

**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 2020



Актуальное

## ЕСТЬ ЛИ У ВАС ПЛАН?

Планирование – это очень полезная штука. И особенно планирование приносит пользу при личностном развитии человека.

Чтение правильных книг, посещение развивающих мероприятий, встреча с интересными людьми, получение новых навыков – все это приносит ощутимую пользу и делает людей компетентнее в тех или иных областях.

И все вышеперечисленное желательно планировать – когда понятно «куда идешь», тогда можно предсказать и результат. Похорошему, у каждого специалиста должен быть свой личностный план развития. Если вы работаете в ритейле, то вам он нужен особенно, т.к. ритейл – это очень большая профессиональная область, где всегда появляется что-то новое и интересное, и чтобы стать профессионалом или не потерять свои навыки нужно постоянно совершенствоваться.

Кстати, я уже писал, что в марте, совсем скоро, пройдут два тренинга ПРАКТИКУМ ПОСТАВЩИКА:

**- 11-12 марта – открытый тренинг «Стратегии управления торговыми сетями»;**

**- 18-19 марта – открытый тренинг «Как попасть в торговую сеть».**

А в апреле будет еще один интересный тренинг:

**- 22-23 апреля – открытый тренинг «Техники продвинутых переговоров с торговыми сетями, часть 1».**

Я еще напишу про этот тренинг подробнее ну и, как обычно, программы тренингов и дополнительную информацию об участии вышлю по запросу на почту [dmitry@leonov.consulting](mailto:dmitry@leonov.consulting).

Возвращаясь к планированию личностного развития – это настолько важная вещь, что ее нельзя упустить. Необходимо постоянно совершенствоваться и развиваться и именно поэтому я столько времени в своих постах уделяю хорошим правильным книгам и обучающим и интересным мероприятиям. Время летит быстро и только кажется, что «все впереди». Как только ты останавливаешься в своем профессиональном развитии, «пиши пропало». Хорошо, что я, как консультант, постоянно сталкиваюсь с различными задачами, которые требуют постоянного получения новой информации и новых знаний.



Но ведь далеко не все могут позволить себе такую роскошь. И обучающие мероприятия и хорошие книги – это тот минимум, который сотрудники поставщиков просто обязаны использовать, чтобы стать профессионалом в ритейле.



Актуальное

## ОБ УПРАВЛЕНИИ ПРОДАЖАМИ И НЕ ТОЛЬКО

Есть в социальной сети Facebook очень любопытное сообщество, которое называется [Foodovik](#). Это сообщество объединяет в себя людей, профессионально работающих в ритейле и связанных с ритейлом. Эти люди в социальной сети общаются, задают вопросы, обмениваются мнениями и интересной профессиональной информацией. Однако иногда люди, входящие в это сообщество встречаются «вживую» на различных специализированных мероприятиях, на которых обсуждаются «больные» и интересные темы, связанные с ритейлом.



Одним из таких мероприятий и будет встреча, которая состоится 13 марта 2020 года с 18.00 до 23.00 в Москве, РАЙКИН ПЛАЗА ОТЕЛЬ, УЛ. ШЕРЕМЕТЬЕВСКАЯ, Д. 6, К.1, 5 ЭТАЖ.

И мне очень приятно, что на этой встрече буду выступать и я с большой, на пару часов, презентацией, посвященной постановке и настройке системы управления продажами в торговые сети. Мы очень подробно разберем все вопросы, связанные с организацией и контролем продаж и у меня будет достаточно времени ответить на все вопросы.

На мероприятии будут и другие интересные спикеры и выступления, в т.ч., например, выступление сотрудника AliExpress о том, как стать идеальным поставщиком в маркетплейсы и особенностях работы с интернет-площадками.

Посмотреть программу, условия участия и зарегистрироваться на мероприятие можно по этой [ссылке](#).

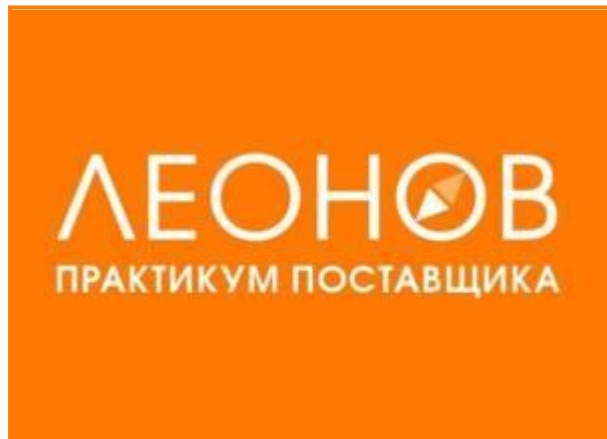
Я уверен, что люди, пришедшие на это мероприятие, получат не только массу полезной информации, но и с удовольствием пообщаются в неформальной обстановке с коллегами и другими участниками рынка ритейла. Приходите, точно не пожалеете.

**Это интересно**

## ОБ УНИКАЛЬНОСТИ ТРЕНИНГОВ ПРАКТИКУМ ПОСТАВЩИКА

Меня периодически спрашивают: «Дмитрий, а чем уникальны ваши тренинги Практикум Поставщика?». И ответ на этот вопрос, в общем-то, не такой уж и простой, так как в двух словах на него и не ответишь.

Люди, которые задают этот вопрос, очень похожи на людей, которые задают вопросы, типа: «А чем уникальны телефоны Apple?» или «А чем уникальны машины Mercedes?»



Разница не только в каких-то деталях, но и в системе в целом. Каждый узел машины или деталь телефона сами по себе важны, но Apple и Mercedes – это единое устройство и правильно и эффективно работающий механизм, помогающие решить те или иные задачи.

Процесс сотрудничества с торговыми сетями очень сложный, так как затрагивает множество самых разных факторов. И это не только продажи, но и категорийный менеджмент, стратегическое планирование, понимание маркетинга, логистики, умение быстро и эффективно проводить анализ, знание процессов внутри сетей, потребностей байера и многое другое.

А Практикум Поставщика – это не просто один тренинг по продажам – после одного хорошего тренинга действительно можно улучшить свои переговорные навыки, но, как показывает практика – для успешного сотрудничества с сетями этого все-таки мало.

---

Сегодня Практикум Поставщика – это целая группа тренингов, каждый из которых нацелен на развитие определенных ключевых навыков и он постоянно пополняется, так, например, в этом году в него уже добавлено еще 2 новых тренинга.

---

Конечно же, тем навыкам, которые мы отработываем, можно научиться самостоятельно (набив при этом собственные шишки) или посетить тренинги других компаний – например, на рынке есть международные компании, которые дают тот или иной материал

даже в большем объеме (правда, на его восприятие у слушателей уходит больше времени и денег).

Но, мне кажется, пока сегодня на нашем рынке больше нет компаний, которые, участвуя тем или иным отдельным элементом и навыком, показывают корреляцию и взаимосвязи между многими элементами, существенно влияющими на ситуацию. Часто одна компания или один эксперт разбирается в чем-то одном, например, в типовых техниках переговоров и даже потребностях байера, но при этом не очень хорошо разбирается в теории и практике стратегий захвата рынка, влиянии эмоционального интеллекта на переговоры, схемах лояльности или в алгоритмах поиска нужных идей. А ведь сотрудничество с сетями – это постоянно меняющийся многогранный и динамичный процесс, который требует максимально широкого кругозора и самых разнообразных компетенций. И Практикума Поставщика поможет тем, кто ищет полезные знания и хочет добиться успехов в сотрудничестве с сетями.



Это интересно

## О PRIVATE LABEL AWARDS

Говоря об СТМ нельзя не упомянуть и о [Private Label Awards](#). Это премия в области собственных торговых марок, которая базируется на основе мнений покупателей и экспертов, входящих в экспертный совет. Эта премия позволяет определить производителей и розничные сети, чьи СТМ которые хорошо известны и пользуются популярностью. Сама премия организована компанией Reed Exhibitions и вручается в рамках [выставки IPLS](#), которая пройдет 8-9 апреля.



Есть очень интересные номинации, так что конкуренция будет нешуточной. Например, в прошлом году в номинации Лучшая СТМ продовольственных товаров победил Ашан с своей «Красной птицей», обогнав Пятерочку и О'Кей. Посмотрим, что будет в этом году. Я тоже проголосую, но за кого – не скажу.

А сама выставка очень интересная, рекомендую поставщикам если уж не участвовать, то обязательно ее посетить. Это специализированная выставка контрактного производства и товаров, реализуемых под СТМ в России и странах СНГ (хотя заявлены компании и сети из 19 стран мира, в т.ч. Германии, Франции, Сингапура). Как обычно, на таких мероприятиях будет много интересных людей и полезных контактов.



## А ПОЧЕМУ РАСТЕТ СВЕТОФОР?

На последнем Продэкспо на выступлении INFOLINE прозвучало, что сеть Светофор вошла в ТОП-10 сетей и открыла порядка 500 магазинов за 2019 год. Так в чем же причина такого бурного развития данной сети?

Кто-то из экспертов говорит, что все дело в покупательском сегменте – дешевые продукты в Светофоре покупают люди, которые находятся за чертой прожиточного минимума. И пока такие люди есть, сеть будет развиваться.

Однако, на мой взгляд, дело не в покупательском сегменте. В Светофоре достаточно высокий средний чек, а сами магазины находятся отнюдь не в шаговой доступности – к ним нужно добираться на автомобиле.

На мой взгляд, все дело в категорийном менеджменте и соответствующем позиционировании. В этой сети можно встретить продукты тех же торговых марок, которые продаются в обычных гипермаркетах или магазинах у дома, но по более низкой цене. А есть товары, которые по качеству выгодно отличаются от аналогичных товаров, продаваемых в среднем ценовом сегменте в магазинах у дома.

По сути, магазины Светофор – это оптовые базы, где можно купить товары в розницу. И они соответствующим образом оформлены – минимальные расходы на обустройство торгового зала плюс минимальное количество персонала. Добавьте к этому отсутствие расходов на рекламу и минимальную стоимость аренды. Плюс очень интересный, привлекательный и хорошо продуманный ассортимент в больших упаковках, который рассчитан на закупки мелким оптом. И кстати, который часто меняется. Вот и вся модель, которая работает не только в России, но и в Европе (я уже как-то рассказывал про экспансию этой сети в Германии).

И основным покупательским сегментом являются люди не с минимальным, а средним достатком, а также мелкие предприниматели. Причем речь идет даже не только о тех людях, которым в силу удаленности (или вообще отсутствия) неудобно покупать в традиционных гипермаркетах, а потребность в мелкооптовых закупках по-прежнему остается. Многие покупатели, имея покупательский опыт в традиционных гипермаркетах, например, таких, как Ашан или Перекресток, тем не менее, все равно регулярно осуществляют закупки именно в Светофоре. Дело в том, что они не видят в сервисах гипермаркетов (много касс, навигация, красиво оформленные полки, хорошая освещенность зала и т.д.) важных преимуществ, закрывающих потребность в мелком опте.



И не случайно, что сегодня идет отток от классических гипермаркетов, не только в пользу магазинов у дома, о чем мы не раз уже говорили, но и в пользу вот таких вот сетевых дискаунтеров.



## Стратегии сетей и поставщиков

### ПРО СТМ АШАН

Очень интересно наблюдать за развитием ассортимента СТМ Ашан. Новые СТМ начали появляться во все большем количестве категорий. Соки, майонез, зубная паста, соусы, масла, консервы, крупы и многие другие товары сегодня продаются под брендом Ашан. Развивается ассортимент СТМ и в категориях non-food. И все больше покупателей начинают позитивно относиться к СТМ Ашан.

А вот дальше может быть очень интересно.

Если линейка СТМ будет развиваться такими же темпами, то Ашан через какое-то время может смело открывать небольшие магазины в формате «у дома» с ассортиментом, состоящим целиком из СТМ.



Сегодня на рынке в подобном сегменте работает, пожалуй, только ВкусВилл. А спрос на небольшие магазины в шаговой доступности, имеющие уникальный и качественный ассортимент, на рынке есть – посмотрите хотя бы как растут специализированные магазины и сети.

Ашану будет легко отстроиться от конкурентов по ассортименту, т.к. он будет однозначно уникальным. Поэтому, я совсем не удивлюсь, если Ашан, например, запустит какой-нибудь франчайзинговый проект с развитием магазинов небольшого формата. Причем, исходя из ассортимента, можно открывать магазины разных форматов, например, сделать отдельный формат под ВІО-продукцию. На мой взгляд, есть все предпосылки для того, чтобы такой проект был успешным.



## СТРАТЕГИИ РАБОТЫ С СТМ

В начале этого года издательство Альпина порадовала – издала книгу «PRIVATE LABELS. Новые конкуренты традиционных брендов». Авторы книги – Нирмалья Кумар и Ян-Бенедикт Стенкамп написали эту книгу довольно давно – в 2007 году, однако именно это придает ей особенную ценность.

Детально описав тенденции, связанные с развитием СТМ в разных странах, прежде всего в США и Европе, а также на других рынках,

сегодня можно четко понять, какие стратегии работают, а какие нет. Например, за счет чего немецкая сеть Aldi сегодня занимает лидирующее положение в Европе, и чем стратегия сети Lidl отличается от Aldi.

Понимая, как менялись стратегии СТМ в США и Европе, и какие стратегии привели к успеху, а какие нет, сегодня особенно интересно наблюдать за реализацией стратегий при работе с СТМ современных федеральных сетей, работающих в России. Познакомившись с различными стратегиями, читатель легко определит, какую стратегию СТМ выбрала та или иная сеть.




---

**Эта книга также будет очень полезна поставщикам, которые понимая стратегии торговых сетей, смогут реализовывать собственные СТМ-стратегии.**

---

Почти половина книги посвящена именно стратегиям поставщиков. Причем рассматриваются вопросы связанные не только с увеличением прибыли за счет производства СТМ для сетей, но и вопросы конкурентной борьбы поставщиков с СТМ торговых сетей.

Как я уже отмечал, хороших книг по ритейлу не так уж и много и это, безусловно, одна из них. Интересная и актуальная тема, структурированность, огромное количество статистической информации и конкретных примеров – вот что выделяет эту книгу и делает ее достойной того, чтобы она попала в библиотеку ритейлера.

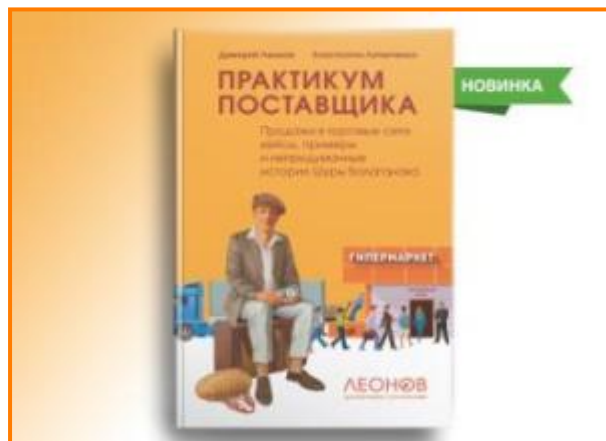




## ЧТО САМОЕ ГЛАВНОЕ В ПЕРЕГОВОРАХ?

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

Итак, Мустафа стал моим руководителем. Казалось бы, совсем недавно мы сидели с ним в прибрежном хорватском ресторанчике, пили Пелинковац и развлекали друг друга рассказами про особенности бизнеса. С другой стороны, вспоминая этот вечер отсюда, из сегодняшнего настоящего, я понимаю, что за тем столом на самом берегу Адриатического моря сидел совершенно другой Балаганов. И в профессиональном, и, наверное, в человеческом смысле.



С первого совместного рабочего дня Мустафа дал понять, что прекрасно умеет «расклеивать» рабочее и личное. Каким-то волшебным образом ему удалось разделить наше общение на два потока: деловой, где руководитель встречается со своим подчиненным, и наставник встречается со своим практикантом, и личный, где встречаются два друга, не обремененные никакими признаниями и обязательствами, кроме, конечно, дружеских. Я быстро и с удовольствием принял эти правила общения. Думаю, именно они позволили нам сохранить нашу дружбу, не растеряв ее в турбулентностях иногда очень жестких задач.

Надо сказать, в вопросах построения отношений с подчиненными Мустафа вообще отличался от большинства отечественных менеджеров. Со своей командой он не ограничивал себя строгими рамками сугубо формального общения. Не боялся, например, пойти с подчиненными вечером в бар. Его не пугала вероятность обсуждения или осуждения сотрудниками офиса его вечернего неформального поведения. Он не боялся того, что подчиненные начнут называть его «дружбаном», что начнут «по дружбе» прогуливать или станут после совместного похода выпрашивать незаработанную премию.

Свои первые несколько дней работы в сети я ходил на встречи с поставщиками с удовольствием. Этот процесс приносил мне чувство морального удовлетворения.

Я хорошо помнил самые жесткие отказы байеров, встреченные мной в «прошлой жизни». Тогда я не мог позволить себе «вести себя» жестко. Теперь же мне казалось, что время пришло. Я понимал, что большинству из проходящих я могу сказать «нет» в любую минуту, не отягощая себя рефлексивными вопросами вроде: «А вдруг они больше не придут?» Я

был уверен, что придут. Обязательно придут. Никуда не денутся. И я, такой суперпереговорщик, наконец по праву надену на себя «шкуру закупщика» и «отожму» отличные условия.

---

Самое важное в переговорах – это достижение поставленных целей. Даже переговоры с изначально сильной переговорной позицией могут быть провальными, если неправильно определены цели и приоритеты.

---

Схема моего переговорного процесса была проста. Я приходил на переговоры и после короткого приветствия задавал простой вопрос: «Простите, а Вы обладаете правом принятия решения в вопросе, который мы собираемся обсуждать?» Выслушав ответ, я вникал в суть обсуждаемой проблемы, потом выдвигал свои требования. И если видел, что человек на другом конце стола не может принять молниеносного решения, интересовался рамками его полномочий, после чего заявлял, что не готов встречаться с человеком, не принимающим решения, и просил либо вернуться с лицом уполномоченным, либо не возвращаться вовсе.

В первый же день я провел несколько встреч, «отфутболив», таким образом всех пришедших. Я ждал, что со дня на день они вернутся ко мне со своим директором или собственником, то есть с человеком, уполномоченным принимать серьезные решения прямо на переговорах.

Один из отфутболенных в этот день КАМов и правда через несколько дней приехал не только со своим руководителем, но и с собственником их компании. «Ну вот, наконец-то я могу действовать в своем любимом стиле: „оседлаю“ боевого коня, шашку наголо — и вперед, только вперед!» — подумал я. Мы просидели в переговорной целый час, не менее сорока пяти минут из которых говорил я. Я был целеустремлен и напорист. Я теснил их своими аргументами. В результате они взяли время на размышление...



---

На результат переговоров всегда влияют эмоции участников. Контролируйте свои эмоции и эмоции вашего визави, помните о конечных целях переговоров и не принимайте любые высказывания визави как личные выпады в ваш адрес.

---

Их размышления закончились письмом. Письмом от собственника. Он благодарил меня за встречу и сообщал, что не собирается продолжать невыгодное для себя сотрудничество. Честно говоря, я не был готов к такому ответу. «Как же так? Я же сеть, мне нельзя отказывать...»

Успокоившись, я решил, что сдаваться рано. Я же целеустремленный. Меня в двери, я в окно... Пишу ответ, предлагаю продолжить диалог. Отвечают: «Ваши жесткие условия для нас неприемлемы, они оставляют нас без выбора, но если Вы готовы к обсуждению...» Умом я, конечно, понимал, что ключевой в их ответе была фраза: «Мы готовы к обсуждению». Но их отказ принять мои условия «зацепил» меня эмоционально, и я продолжил попытки навязывания своих условий и аргументации своей «правоты». В итоге они отказались окончательно.

Но вместе с окончательным отказом пришел и совет. Вечером того же дня у меня была запланирована встреча с Мустафой. Он прекрасно понимал, что ни моих знаний, ни моего опыта пока не достаточно для самостоятельного управления «нон-фуд» закупками, и коучил меня еженедельно. Мы встречались в его кабинете. Мустафа наливал мне ароматного индийского чаю из латунного чайника, украшенного чеканным орнаментом, и подробнейшим образом расспрашивал меня о моих делах. Выслушав мой рассказ, Мустафа грустно улыбнулся.

---

Начинающим байерам часто свойственно проявлять в переговорах агрессию и вести себя неэтично. Это обусловлено тем, что определенные личностные особенности характера накладываются на сильную позицию в переговорах. Это «бич» торговых сетей, с которыми они ведут борьбу.

---

— Знаешь, Шура, на рынке и правда есть много байеров, которые ведут себя таким образом. Вопрос только в эффективности этого метода, ну и, следовательно, в личной эффективности этих байеров. С моей точки зрения, по-настоящему профессиональные переговорщики предпочитают другие стили. Они внимательно слушают и «ловят»

полезные сигналы... Пойми, что, несмотря на усиливающуюся концентрацию в ритейле, российский рынок до сих пор остается «рынком поставщика». Российский производитель, имеющий в портфеле сильные бренды, может позволить себе выход из той или иной сети. Поверь, выход из нашей сети производители точно смогут пережить. По крайней мере, их большинство. Поэтому задумайся, с кем ты останешься, если всех распугаешь. Какой ассортимент будет на полках наших магазинов? Лучше учись внимательно слушать. И, самое главное, учись правильно слышать услышанное.

**ОБУЧЕНИЕ - 2020**

## ОТКРЫТЫЕ ТРЕНИНГИ «ПРАКТИКУМ ПОСТАВЩИКА»

- 11-12 Марта - Стратегии управления торговыми сетями
- 18-19 Марта - Как попасть в торговую сеть
- 22-23 Апреля - Техники продвинутых переговоров с торговыми сетями 1
- 20-21 Мая - Техники продвинутых переговоров с торговыми сетями 2
- 17-18 Июня - Создание и проведение аналитических бизнес-презентаций