

**Верный** **NEW** **АЗБУКА ВКУСА** **АКТУАЛЬНОЕ** 

**ЛЕОНОВ**  
ПРАКТИКУМ ПОСТАВЩИКА

**Информационный Дайджест**  
Всё о самом главном в ритейле

 **ЛОЯЛЬНОСТЬ** **СТАРТАПЫ** **ОЛЕНТА** **globus**  
**ПРЕССА** **ИНТЕРЕСНОЕ** **Ашан** **ИННОВАЦИИ**   
**СТРАТЕГИИ**  **АНАЛИТИКА**  **БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ**

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

Январь 2020

**Актуальное**

## ПРОКАЧАЙ СЕБЯ

Начало года – отличное время для того, чтобы заняться собственным развитием и прокачиванием собственных компетенций. Поэтому приглашаю тех, кто хочет больше и дороже продавать в торговые сети на открытый двухдневный тренинг «Категорийный менеджмент для поставщиков», который пройдет 5-6 февраля 2020 года.

Как видно из названия, данное учебное мероприятие будет полностью посвящено



катману. Если кто-то уверен, что он «знает катман на все 100» или, не дай Бог, думает, что «катман – это такая фигня, которая вообще не нужна и не работает», то я готов разочаровать таких людей. Катман – это не фигня, а определенная система, которая работает и которую надо постоянно шлифовать и совершенствовать.

На тренинге будут, как обычно, практические кейсы, домашние задания и другие «активности». Мы обязательно разберем вещи, в которых КАМы часто «плавают», например, как доходчиво объяснить байеру почему ваше предложение по ассортименту, полочной цене и промо соответствует стратегии развития категории его торговой сети или как аргументировать введение ваши новых товарных позиций, используя сегментационную матрицу ваших брендов и портрет целевого покупателя сети.

Также уделим достаточно времени для разбора дерева и матрицы принятия решений байером, посмотрим на категорийные стратегии разных сетей и различные ассортиментные стратегии и промо-стратегии поставщиков, поговорим о планограммах и схемограммах, стратегия ценообразования и многих других важных составляющих категорийного менеджмента, которые КАМ должен знать и осознанно применять.

---

**Так что планируйте обучение и совершенствуйте свои навыки и знания – это все останется с вами и никто ваши знания и навыки у вас не отнимет.**

---

Подробную программу тренинга и дополнительную информацию об участии пришлю по запросу на почту [dmitry@leonov.consulting](mailto:dmitry@leonov.consulting). Жду Вас.



Актуальное

## КАК УСПЕШНО КОНКУРИРОВАТЬ С ФЕДЕРАЛЬНЫМИ СЕТЯМИ?

Меня периодически упрекают в том, что я в своих постах много пишу о крупных розничных сетях, но мало о мелких сетях и традиционной рознице, которая, пока еще, составляет внушительную долю рынка.

Ну что сказать на такие справедливые упреки. Все-таки я, хотя и оказываю некоторые консалтинговые услуги торговым сетям, все же больше общаюсь с поставщиками в торговые сети, которые хотят попасть, прежде всего, в федеральные сети. И поэтому часто пишу про вопросы, которые часто волнуют поставщиков. Но, тем не менее, периодически все-таки к вопросам малых сетей и традиционной розницы я возвращаюсь.

Например, совсем скоро, 13 февраля 2020 года в Москве в рамках выставки «Продэкспо» состоится Всероссийская Конференция «Формула успеха продуктового магазина».



---

Я тоже буду участвовать в данном мероприятии и мы будем обсуждать важнейшую проблему – как можно бороться с «монстрами» розничной торговли – федеральными сетями.

---

Вопрос большой и сложный, но понимание и примеры того, как успешно конкурировать с федеральными сетями есть. Будем говорить про важность позиционирования, подходы к формированию ассортимента и сервиса, которые федеральные сети не могут дать покупателям, а небольшие сети и традиционная розница могут.

Обсуждать будем и вопросы заведения трафика и повышение прибыльности, в т.ч. за счет увеличения среднего чека. Расскажем про варианты объединения в альянсы и закупочные союзы и много что еще.

Программу мероприятия и дополнительную информацию можно посмотреть [здесь](#). Буду ждать вас – тема настолько интересная, что поговорить и обсудить будет что. Кстати в рамках данного мероприятия будут и другие интересные фокус-сессии, так что польза от посещения данного мероприятия точно будет.



Актуальное

## МАРТОВСКИЕ ПРАКТИКИ

Скоро весна – все обновляется и это лучшее время обновить свои знания и навыки. В марте я буду проводить два очень интересных мероприятия из серии «ПРАКТИКУМ ПОСТАВЩИКА»:

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

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



На первом тренинге мы подробно разберем стратегии торговых сетей и производителей, поймем, как производители могут создавать ценности для сетей и как правильно дифференцировать сети по стратегиям, чтобы готовить им максимально продающие предложения. Естественно будет заниматься потребностями байеров и сетей, их KPI и посмотрим на процессы ввода и вывода поставщиков со стороны байера и процесс пересмотра категорий сетью. Все это важно знать и понимать для того, чтобы предложение поставщика «было точно в цель».

Для участия в тренинге «Как попасть в торговую сеть» я пригласил Антона Бовина – человека, который имеет опыт создания сбытового подразделения, обеспечивающее поставки в сетевую розницу, ввод продукции в 18 000 сетевых торговых точек (в т.ч. X5, МСС, АШАН, Магнит, О'Кей, Лента, и пр.) и имеющего ежегодную выручку в сотни миллионов евро.

В этом тренинге мы проговорим все вопросы, которые необходимо понимать поставщику, чтобы не только сделать успешное предложение в торговую сеть, но и как организовать у себя действительно эффективное подразделение – «заточенное» на продажи в торговые сети. За два дня постараемся охватить невозможное – разобрать стратегии входа в разные сети, понять, как организационные мероприятия нужны для успешного сотрудничества с разными сетями, в т.ч. и мероприятия, связанные с подготовкой КП и заключением договора, контролем продаж, планированием и прогнозированием, маркетингом и проведением эффективных промо, построением работающей системы сбыта и многими другими важными вещами.

Обещаю, что информация, знания и навыки, полученные на этих тренингах, обязательно пригодятся поставщикам, а сами мероприятия будут очень полезными и вы узнаете много нового. Как обычно, программы тренингов и дополнительную информацию об участии вышлю по запросу на почту [dmitry@leonov.consulting](mailto:dmitry@leonov.consulting). У Вас наверняка будут вопросы и

пожелания, что предметно нужно разобрать на тренингах, пишите их тоже. Только, пожалуйста, пишите заранее, а не в последний момент, т.к. некоторые ответы требуют определенной подготовки. До встречи в марте!



Это интересно

## УНИКАЛЬНЫЙ ШАНС ДЛЯ ПОСТАВЩИКОВ

В этом году на выставке Продэкспо у поставщиков, которые стремятся со своей продукцией выйти на международные рынки будет уникальная возможность, которой раньше просто не было.

**В рамках работы Центр Закупок Сетей можно провести переговоры о поставках своих товаров в более чем 30 зарубежных розничных сетей из таких стран, как Казахстан, Словакия, Чехия, Польша, США, Белоруссия, Китай и некоторых других стран.**



Плюс еще будет более сотни сетей, которые работают у нас в России.

Помимо иностранных розничных сетей в Центре Закупок Сетей 13 февраля 2020 года можно будет пообщаться и с представителями сетей ресторанов, отелей и кафе, которым также нужны поставки продуктов питания непосредственно от поставщиков.

Подробную информацию о работе Центра Закупок Сетей в этом году можно посмотреть [здесь](#).

Я знаю поставщиков, которые, конечно же, предварительно готовясь, проводили успешные переговоры в рамках Продэкспо, которые затем превращались в полноценные выгодные контракты. Изучайте, какие сети будут, смотрите на их стратегии и их потребности в вашей категории, отбирайте наиболее перспективные сети для переговоров и проводите переговоры.

---

**Не Боги горшки обжигают, но под лежащий камень вода не бежит – не будет переговоров и точно не будет новых контрактов.**

---

Центр Закупок Сетей – это как раз то мероприятие, про которое говорят, что один день весь год кормит. Не пропустите его и не упустите свой шанс.





## О БИЗНЕСЕ, STARBUCK И РИТЕЙЛЕ

Хочу людям, которые владеют и занимаются собственным бизнесом или каким либо образом связанным с ритейлом порекомендовать одну книгу - Говард Шульц, Цори Д. Йенг "Влейте в нее свое сердце. Как чашка за чашкой строилась Starbucks". Эта книга, по сути, является автобиографией Говарда Шульца – человека, который работал в Starbucks, затем купил эту компанию и превратил ее в международную компанию с сильнейшим брендом.



Каждый читатель, я уверен, найдет для себя много поучительного.

Мне, как консультанту очень интересно было посмотреть на трансформацию предпринимательской небольшой компании в крупнейшую сетевую компанию с профессиональным менеджментом. Плюс очень любопытной показалась экономическая и социальная ситуация в США в конце прошлого века, на фоне которой эта компания активно развивалась.

Ну и конечно, описанные подходы к созданию новых продуктов, которые во многом и определили успешность Starbucks, обусловлены сложившейся корпоративной культурой, про которую тоже очень интересно было прочитать.

Книга читается легко, «на одном дыхании» и представляет собой путь к «американской мечте», когда бедный парень из Бруклина стал во главе крупной и известной международной компании. Очень любопытны и личные качества Говарда Шульца, которые так или иначе описываются в данной книге и которые, во многом, были сформированы именно в той среде, в которой вырос человек, сделавший Starbucks одним из самых известных мировых брендов.

В общем, почитайте – точно не пожалеете потраченного времени. И уж точно по-другому взглянете на сеть кофеен Starbucks.



## ДРАЙВЕРЫ ЕВРОПЕЙСКОГО РИТЕЙЛА

Компания Nielsen в середине января этого года опубликовала интересную статью под названием [«7 драйверов будущего европейского рынка FMCG и розничной торговли»](#).

Вот эти движущие силы европейского ритейла, которые повлияют на его будущее, по мнению Nielsen:

1. Глобальное внедрение сетей 5G и влияние их на поведение покупателей.
2. Продолжение расслоения финансового благосостояния европейских покупателей – у части покупателей благосостояние растет, а у части падает.
3. Вторая волна роста популярности СТМ с развитием электронной коммерции.
4. Переход европейских потребителей от пассивного потребления к интерактивному участию в процессах создания, продажи и потребления товаров с целью изменить и повлиять на ту или иную ситуацию, например, на ситуацию в экологии.
5. Значительный рост продаж товаров, положительно влияющих с точки зрения покупателей на их здоровье, самочувствие и образ жизни.
6. Ожидание персональных предложений от ритейлеров.
7. Скорость и удобство технологий будут играть решающее значения при выборе европейских покупателей.

И знаете, что, по моему мнению, любопытно? Что у нас в России, эти тренды практически не видны, хотя про некоторые из них – ЗОЖ, персональные предложения или вовлечение покупателей в борьбу за экологию тоже много говорят.

Но не они будут являться ключевыми направлениями развития, т.к. к одним трендам не готовы покупатели – у них есть более приоритетные потребности и ценности, а к другим ритейлеры, стремящиеся сделать свой бизнес максимально доходным и эффективным.

Удобная и недорогая доставка и логистика, получение опыта взаимодействия с ритейл-экосистемами и ритейл-сервисами, создаваемыми крупными игроками, повышение требований к качеству продукции, непрекращающаяся и отслеживаемая промо-активность, а также удобные, понятные и простые сервисы – вот что волнует, на мой взгляд, российских покупателей в первую очередь и на что готовы тратить время и деньги.





## ВИЗУАЛИЗИРУЙТЕ ИНФОРМАЦИЮ

Решали кейс для одного поставщика и я попросил его выслать мне данные о состоянии полки за прошлый год в одной сети с точки зрения ценообразования, куда поставщик хотел попасть. У поставщика данные уже были готовы - они раз в квартал собирали данные о ценах в своей категории в этой сети, что, честно говоря, по-прежнему, редкость и поставщик с гордостью прислал мне 4 xls-файла, в каждом из которых в табличке были представлены товары конкурентов и цены на эти товары.



Казалось бы, простая вещь – предоставление информации о ценах конкурентов в категории, в которой всего-то 7-10 конкурентов. Однако именно в таком формате – в виде таблицы, для анализа ценообразования конкурентов это очень и очень неудобно. Я понимаю, что культуры отчетности, которая принята в некоторых компаниях, согласно которой абсолютно любой отчет и любое представление данных должны уместиться на одной странице формата А4, в России пока нет.

**Но все равно, лучше информацию визуализировать для лучшего ее восприятия и удобства анализа.**

И, в данном случае, проще всего использовать обычные декартовы координаты, где по оси Y будет цена, а по оси X – время. А конкретные значения будут точками или столбцами, которые просто подписываются или выделяются логотипом или цветом.

А если выделить горизонтальные области, которые соответствуют ценовым диапазонам, то можно сразу понять, в каких ценовых диапазонах работают конкуренты.

И цены нужно приводить не за упаковку, а за килограмм (литр и т.д.), чтобы они были сопоставимы. И делать отдельно регулярные и промо цены либо, что лучше, совмещать их в одном графике. Тогда сразу получится наглядное представление о том, что происходит в конкретной сети в данной категории.

В общем, визуализируйте данные – это здорово облегчает анализ и помогает избежать стратегических ошибок, а также найти «точки», на которые нужно обратить внимание.





## ЖИЗНЬ — ЛУЧШИЙ УЧИТЕЛЬ

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

Была у Мустафы одна странность. Каждый день около восьми утра он минут на сорок закрывался у себя в кабинете. Вывешивал на внешнюю сторону двери табличку «Не беспокоить», запирал дверь на ключ и опускал жалюзи на верхней стеклянной части перегородки, отделяющей его кабинет от общей зоны офиса.

В это время из-за перегородки не доносилось ни звука. Его стационарный телефон молчал, его мобильный переходил в режим «вне зоны доступа сети». В коридоре рядом с кабинетом появлялся сладковатый запах каких-то благовоний.

То и дело кто-нибудь из проходящих мимо кабинета сотрудников замедлял шаги, пытаясь разглядеть сквозь щели между полосками жалюзи хоть что-нибудь, но всегда тщетно. Видимо, Мустафа тщательно следил за отсутствием щелей.

По офису поползли слухи. Как-то раз, подходя к проходной утром, я остановился перед крыльцом, чтобы достать из портфеля пропуск. Возле одного из авто, стоящего на парковке метрах в трех от меня, разговаривали два байера из «драй фуд» подразделения. Они стояли ко мне вполоборота и меня, наверно, не видели. Говорили же они достаточно громко для того, чтобы я мог их слышать.

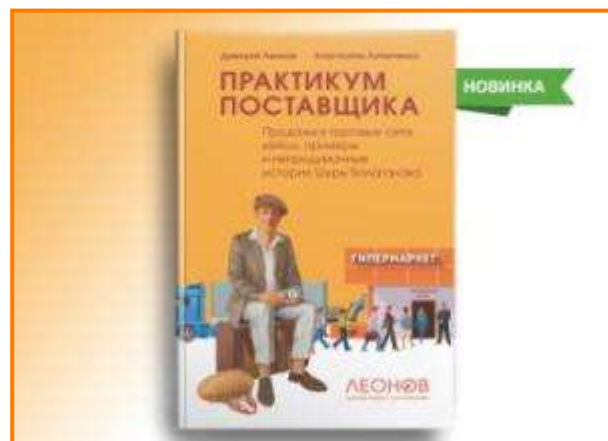
— Говорю тебе, он тибетский сектант. Он там закрывается и молится каждое утро.

— Да нет, это не секта. Это их индостанское колдовство. Тантризм называется. Мне жена рассказывала, что недавно про них по телеку рассказывали. Страшные дела творить могут. Так что, ты с ним поосторожнее.

«Надо же, Мустафа — колдун... — я нашел пропуск и вошел в здание.

— Надо бы ему рассказать, какие сказки про него народ сочиняет».

Я поднялся на этаж, посмотрел в сторону кабинета. Жалюзи были плотно закрыты, пахло сандалом, но таблички на двери не было. Я прошел к себе, снял плащ, бросил портфель на стол, вернулся к кабинету Мустафы, толкнул дверь.



Дверь неожиданно раскрылась. Мустафа был внутри. Он стоял на голове. Прямо в центре своего кабинета, вытянув к самому потолку босые смуглые пятки, уперев локтии голову в расстеленный на полу коврик для йоги. На нем были бе лая майка и выдавшие виды трикотажные синие «треники». Костюм, сорочка и галстук висели на спинке его рабочего кресла. На столе, на специальной подставке, дымилась уже наполовину истлевшая ароматическая палочка.

— Прости, Шура, я, кажется, забыл запереть дверь, — улыбнулся мне Мустафа, не меняя позы. — У тебя что-нибудь срочное, или я могу закончить свои упражнения? Мне нужно еще минут двадцать...

Вернувшись в его кабинет через полчаса, я застал Мустафу при полном деловом параде: белоснежная сорочка, безупречно повязанный галстук, до зеркального блеска отполированные ботинки. Пиджак по-прежнему висел на спинке кресла.

— У меня сегодня встреча с руководством, — проговорил Мустафа, указывая рукой на свой галстук, — буду рассказывать про первые успехи. Пока все идет неплохо.

Закрыв за собой дверь, я рассказал Мустафе последние «офисные сплетни», касающиеся его то ли сектантской, то ли тантрической подпольной деятельности. Мы вместе посмеялись. Потом Мустафа выдвинул ящик своего стола, достал оттуда табличку с надписью «Не беспокоить».

— Спасибо, Шура, что рассказал. Это хороший урок для меня. Руководителю лучше быть более открытым.

С этими словами Мустафа положил табличку на стол, взял маркер и печатными буквами добавил на ней еще одну фразу: «Я занимаюсь йогой».

---

Руководителям стоит выделить определенное время, в которое сотрудник может всегда прийти и пообщаться со своим руководителем. Сотрудники должны знать об этом правиле.

---

— И вот что, Шура, — Мустафа перевел на меня свой улыбающийся взгляд, — чтобы стать совсем открытым руководителем, я приглашаю всю свою команду к себе домой на индийскую вечеринку.

В пятницу вечером из Варшавы прилетает моя семья. Мы с женой решили по-настоящему отметить десятилетие нашей совместной жизни, поэтому в субботу, в семь вечера будем ждать. Адрес пришлю в Ватсап. Ты первый, кого я официально пригласил. Остальных извещу сегодня.

Десятилетний юбилей совместной жизни почему-то называется у нас либо оловянной, либо розовой свадьбой. Посовещавшись с коллегами по поводу совместного подарка, мы

сошлись во мнении, что комплект «элитных» оловянных ложек вряд ли сильно порадует его семью, живущую пока как минимум на два дома. Причем на два съемных дома. Мустафа снимал небольшой «таунхаус» в ближайшем «замкадье», а жена с детьми и гувернанткой — квартиру в центре Варшавы. Мустафа как-то говорил мне, что они с женой являются убежденными поклонниками розовых вин. Поэтому нашим коллективным разумом была выбрана коробка хорошего «розе».

Гостиная дома Мустафы была увешана гирляндами из бумажных цветов всех оттенков индийских специй. Над самым столом с потолка свисало несколько массивных ярко-красных бумажных «фонариков». На голове Мустафы красовалась самая настоящая чалма, на шее висел красно-белый свадебный венок.



— Знакомьтесь, это Эмили, моя жена.

Несмотря на точно такой же, как у Мустафы, свадебный венок на шее, Эмили не была похожа на индийскую невесту. Светлые коротко стриженные волосы, серо-голубые глаза, джинсы и клетчатая ковбойка с головой выдавали ее европейское происхождение.

— А это наши дети, — Мустафа указал рукой в сторону двоих смуглых и кареглазых мальчуганов лет семи-восьми.

Потом было застолье. Картофельный салат с мятой, карри из цыпленка и лепешки чапати. Все было приготовлено изумительно. По крайней мере, нисколько не хуже, чем в индийских ресторанах Москвы.

- Эмили, простите, это Вы так замечательно готовите? — спросил кто-то из моих коллег.
- Нет, что Вы. Я умею только работать. А в кулинарии я абсолютно ничего не понимаю. Способна только разогреть что-нибудь в микроволновке
- Неужели кейтеринг? — поинтересовался я.
- Почему кейтеринг? Это все Мустафа, — заулыбалась, глядя на мужа, Эмили.

Мы перевели на Мустафу удивленные взгляды.

- Да, друзья, я умею готовить, — не без гордости признался Мустафа.
- Я подрабатывал в индийском ресторане, когда был студентом. Мне очень повезло, было у кого учиться.

И Мустафа рассказал нам свою историю. Как, поставив себе цель получить хорошее образование, участвовал во всех доступных локальных и международных школьных конкурсах. Как получил гранд от одного из Ливерпульских университетов.

Как, приехав в Ливерпуль учиться, нашел в своем университете не только знания, но и свою Эмили. Как после университетских лекций работал до поздней ночи в ресторане, чтобы было чем платить за съем жилья, а потом, когда ресторан закрылся, устроился в Tesco<sup>1</sup>, где и «подружился» с ритейлом. Как, еще окончивая университет, рассылал резюме во все английские розничные сети. Как переживал, что ни одна из сетей не обращает на него никакого внимания, и как радовался, когда получил приглашение на собеседование в Boots.

- Мустафа, а что такое Boots? — спросил кто-то из коллег.
- О, это очень интересная сеть. Кто-то считает, что Boots — это аптеки, кто-то, что это «beauty-магазины»<sup>2</sup>, кто-то, что это «drogerie»<sup>3</sup>.

И самое интересное, что все по-своему правы. Сами себя они определили как leading pharmacy - led health and beauty retailer<sup>4</sup>. Сегодня это самая большая сеть подобного формата в Великобритании, состоящая из двух с половиной тысяч магазинов, включающая в себя как маленькие «аптеки у дома», так и большие супермаркеты «красоты и здоровья». Справедливости ради нужно заметить, что сегодня эту сеть нельзя назвать только английской. Во-первых, их присутствие не ограничивается только Великобританией, во-вторых, их штаб-квартира уже находится в Швейцарии. Я проработал там четыре года и прошел путь от консультанта до байера. Я считаю, что Boots

<sup>1</sup> Tesco – британская транснациональная компания, крупнейшая розничная сеть Великобритании, входит в ТОП-5 ритейлеров мира.

<sup>2</sup> Магазины, продающие косметику, парфюмерию и товары для здоровья.

<sup>3</sup> Drogerie (нем.) — формат «магазинов у дома», продающих непродовольственные товары. В магазинах дрогери продаются такие товары, как средства гигиены и косметики, аксессуары, бижутерия, бытовая химия, товары для здоровья и т.д. В некоторых странах в магазинах этого формата могут продаваться лекарственные препараты и медицинские изделия.

<sup>4</sup> Торговая сеть аптек и магазинов для красоты и здоровья (перевод с английского).

— мой второй университет. Именно от них я получил те базовые навыки и знания, которые позволили мне потом убедить Кауфлэнд в своем профессионализме и уехать в Хорватию...

Выслушав эту историю, мы подняли бокалы за хозяина.

— Эмили, а ты не поехала с ним в Хорватию? — спросил я, вспомнив, что Мустафа, когда я с ним познакомился в Сплите, жил там без семьи.

— Нет, не поехала. В это время я была уже в Варшаве.

— Вот это да. Как это получилось, если не секрет.

— Никаких секретов. Когда дети немного подросли и их можно было оставить на день с няней, я по примеру своего благоверного тоже отправилась искать счастье в ритейле. Мне было проще найти работу в родном городе. Я устроилась в Poundland в отдел маркетинга.

Кстати, я не уверена, что все знают, что такое Poundland, — она обвела нас вопросительным взглядом.

— Да, кроме дословного перевода «Страна фунта», мне лично в голову ничего не приходит, — сознался я.

— Да, все верно. Poundland — «говорящее» название. Это британская сеть формата Variety store. Стандартно Variety store — это магазин, продающий широкий ассортимент недорогих предметов домашнего обихода. В его ассортименте могут быть линии продуктов питания и напитков, предметов личной гигиены, домашних и садовых инструментов, канцелярских принадлежностей, украшений, электроники, садовых растений, игрушек, товаров для домашних животных и так далее. Variety store часто продает все товары по единой фиксированной цене. В этом случае его можно назвать «price-point retailer»<sup>5</sup>. Сети такого формата часто стараются отобразить эту специфику в своем названии, поэтому на разных рынках встречаются различные варианты названий, перевод которых будет звучать как, например, «магазин доллара», «магазин фунта» или «магазин евро». Как видите, сеть Poundland как раз одна из них. Сеть продает большинство своих товаров по единой фиксированной цене — один фунт стерлингов. Мустафа рассказывал мне, что в России тоже есть такая сеть. По-моему, она называется Fix Price. И название у нее, заметьте, тоже «говорящее». Оно великолепно передает основную идею их маркетинговой стратегии: «Все товары по фиксированной цене».

Я работала в Poundland junior-специалистом. Потом узнала, что в сети Marks & Spencer<sup>6</sup> появилась вакансия специалиста. Прошла конкурс и достаточно быстро доросла до менеджерской позиции. Ну, а дальше все просто. Думаю, через осознание того, что

<sup>5</sup> Розничный продавец, ориентированный на цену (перевод с английского).

<sup>6</sup> Marks & Spencer — самый крупный производитель одежды в Великобритании и один из крупнейших британских ритейлеров. Компании принадлежит более 800 магазинов, из них 600 — в Великобритании.



дальнейшее карьерное развитие в родном городе не выглядит многообещающим, проходят все, кто не был рожден в столице.

Я попробовала найти работу в Лондоне, но достаточно быстро расширила географические горизонты поиска и «заявилась» на позицию следующего уровня в Польше. Так я и оказалась в Варшаве.

— И Вы по-прежнему в Marks and Spencer? — спросил я.

— Нет. Marks & Spencer больше не работает в Польше. Но я, к моменту его ухода, успела оглядеться по сторонам. Поняла, что здесь меня, возможно, оценят выше, чем на Родине, только потому, что я «экспат».

Я начала смотреть вакансии «на вырост» и нашла себя в «Бедронке».

— О, я был в «Бедронке», когда проезжал через Польшу, — включился в разговор один из наших коллег, — отличные дискаунтеры. Жаль, что у нас таких нет.

— Да, у нас таких нет. И пока точно не будет, — вмешался в разговор Мустафа.

— Почему не будет, — не унимался наш коллега.

— По нескольким причинам. Давайте разберемся, в чем особенность «Бедронки». Это дискаунтер с предельно неглубоким наполнением архетипов, многие из которых представлены одним-единственным SKU либо частной маркой, либо сильным брендом. Одним из факторов успеха сети является высокая лояльность населения. Покупатели более чем удовлетворены соотношением «цена — качество». На российском рынке уже были попытки создания местных дискаунтеров, и ни одна из попыток не увенчалась успехом. Практически все, кто пытался освоить эту модель, рано или поздно пришли в формат «магазин у дома».

И причин здесь, как я уже говорил, несколько. Одна из них, например, качество товаров СТМ. Некоторым сетям так и не удалось убедить покупателя в высоком качестве своих марок. Вторая причина — операционная. Для четкой работы дискаунтера нужна жестко построенная операционная цепочка. Рынок неплохо научился работать с постоянным ассортиментом. Если говорить только про ассортиментное ядро, создается впечатление, что неразрешимых операционных проблем нет.

Ну, или, по крайней мере, они решаемы. А если говорить о сезонном товаре? Например, чтобы эффективно управлять ассортиментом «Ин-Аутов», нужна построенная цепочка возвратов поставщикам. Иначе сеть будет либо терпеть убытки, либо не сможет себе позволить интересную для покупателя цену на полке. И, с моей точки зрения, уже этих причин достаточно, чтобы делать вывод, что модель «Бедронки» для российского рынка пока нетиражируема.

— Думаю, мой муж, как всегда, прав, — заулыбалась Эмили. — В мире существует очень много интересных ритейл-моделей. Но, конечно, не каждая из них применима на любом

рынке. И рыночная специфика может стать непреодолимым препятствием для тиражирования идеи.

---

Чтобы применить лучшую практику, нужны ресурсы и создание условий для ее внедрения. Часто создание необходимых условий стоит настолько дорого, что внедрение не имеет смысла. Бывают случаи, когда создание нужных условий никак не зависит от инициатора проекта, тогда проект в настоящий момент не может быть реализован в принципе.

---

За столом на несколько минут повисла тишина. Потом я предложил еще раз поднять бокалы за десятилетие семьи.



**ОБУЧЕНИЕ - 2020**

## ОТКРЫТЫЕ ТРЕНИНГИ «ПРАКТИКУМ ПОСТАВЩИКА»

- **5-6 Февраля - Категорийный менеджмент для поставщиков**
- **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**