большинство торговых сетей и поставщиков еще не научились процессу быстрого запуска высокотехнологичных проектов. Увы.



Каким будет ритейл в 2023 году? Мне кажется, что здесь все просто. Будет идти интенсивный передел рынка. Причем речь идет не только о покупке и поглощении игроков и торговых марок, но и об изменении ассортиментных стратегий, влияющих на доли рынка. И основным драйвером здесь будут СТМ.



Конкуренция производителей и торговых сетей будет усиливаться. Да-да, именно так. Не партнерство, а конкуренция производителей и торговых сетей. Причем к этой «ассортиментной» конкуренции в ближайший год-два подтянутся и крупнейшие маркетплейсы, которые уже сегодня экспериментируют со своими СТМ. И если некоторые производители этого до сих пор не поняли и никак не отреагировали, то это проблема таких производителей. В будущем их ждет, в лучшем случае, участь низкомаржинальных производителей СТМ.

Что касается каких-то технологических новшеств, то я, наученный собственным опытом, не жду здесь каких-то прорывов. Ни в системах продаж, ни в системах лояльности – даже



учитывая, что какие-то новости периодически приходят от торговых сетей и поставщиков, но ничего кардинального в целом не меняется. Хотя, повторюсь, все необходимые прорывные технологии уже созданы.

Форматы будут «уходить в специализацию» и будут все больше «мельчать». Роль знающих и обученных сотрудников будет возрастать – я знаю, что многие компании-поставщики системно занялись повышением квалификации своих ключевых сотрудников, взаимодействующих с торговыми сетями и маркетплейсами. И уже получают от этого отдачу, формируя в этой области свое конкурентное преимущество. Так что вот такие прогнозы на 2023 год.



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!



Актуальное

ЗАПИСИ ВЕБИНАРОВ В УЧЕБНОМ ЦЕНТРЕ

Для обучения и получения новых знаний, в том числе и в области продаж в торговые сети, всегда есть различные возможности. Я, со своей стороны, также, по мере возможности, стараюсь «приобщать» людей к новым знаниям. [Книги](#) и [тренинги](#) из цикла «Практикум Поставщика» уже стали довольно популярными.



Стараясь сделать обучение максимально доступным, в [раздел Учебный Центр](#) на своем сайте я помимо информации о тренингах и учебных курсах «Практикум Поставщика», буду регулярно выкладывать записи вебинаров, посвященных тем или иным вопросам, связанным с ритейлом, продажами на маркетплейсах и продажами в торговые сети.



Архив некоторых вебинаров уже доступен и я буду постепенно его расширять. На вебинарах, хотя они и не заменяют бесплатные тренинги или учебные курсы, всегда можно что-то почерпнуть для себя нового и полезного.

Так что пользуйтесь, не стесняйтесь. Помните, что знания и навыки, которые вы получаете, всегда остаются с вами и, так или иначе, пригодятся вам в работе.



Это интересно

О КРИЗИСНЫХ СТРАТЕГИЯХ

Кризисы, существенно влияющие на бизнес, периодически случаются в самых разных странах. Я говорю именно о кризисах, а не о черных лебедях – непредсказуемых и гораздо более глобальных событиях, влияющих не только на бизнес.

Как показывает практика, всегда существуют определенные признаки наступления кризиса (только далеко не все их умеют читать) и всегда существуют четкие критерии, которые позволяют оценить глубину и длительность кризиса.



Понятно, что если рвутся логистические цепочки поставок и привычные финансовые схемы, то для бизнеса это проблемы. Но в кризисе – самое главное – это изменение поведения покупателей и потребителей. Именно это важно в первую очередь. И от того, как будет меняться поведения клиентского сегмента, с которым вы работаете, зависит и ваша стратегия. Недавний кризис, связанный с пандемией, тому пример.

Что делать бизнесменам и предпринимателям в кризис? Как показывает история, есть две прямо противоположных стратегии.



Первая стратегия основана на вероятном падении покупательского спроса. Здесь все давно уже проверено и протестировано в разные времена и эпохи. Я уже как-то рассказывал об этом, ссылаясь на книгу [Ари де Гиус «Живая компания»](#). Суть стратегии в переходе на «консервативные рельсы» - минимизация расходов, аккумуляция и бережное расходование ресурсов, запрет на инвестиции и развитие бизнеса, удержание ключевого персонала. Главная задача здесь – пережить кризис.

Вторая стратегия основана на прогнозе того, что покупательский спрос на ваш продукт вырастет. Например, при резком существенном росте курса валюты, покупатели часто выбирали стратегию вложения денег в те товары длительного «потребления», которые будут только дорожать. Кто-то наверняка вспомнит ажиотажный спрос на бытовую технику и электронику или рост электронной коммерции в отдельные моменты нашей истории. В этой стратегии можно и нужно готовиться к расширению и развитию бизнеса и инвестировать в такое развитие.

Некоторые предприниматели еще недооценивают длительность кризиса – часть людей думает, что все «рассосется за пару недель - месяц», но кризисы всегда длятся долго и часто просто превращаются в новую реальность, без возврата к прошлому. Это тоже надо помнить и учитывать при выборе той или иной стратегии.

Если же не менять, а использовать докризисную стратегию, то у вас должны быть ресурсы и уверенность в том, что ваша докризисная стратегия будет также успешно работать и в кризис, что бывает крайне редко.



Это интересно

О ЧЕМ ГОВОРЯТ НОВОСТИ

Так случилось, что я, так или иначе, связан с ритейлом уже много-много лет. И вот на что я обратил внимание. Еще несколько лет назад в интернете количество сайтов, которые специализировались на новостях, связанных с ритейлом, можно было пересчитать на пальцах одной руки.

А сегодня, есть огромное количество специализированных сайтов и порталов, которые целиком посвящены ритейлу и всему,



что с ним связано. (Хотя, если честно, очень многие из них, просто перепечатывают одни и те же новости друг у друга).

То же самое касается и обучения.

Сегодня на рынке можно найти огромное количество учебных курсов и обучающих мероприятий, затрагивающих различные аспекты ритейла.

А ведь еще совсем недавно профессиональным ритейл-обучением в России занимались всего несколько экспертов.

Я уже не говорю про огромное количество различных форумов, конференций, саммитов, семинаров и прочих мероприятий, на которых обсуждаются актуальные вопросы развития ритейла.

Как консультант, я периодически сталкиваюсь с компаниями, работающими в самых разных отраслях. Хочу заметить, что далеко не везде произошел такой взрывной рост количества новостных источников и новых экспертов в отраслевом обучении.

О чем это говорит? Прежде всего, о том, что ритейл, как отрасль, становится все более технологичной, ведь развитие технологий невозможно без управления знаниями и профессионального обучения.



Потребность в обученном персонале в области ритейла постоянно растет плюс сами сотрудники, в своем большинстве, понимают важность и значимость обучения для своей карьеры и своих финансовых доходов.

Постепенно ритейл начинает догонять по технологичности другие отрасли, например, такие как финансы или транспорт и связь, в которых крупнейшие банки и операторы мобильной связи, долгое время были на «передовой» с точки зрения внедрения современных технологий. Кстати, большое количество новых технологичных стартапов в ритейле тоже говорит в пользу этого.

Что дальше? В принципе это очевидно. Крупнейшие и наиболее технологичные игроки будут шаг за шагом наращивать свои доли, за счет поглощения или выдавливания с рынка более мелких конкурентов и внедрения передовых технологий. С помощью технологий это сделать достаточно просто. Собственно мы уже наблюдаем этот процесс, когда крупнейшие игроки год за годом увеличивают свою долю, а более мелкие игроки постепенно «выпадают из обоймы».



Так что вот такое наблюдение – рост новостных источников и появления большого количества новых обучающих курсов является маркером технологичности отрасли, а в какой-то степени, и одной из движущих сил, влияющих на быстрое развитие такой отрасли.



Стратегии сетей и поставщиков

ПРО СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ СЕТЕЙ

Говоря о стратегическом развитии торговых сетей, интернет-ритейлеров и игроков, развивающих собственные экосистемы, хочется пару слов сказать о социальных сетях.

Не так давно в СМИ промелькнули новости, что и Ozon и Wildberries пытаются внедрять технологии с элементами социальных сетей. Что в связи с этим хочется сказать?

Компаниям, которые хотят всерьез и надолго доминировать на рынке в ритейле, конечно же, по-хорошему, нужны свои соцсети. Но, к сожалению, большинство игроков не может справиться с элементарными системами лояльности, что же тогда говорить о социальных сетях.



Надо понимать, что существующие социальные сети сегодня катастрофически устарели и уже не закрывают ключевых потребностей пользователей.



Сегодня нужны социальные сети нового поколения, основанные на комфорте общения и получения информации, геймофикации, массовой персонализации, финансах, виртуализации и удобстве работы с цифровым контентом.



Плюс не забывайте, что нас совсем скоро ждет появление цифрового рубля, который надо уже сегодня встраивать в соцсети - крупные банки уже успешно заканчивают разработку пилотных проектов по работе с цифровым рублем и в следующем году эта технология будет обкатываться.

А [Озон](#) и [WildBerries](#), вместо того, чтобы создать инновационный продукт и захватить рынок, пытаются использовать урезанный функционал от обычных соцсетей. Не взлетит!

Конечно, создать новую социальную сеть это не совсем просто, но вполне реально – все технологии для этого уже есть, да и с ресурсами проблем быть не должно, особенно у компаний, которые претендуют на создание собственных экосистем. Надо просто не цепляться за старое, а посмотреть «свежим» взглядом на потребности людей. И все получится!

Та экосистема, которая первой сделает социальную сеть нового поколения на принципах, указанных выше, будет долго доминировать на рынке.



Стратегии сетей и поставщиков

ОБ УХОДЕ ЗАРУБЕЖНЫХ БРЕНДОВ

Большое количество зарубежных брендов уходит из России. Причем уходит не по экономическим, а по политическим причинам. Кто-то уходит «навсегда», хотя вечными являются только сфинкс с пирамидами, а кто-то пытается остаться всеми правдами и неправдами, делая ребрендинг, меняя юридические лица, объявляя о временном уходе и используя другие схемы. Ведь добровольно закрывать прибыльный бизнес не очень-то и хочется – развивали, развивали рынок, увеличивали силу собственного бренда и все, нужно отдать рынок конкурентам.



Понятно, что такие изменения, с одной стороны, создают определенные трудности некоторым игрокам рынка, а с другой – открывают новые возможности, особенно для крупных и амбициозных российских игроков, для которых освобождается место и которые пытаются быстро его занять, скупая активы уходящих компаний и/или начав выпуск новой продукции. А ведь свято место пусто не бывает. Рынок отреагирует очень быстро и все освободившиеся ниши в скором времени будут заняты.



Те же зарубежные компании, которые затеяли ребрендинг, например, Coca-Cola, ждут непростые времена и очень значительные дополнительные расходы на продвижение новых брендов, которые не понятно, окупятся или нет.

Когда сила бренда больше не работает, конкурировать становится намного-намного сложнее.



Тех же, кто «временно» или «навсегда» ушли, но позже будут пытаться вернуться, тоже ждет не самое радостное время. Рынок уже изменился и будет продолжать меняться дальше, сила бренда будет не такая уж и сильная, так что старым игрокам будут еще вспоминаться «старые добрые времена».

А вообще, все идет своим чередом. Российский ритейл уже привыкает жить в постоянно меняющихся условиях, которые за последние годы кардинально менялись не раз и не два. И, мне кажется, для рынка в целом, это неплохо – такая «привычка» придает повышенную устойчивость бизнесу к негативным внешним факторам и позволяет пережить «нестабильные времена».



Стратегии сетей и поставщиков

ЭПОХА СТМ

Изменения, происходящие на рынке, в последнее время ускоряются. Но есть один глобальный тренд, который отчетливо просматривается. Речь идет об очень скором наступлении Эпохи СТМ, когда каждый крупный игрок, занимающийся продажами в продуктовом ритейле, будет стремиться к уникальному ассортименту и продавать товары под собственными торговыми марками. И доля СТМ уже существенно растет, но будет расти еще быстрее и близится время, когда СТМ будут составлять очень высокую долю ассортимента большинства крупных продавцов.



И мне кажется, что аналитики все-таки недооценивают стремительность этого роста. Вот, например, в [свежем анализе NielsenIQ](#), где изучалось наиболее ярко выраженные



особенности собственных торговых марок на российском рынке в 2022 году, тоже говорится о перспективах роста СТМ. Но все-таки, как-то скромно, типа «до лидеров еще далеко».

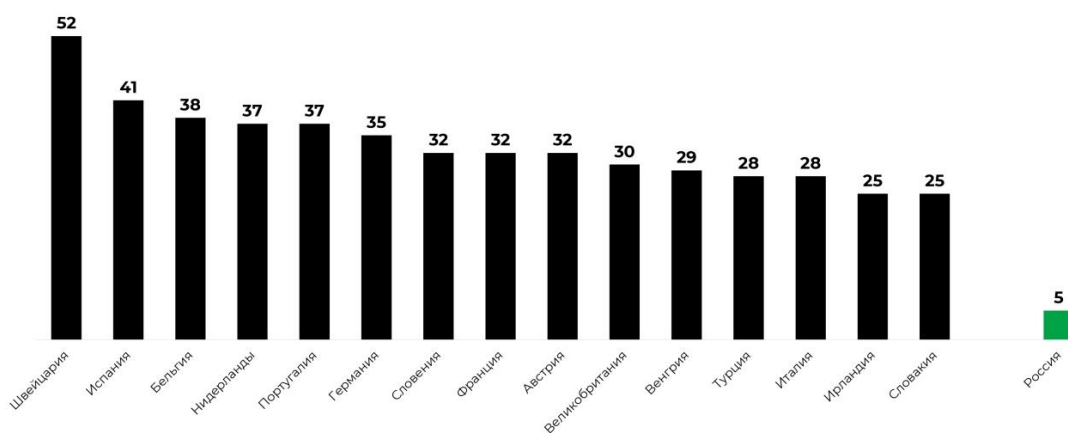
А мне кажется, пройдет всего несколько лет, и Россия будет в лидерах по доле СТМ в объеме продаж. Слишком много новостей от игроков рынка о вводе новых СТМ. Процесс нарастает лавинообразно.



Частные марки в некоторых европейских странах уже занимают более четверти рынка

При этом Россия входит в топ-10 растущих рынков по динамике денежных продаж СТМ к прошлому году

Доля СТМ в денежных продажах на рынках различных стран, %



Источник: ритейл-аудит NielsenIQ, период: MAT I квартал 2022 года

И хотя маркетплейсы еще создают для производителей видимость возможности легкой продажи независимых брендов, но это ненадолго. Наступает другая реальность и, причем,



наступает достаточно быстро. И средним и крупным производителям нужно быть к этому готовыми.

Конечно же, самое простое и, одновременно, самое сложное, это создавать свои собственные торговые сети или свои собственные интернет-магазины. По этому пути пошли очень многие производители. И довольно давно.

А вот тех производителей, которые «беззаботно» сотрудничают с сетями и маркетплейсами, могут со временем ждать неприятные сюрпризы.



Пресса

КНИЖНЫЕ НОВИНКИ РИТЕЙЛА

Хочу дать всем очень полезные совет – сформируйте у себя привычку, хотя бы раз в квартал, найдите время и в качестве отдыха и свободного времяпрепровождения посещайте большие книжные магазины (лучше разные). Даже если вы читаете книги только в электронном виде.

Моя практика подсказывает, что всегда найдется что-то новое, интересное и нужное, то, что вы сами никогда бы не нашли ни на сайте книжных магазинов, ни в поиске.



Не обязательно покупать бумажные книги. Хотя, как сказал один очень известный автор, читать хорошую книгу в электронном виде – это как пить хороший 10-летний виски из пластикового одноразового стаканчика.



Зайдя в книжный магазин, просто просматривайте книжные полки. Я вот совсем недавно это сделал и нашел несколько интересных книг, изданных совсем недавно и посвященные тем или иным вопросам, связанным с ритейлом.

Во-первых, книга «Цивилизация X5. От магазинов без товаров до магазинов без продавцов. Как "Перекресток" и "Пятерочка" изменили российскую торговлю». Название и содержание предполагает погрузиться в историю и «дойти» до современных времен. Ну и, как я понял, погрузиться «в кухню» и процессы, которые происходили и происходят в сетях Пятерочка и Перекресток.

Попалась мне на глаза и книга Бенджамина Лорра «Тайная жизнь супермаркетов. О чем вам никогда не расскажут», вышедшая в 2022 году.



Судя по отзывам и аннотации – это «специфический» взгляд на американский ритейл:

- «мы узнаем секреты успеха сети супермаркетов Trader Joe's от ее основателя;
- отправимся в путь с дальнобойщиками, которые именуют свой труд не иначе как "издольщина на колесах";
- вместе с экоактивистами ворвемся на промышленную ферму, чтобы своими глазами увидеть, чего стоит получить сертификаты Fair trade и Free range;
- проследим за производителями в борьбе за право на место на прилавках магазинов, получая при этом необходимые лайфхаки и узнавая о подводных камнях и ловушках при открытии любого нового предприятия пищевой промышленности;
- увидим шокирующие подробности принудительного труда мигрантов их глазами.»



Если честно, не уверен, что книга будет полезна нашим поставщикам, но то, что она должна быть занимательной – это точно.

Еще одна книжная новинка, которая привлекла мое внимание и которая вышла в 2021 году - Стив Деннис «Выдающийся ритейл. Как привлечь и удержать покупателей в эпоху цифрового разрушения». Содержание достаточно многообещающее.

Ни одну книгу я пока не прочитал сам, совсем нет времени, так что может быть те из вас, кто уже что-то прочитал, расскажут более подробно о прочитанных книгах?

А я со своей стороны, постараюсь попозже, после прочтения, сделать обзоры этих книг. И если «все сложится», то и самому порадовать вас чем-то новеньким в плане книжных новинок из серии «Практикум Поставщика».



Ну а если вы прочитали какие-то новые и полезные книги, посвященные ритейлу, которых нет в этом посте, то напишите мне, будет интересно посмотреть.

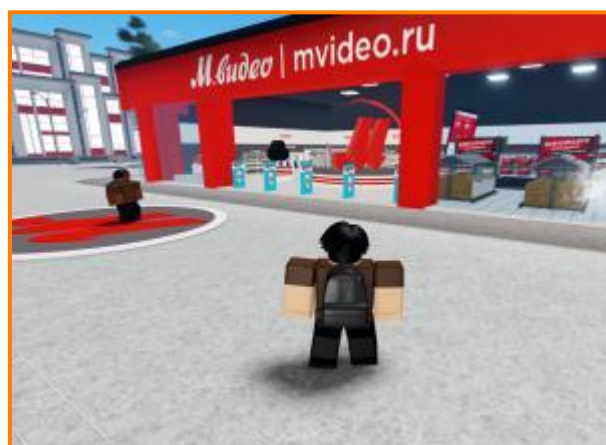


Стартапы и инновации

ПЕРВАЯ ВИРТУАЛЬНАЯ ЛАСТОЧКА

Не могу пройти мимо сентябрьской [НОВОСТИ](#) про открытие торговой сетью М.Видео своего виртуального магазина.

Коротко про то, как это все работает. Чтобы попасть в виртуальный магазин «М.Видео», сначала нужно зарегистрироваться в Roblox – игровая онлайн-платформе и система создания игр, позволяющей любому пользователю создавать свои собственные и играть в созданные другими игры.



Затем нужно будет скачать клиентскую программу, залогиниться в ней и кликнуть по специальной ссылке – и тогда ваш аватар появится на площадке перед входом в виртуальный магазин «М.Видео».

Сам магазин очень похож на реальные магазины сети – по ним можно ходить, брать товары, поиграть в игры и заработать бонусные баллы, которые можно потратить в реальных магазинах.

Понятно, что пока это очень примитивное решение, но начало положено.

Крупным сетям придется задуматься о будущем и, рано или поздно, в условиях жесткой конкуренции, придется внедрять технологии, которые через несколько лет будут доминировать на рынке, как это произошло с интернет-продажами.



Я в этом просто не сомневаюсь. Хотя, конечно, времени на внедрение полноценных виртуальных магазинов потребуется побольше, чем 2-3 ближайших года. Все-таки «нормальная» виртуализация и геймофикация требуют определенных компетенций, которых у сетей пока просто нет.

Сам проект от «М.Видео» вероятнее всего станет таким, про которые можно будет сказать, что «первый блин комом».



Стартапы и инновации

О СТРАШНЫХ МАГАЗИННЫХ РОБОТАХ

Несколько слов о прогрессе и об использовании магазинных роботов для тех или иных целей. Периодически и у нас и в западной прессе появляются публикации о том, что в той или иной сети внедрили роботов или «вот-вот» заработают чудеса робототехники. А потом, после пилотных проектов, отказываются от такой затеи.



Одно время на Западе была популярна идея роботизации функционала магазинного персонала, чтобы максимально разгрузить персонал. И в некоторых американских и европейских сетях попытались запустить технологию, использующую роботов и специальное программное обеспечение по распознаванию изображений для обнаружения тех или иных отклонений при расстановке товаров на полках от планограмм.



Некоторые сети, включая и американский Walmart несколько лет тестировал использование подобных роботов, которые фотографировали и анализировали полки, но почти все они позже отказались от этой затеи. Причем обычно официальная формулировка была похожа на такую – «с точки зрения компании сотрудники могут выполнять эти же задачи так же хорошо и эффективно плюс могут одновременно проводить проверку остатков на полке».



В этом плане сеть Auchan Retail Portugal оказалась честнее, когда хотела «повысить производительность в магазинах и оптимизировать цепочку поставок, чтобы сотрудники могли на 100% сосредоточиться на миссии по обеспечению лучшего обслуживания клиентов». Там тоже отказались от роботов, т.к. роботы,двигающиеся по проходу, мешали покупателям плюс покупатели, которые не понимали цели

роботов, проявляли резко негативную реакцию, заведя такие «страшилы» непонятного предназначения в торговом зале.

Так что покупательская реакция на роботов очень важна и ее тоже нужно учитывать, еще на уровне проектирования и дизайна роботов.

Люди боятся всего неизвестного и непонятного – не надо про это забывать.





МЕРОПРИЯТИЯ «ПРАКТИКУМ ПОСТАВЩИКА»

| Наименование мероприятия | Дата проведения | Ссылка |
|---|-----------------|---------------------------------|
| Дистанционный учебный курс «Продвинутые техники переговоров с торговыми сетями» | Январь 2023 г. | Начать обучение |
| Дистанционный учебный курс «Категорийный менеджмент для поставщиков» | Январь 2023 г. | Начать обучение |
| Дистанционный учебный курс «Специальные инструменты работы с сетями» | Февраль 2023 г. | Начать обучение |
| Дистанционный учебный курс «Создание аналитических презентаций «на офтейках» | Февраль 2023 г. | Начать обучение |

