

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

Апрель 2020



Содержание

Актуальное	<u>Стр. 3</u>
Это интересно	<u>Стр. 6</u>
Стратегии сетей и поставщиков	<u>Стр. 7</u>
Пресса	<u>Стр. 8</u>
Отрывок их книги «Практикум Поставщика»	<u>Стр. 9</u>
Открытые он-лайн тренинги «Практикум Поставщика»	<u>Стр. 11</u>



О МОРАТОРИИ СЕТЕЙ НА ШТРАФЫ

Кризисная ситуация - это время, когда проверяется на качество система менеджмента компаний, особенно в части управляемости и принятия взвешенных решений. И руководители крупных федеральных сетей - лидеров рынка, должны отдавать себе отчет в том, что их решения будут отражаться на рынке в целом и влиять на ситуацию в отрасли.

Вот, например, [ссылка на статью в Коммерсанте](#), в которой говорится, что X5

Retail Group («Пятерочка», «Перекресток», «Карусель») с 6 апреля 2020 года отменяет мораторий на штрафы за недопоставку и ненадлежащее качество продукции, за исключением поставщиков социально значимой продукции (тушеная говядина, макароны, чай, картофель, масло подсолнечное, молоко, хлеб, зерновые хлопья, крупы, мука, сахар, соль, сода и др.).

Понятно, что в ситуации, когда заказы сетей поставщикам на некоторые товары возросли в десятки раз, а в системах логистики и доставки у поставщиков могут наблюдаться определенные проблемы, связанные с получением разрешений, пропусков и т.д., поставщики будут испытывать дополнительное негативное давление. Нужно это рынку в кризисной ситуации? Конечно же, нет.

Кстати [следующая новость от Коммерсанта](#), в которой говорится, что Ассоциация компаний розничной торговли АКОРТ сохранит мораторий на штрафы для добросовестных поставщиков за непоставку товаров из-за коронавируса, тоже не очень понятна. X5 Retail Group входит в АКОРТ и по идее должен придерживаться решений, которые принимает эта Ассоциация. Что на самом деле будет делать X5, я не знаю (и не удивлюсь, что в X5 не знают тоже и будут менять свои решения).

В кризисные времена ответственность по принятию решений падает на руководство и не все руководители с ней справляются. В этом плане всегда интересно посмотреть, как руководители других крупных компаний принимали решения в кризисных ситуациях. И не в одной истории успеха той или иной крупной компании, я не нашел ситуации, когда в кризис принималось решение, которое бы, по сути, ущемляло своих поставщиков, контрагентов или клиентов. Т.е. такие решения наверняка принимались, но не компаниями, которые стали по-настоящему большими и великими. По мне, как компания относится к своим поставщикам, точно также она будет относиться и к своим клиентам.





Актуальное

КЕЙС ПРАКТИКУМ ПОСТАВЩИКА: КДП И ШТРАФЫ ЗА НЕДОПОСТАВКУ

Вот еще один кейс о практическом применении [Кодекса Добросовестных практик \(КДП\)](#).

В Руспродсоюз периодически обращаются поставщики в торговые сети, которые попали в следующую неприятную ситуацию - торговые сети выставили им штрафы после приостановки поставок из-за неприятия сетью новых цен, которые предложил поставщик. Ситуация для поставщика не очень приятная, но поправимая. Дело в том, что согласно КДП у торговой сети есть 30 дней, в течение которых она должна рассмотреть вопрос о принятии или непринятии новой цены. Если сеть цену не принимает, то поставщик имеет право остановить поставки без каких-либо штрафных санкций. Поэтому, при обращении поставщиков в Руспродсоюз, сотрудники Руспродсоюза связывались с сетями и помогали решить вопрос об отмене штрафов.

Есть еще ряд вопросов, связанных со штрафами за недопоставку, которые помогает решить КДП. Речь идет о размере таких штрафов, которые, как правило, сеть прописывает сама. И в Руспродсоюз периодически обращались поставщики, которые жаловались на чрезмерно высокие штрафы.



Так вот, Комиссией по применению КДП установлено считать добросовестной практикой, когда штраф за недопоставку не должен превышать 15% от суммы недопоставленных товаров по регулярным поставкам и не выше 30% от суммы недопоставленных товаров по промо.

Каждый раз в случае обращения поставщиков в Руспродсоюз с жалобой на то, что сети выставляют слишком высокие штрафы, проводилась оценка и, в случае, если сумма штрафов превышала 15% или 30% соответственно, Руспродсоюз проводил переговоры с сетями и добивался снижения размера штрафов. Казалось бы, простые вещи, но их нужно знать и применять.

**Актуальное**

КЕЙС ПРАКТИКУМ ПОСТАВЩИКА: КДП И ОТМЕНА ПРОМО

Еще один кейс о практическом применении Кодекса Добросовестных практик (КДП), о котором я хочу рассказать, касается односторонней отмены торговой сетью ранее согласованной промо акции.

Ситуация такая – поставщик и сеть договорились о проведении промо. За четыре месяца до начала акции утвердили формат акции (где и как проводится), согласовали и утвердили сроки проведения и сроки действия цены, а также размер скидки и объемы выборки продукции.

И вдруг за месяца поставщик получает от сети письмо о том, что продукция поставщика снята с участия в акции. А ведь поставщик уже произвел продукцию в значительном количестве и отказ от акции грозит ему многомиллионными убытками. Что делать?

Все то же. Поставщик обратился в Руспродсоюз, мы связались с сетью, объяснили ситуацию, сославшись на соответствующие материалы КДП, которые считают такие действия сети недобросовестной практикой и вопрос решился положительно – акция была проведена в заранее оговоренные сроки.



Если бы Остап Бендер сегодня бы работал в ритейле, то он наверняка сказал бы Шуре Балаганову фразу «Я, конечно, не херувим. У меня нет крыльев, но я чту Кодекс Добросовестных Практик. Это моя слабость.»

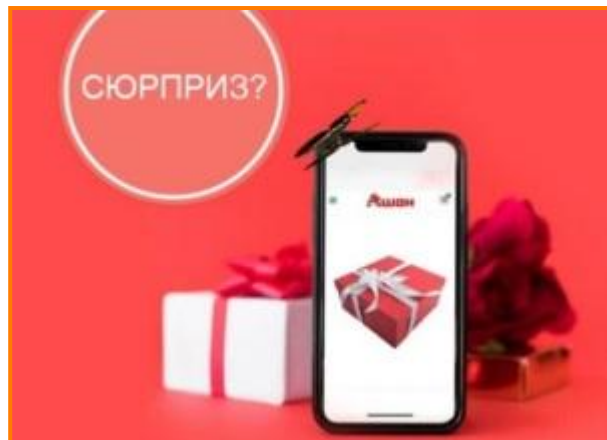
Чтите и вы КДП и все у вас будет хорошо!



Это интересно

СЕКС В АШАНЕ

Я достаточно давно веду свой [блог на портале New-Retail](#) и тема поста обычно отражает суть самого поста. Так вот что я заметил – посты, которые имеют немного провокационное название или изначально спорный вывод, могут набрать почти 100 тыс. просмотров, а вот посты про полезные и действительно нужные вещи, бывает, что не набирают и 1000 просмотров. Так, например, произошло с одним из постов с кейсом КДП (Кодекса добросовестных практик) – очень полезный и важный пост, но люди не хотят его читать. Почему? А здесь все просто.



Человек, читая название поста, автоматически, иногда даже не желая того, представляет себе его содержимое и если это ему интересно, то пост открывается и прочитывается. А такие слова как кейс и КДП у многих подсознательно навевают скуку, или, что еще хуже, заставляют человека прикладывать усилия для получения новых знаний.

Поэтому люди эти полезные посты и не читают (мозг «дает команду» - «не читать, а то устану»). Плюс еще важный момент, очень многие воспринимают информацию не в качестве источника обучения и получения новых знаний, а в качестве развлечения.

И вот, например, я не сомневаюсь, что этот пост с явно провокационным названием «Секс в Ашане» соберет больше просмотров, чем любой другой мой пост, потому что людям интересно, что же в этом посте будет написано. И если вы читаете этот пост, значит, тоже попали в «ловушку провокационности» и вам важен элемент «развлечения».

Кстати, а вот сравните, например, другие названия – «Секс в Магните», «Секс в Пятерочке» или «Секс в Азбуке Вкуса». Чувствуете для себя разницу в восприятии? Если проанализируете свои эмоции и чувства, то поймете, что у вас разное восприятие каждой из этих тем постов. Хочу сразу извиниться перед торговой сетью Ашан, что привел именно ее название в качестве примера темы провокационного поста и сказать этой сети «спасибо», т.к., тем не менее, такой подход заставил людей «развлечься» и прочитать этот пост. Вот так, на простом примере, можно посмотреть, как работает маркетинг.



О КРИЗИСЕ И РИСКАХ

Я уже частично затрагивал тему работы с рисками в [посте, посвященном кризисным стратегиям](#), но хочу еще раз вернуться к этой важной теме.

Время, которое мы называем кризисом, характеризуется, прежде всего, резким изменением покупательского поведения. При этом часть компаний оказалась готова к кризису, а часть, почему-то, нет. Хотя внешние условия у всех были примерно схожими.

Например, в ритейле покупатели стали реже ходить в продуктовые магазины и перестали ходить в магазины, торгующие непродовольственными товарами.

Тем не менее, например, группа «М.Видео-Эльдорадо» увеличила выручку в 1 квартале 2020 года по сравнению с аналогичным периодом прошлого года почти на 20%, а вот Леруа Мерлен Восток подписывает открытое обращение Председателю Правительства РФ, Министру экономического развития РФ, Министру промышленности и торговли РФ о необходимости поддержки крупного сетевого ритейла непродовольственных товаров.

Может дело в том, что первая компания планировала в течение трех лет перейти на онлайн платформу и смогла это быстро сделать и трансформировать свой бизнес. А вот вторая компания оказалась не готова к такой ситуации, хотя потребность у людей в товарах для строительства и ремонта, по разным оценкам, даже выросла во время кризиса.

Кстати, например, X5 Retail Group, управляющая сетями «Пятерочка», «Перекресток» и «Карусель» тоже в первом квартале нарастила выручку более чем на 15% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, а [продажи Nestle](#) вообще показали самый высокий результат за последние пять лет.

У каких-то компаний была подушка безопасности и они смогут пережить кризис, не без потерь, но смогут. А у кого-то ее не было – никто не думал что она нужна и никто не оценивал риски того, что компания имеющая высокую кредитную нагрузку и операционные расходы не сможет какое-то время генерировать выручку. И такие компании «не впишутся в рынок». Кстати данный кризис «сделал прививку» бизнесу – многие из тех, кто переживает этот кризис, будут в будущем откладывать «запасы» на «черный день».



Изменение покупательского поведения, конечно же, отразится на многих. Для кого-то это будет положительным моментом – уйдут конкуренты, освободятся площади, придут новые клиенты. А будут и те, кто уйдет с рынка и это закономерно.

Что касается ритейла, то надо понимать, что, несмотря на то, что покупательское поведение изменилось, люди не станут меньше есть - кризис не того уровня. Это как с резким спросом на туалетную бумагу – люди перестали пользоваться ей в офисах, но стали чаще пользоваться ей дома, отсюда и повышенный спрос. Так и с FMCG-товарами – в кризис и после него покупатели будут покупать другие продукты, напитки, товары, возможно в других каналах продаж. Продажи каких-то категорий упадут, каких-то, наоборот, вырастут. Потребление каких-то категорий существенно не поменяется. Это все «естественные» процессы, вызванные кризисом и ускоренные им. Поздно и бессмысленно сердиться на погоду, если пошел дождь – надо научиться винить себя за то, что не взял зонтик. Я уверен, что очень многие все-таки смогут извлечь полезные уроки из данной ситуации и начнут совсем по-другому работать с рисками и оценивать возможные изменения покупательского поведения.



Пресса

КУЛЬТУРНЫЙ КОД

Инновационный центр Сколково не только занимается инновациями и проводит массу интересных мероприятий, в т.ч. и связанных с ритейлом, но и издает очень интересные и полезные книги.

Одну из таких книг я хочу порекомендовать всем тем, кто работает в ритейле и занимается продажами или маркетингом. Речь идет о книге Колтера Рапая «Культурный код». Книга очень любопытная, т.к. описывает причины возникновения поведенческих различий, наблюдающихся у разных народов и культур.

Причем автор не просто описывает культурные отличия, но и, по сути, дает методику, которую можно успешно применять в ритейле и которая строится на понятии «импринтинг» (запечатление), введенным в обращение Конрадом Лоренцем. Запечатленный опыт и эмоции – вот что определяет наше мышление и определяет наше поведение, в т.ч. будущее поведение.



Почему людям нравятся покупать те или иные продукты или товары или носить ту или иную одежду? Почему у детей, растущих в одной семье такое разное отношение ко многим вещам, хотя и достаточно небольшая разница в возрасте? На все эти вопросы вдумчивый читатель найдет ответы в этой книге.

Но, повторяюсь, самое ценное в этой книге – это подходы, описываемые автором, которые позволяют находить эффективные решения в продажах.

Эта книга читается легко, на одном дыхании, прочитайте ее и, возможно, ваше представление о поведении людей изменится навсегда.



ПРАКТИКУМ ПОСТАВЩИКА

ПОДГОТОВКА УТП (УНИКАЛЬНОГО ТОРГОВОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ)

(отрывок из новой книги Дмитрия Леонова «ПРАКТИКУМ ПОСТАВЩИКА. Категорийный менеджмент – главный инструмент увеличения продаж в торговые сети»).

Одной из важнейших задач является подготовка поставщиками УТП в торговую сеть? Что писать в коммерческом предложении? Как строить его логику? Какие использовать аргументы и в какой последовательности? На часть этих вопросов мы уже отвечали в прошлой книге¹. Сегодня мы взглянем на процесс формирования УТП с точки зрения доступных поставщикам инструментов категорийного менеджмента торговой сети.



Для того чтобы поставщикам было проще готовить УТП, необходимо следовать простому алгоритму, состоящему из трех последовательных шагов:

¹ Д. Леонов «ПРАКТИКУМ ПОСТАВЩИКА: Как сотрудничать с торговыми сетями и получать прибыль». Москва. 2017

— Шаг 1. Анализ специфики категории торговой сети.

Всегда у любой категории есть своя специфика — роль категории, особенности ценообразования, сроки годности, особенности архетипов, особенности потребления (готовый продукт, требующий термообработки или иной глубокой обработки), наличие сопровождающих продуктов и т. д. Поставщик, общаясь с торговой сетью, должен знать эту специфику.

— Шаг 2. Анализ специфики категории на рынке.

Здесь необходимо отойти от конкретной торговой сети и посмотреть шире — на рынок и его особенности. Оценить ключевых поставщиков и их возможности, посмотреть на ценообразование товара, на логистику и географию, а также оценить собственные возможности.

— Шаг 3. Ответить на вопрос «Как поставщик может помочь нарастить категорию?»

Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо подумать, рассмотреть различные варианты, возможно, привлечь экспертов, но ответ всегда можно найти.

Конечно же, часто это не очень просто, но решение, как показывает практика, есть всегда. Его можно найти тогда, когда, казалось бы, сделать ничего нельзя.

Взять для примера такой простой продукт, как сахар. Сахар — это продукт, попадающий в целевую категорию практически любой торговой сети и вроде бы не имеющий каких-то особенностей. И при этом для торговой сети категория сахара почти не приносит прибыли. А у байера стоит задача вырасти по выручке в этой категории в два раза за 5 лет, в т. ч. и за счет экспансии торговой сети в Сибирь. Как поставщику помочь торговой сети решить задачу и получить собственную выгоду?

Поставщик пошел по алгоритму:

Шаг 1. Выяснил особенности категории в данной сети:

— Данная категория не является брендозависимой — в ней нет брендов.

— Поставщики сахара в упаковке 1 кг не могли обеспечить регулярность поставок по одной цене. Поэтому торговая сеть пыталась сама закупать сахар в мешках по 50 кг и самостоятельно фасовать в собственных распределительных центрах (РЦ). Однако вскоре закрыла данный проект, как неэффективный, т. к. закупочные цены на мешки сахара в 50 кг не всегда были оптимальными.

Шаг 2. Еще раз внимательно взглянул на рынок:

— Сахар — биржевой товар, его цена устанавливается на бирже и имеет высокую волатильность (часто меняется, пусть даже на немного, с течением времени).

— Для его покупки у оптовых производителей — сахарных заводов — нужны дополнительные компетенции: регулярный контроль цены и мониторинг лучшей цены, знание всех производителей и т. д. Этих компетенций нет у торговых сетей.

— У поставщика есть необходимые компетенции, но они есть у поставщика, который может и умеет закупать сахар оптом и упаковывать его в мешки по 50 кг.

Шаг 3. Определив проблемы категории в конкретной сети, выдвинул предложение:

— «Мы готовы построить для вашей торговой сети линии фасовки сахара возле всех существующих и новых РЦ, будем по вашему авансу закупать самый дешевый сахар в мешках 50 кг без риска брака и фасовать его для вас под своим брендом или под СТМ без потерь покупателей».

Понятно, что от такого предложения торговая сеть отказаться просто не смогла. А поставщик получил перспективу стать лидером рынка по производству сахара, заменив нестабильных поставщиков из ЦФО, став провайдером на Востоке, и решив проблему с финансированием.



ОБУЧЕНИЕ - 2020

ОТКРЫТЫЕ ОН-ЛАЙН ТРЕНИНГИ «ПРАКТИКУМ ПОСТАВЩИКА»

— 28-29 Апреля – Специальные инструменты переговоров с торговыми сетями