

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

Март 2020



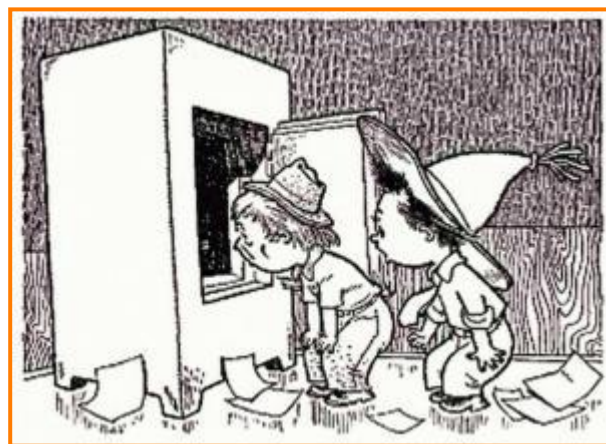
Содержание

Актуальное	Стр. 3
Это интересно	Стр. 7
Стратегии сетей и поставщиков	Стр. 8
Пресса	Стр. 10
Отрывок их книги «Практикум Поставщика»	Стр. 12
Открытые он-лайн тренинги «Практикум Поставщика»	Стр. 17



О КРИЗИСНЫХ СТРАТЕГИЯХ И СТРАТЕГИЧЕСКИХ ОШИБКАХ

Мне кажется, сейчас самое время поговорить о вещах, которых в «обычное время» многие из нас не говорят и даже не вспоминают – о кризисных стратегиях. Кто бы, что не говорил, но кризисы периодически случаются и, анализируя их, можно получить достаточно ценную информацию по тому, что нужно делать во время кризиса. Понятно, что кризис кризису рознь, но, он, как Черный лебедь Талеба, для многих прилетает неожиданно, его невозможно предсказать и он имеет огромные последствия, касающиеся многих людей.



Итак, что производителям делать во время кризиса и какую стратегию выбрать? Как это не покажется странным, для бизнеса совершенно не важно, какого типа кризис разразился – война, пандемия, изменение внешних экономических условий, изменение внешних конкурентных условий и т.д. Т.к. существуют всего стандартных несколько стратегий, которые можно реализовать во время кризиса:

- Стратегия минимизации убытков;
- Стратегия захвата рынков;
- Стратегия «ничего неделания»;
- Стратегия «Уход с рынка».

И прежде чем начать обсуждать ту или иную стратегию, хочется сделать акцент на ключевой ошибке, которую допускают собственники или владельцы бизнеса в отношении кризиса. Все неправильные решения основывались на одной ошибке – люди неправильно оценивали длительность кризиса и его последствий.

Сейчас, выбирая те или иные стратегии, многие повторяют ту же ошибку, отвечая на вопрос «Когда закончится пандемия?». Кто-то надеется что «все закончится» через 2 недели, кто-то – что к 1 мая, кто-то – к лету. Но кризис, на то, и кризис, что он всегда долговременный и имеет длительные последствия. Например, подавляющее большинство войн длятся годами, хотя изначально большинство людей этого не планировали и не ожидали.

А выбор стратегии в ситуации когда «пандемия продлится 2 недели» или «пандемия продлится 2 года» - будет совершенно разным. Проблема кризиса еще и в том, что никто не может предсказать, сколько он продлится.

Ну а дальше понятно, исходя из ситуации и своего видения длительности кризиса, собственник бизнеса выбирает ту или иную стратегию:

- Стратегия минимизации убытков – понятна из своего названия. Задача – максимально сократить издержки, отложить все новые проекты, за исключением тех, которые генерируют выручку, аккумулировать средства и постараться пережить кризис. Например, к тем, кто выбрал данную стратегию, можно отнести десятки тысяч компаний-производителей, которые в последние недели начали срочно регистрироваться на крупных интернет-магазинах (Озон и пр.), стараясь «успеть в последний вагон» и выйти в интернет-продажи. При этом не факт, что потратив средства, усилия и перестроив свои бизнес-процессы, они получают хоть какую-то отдачу, в отличие от крупных интернет-ритейлеров, у которых несомненно вырастет трафик.
- Стратегия захвата рынков – это стратегия либо очень крупных, которым кризис «в помощь» (например, крупные интернет-магазины) либо очень мелких игроков (стартапы и компании, которые могут очень быстро перестроиться). В качестве примера можно привести Wildberries со своей бесплатной доставкой или AliExpress со льготами для российских поставщиков. Также почти наверняка будет рост компаний, занимающихся доставкой товаров. Ну и, на мой взгляд, если кризис затянется, то появятся компании, которые будут специализироваться на доставках стандартных «продуктовых наборов», включающих в себя муку, крупы, т/бумагу, тушенку, консервы и пр. Спрос рождает предложение.
- Стратегия «ничегонеделания» - делать вид, будто кризиса нет. Она похожа на стратегию минимизации убытков, т.к. также предусматривает максимальное сокращение издержек, но при этом никаких новых проектов вообще не планируется развивать. Полная заморозка активности в надежде пережить кризис. Для такой стратегии нужна определенная смелость и запас «подкожного жира» либо «обычный консерватизм». Именно с такой стратегией многие компании более-менее успешно пережили финансовые кризисы конца 90-х или 2008 годов. И многие «обычные консерваторы» потом ушли с рынка, когда после кризиса рынок изменился и пришли новые игроки, технологии и форматы, т.к. не понимали, что после кризиса меняться нужно было обязательно.
- Стратегия «Уход с рынка» - она большинству мелкого бизнеса тоже сегодня понятна. И чем раньше она будет осуществлена, тем легче предпринимателям пережить кризис и потом «вернуться в бизнес».

А вообще, самое время еще раз перечитать книгу [«Живая компания»](#), которая как раз и рассказывает о том, благодаря чему некоторые компании держатся «на плаву» так долго.

**Актуальное**

ПРАКТИКУМ ПОСТАВЩИКА ОН-ЛАЙН

Внешние обстоятельства таковы, что плановые тренинги из цикла Практикум Поставщика, которые планировались в ближайшее время, перенесены на неопределенный срок.

Однако современные IT-технологии сегодня позволяют проводить тренинги в режиме он-лайн. Вот и в ближайшее время я проведу для одной компании корпоративный тренинг «Практикум Поставщика», полностью посвященный категорийному менеджменту, удаленно.



Сегодня, когда многие сотрудники работают дистанционно и у них бывает свободное время, организация их обучения и повышения квалификации должны быть приоритетом у HR-Служб и руководителей компаний-поставщиков.

Поэтому, не стесняйтесь, обращайтесь ко мне (за спрос денег не беру) и я помогу оказать и организовать эффективное дистанционное обучение.

А что касается открытых дистанционных тренингов из серии «Практикум Поставщика», на которых могут присутствовать сотрудники разных компаний, то пока график проведения таких тренингов не определен.

Вы напишите мне, что бы вы хотели послушать, чему научиться и на какие вопросы получить ответы. Я, учту ваши пожелания, подготовлюсь, и проведу дистанционный открытый он-лайн тренинг «Практикум Поставщика», в котором постараюсь максимально ответить на ваши вопросы и дать новые полезные и практически применимые знания, необходимы для работы с традиционными и интернет-ритейлерами.

Как обычно, пишите ваши вопросы и пожелания мне на почту dmitry@leonov.consulting.



Актуальное

КЕЙС ПРАКТИКУМ ПОСТАВЩИКА: КДП И ДАТА НАЧАЛА ПОСТАВОК

Общаясь с самыми разными поставщиками, как на тренингах, так и вне их, я с пугающей периодичностью встречаю мнение, что [Кодекс Добросовестных практик](#) (КДП) на практике не работает. Типа это такой теоретический документ, который вообще не применим в переговорах с сетями.

Я, являясь Заместителем Председателя Правления Русспродсоюза, периодически сталкиваюсь с этими вопросами и хочу прямо сказать, что КДП реально работает. Чтобы не быть голословным, буду периодически приводить живые примеры. И начну с совсем недавнего.



Небольшой поставщик, производящий бакалею (срок годности товара 6 месяцев) заключил свой первый договор поставки с одной из крупнейших федеральных сетей. Все замечательно, поставщик очень рад, что попал в такую крупную федеральную сеть, цены прогружены и поставщик ждет начала поставок и дату первого заказа. Однако первого заказа все нет и нет, байер говорит, что «как только, так сразу», а у поставщика существенно выросли риски. Дело в том, что этот контракт для небольшого поставщика является достаточно большим (превышает 30% от всего оборота) и поставщик просто не может позволить себе держать такой большой сток. У него сразу же возникает проблема с оборотными средствами плюс возникают риски невозможности поставки из-за ОСГ (остаточный срок годности, после которого сети не принимают товар).

Сеть на контакт не идет, байер постоянно занят. Что делать? Спасибо, нашлись умные люди и подсказали руководству обратиться за помощью в Русспродсоюз. А дальше все просто – во всех крупных сетях есть специальный человек, который занимается вопросами, связанными с применением КДП. Этому человеку позвонили из Русспродсоюза, объяснили ситуацию и риски поставщика и сослались на соответствующий пункт КДП, дальше были изменены приоритеты конкретного байера, который вел данную категорию и, о чудо, через день поставщик получил свой первый заказ. Все, ничего хитрого. И таких примеров достаточно много, когда поставщики решают с помощью КДП свои проблемы и вопросы.

Хотя, конечно же, бывают и другие примеры, когда поставщик требует от сети вещи, которые никак не считаются добросовестной практикой, а потом говорят, что «КДП не работает».

Я, если будет время, подумаю над тем, чтобы сделать дистанционные тесты для КАМов по КДП – а то ведь по-прежнему очень многие КАМы как не знали, так и не знают, как и когда можно применять Кодекс Добросовестных практик.



Это интересно

СТРАТЕГИИ НА ПРАКТИКУМЕ ПОСТАВЩИКА

Я периодически провожу открытые тренинги «Практикум Поставщика» и всегда получаю огромное удовольствие, общаясь на этих тренингах с новыми людьми. На корпоративных тренингах мы обычно работаем над решением какой-то конкретной задачи или группы задач и прокачиваем определенные навыки и у нас часто не хватает времени на отвлечения и обсуждение каких-то параллельных вопросов.



А вот на открытых тренингах я стараюсь, чтобы люди задавали вопросы, которые их волнуют, и мы эти вопросы обсуждаем. Именно поэтому мне больше нравятся открытые тренинги – разных людей волнуют разные вещи и мне самому интересно погружаться в разные проблемы. И, как правило, всегда, кто-то на открытых тренингах очень необычные вопросы, которые иногда, и это надо признаться, ставят меня «чуть-чуть в тупик».

Вот и на одном из последних тренингов «Практикум Поставщика» мы разбирали стратегии сетей и поставщиков, рассматривали ключевые составляющие философии бизнеса и то, как происходит управление компаниями, говорили о ценностях, ключевых и стратегических компетенциях, стратегических целях и стратегиях, как пути достижения этих целей.

Говоря о четырех «классических» типах бизнес-стратегий, меня спросили, а как применяются эти стратегии не в ритейле, а в других областях бизнеса и можно ли это показать на примере моей консалтинговой компании. И мне пришлось показывать и рассказывать всю «стратегическую цепочку» на собственном консалтинговом бизнесе. Как это ни странно, слушателям, присутствующим на тренинге именно такой подход оказался более понятным – именно на нем мы разбирали детали и нюансы создания стратегий и ценностей.

Позже я попытался проанализировать, почему слушателям было проще работать с реальным примером, по сути, в другой области бизнеса, а не разбирать собственные стратегии производителей. Мне кажется, что дело в том, что существующая в большинстве

компаний-производителей корпоративная культура не позволяет сотрудникам непредвзято работать с разными уровнями стратегий. Людям эмоционально сложно критиковать и обсуждать «с чужими» свои стратегические цели, миссии, ценности и т.д. А вот чужие стратегии – пожалуйста. Именно поэтому я стал в тренинг, посвященный стратегиям, включать несколько слайдов о собственной стратегии и показывать, как и почему я принимал те или иные решения. Слушатели раскрепощаются, с удовольствием обсуждают эти вещи и начинают генерировать достаточно эффективные собственные продуктовые стратегии и стратегии работы с сетями, не оглядываясь на свою корпоративную культуру. Вот такой любопытный нюанс из практики «Практикума Поставщика».



Стратегии сетей и поставщиков

О НОВОМ ФОРМАТЕ X5

В NEW RETAIL проскочила [новость](#) о том, что X5 «тестирует формат жесткого дискаунтера» и что решение о целесообразности открытия новых магазинов в данном формате будет принято в конце 2021 года.

В этой новости меня заинтересовала не сама идея открытия магазинов в таком формате – сегодня, по сути, именно этот формат растет быстрее всего и показывает свои перспективы. Сети-лидеры должны понимать важность

данного сегмента и, если они хотят доминировать на рынке во всех ключевых форматах, то обязательно должны присутствовать и в формате «жесткий дискаунтер», хотя при этом они фактически будут конкурировать с другими своими форматами и им нужно будет правильно сбалансировать этот уровень конкуренции.

Меня заинтересовало слово «тестирует». Обычно тестируют уже какие-то готовые решения, которые разработаны и требуют проверки. Означает ли слово «тестирование» применительно к данному проекту то, что X5 уже открывает какие-то пилотные магазины (возможно совершенно под другой, никак не связанной с X5, вывеской) и настраивает соответствующий категорийный менеджмент?

Честно говоря, интересно было бы посмотреть на этот проект и на тестируемый формат. Здесь есть, где разгуляться при настройке катмана и при планировании формата. Если он четко будет отстроен и от своих других форматов и от конкурентов, то проект «может взлететь».





КЕЙС ПРО СТМ И ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

Давайте обсудим одну задачку. Представьте себе, что вы – торговая сеть и у вас есть СТМ. Какую цену нужно установить на СТМ – максимально низкую, максимально высокую, какую-то другую, чтобы СТМ лучше продавался? Что, уже знаете ответ? А вы уверены? Давайте профессионально разбираться.



Во-первых, надо понимать, что СТМ – это товар, который делает торговая сеть, чтобы заменить какой-то другой традиционный и хорошо узнаваемый бренд. А значит, цену нужно обязательно сравнивать с ценой другого товара-конкурента, а не просто устанавливать как на обычный товар. Причем есть самые разные ситуации в категории – где СТМ уже давно и хорошо известен, где СТМ только заводится и т.д. – все это тоже влияет на ситуацию.

Во-вторых, «лучше продаваться» могут говорить на колхозном рынке. В ритейле под словом «лучше продаваться» всегда нужно понимать что-то одно – рост выручки в деньгах или рост продаж в единицах товара. Понятно, что нам важны деньги в первую очередь, поэтому говорить мы будем про выручку.

Итак, переформулируем задачу. Сеть заводит новую СТМ и хочет узнать, какую цену она должна поставить, чтобы получить максимальную выручку. Возьмем, например, три разных варианта – «минус 15%» от цены конкурента, «минус 33%» от цены конкурента и «минус 50%» от цены конкурента. Все еще уверены, что знаете правильные ответ?

А вот для одной американской торговой сети ответ на этот вопрос был не очевиден и она провела следующий эксперимент – завела во все магазины своей сети (их было более сотни) новый СТМ и установила цену в «минус 33%» от цены традиционных брендов-конкурентов, которые также присутствовали на полке. Затем, через полгода снизила цену до «минус 50%» от цены конкурентов, а потом через следующие полгода повысила цену на СТМ до «минус 15%». Как вы думаете, какой результат получился?

Не надо гадать, приведу реальные полученные данные. При снижении цены до «минус 50%» рост продаж СТМ в единицах товара вырос на 23%, а вот выручка от продажи СТМ упала на 9%. (Я думаю, понятно почему, чтобы получить столько же денег, нужно продавать больше товаров по меньшей цене). При этом общая выручка в категории тоже снизилась на 4,2% (на 3,5% упала выручка от продажи товаров традиционных брендов – их стали меньше покупать).

А вот при повышении цены до «минус 15%», общая выручка в категории выросла на 3,5% (прежде всего, за счет роста выручки от СТМ на 10,1% при меньшем количестве проданных товаров и незначительном росте продаж традиционных брендов). По прибыли, я думаю, тоже ничего не надо объяснять.

Вот такая математика, из которой можно сделать любопытный вывод – сетям нет большого смысла заниматься СТМ в низких ценовых сегментах и устанавливать цены, которые сильно отличаются от цен традиционных брендов-конкурентов, они просто будут терять в общей выручке.

Ну и поставщикам при переговорах с сетями надо помнить, что низкая цена на товар может плохо повлиять на выручку в категории в целом и заранее готовить соответствующие цифры, выкладки и аргументы.



О РАЗВИВАЮЩИХ КНИГАХ И СВОБОДНОМ ВРЕМЕНИ

В последнее время, в связи с известными событиями, у некоторых людей появилось большая ценность – свободное время, которого раньше просто не было.

Я уже не раз говорил, что лучшие инвестиции – это инвестиции в себя и свои компетенции. Те, кто хочет развивать свои профессиональные навыки и компетенции, могут почитать книги, входящие в [Библиотеку Поставщика](#) – это книги полезны людям, связанным с ритейлом.



Однако, помимо профессиональной литературы, я всегда рекомендую почитать книги, не связанные напрямую с ритейлом, но заставляющие совершенно по-другому посмотреть на окружающие нас процессы.

Такие книги я называю «развивающими», они развивают нас, меняют наши шаблоны, заставляют наш мозг работать и думать по-другому.

К авторам, которые регулярно пишут такие книги, я бы отнес, Нассима Талеба, Малькома Гладуэлла, Андрея Курпатова, Митио Каку и несколько других авторов.

Кстати, кто не читал, также прочитайте «Сумму Технологий» Станислава Лема и «Государь» Николо Макиавелли. Очень и очень любопытные книги. Первая – книга-предсказание о том, по какому пути развития пойдут человеческие технологии и почему, а вторая – очень «управленческая» книга про подходы к принятию решений.

«Культурный код» Клотера Рапая – тоже очень любопытная вещь и однозначно полезна маркетологам и людям, связанным с ритейлом. Эта книга о том, как национальность и «коды», заложенные в детстве, влияют на наше поведение и наши предпочтения. «Блеск и нищета информационных технологий» Николаса Карра – тоже замечательная по своей простоте книга, которая позволит по-другому взглянуть на IT.

Прочитайте книгу Джозеф Б. Пайна и Джеймса Х. Гилмора «Экономика впечатлений. Работа – это театр, а каждый бизнес – сцена». Также полезная книга для маркетологов и ритейлеров, показывающая как можно работать с эмоциями покупателя.

Вообще, люди стали меньше читать книги и это сказывается на их навыках принятия правильных и эффективных решений. Человек не знает того, что он не знает. Не зная об определенных технологиях, он не может их эффективно применять. Не понимая, почему люди ведут себя тем или иным образом – он не может эффективно коммуницировать с ними. Не развивая свой мозг, он не может принимать в постоянно изменяющемся мире эффективные решения. А ведь это еще и очень интересно, постоянно чему-то учиться, познавать и применять новое знание и навыки. Ну и вершина, к сожалению, для многих недоступная, не просто получать удовольствие от жизни, но и одновременно создавать новые полезные знания. И правильные книги – это путь к такой вершине. Читайте и не болейте!



ПОЯВЛЕНИЕ «ЧЕРНЫХ ЛЕБЕДЕЙ»

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

Я очень не люблю выходить на работу по возвращении из отпускного путешествия.

Обычно стараюсь спланировать семейное путешествие таким образом, чтобы остался хотя бы день на адаптацию. Например, прилететь в субботу, а в понедельник — на работу. А в воскресенье можно узнать последние новости, «перестроиться»... В этот раз не получилось. Наш самолет приземлился в час ночи пятницы, которую я не мог пропустить, так как именно на эту пятницу была запланирована одна из регулярных встреч менеджмента сети с ее собственником.



Поспав всего два часа, я не чувствовал себя отдохнувшим и, пытаюсь найти место на офисной парковке, чуть не зацепил Бентли. Четырех- или пятилетняя Бентли Континенталь непривычного ярко-синего цвета. Какой-то чудак поставил ее крайне небрежно, из-за чего ее мощный «зад» выступал из общего ряда припаркованных рядом автомобилей почти на метр, в крайней степени усложняя движение по и без того узкому проезду.

Есть люди, которые не умеют отдыхать сами и, к тому же, не позволяют это сделать другим. Руководитель, который обращается по рабочим вопросам к человеку, находящемуся в отпуске, расписывается в своей некомпетентности и неумении руководить. И да, если вам попался некомпетентный руководитель, отключайте в отпуске свой телефон и отдыхайте.

«Странно, — подумал я, — ни одной Бентли на этой парковке я до сегодняшнего дня ни разу не встречал. Интересно, чья это?» Мустафа не стал покупать себе машину в России: либо ездил на такси, либо пользовался каршерингом. Другие директора, насколько я знаю, предпочитали другие марки. Собственник, как правило, приезжал на черном Рендж

Ровере. «Может, кого-нибудь из поставщиков? — подумал я. — Хотя вряд ли. Слишком ранний час для посещения офиса сети каким-нибудь высоким гостем».

Еще я почему-то вспомнил свой разговор с Вадимом. С тем самым, из которого когда-то сделал толкового ТСМа и который, после моего ухода от Рустама, занял мое место.

Всего три или четыре недели назад, незадолго до моего отпуска, Вадим рассказывал, что мой бывший друг Петр недавно купил себе Бентли.

И тоже какого-то, как говорил Вадик, редкого цвета. Только вот какого, я уже не помнил. Он говорил, что встречался с Петей как-то раз по долгу службы, так как последний, оказывается, занял пост коммерческого в одной из небольших локальных сетей. И, по словам Вадика, их встреча, к сожалению, не добавила в их совместный бизнес какого-то позитива или хотя бы конструктива.

Я закрыл машину, заранее приготовив пропуск, вбежал на крыльцо, проскочил «вертушку» и, как всегда пешком, преодолел несколько лестничных маршей. Подходя к кабинету Мустафы, я с удивлением не обнаружил ни запертой двери, ни знакомой таблички. Дверь была распахнута, из кабинета доносились шелест падающих бумаг и какое-то сопение.

«Странно, в расписании Мустафы это время всегда принадлежало йоге.

И изменялось это правило только в самых экстраординарных ситуациях. Судя по всему, у Мустафы сегодня что-то не так...» — с этими мыслями я подошел к двери кабинета и заглянул внутрь.

Мустафы в кабинете не оказалось. Возле его стола стоял какой-то другой человек. Причем вел себя этот человек явно по-хозяйски. Он вытащил из стола выдвижной ящик, высыпал его содержимое на столешницу, воткнул ящик на место. Затем, покопавшись в извлеченных вещах, вернул в ящик несколько, видимо, с его точки зрения, нужных предметов.

Остальное же широким движением руки смахнул со столешницы прямо на пол. Затем достал другой ящик и проделал ту же самую операцию.

Стол кабинета был усеян рассыпанными бумагами и канцелярскими принадлежностями.

Я не мог видеть лица незнакомца, он стоял ко мне спиной. К тому же, он стоял на фоне окна, сквозь стекло которого светило яркое утреннее солнце. Тем не менее мне были однозначно знакомы и его осанка, и его движения. Я не мог не узнать его крепкую, еще сильнее располневшую фигуру.

— Петя? Что ты здесь делаешь?

Услышав мой вопрос, фигура застыла и несколько секунд простояла без движения, не оборачиваясь. Затем резко повернулась. Из-за яркого солнца позади Пети я по-прежнему не мог видеть его лица. Но я точно знал, что не ошибся. Я даже знал, что Петя сейчас улыбается. Абсолютно неискренне, одним ртом, оставляя свои водянистые глаза абсолютно безэмоциональными.

— А, Шура, привет. Ты не мог бы закрыть дверь. Нам нужно поговорить.

Перед тем, как закрыть дверь, я обвел взглядом орен срасе. Абсолютная тишина, напряженные позы, вопросительные, устремленные на меня взгляды. Я закрыл дверь и повернулся к Пете.

— Привет, Шура, — повторил еще раз Петя, протянув мне ладонь для рукопожатия. Рука у Пети была вялая и влажная. Было видно, что он волновался. — С сегодняшнего



дня я коммерческий директор этой сети. Я очень рад тебя видеть.

Мне кажется, сама судьба послала мне тебя в помощь, — из-за яркого солнца я опять не увидел, а, скорее, почувствовал Петину улыбку. — Нам с тобой многое предстоит здесь поменять, — продолжал Петр, — и ты даже не представляешь, какие перед нами сейчас открываются возможности. Я пока никого в этом коллективе не знаю. Но я был бы счастлив сотрудничеству. Мне нужен помощник. Нужен сильный проводник моих идей. Соглашайся, не пожалеешь.

— А что за идеи, Петя? — я сделал небольшой шаг в сторону, выходя из прямых лучей, чтобы иметь возможность видеть Петино лицо.

— Много идей, Шура. Много хороших идей. Через два часа начнется общее собрание коллектива всей сети, где меня представят. А после обеда я соберу коммерческий, где расскажу про свою программу. Поверь, у меня есть хороший опыт правильной работы с поставщиками, — Петя произнес слово «правильной» по слогам и нараспев, давая тем самым понять, сколько смыслов он в него вкладывает.

Теперь я мог видеть его лицо. «Жалко, что я не могу его сейчас сфотографировать, — подумал я. — Из этой фотографии можно было бы сделать хороший подарок Игоревичу. Отличный наглядный материал для его секции, демонстрирующий имитацию улыбки». Петя действительно пытался изобразить улыбку. Формально его рот улыбался. Мышцы его лица застыли в привычном напряжении демонстрации приветливости, растягивая его губы. Но мимическое напряжение было слишком сильным и слишком статичным. Глаза же его выражали, скорее, тревогу. Да и вся его фигура застыла в слишком неестественном для

улыбающегося человека напряжении. Подсознательно она явно готовилась к обороне: широко расставленные ноги, развернутые, окаменевшие плечи, руки, напряженно застывшие в карманах брюк...

Разглядывая его фигуру, я обратил внимание на две детали. Во-первых, из правого кармана его пиджака торчала упаковка «сандаловых» ароматических палочек. Видимо, в тот момент, когда я его окликнул, он как раз держал ее в руках, раздумывая, что с ней делать дальше, и бессознательно сунул ее в карман, протягивая мне руку для приветствия. Во-вторых, его левый ботинок застыл на табличке «Не беспокоить. Я занимаюсь йогой».

— Ну что, Шура, по рукам? — Петя высвободил свою правую руку из кармана брюк и протянул ее в мою сторону.

Я своей левой рукой взял Петю за тыльную сторону протянутой руки и немного отвел ее в сторону, затем своей правой вынул из Петиного кармана упаковку аромапалочек.

Только глупые люди не боятся неизвестного. Будущее непредсказуемо, но путь в будущее можно и нужно планировать. Не бойтесь строить планы и реализовывать их, бойтесь отсутствия планов.

— Извини, Петя, мне кажется, это не твое.

Потом я, не отпуская его руки, сделал шаг вперед, и Петя, соответственно, невольно участвуя в нашем с ним «синхронном танце», сделал шаг назад.

Отпустив его руку, я наклонился и поднял с пола табличку.

— Не знаю, Петя. Я не хочу давать лишних обещаний. Прежде чем сказать тебе, «по рукам или нет», мне бы все-таки хотелось послушать твою программу.

Никогда не соглашайтесь на предложение, которое вы не понимаете, тем более исходящее от людей, которым вы не доверяете.

Я аккуратно сложил свои «находки» в карман пиджака, похлопал озадаченного Петра по плечу, развернулся и шагнул в сторону двери.

— Услышишь после обеда, на собрании. А после собрания, будь добр, зайди ко мне и дай мне ответ. Я же должен понимать, стоит ли на тебя рассчитывать, — легкая угроза послышалась в Петиной интонации.

Я не стал оборачиваться, молча открыл дверь и вышел из кабинета.

Оказавшись в «опенспейсе», я снова увидел немой вопрос в обращенных на меня взглядах встревоженных коллег.

— Друзья, без паники, — как можно беззаботнее постарался проговорить я, — через два часа будет собрание, на котором мы все узнаем.

Проговорив это, я прошел к своему месту, бросил на стол портфель, сел в кресло и задумался. Происходящее не было похоже на реальную жизнь. Оно, скорее, напоминало какой-то плохо срежиссированный фарс. Если бы я увидел такое в спектакле или в фильме, я бы решил, что режиссер явно перестарался. Слишком уж все это выглядело по-театральному...

У каждого в жизни случаются свои «черные лебеди». Научитесь распознавать их в рутине обыденности – извлекайте из их появления пользу или хотя бы минимизируйте потери

Я вспомнил, что, въезжая на парковку, слышал, как жужжит в портфеле мой смартфон, но решил, что перенаберу звонившему, как только припаркуюсь. И из-за дурацкой Бентли совсем забыл это сделать...

Я достал смартфон и посмотрел на дисплей. Два неотвеченных от Мустафы. «Нужно было сразу глянуть, кто звонил», — подумал я с досадой, делая ответный вызов.

— Привет, Шура, спасибо, что перезвонил, — услышал я в трубке уже почти чистый русский говор Мустафы.

— Судя по тому, что ты перезвонил с такой задержкой, я понимаю, что, скорее всего, не успел тебя предупредить. Если так, прости.

— Да, Мустафа, похоже, ты прав. Что произошло?

— Банальная история. Меня слили. Я отказался принимать стратегический план по тиражированию бизнес-модели «Бедронки».

— И все произошло так стремительно?

— Нет. Не так уж и стремительно. Я же тебе говорил про серию встреч с собственником, про его идею и про мое несогласие. Нет, все стандартно.

Просто ты был в отпуске, и я решил не портить тебе отдых рабочими новостями, поэтому и сам не звонил, и подчиненным твоим запретил. Отдых должен быть полноценным.

Ведь повлиять на решение этого вопроса ты все равно не мог. А мое отношение к идее тиражирования моделей дискаунтеров ты знаешь.

Я в нее категорически не верю.

И с моей стороны было бы нечестно с ней соглашаться. Я до последнего пытался переубедить собственника.

Он же, вообще-то, умнейший дядька. Вспомни его более чем успешные проекты по тиражированию западных интернет-проектов. Это же был прорыв! Да ладно, что я тебе рассказываю, ты это и без меня знаешь.

И нашу «клининговую кампанию» он горячо поддерживал. Он в этом вопросе категорически правильный.

А вот с «Бедронкой» я его переубедить не смог и, видимо, нарвался на принцип. И, похоже, нашелся кто-то, кто воспринимает эту идею гораздо оптимистичнее, чем я.

— Да, Мустафа, оптимист нашелся...



ОБУЧЕНИЕ - 2020

ОТКРЫТЫЕ ОН-ЛАЙН ТРЕНИНГИ «ПРАКТИКУМ ПОСТАВЩИКА»

- 28-29 Апреля - Специальные инструменты переговоров с торговыми сетями
- 14 Мая - Эффективная работа с он-лайн ритейлерами (e-grocery)