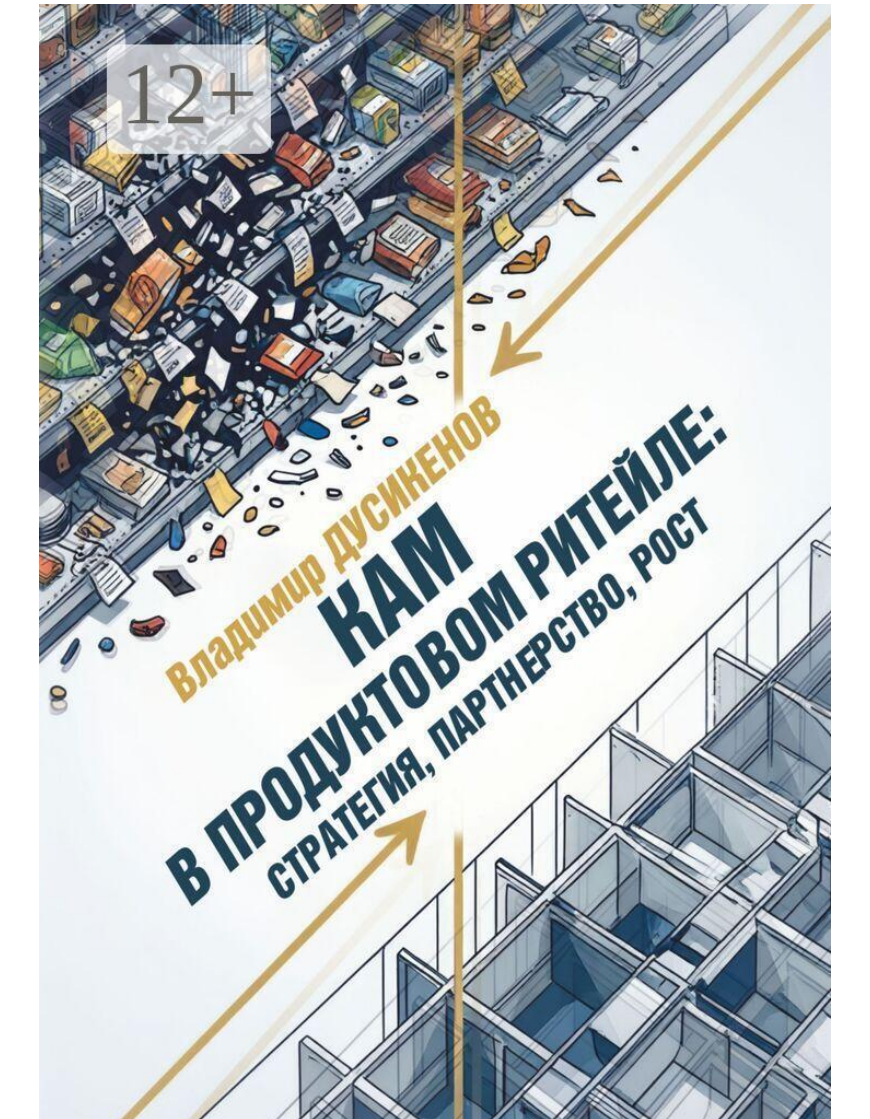




12+

Владимир ДУСИКЕНОВ

КАМ В ПРОДУКТОВОМ РИТЕЙЛЕ:

СТРАТЕГИЯ, ПАРТНЕРСТВО, РОСТ

Владимир Дусикенов

КАМ в продуктовом ритейле:

стратегия, партнерство, рост

<https://litres.ru/74465004>

ISBN 9785007120890

Аннотация

Продуктовый ритейл — поле боя, где цена не решает ничего, а доверие — всё.

Эта книга — система, превращающая менеджера во внешнего операционного директора магазина. Считай оборачиваемость, управляй сроками, веди переговоры без скидок, становись незаменимым.

Инструменты, скрипты, кейсы и формулы. Для тех, кто устал быть «одним из» и хочет стать тем, кому звонят первым.

Продукты портятся. Отношения — нет.

Содержание

ЧАСТЬ I. КТО ТАКОЙ	13
ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЙ РИТЕЙЛ	
Глава 1.1 Три лица продуктового ритейла	14
Федеральные сети: «Мамонты» (Магнит, Пятерочка, Перекресток, Лента, Метро)	15
Региональные и локальные сети: «Золотая жила» (от 3 до 50 магазинов)	19
Несетевой ритейл: «Быстрые деньги» (Одиночные магазины, палатки, АЗС)	23
Три типа продуктового ритейла: полное описание	27
Резюме главы (Ваш чек-лист памяти)	33
Практическое задание к главе	34
Глава 1.2 Главный KPI продуктового ритейла: Оборачиваемость	35
Формула расчета: Как считать и что означают цифры (Инструмент менеджера)	38
Нормативы оборачиваемости по категориям	43
Три способа использовать оборачиваемость в переговорах (Ваши скрипты)	48
Практическое задание к главе	58

Глава 1. 3 Кто принимает решения в продуктовом ритейле	60
Резюме главы (Ваш чек-лист памяти)	86
Практическое задание к главе	86
Глава 1.4 Сроки годности — ваш главный враг или друг	88
Резюме главы (Ваш чек-лист памяти)	107
Практическое задание к главе	107
Глава 1.5 Промо-активности: как не прогореть на скидках	109
Конец ознакомительного фрагмента.	121

КАМ в продуктовом ритейле: стратегия, партнерство, рост

Владимир Дусикенов

© Владимир Дусикенов, 2026

ISBN 978-5-0071-2089-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Вы набираете номер закупщика. Гудок. Сброс.

Звоните товароведу. «Скиньте КП на почту, я посмотрю».

Звоните директору. Секретарь: «Он на совещании, перезвоните через неделю».

Вы чувствуете себя попрошайкой. Ваш продукт отличный — вкусный йогурт, конкурентная цена, красивая упаковка. Но вас не пускают дальше порога. Конкуренты уже лежат на полке, а вы — в списке «поставщиков, которых мы запомним, если что-то случится».

Вечером вы пишете отчет. План провален.

А теперь другая сцена.

Тот же вторник, 10:15. Вы звоните тому же закупщику, но у вас в руках не КП на 5 листов, а один файл — «Калькулятор

полки». Вы уже знаете, что в его магазинах оборачиваемость молочной категории — 4 дня, а маржинальность — 25%.

Вы говорите: «Алексей, я посчитал: если вы поставите наш йогурт на золотую полку вместо нынешнего поставщика, ваша прибыль с этого метра вырастет на 18% в месяц. Я не прошу у вас места. Я предлагаю вам заработать больше. У вас есть 5 минут, чтобы я показал расчеты?»

Он отвечает: «Заходите через час. Это интересно».

В чем разница между первой и второй сценой?

В системном подходе. Первый менеджер продавал товар. Второй — продавал увеличение прибыли клиента.

Эта книга — мостик между первой и второй сценой.

Почему именно продуктовый ритейл — отдельная вселенная

Вы можете быть гениальным переговорщиком в B2B-услугах или продавать промышленное оборудование. Но когда вы заходите в продуктовый магазин — все меняется.

Здесь свои законы:

Сроки годности. Если ваш товар не продается за 2—3 дня, он превратится в убыток. Это создает тотальный страх у закупщика. Вы должны не просто продать товар — вы должны доказать, что он уйдет с полки быстрее, чем испортится.

Оборачиваемость — это религия. Для продуктового ритейлера цифра «сколько раз товар продан за месяц» важнее, чем его цена. Товар с маржой 10% и оборачиваемостью 10 раз в месяц лучше, чем товар с маржой 40% и оборачи-

ваемостью 1 раз. Книга научит вас считать и показывать это клиенту.

Импульсный спрос. В продуктовом магазине 40% покупок — незапланированные. Ваш товар должен заставить человека захотеть прямо сейчас. Если вы продаете снеки или шоколад — вы торгуете эмоцией, а не калориями.

Промо — это наркотик. Сети привыкли к скидкам. Но скидка без системы — это путь к банкротству. Книга научит вас, как планировать промо, чтобы оно приносило прибыль, а не гоняло товар в минус.

Территория — деньги. Каждый сантиметр полки — это аренда. Если вы не можете показать закупщику, сколько денег принесет ваш товар на квадратный метр, ваше место отдадут конкурентам.

Продуктовый ритейл — это не про «продать коробку». Это про инженерию полки. Если вы это поймете, станете незаменимым.

Кто вы после прочтения этой книги

Я не обещаю вам, что вы станете «гуру продаж» за 7 дней. Это было бы обманом.

Но я обещаю три железных изменения:

1. Вы перестанете просить место на полке.

Вы будете приходить к закупщику с готовым расчетом, почему ваш товар выгоднее того, что лежит сейчас. Ваша фраза «дайте нам шанс» исчезнет из лексикона. Вместо нее: «Я увеличу вашу прибыль на этом метре на X%».

2. Вы научитесь говорить на языке закупщика.

Вы перестанете говорить про «вкус» и «качество». Вы будете говорить про:

1. Оборачиваемость (в днях).

2. Маржинальность (в процентах).

3. Трафик (сколько людей привлечет ваш товар).

4. Ротацию (как управлять просрочкой).

3. Вы станете категорийным экспертом.

Вы будете знать, какие товары в категории приносят прибыль, а какие — занимают место. Вы будете советовать закупщику, что убрать, а что добавить. И он будет вас слушать, потому что вы говорите на его языке — языке денег.

Три мифа о продажах в продуктовый ритейл, которые мы разоблачим

Миф №1: «Главное — цена»

Неправда. Главное — прибыль на метр полки. Если ваш товар дороже, но приносит больше денег с того же места — закупщик выберет вас. Он не дурак. Книга научит вас это доказывать.

Миф №2: «Сети не берут новых поставщиков»

Берут. Если вы приходите с решением их боли. Проблема сетей — пустые полки, просрочка, низкая маржинальность. Если вы приносите лекарство от этих проблем — вас возьмут, даже если вы новичок.

Миф №3: «Чтобы зайти в сеть, нужны связи»

Связи помогают, но без них можно. Инструменты, кото-

рые вы получите в этой книге, работают без блата. Потому что вы приходите с цифрой. А цифра не врет.

Как устроена эта книга (Карта навигации)

Я сделал книгу модульной. Вы можете читать ее с любой главы, в зависимости от вашей текущей проблемы.

Если вы новичок в продуктовом ритейле:

Начните с Части I — там мы разбираем, кто есть кто в продуктовом магазине, что такое оборачиваемость и как работают локальные сети.

Если ваш клиент говорит: «Дорого»:

Сразу переходите в — там 5 скриптов для разных ситуаций.

Если вы хотите зайти в сеть, но вас не пускают:

Если вы уже работаете с сетью, но хотите расширить полку:

«Категорийный менеджмент для поставщика». Там вы научитесь анализировать ассортимент и вытеснять конкурентов.

Если вы потеряли клиента, и он не берет трубку:

Идите в Инструмент №4 «Матрица тишины» — это спасет 50% «мертвых» клиентов.

Если вы хотите стать незаменимым:

Читайте Инструмент №5 «Встреча без повестки» и Инструмент №6 «Акт приемки категории».

Структура книги (кратко):

Глава В-6. Правило 30 дней — ваш контракт с собой

Теория без практики — мертва. Я не хочу, чтобы вы просто «прочитали» книгу. Я хочу, чтобы вы изменили свои результаты.

Поэтому в конце каждой части есть практическое задание. Если вы будете их пропускать — книга не сработает.

Я прошу вас сделать одну вещь прямо сейчас. Возьмите телефон, откройте заметки или возьмите блокнот, и напишите:

«Сегодня [дата]. Через 30 дней я проведу 10 встреч, используя „Калькулятор полки“, и зафиксирую результат: количество новых магазинов и рост выручки. Обещаю себе сделать это».

Повесьте эту запись на видное место. Через 30 дней, когда вы закончите книгу и сделаете все задания, вы вернетесь к этой записи.

И вы удивитесь: ваш доход вырос, количество отказов снизилось, а вы перестали бояться закупщиков.

Главный секрет, который вы узнаете из этой книги

Сейчас я скажу вам то, что изменит ваше мышление навсегда:

Продуктовый ритейл — это не про еду. Это про трафик, про привычку и про эмоцию.

Люди не покупают йогурт — они покупают «полезный завтрак».

Люди не покупают шоколад — они покупают «момент удовольствия».

Люди не покупают сок — они покупают «энергию и здоровье».

Когда вы это поймете, вы перестанете продавать коробки. Вы начнете продавать решения:

1. «Я привлеку в ваш магазин людей, которые хотят полезный завтрак».
2. «Я увеличу средний чек у кассы за счет импульсных покупок».
3. «Я создам удобную навигацию в вашей молочной категории».

Вы перестанете быть продавцом. Вы станете архитектором клиентского опыта.

А архитекторы не просят места на полке. Им выделяют места, потому что без них полка теряет эффективность.

Благодарность и словарь терминов

В книге я буду использовать профессиональные термины: оборачиваемость, маржинальность, ABC-анализ, FIFO, ROMI.

Если вы их не знаете — не пугайтесь. Я объясняю все простым языком. А в конце книги есть Приложение №4 — Словарь терминов, куда вы можете заглянуть в любой момент.

Также в книге есть QR-коды и ссылки на скачивание шаблонов (скоро они появятся на нашем сайте):

1. «Калькулятор полки» (Excel).
2. «Акт приемки категории» (Word).
3. «Договор пилотного запуска» (Word).

4. Чек-листы (PDF).

Напутствие

Дорогой менеджер.

Ты держишь в руках не просто книгу. Это — твой пропуск в мир, где ты перестаешь быть «одним из» и становишься «тем самым». Тем поставщиком, которому закупщики звонят первыми. Тем, кто не просит, а предлагает. Тем, кто знает цифры лучше бухгалтера клиента.

Путь будет нелегким. Первые две-три встречи с «Калькулятором полки» будут корявыми. Ты будешь путать термины. Закупщики будут смотреть на тебя скептически.

Но ты продолжишь.

Ты проанализируешь каждую проигранную сделку. Заведешь Дневник сделок (я расскажу о нем в Части 4). И через 30 дней ты поймешь: ты работаешь не по 10 часов без продыху, а по 6 — но закрываешь в два раза больше.

Потому что ты перестал продавать товар. И начал продавать решение.

Поздравляю. Ты на шаг ближе к тому, чтобы стать легендой на своем локальном рынке.

А теперь — перелистни страницу. Часть 1 ждет тебя.

ЧАСТЬ I. КТО ТАКОЙ ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЙ РИТЕЙЛ

«Чтобы победить, нужно знать поле боя лучше, чем свой меч».

— Сунь Цзы, «Искусство войны»

Глава 1.1 Три лица продуктового ритейла

«Разные клиенты — разные языки. Говорите с мамонтом на языке мамонта, с волком — на языке волка».

— Владимир Дусикенов

Продуктовый ритейл в России — это не монолит. Это три совершенно разные вселенные, каждая со своими законами физики, своими богами (показателями KPI) и своими ритуалами принятия решений.

Ошибка 90% менеджеров заключается в том, что они пытаются продавать одинаково в «Магнит», в сеть из 15 магазинов «Продукты-на-углу» и в палатку на трассе. Они используют один и тот же скрипт, одну и ту же презентацию и одно и то же коммерческое предложение.

Это все равно что пытаться кормить льва, козу и медведя одной и той же травой. Лев умрет от голода, коза подавится, а медведь просто уйдет в спячку.

Каждый из этих трёх типов клиентов требует от вас:

1. Разного языка (терминов, акцентов, аргументов).
2. Разной скорости (быстро/медленно/средне).
3. Разного уровня подготовки (презентация, расчеты, образцы).

В этой главе мы разберем каждого из этих зверей. Мы посмотрим на них через рентген: их боли, их мотивацию, их внутреннюю кухню. После прочтения этой главы вы никогда не ошибетесь, с кем говорите.

Федеральные сети: «Мамонты» (Магнит, Пятерочка, Перекресток, Лента, Метро)

Представьте себе мамонта. Он огромен, неповоротлив, но у него мощная броня и четкая иерархия. Чтобы добыть такого мамонта, нужна стратегия, терпение и тяжелая артиллерия. Охота на мамонта длится месяцами, но тушу можно делить долго.

Федеральные сети — это мамонты продуктового ритейла. Работа с ними — это высший пилотаж, но и самый долгий путь к деньгам. Многие менеджеры боятся федералов, считая, что туда «не пробиться». Но проблема не в том, что туда нельзя зайти. Проблема в том, что нужно понимать правила игры.

Как устроена структура принятия решений в федеральной сети?

В федеральной сети нет одного человека, который говорит: «Да». Есть система, которая проверяет вас на прочность. Эта система состоит из нескольких этажей.

Первый этаж: Секретарь/Ассистент. Это ваша первая стена. Они отсеивают 90% поставщиков. Если вы звоните и

говорите: «Я хочу продать вашему закупщику свой товар», они включают режим «Не беспокоить». Их задача — чтобы к закупщику приходили только те, кто уже прошел первичный фильтр.

Второй этаж: Менеджер по закупкам (Закупщик) первой линии. Этот человек отвечает за конкретную категорию (например, «снеки» или «молочка»). У него есть бюджет и квота. Но он не принимает решение — он готовит решение для коммерческого директора. Его главный страх — принести «кота в мешке». Если он ошибется, ему влетит. Поэтому он консервативен и требует много данных.

Третий этаж: Категорийный менеджер (Если есть). В продвинутых сетях есть люди, которые отвечают за стратегию категории. Они не просто покупают товар, они проектируют полку. Они говорят: «Нам нужен товар для завтрака с такой-то маржинальностью и таким-то сроком годности».

Четвертый этаж: Коммерческий директор. Это человек, который смотрит на общую картину. Он утверждает условия, бонусы и объемы. Он принимает финальное решение.

Пятый этаж: Владелец/Совет директоров. С ними вы не встретитесь, пока не станете крупным поставщиком с оборотом более 100 млн руб в год.

Боли федеральной сети (на что давить)

У мамонта есть три уязвимых места:

Цена для конечного потребителя. Федералы конкурируют

друг с другом за покупателя. Если ваш товар на 5 рублей дороже аналогичного у конкурента, они возьмут конкурента. Они не могут рисковать ценовым позиционированием. Поэтому они дают цену закупки до последнего.

Стабильность поставок. В федеральной сети нет склада для хранения вашего товара на месяц. Они работают по системе Just-in-Time (Точно-в-срок). Если вы опоздали с поставкой на один день — полка пустая. Если полка пустая — упущенная прибыль. За это с вас снимут штраф, и вы попадете в черный список. Их боль — срыв сроков.

Единый стандарт. Ваш товар должен выглядеть одинаково в 500 магазинах сети. Упаковка не должна мяться, этикетка должна быть идеальной, срок годности должен быть одинаковым. Они ненавидят, когда партия «чуть-чуть отличается» от предыдущей. Это нарушает их планogramму и пугает покупателя.

Язык переговоров с федералами

Говорить с ними на языке «вкусно и полезно» — бесполезно. Их язык — это язык показателей.

Коэффициент оборачиваемости (Turnover). Это сколько раз ваш товар продается за месяц. Если у вас оборачиваемость меньше, чем у конкурента в этой категории — вы не нужны.

ROMI (Return on Marketing Investment). Это окупаемость их вложений в ваш товар (если они делают для вас рекламу).

Штрафы за недопоставку. Это часть их системы контроля. Они смотрят, сколько они могут с вас срубить штрафов, если вы сорвете график.

Стратегия входа в федеральную сеть

Если вы решили штурмовать мамонта, вот ваш план действий.

Готовьте досье. Федеральная сеть не купит «просто вкусный сок». Купит сок, который имеет:

1. Сертификаты (ЕАС, декларации).
2. Готовую планограмму (как вы видите свой товар на полке).
3. Готовый промо-план на квартал вперед.
4. Доказанную оборачиваемость в других сетях (или готовность дать гарантию выкупа).

Выходите через тендер. У многих федералов есть портал поставщиков. Заполните анкету. Пройдите аккредитацию. Это путь дольше, но он легальный.

Используйте тренд. Федералы любят «новинки сезона» или «локальный продукт», если это дает им повод сказать: «Мы заботимся о местных фермерах». Если вы местный производитель, используйте это как ключ.

Не просите отсрочку. В первой сделке заплатите за вход. Или дайте товар на реализацию с гарантией выкупа остатков. Это снимет их главный страх.

Типичная ошибка менеджера при работе с федералами
Самая большая ошибка — звонить в «Пятерочку» с тем

же скриптом, что и в маленький магазин. Если вы скажете федеральному закупщику: *«У нас отличный продукт, дайте нам шанс»*, он повесит трубку. Федеральный закупщик слышал это 1000 раз. Ему нужна цифра. Ему нужен риск-менеджмент. Ему нужна уверенность, что вы не подведете. Поэтому ваша первая фраза должна быть: *«Я подготовил расчеты: ваш магазин заработает на моем товаре на 12% больше с квадратного метра. Вот гарантии поставок. Я готов к штрафам за срыв»*. Это язык мамонтов.

Региональные и локальные сети: «Золотая жила» (от 3 до 50 магазинов)

Теперь представьте волка. Он быстрее мамонта, хитрее и голоднее. Он не сидит на одном месте, он идет за добычей. Но он не такой мощный — у него нет бесконечных ресурсов. Региональная сеть — это ваш золотой клиент. Почему? Потому что здесь вы можете стать стратегическим партнером.

Региональные сети — это сердце российского ритейла. Они составляют около 60% всех продуктовых точек в стране. И при этом они недолюблены крупными поставщиками. Это ваш шанс.

Как устроена структура принятия решений в региональной сети

Здесь все проще, но есть свой нюанс. В отличие от федералов, решение может принять один человек. И часто этот

человек — Собственник. Он совмещает в себе роли: коммерческий директор, закупщик, иногда даже водитель и мерчандайзер.

Владелец. Это человек, который построил бизнес своими руками. Он знает каждую полку в каждом магазине. Он считает деньги до копейки. Он принимает 95% решений сам.

Коммерческий директор (наймит). Если сеть выросла до 20+ магазинов, владелец нанимает КД. Этот человек отвечает за маржинальность и ассортимент. У него есть KPI по росту оборота и прибыли.

Закупщик/Товаровед. В сетях от 10 магазинов появляется отдельный человек, который общается с поставщиками. Но он всегда согласовывает решение с КД или владельцем.

Боли региональной сети (ваши точки входа)

У волка тоже есть свои слабые места, и они отличаются от мамонтов.

Кадровый голод. В региональной сети нет сильного отдела закупок. Нет аналитиков. Нет ассортиментного планирования. Ваш клиент часто принимает решение «на глаз». Его боль — он не знает, что действительно продается, а что просто лежит.

Отсутствие рычагов давления на федералов. Крупные поставщики (Coca-Cola, Danone, Nestle) дают федералам лучшие цены. А региональной сети продают по прайсу на 15% выше. Это делает региональную сеть неконкурентоспособной по цене. И они это знают.

Проблемы с логистикой. У них нет огромных складов. Им нужны поставщики, которые привезут товар малым объемом, но часто. Если вы можете работать по системе «через день по паллете» — вы герой.

Страх перед сетевыми гигантами. Каждый владелец региональной сети боится, что рядом откроется «Магнит» и перетянет всех клиентов. Поэтому он ищет дифференциацию. Он хочет товары, которых нет у федералов. Ваш эксклюзивный товар — его щит.

Язык переговоров с региональной сетью

Этот клиент — гибрид. Он понимает и язык цифр, и язык эмоций. Но главное — он понимает язык выживания. Говорите с ним на языке его бизнеса:

«Иван Иванович, сейчас у вас на полке лежит сок „Сады Донья“. У них наценка для вас — 25%. Я даю вам похожий сок с наценкой 40%. И при этом я предлагаю вам мерчандайзинг — выставим красиво, проведем дегустацию. Ваша прибыль с этой полки вырастет на 15%».

«У вас проблемы с поставками хлеба? Я могу привозить хлеб свежим каждое утро к 7:00. Без наценки за срочность. Просто дайте мне контракт на год».

«К вам скоро придет „Пятерочка“ через дорогу? Я дам вам эксклюзив на мой местный продукт. Они не смогут его продавать. Это будет ваша фишка, ваше оружие».

Стратегия входа в региональную сеть

Здесь вы можете использовать человеческий фактор.

Идите к собственнику. В региональных сетях легче пробиться к первому лицу. Если вы встретились с владельцем, и он вам поверил — вы сделали 80% работы. У него нет секретаря, который вас отфильтрует. Он сам отвечает на звонки.

Предлагайте решение, а не товар. Например: *«Я не просто привез йогурты. Я привез систему ротации молочной полки, которая снизит вашу просрочку на 30%»*. Это гораздо сильнее, чем просто КП.

Берите на себя риски. В отличие от федерала, региональный клиент боится остаться с просрочкой. Предложите ему гарантию выкупа: если товар не продается за 7 дней, вы заберете его обратно и компенсируете 50% стоимости. Это даст ему уверенность.

Будьте оперативным. Если региональный клиент сказал: «Привезите образцы», привезите их сегодня, а не «завтра во второй половине дня». Скорость — ваш главный козырь против конкурентов.

Почему региональные сети — «золотая жила»

Потому что здесь вы можете выстроить долгосрочные отношения. В региональной сети нет тендеров каждые полгода. Если вы докажете свою надежность, вы будете работать 5 лет. Вы станете не просто поставщиком, а партнером.

Вы будете участвовать в планировании ассортимента. Вы будете знать, что у его жены день рождения, и вы пришлете цветы. Вы станете «своим». А «своим» доверяют. Это дает вам возможность входить с новыми товарами без длитель-

ных согласований. Это и есть ваш потолок лояльности.

Типичная ошибка менеджера при работе с региональными сетями

Самая большая ошибка — относиться к ним как к «маленьким» и недооценивать. Многие менеджеры приходят к региональному клиенту с «Дорогим КП» и говорят: «Ну вы же понимаете, я не могу дать вам такую же цену, как „Магниту“». Это раздражает. Они знают, что вы можете дать цену, но вы даете им её неохотно. Они чувствуют второсортность.

Второй момент — затягивание сроков. Региональный клиент привык к быстрым решениям. Если вы обещали ответ завтра, а отвечаете через неделю — вы потеряли доверие. Скорость здесь — валюта.

Несетевой ритейл: «Быстрые деньги» (Одиночные магазины, палатки, АЗС)

Представьте себе зайца. Маленький, пугливый, но очень быстрый и выносливый. Заяц не строит планов на 5 лет. Он живет сегодняшним днем. Сегодня есть трава — он сыт, завтра нет — он ищет дальше.

Несетевой ритейл — это одиночные магазины, палатки, киоски на рынках, АЗС (независимые) и ларьки. Это самый большой сегмент по количеству точек и самый игнорируемый крупными поставщиками.

Почему вы должны его любить? Потому что здесь решения принимаются за 5 минут. Здесь нет бюрократии. Здесь вы можете продать свой товар дороже, чем в сети, и получить деньги сразу.

Кто это такие и сколько их

Это:

1. Несетевой продуктовый магазин (у дома, работающий 24/7, который открыл один предприниматель).
2. Палатка/ларек на рынке или на улице.
3. Автозаправочная станция (АЗС) — маленькая, без бренда «Лукойл» или «Газпромнефть». Независимые АЗС часто закупают товар хаотично.
4. Киоск в торговом центре или около метро.

Их огромное количество. В каждом районе любого города их десятки. И к ним не ходят менеджеры от Danone или Mars. Они ваша ниша.

Как устроена структура принятия решений

Здесь все просто: Один человек принимает решение за 30 секунд. Это владелец, он же продавец, он же кассир. Он не анализирует отчеты. Он смотрит на кошелек и говорит: «Беру» или «Нет».

Если вы приедете к нему с образцами — он попробует и скажет.

Если вы приедете с КП на 5 страницах — он выбросит это в мусорку.

Если вы приедете без товара — он скажет «Привозите,

посмотрим», но может передумать.

Боли несетевого ритейла (ваши очки)

У зайца всегда есть страх — его съедят волки (федералы). Но есть и специфические боли.

Отсутствие выбора. Крупные поставщики не хотят везти 3 пачки йогурта в отдельный магазин. Поэтому у этого магазина ассортимент бедный. Его боль — скучные полки. Он хочет что-то новое, но не знает, что взять.

Деньги вперед. У него нет отсрочек от поставщиков. Он платит вам сразу — наличными или на карту. Его боль — нехватка оборотных средств. Если он купит у вас 20 коробок, и они не продадутся, он обанкротится.

Нет мерчандайзинга. Никто не раскладывает его товар красиво. Продавцы ленятся. Поэтому любой товар, который продается сам (импульсный спрос) — для него спасение.

Конкуренция с федералами. Если рядом открывается «Пятерочка», этот магазин часто закрывается. Владелец ищет любую возможность привлечь клиентов. Он хочет уникальность — то, чего нет в сети.

Язык переговоров с несетевым ритейлом

Забудьте про маржинальность в процентах и оборачиваемость. Здесь язык — деньги и простота.

«Я привез вам новый шоколад. Он стоит 50 рублей. Я продаю вам по 40. Вы продаете по 70. С одной шоколадки вы зарабатываете 30 рублей. Продайте 10 штук в день — это 300 рублей чистыми. Кладите его рядом с кассой — люди берут

импульсно».

«Я знаю, что вы не хотите много держать. Я готов привозить вам товар раз в 3 дня маленькими партиями. Даже по 2 коробки».

«Я даю вам дегустационный набор. Дайте людям попробовать. Если не пойдет — я заберу остатки. Вы ничего не теряете».

Стратегия входа в несетевую ритейл

Приезжайте с товаром. Без КП. Без презентаций. Просто привезите в машине коробку образцов. Дайте ему попробовать. Положите ему на прилавок.

Дайте на реализацию. Это единственный способ снять его страх. Скажите: «Заплатите мне через неделю, сколько продадите. Остатки я заберу». Это для него лучшая оферта.

Договоритесь о маленькой первой партии. Не давите на «объем». Скажите: «Давайте начнем с 3 пачек». Если продаст — сам закажет больше.

Станьте его советником. Так как у него нет аналитики, он часто не знает, что вообще взять. Скажите ему: «Сейчас лето — люди берут квас и лимонад. Возьмите мой лимонад. Я дам вам холодильник бесплатно». Вы не просто продаете — вы помогаете ему заработать. Это строит лояльность навсегда.

Типичная ошибка менеджера при работе с несетевым ритейлом

Ошибка №1 — предлагать большие объемы. Если вы скажете владельцу палатки «Берите 100 коробок, я дам скид-

ку», он испугается. У него нет места и денег.

Ошибка №2 — не приезжать. Многие менеджеры игнорируют этот сегмент, считая его «мелочью». Но если у вас 100 таких клиентов, каждый из которых берет по 5 коробок в месяц, ваш оборот — 500 коробок. Это серьезные деньги. И конкуренции там почти нет.

Ошибка №3 — сложные условия. Никаких «безналичный расчет, отсрочка, счет-фактура». Ему проще дать вам наличные. Упрощайте все.

Сравнительная матрица трех типов (Инструмент для менеджера)

Чтобы вам было проще переключаться, вот матрица, которую я рекомендую распечатать и повесить над рабочим столом. Она покажет вам, ЧТО и КАК говорить каждому из трех типов.

Три типа продуктового ритейла: полное описание

1. Федеральные сети («Мамонты»)

Кто это: Крупнейшие игроки рынка с количеством магазинов от 100 и выше. Примеры: «Магнит», «Пятерочка», «Перекресток», «Лента», «Метро».

Как принимается решение: Решение принимает не один человек, а целая система. В ней участвуют категорийный менеджер (он определяет стратегию категории), закупщик (го-

товит предложение) и коммерческий директор (утверждает). Это многоступенчатый процесс.

Скорость принятия решения: От 2 до 6 месяцев. Это марафон, а не спринт. Требуется терпение и системная подготовка.

Главный KPI (показатель эффективности): Оборачиваемость (как быстро товар продается) и штрафы за срывы поставок. Если вы опоздали с поставкой — платите штраф, и это бьет по вашему рейтингу.

Чего они боятся: Срыва поставок (пустая полка = потерянная прибыль), некачественной упаковки (товар должен выглядеть одинаково в 500 магазинах), любой нестабильности.

Что им важно: Узнаваемый бренд, единый стандарт качества, конкурентная цена для конечного потребителя. Федералы конкурируют друг с другом за покупателя, поэтому цена имеет значение.

Ваша роль в их глазах: Проверенный, надежный поставщик, который не подведет. Вы — часть их системы.

Ключевая фраза в переговорах: «Вот расчеты, гарантии и штрафные обязательства. Я готов нести ответственность за свои слова».

Какой документ нужен: Полное коммерческое предложение и договор на 20 страниц. Подробно, с цифрами, гарантиями и штрафными санкциями.

Тип поставок: Крупнооптовые — машины, паллеты, боль-

шие объемы. Работа по системе Just-in-Time (точно в срок).

Ваш подход: Системный и формальный. Без эмоций, только факты, расчеты и гарантии.

2. Региональные и локальные сети («Волки»)

Кто это: Сети с количеством магазинов от 3 до 50. Это сердце российского ритейла — около 60% всех продуктовых точек. Примеры: локальные сети «Продукты-на-углу», «Быстро-Вкусно» и другие.

Как принимается решение: Решение принимает владелец бизнеса или наемный коммерческий директор. В отличие от федералов, здесь решение часто зависит от одного человека. Если вы нашли общий язык с владельцем — вы сделали 80% работы.

Скорость принятия решения: От 1 до 4 недель. Быстрее, чем у федералов, но медленнее, чем у несетевой розницы.

Главный KPI: Маржинальность (сколько процентов прибыли приносит товар) и лояльность (как долго клиент остается с вами). Регионалы ценят долгосрочные отношения.

Чего они боятся: Открытия рядом федеральной сети («Магнит» через дорогу), которая перетянет покупателей. А также просрочки, которая бьет по карману и репутации.

Что им важно: Эксклюзивность товара (того, чего нет у федералов), гибкость в работе (готовность подстроиться под их график), поддержка и человеческое отношение.

Ваша роль в их глазах: Стратегический партнер. Не просто поставщик, а человек, который помогает развивать биз-

нес. Вы становитесь «своим».

Ключевая фраза в переговорах: «Давайте разработаем систему, которая будет работать для вас. Я готов рискнуть вместе с вами и взять часть ответственности на себя».

Какой документ нужен: Коммерческое предложение и презентация в PowerPoint. Не перегружайте бумагами, покажите суть и цифры.

Тип поставок: Средние партии — паллеты, несколько коробок. Регулярно, но не огромными объемами.

Ваш подход: Человеческий и гибкий. Выстраивайте доверие, предлагайте решения, будьте на связи.

3. Несетевой ритейл («Зайцы»)

Кто это: Одиночные магазины, палатки, киоски на рынках, независимые АЗС. Это самый большой сегмент по количеству точек, но самый игнорируемый крупными поставщиками. Примеры: «Магазин у дома», палатка на трассе, киоск около метро.

Как принимается решение: Решение принимает владелец, он же продавец, он же кассир. За 30 секунд. Без бюрократии, без согласований.

Скорость принятия решения: От 5 до 30 минут. Если вы приехали с товаром — решение может быть принято прямо сейчас.

Главный KPI: Скорость продаж и наличие денег сейчас. Ему важно, чтобы товар быстро превращался в наличные.

Чего они боятся: Остаться с неликвидным товаром. Если

он купил 20 коробок, а они не продались — это его личные деньги на ветер. Страх потери — главный барьер.

Что им важно: Простота (никаких сложных условий), маленькая партия (чтобы не рисковать), личный контакт (вы должны быть «своим» человеком).

Ваша роль в их глазах: Друг-советчик. Вы не «менеджер по продажам», а человек, который приехал помочь заработать.

Ключевая фраза в переговорах: «Я привез маленькую партию. Платите столько, сколько продадите. Остатки я заберу». Это снимает его главный страх.

Какой документ нужен: Устная договоренность или простая накладная в двух экземплярах. Никаких договоров на 20 страниц.

Тип поставок: Микроопт — коробки или даже штуки. Не навязывайте большие объемы.

Ваш подход: Быстрый и легкий. Приезжайте с товаром, дайте попробовать, предложите минимальную партию. Без презентаций, без сложных расчетов.

Практический инструмент: Тест «Угадай клиента за 1 минуту»

Вы никогда не ошибетесь, с кем говорите, если научитесь замечать три сигнала. Это мой авторский инструмент для быстрой диагностики.

Сигнал №1: Интонация голоса.

Федерал: говорит уставшим, официальным голосом. Он

зачитывает стандартный ответ: «Присылайте КП, мы рассмотрим». Без эмоций.

Регионал: говорит с живым интересом, иногда с усталостью. Он хочет понять ваше предложение, потому что у него нет времени на анализ.

Несеть: Говорит быстро, нервно или наоборот просто. Часто перебивает. Ему некогда, потому что пришел покупатель.

Сигнал №2: Первый вопрос.

Федерал: «Какая у вас цена за килограмм/литр?»

Регионал: «Кто ваш производитель? Вы местные?»

Несеть: «Сколько стоит одна штука и когда сможете привезти?»

Сигнал №3: Реакция на ваше предложение.

Федерал: «Дайте мне данные по оборачиваемости в других сетях».

Регионал: «Я бы попробовал, но мне надо посоветоваться с командой».

Несеть: «Так, давай, оставляй здесь 3 штуки, я попробую сегодня».

Если вы научитесь считывать эти сигналы, вы никогда не будете тратить время на неправильную подачу. Вы подстроитесь под клиента еще до того, как он скажет «Нет».

Что делать, если клиент «перешел» из одного типа в другой

Важно: бизнес растет. Владелец одной палатки через год

открывает 3 магазина. Через 3 года у него 10 точек и он нанимает коммерческого директора.

Ваша задача — меняться вместе с клиентом.

Когда у него был 1 магазин, вы ездили к нему с коробкой товара и забирали деньги наличными.

Когда у него стало 3 магазина, он начал просить отсрочку и накладные.

Когда стало 10 — он попросил вас сделать для него программу.

Если вы не перестроитесь — он найдет другого поставщика. Поэтому следите за «ростом» ваших клиентов и заранее предлагайте им новые условия. Станьте для них «поставщиком, который растет вместе с нами». Это повышает ваш LTV (Lifetime Value — пожизненную ценность клиента) в разы.

Резюме главы (Ваш чек-лист памяти)

Федералы — это марафон. Готовьте расчеты, документы и терпение на 3 месяца.

Региональные сети — это ваш основной хлеб. Будьте гибкими, берите риски на себя, предлагайте эксклюзивы.

Несетевая розница — это быстрые деньги. Будьте простыми, приезжайте с товаром, давайте на реализацию.

Не продавайте всем одинаково. Меняйте язык, скорость и документы в зависимости от типа клиента.

Растите вместе с клиентом. Если он масштабируется —

масштабируйте свои условия.

Практическое задание к главе

Возьмите список ваших текущих или потенциальных клиентов (хотя бы 10 человек). Напротив каждого напишите его тип: **Федерал, Регионал, Несеть.**

А затем для каждого ответьте на три вопроса:

1. Какую его главную боль я сейчас закрываю (или могу закрыть)?
2. Какую фразу-ключ я должен сказать ему на следующей встрече?
3. Какой документ я должен ему принести (КП на 20 страниц, презентация или просто коробка с товаром)?

Если вы сможете ответить на эти вопросы — вы на 50% ближе к сделке, чем ваши конкуренты.

Глава 1.2 Главный КРІ продуктового ритейла: Оборачиваемость

«Деньги любят скорость. Чем быстрее они возвращаются, тем больше их становится».

— Уоррен Баффет, инвестор

Большинство менеджеров по продажам в продуктовом ритейле совершают одну и ту же фатальную ошибку. Когда закупщик говорит им: «У конкурентов дешевле», они начинают скидывать цену. Они режут свою маржу, дают дополнительные скидки, соглашаются на кабальные условия — лишь бы клиент сказал: «Да».

Это путь в пропасть.

Почему? Потому что вы вступаете на поле, где не можете выиграть. Конкурент всегда найдет способ сделать товар дешевле на копейку. Крупные производители имеют экономию на масштабе, которую вы не можете повторить. Вы будете резать цену до тех пор, пока ваш бизнес не станет убыточным.

А теперь представьте другого менеджера. Ему говорят: «У конкурентов дешевле». Он не скидывает цену. Он улыбается и говорит: «Давайте я вам покажу, сколько денег вы теряете, экономя на этом товаре. Сейчас я посчитаю оборачиваемость».

Он берет калькулятор и за 2 минуты переводит разговор из плоскости «цена за единицу» в плоскость «прибыль с квадратного метра в день». И цифры, которые он показывает, не оставляют закупщику шансов.

Почему так происходит? Потому что ритейлеру (владельцу магазина) глубоко наплевать, сколько стоит коробка йогурта. Ему важно, сколько денег эта коробка принесет ему до того, как испортится. Если ваш товар дороже, но продается в 3 раза быстрее — вы выгоднее. Если ваш товар дешевле, но лежит и покрывается плесенью — вы разоритель.

Оборачиваемость — это скорость, с которой товар превращается в деньги.

Это скорость кровотока в организме магазина. Если кровь течет медленно — магазин умирает. Если быстро — он здоров и процветает.

Поэтому в этой главе мы с вами станем не продавцами, а кардиологами розничной торговли. Мы научимся измерять пульс полки, ставить диагнозы и предлагать лекарства. А главное — мы научимся показывать закупщику, что наше лекарство лучше, чем то, что он принимает сейчас.

Что такое оборачиваемость на пальцах (Для тех, кто боится формул)

Я знаю, что многих менеджеров пугают слова «коэффициент оборачиваемости» и «период оборота». Им кажется, что это сложная математика из учебников по экономике. На самом деле все просто.

Представьте, что вы открыли магазин. Вы купили 10 коробок молока по 50 рублей и продаете их по 70. Вы потратили 500 рублей. Через 2 дня все молоко продалось. У вас снова есть 700 рублей. Вы снова покупаете 10 коробок. Через 2 дня продаете.

Ваша оборачиваемость — 2 дня. То есть ваши деньги возвращаются к вам каждые 2 дня. За месяц (30 дней) ваши 500 рублей «обернутся» 15 раз. Вы заработаете $15 \times 200 = 3\,000$ рублей прибыли на вложенные 500 рублей.

А теперь представьте, что вы купили тот же товар, но дешевле — по 45 рублей. Вы сэкономили 5 рублей на коробке. Но ваш поставщик находится далеко, и вы заказываете сразу 100 коробок. 100 коробок молока лежат на складе. Вы продаете их не за 2 дня, а за 20 дней.

Ваша оборачиваемость — 20 дней. За месяц ваши деньги «обернутся» всего 1,5 раза. Вы заработаете: $100 \text{ коробок} \times (70 - 45) = 2\,500$ рублей прибыли. За месяц.

Сравните:

В первом случае (дороже, но быстрая поставка, маленький заказ) — прибыль 3 000 руб.

Во втором случае (дешевле, но большой заказ, медленная поставка) — прибыль 2 500 руб.

Дорогой товар оказался выгоднее! Потому что он быстрее оборачивался.

Вот почему оборачиваемость важнее цены. Вот почему закупщики в хороших сетях смотрят не на цену, а на скорость.

Если вы сможете доказать, что ваш товар продается быстрее — вы выиграете переговоры, даже если вы дороже на 10—15%.

Формула расчета: Как считать и что означают цифры (Инструмент менеджера)

Теперь давайте перейдем к цифрам. Я дам вам две формулы. Первая — для простоты, чтобы вы могли считать в уме во время встречи. Вторая — для точности, чтобы вы могли делать красивые расчеты в Excel и впечатлять закупщиков.

Формула №1: Оборачиваемость в днях (Средний срок хранения)

Это та цифра, которую закупщик хочет видеть. Она отвечает на вопрос: «Через сколько дней мои деньги вернутся, если я куплю этот товар?»

Формула:

Оборачиваемость (в днях) = (Средний запас товара × Количество дней) / Объем продаж за период

Звучит страшно? Сейчас упростим.

Пример для йогурта:

Вы завезли в магазин 100 упаковок йогурта.

За день продается 20 упаковок.

Оборачиваемость = 100 / 20 = 5 дней.

Это значит, что через 5 дней все йогурты будут проданы. Если у вас срок годности 10 дней — у вас запас прочности 5 дней. Это безопасно.

Если у вас запас 100 упаковок, а продается 5 в день — оборачиваемость 20 дней. При сроке годности 10 дней — просрочка гарантирована.

Эту формулу можно упростить для устного счета:

Оборачиваемость (дни) = Количество товара на полке / Продажи в день

Вот почему на переговорах вы должны знать продажи в день вашего товара в аналогичных магазинах. Если вы не знаете этой цифры — вы продаете вслепую.

Формула №2: Коэффициент оборачиваемости (Количество оборотов за период)

Иногда закупщики говорят: «У нас оборачиваемость 15 раз в год». Это значит, что они считают в коэффициентах.

Формула:

Коэффициент оборачиваемости = Объем продаж за период / Средний запас

Пример:

За месяц (30 дней) продано 600 упаковок йогурта.

Средний запас на складе — 100 упаковок (каждую неделю привозите по 100, продается по 150 в неделю).

Коэффициент = $600 / 100 = 6$ раз в месяц.

Это значит, что ваш товар «обернулся» 6 раз за месяц. Это очень хороший показатель.

Как перевести коэффициент в дни:

Оборачиваемость в днях = 30 дней / Коэффициент

*Если коэффициент 6 — значит, оборачиваемость в днях
= $30 / 6 = 5$ дней.*

Шпаргалка для менеджера

Распечатайте и носите с собой

В продуктовом ритейле есть три главных показателя, которые нужно знать наизусть. Они помогут вам говорить с закупщиком на его языке и доказывать выгоду вашего товара.

Показатель №1. Оборачиваемость в днях

Формула: Запас на полке разделить на продажи в день.

Что означает: Этот показатель отвечает на главный вопрос закупщика: «Через сколько дней мой товар закончится и деньги вернутся ко мне?»

Пример: Если на полке лежит 100 упаковок йогурта, а в день продается 20 штук, то оборачиваемость равна 100 разделить на 20, то есть 5 дней. Это значит, что через 5 дней полка опустеет, и клиент может снова заказывать товар.

Для чего вам: Если ваш товар оборачивается быстрее конкурента, вы показываете закупщику, что его деньги будут возвращаться быстрее. Это ваш главный козырь в переговорах о цене.

Показатель №2. Коэффициент оборачиваемости

Формула: Продажи за месяц разделить на средний запас.

Что означает: Показывает, сколько раз за месяц товар пол-

ностью обернулся, то есть был продан и заменен новым. Иными словами: «Сколько раз мои деньги вернулись ко мне за месяц».

Пример: Если за месяц продано 600 упаковок йогурта, а средний запас на складе составляет 100 упаковок, то коэффициент равен 600 разделить на 100, то есть 6 раз в месяц. Это отличный результат.

Для чего вам: Чем выше коэффициент, тем эффективнее работает полка. Если ваш товар дает коэффициент выше, чем у конкурента, вы приносите клиенту больше денег с того же метра полки.

Показатель №3. Средний запас

Формула: Начальный запас плюс конечный запас, разделить на два.

Что означает: Показывает, сколько товара в среднем лежит на складе или на полке в течение периода, обычно месяца. Это усредненная цифра, которая нужна для расчета двух предыдущих показателей.

Пример: В начале месяца на складе было 120 упаковок, в конце осталось 80. Средний запас равен 120 плюс 80, разделить на два, то есть 100 упаковок.

Для чего вам: Без этой цифры вы не сможете посчитать коэффициент оборачиваемости. Используйте ее, чтобы сделать свои расчеты точными и убедительными для закупщика.

Как использовать эту шпаргалку в переговорах

Если закупщик говорит «Дорого», скажите: «Давайте посчитаем оборачиваемость. Мой товар продается за 4 дня, а конкурент за 10. Значит, ваши деньги возвращаются к вам в два с половиной раза быстрее. Где выгода, решайте сами».

Если закупщик говорит «У нас есть похожий», скажите. «Какая у него оборачиваемость в днях? Если она выше пяти дней, я готов показать, как поднять ее до четырех дней за счет моей системы ротации».

Если закупщик говорит «Давайте пять коробок на пробу», скажите: «При оборачиваемости четыре дня это уйдет за неделю. Давайте я привезу 15 коробок, чтобы полка не пустовала. Если не продадутся, я выкуплю остатки».

Краткая памятка на один лист

Первое. Оборачиваемость в днях равна запасу, разделенному на продажи в день. Чем меньше, тем лучше.

Второе. Коэффициент оборачиваемости равен продажам за месяц, разделенным на средний запас. Чем больше, тем лучше.

Третье. Средний запас равен сумме начального и конечного запаса, разделенной на два. Нужен для расчетов.

Запомните главное. Закупщику не важно, сколько стоит коробка. Ему важно, сколько денег она принесет до того, как испортится. Оборачиваемость это скорость превращения товара в деньги. И если вы умеете это считать и показывать, вы становитесь незаменимым.

Нормативы оборачиваемости по категориям

Теперь самое важное. Вы должны знать, какая оборачиваемость считается нормальной для разных категорий товаров. Если ваш товар лежит дольше норматива — закупщик скажет: «Нет». Если ваш товар укладывается в норматив или лучше — вы получаете зеленый свет.

Я даю вам усредненные нормативы для продуктового ритейла в России. Они могут отличаться в зависимости от региона, сезона и формата магазина, но это отправная точка.

Нормативы оборачиваемости по категориям товаров

Эта таблица поможет вам быстро ориентироваться в том, какая скорость продаж считается нормальной для разных товаров. Распечатайте и носите с собой. Если ваш товар укладывается в норматив или показывает лучший результат, вы можете смело использовать эти цифры в переговорах с закупщиком.

«Хлебобулочные изделия»

Норматив оборачиваемости в днях: от 1 до 2 дней. Коэффициент оборачиваемости в месяц: от 15 до 30 раз. Почему так быстро: срок годности составляет от 24 до 72 часов. Это самый скоропортящийся товар в магазине, и он требует

ежедневных поставок. Если ваш товар относится к этой категории, вы должны доказывать закупщику надежность вашей логистики, а не низкую цену.

«Молочная продукция, кефир, молоко»

Норматив оборачиваемости в днях: от 2 до 5 дней. Коэффициент оборачиваемости в месяц: от 6 до 15 раз. Почему так быстро: срок годности составляет от 5 до 10 дней. Это товар, который люди покупают регулярно, практически каждый день. Если ваш товар оборачивается в этом диапазоне, вы в безопасности. Если медленнее, вам нужно работать над системой ротации и выкладки.

«Свежие овощи и фрукты»

Норматив оборачиваемости в днях: от 2 до 4 дней. Коэффициент оборачиваемости в месяц: от 7 до 15 раз. Почему так быстро: овощи и фрукты быстро портятся, и спрос на них часто импульсный. Покупатель видит красивые яблоки или помидоры и берет их спонтанно. Ваша задача — обеспечить свежесть и правильное соседство с другими товарами.

«Йогурты и творожки»

Норматив оборачиваемости в днях: от 3 до 7 дней. Коэффициент оборачиваемости в месяц: от 4 до 10 раз. Почему так быстро: срок годности составляет от 10 до 14 дней. Это популярный товар для завтрака и перекуса. Если ваш йогурт оборачивается за 5 дней, вы показываете закупщику отличный результат. Если за 10 дней, вам нужно работать над выкладкой и промо.

«Колбасные изделия, нарезка»

Норматив оборачиваемости в днях: от 3 до 5 дней. Коэффициент оборачиваемости в месяц: от 6 до 10 раз. Почему так быстро: срок годности ограничен. Это товар, который покупают к столу, часто спонтанно. Ваша задача — обеспечить свежесть и правильное товарное соседство, например, рядом с хлебом и сыром.

«Замороженные продукты, пельмени, овощи»

Норматив оборачиваемости в днях: от 15 до 30 дней. Коэффициент оборачиваемости в месяц: от 1 до 2 раз. Почему так быстро: срок годности у заморозки долгий, но товар занимает много места в морозильных камерах. Если ваш товар залеживается дольше 30 дней, закупщик задумается о замене. Ваша задача — показывать стабильный спрос и хорошую оборачиваемость для своей категории.

«Бакалея, крупы, макароны, мука, сахар»

Норматив оборачиваемости в днях: от 20 до 40 дней. Коэффициент оборачиваемости в месяц: от 0,75 до 1,5 раза. Почему так быстро: срок хранения долгий, спрос базовый, стабильный. Люди покупают крупы и макароны регулярно, но не каждый день. Если ваш товар оборачивается за 35 дней, это норма. Если за 50 дней, это сигнал, что товар залеживается.

«Кондитерка, печенье, вафли»

Норматив оборачиваемости в днях: от 10 до 20 дней. Коэффициент оборачиваемости в месяц: от 1,5 до 3 раз. Почему так быстро: срок годности ограничен. Это товар, который покупают к столу, часто спонтанно. Ваша задача — обеспечить свежесть и правильное товарное соседство, например, рядом с хлебом и сыром.

му так быстро: это сладкое, импульсный спрос, но срок годности достаточно большой. Ваша задача — правильно выложить товар, чтобы он привлекал внимание. Если ваш товар оборачивается медленнее 20 дней, подумайте над упаковкой и местом на полке.

«Снеки, чипсы, сухарики»

Норматив оборачиваемости в днях: от 7 до 14 дней. Коэффициент оборачиваемости в месяц: от 2 до 4 раз. Почему так быстро: импульсный спрос, срок годности большой. Снеки покупают спонтанно, часто у кассы. Ваша задача — обеспечить яркую упаковку и правильное место на полке. Если ваш товар оборачивается за 10 дней, вы в норме. Если за 20 дней, это проблема.

«Напитки, соки, вода, газировка»

Норматив оборачиваемости в днях: от 7 до 14 дней. Коэффициент оборачиваемости в месяц: от 2 до 4 раз. Почему так быстро: сезонность, большой объем, но спрос стабильный. Летом продажи растут, зимой падают. Ваша задача — планировать поставки с учетом сезона. Если летом ваш товар оборачивается за 7 дней, это отлично. Если за 14 дней и больше, нужно работать над выкладкой.

«Шоколад и батончики»

Норматив оборачиваемости в днях: от 14 до 21 дня. Коэффициент оборачиваемости в месяц: от 1,5 до 2 раз. Почему так быстро: срок хранения долгий, но важна выкладка у кассы. Шоколад часто покупают импульсно в очереди. Если

ваш шоколад стоит не у кассы, его оборачиваемость будет ниже нормы. Ваша задача — договориться с закупщиком о месте на полке.

«Алкоголь, пиво, водка»

Норматив оборачиваемости в днях: от 20 до 30 дней. Коэффициент оборачиваемости в месяц: от 1 до 1,5 раза. Почему так быстро: специфический спрос, дорогой запас. Алкоголь покупают не каждый день, но стабильно. Если ваш товар оборачивается за 25 дней, это норма. Если дольше, это сигнал о низком спросе или неправильной цене.

Как пользоваться этими нормативами в переговорах

Первое. Если ваш товар оборачивается быстрее норматива, вы имеете право просить лучшее место на полке. Скажите закупщику: «Мой товар продается быстрее среднего по категории. Дайте мне золотую полку, и я увеличу вашу прибыль».

Второе. Если ваш товар оборачивается медленнее норматива, не скрывайте это. Скажите закупщику: «Я знаю, что мы отстаем. Вот мой план по улучшению оборачиваемости: новая упаковка, промо-акция, обучение продавцов. Дайте мне месяц на исправление».

Третье. Если вы знаете, что у конкурента оборачиваемость хуже норматива, используйте это. Скажите закупщику: «Я проанализировал полку. Ваш текущий поставщик оборачивается за 14 дней, при норме 7. Я готов заменить его и поднять вашу прибыль».

Запомните главное. Оборачиваемость — это религия продуктового ритейла. Цифра «сколько раз товар продан за месяц» важнее, чем его цена. Товар с маржой 10 процентов и оборачиваемостью 10 раз в месяц лучше, чем товар с маржой 40 процентов и оборачиваемостью 1 раз. Умейте считать, показывать и использовать эти цифры. И вы станете незаменимым

Три способа использовать оборачиваемость в переговорах (Ваши скрипты)

Теперь переходим к главному — как продавать через оборачиваемость. Это **ваше секретное оружие**.

Способ №1: «Сравнение с конкурентами»

Это самая эффективная техника. Вы заранее знаете оборачиваемость конкурента (или хотя бы нормативную).

Скрипт:

«Иван Иванович, я знаю, что сейчас у вас на полке лежит сок „Любимый“. Его оборачиваемость — 8 дней. Мой сок „Урожай“ в аналогичном магазине вашего формата оборачивается за 5 дней. Это значит, что мои деньги возвращаются к вам на 3 дня быстрее. За месяц вы зарабатываете с моего сока на 37% больше. Я не прошу вас убрать их с полки. Я прошу поставить мой сок рядом на неделю. Если моя оборачиваемость окажется хуже — я сам уберу свой

товар и заплачу вам за доставку».

Почему это работает: Вы не критикуете конкурента. Вы говорите на языке цифр. Закупщик не может спорить с цифрами. Вы предлагаете провести **честный эксперимент** (пилот), и, если ваши цифры сойдутся — вы готовы понести убытки. Это снимает риск.

Способ №2: «Расчет прибыли с учетом оборачиваемости»

Это для тех случаев, когда закупщик уперся в цену.

Скрипт:

«Да, мой товар на 5 рублей дороже. Но он продается в 2 раза быстрее. Давайте посчитаем. Тот товар приносит вам 50 рублей прибыли с пачки, но 1 пачка продается за 10 дней. Мой товар приносит 45 рублей прибыли, но продается за 5 дней. За 10 дней вы продадите две моих пачки и заработаете 90 рублей. Это на 40 рублей больше, чем с того товара. Где выгода — решайте сами».

Почему это работает: Вы переводите разговор в плоскость **математики**, где ваше предложение очевидно лучше.

Способ №3: «Предложение по улучшению оборачиваемости категории»

Это для продвинутых переговоров. Вы не просто продаете свой товар — вы предлагаете улучшить оборачиваемость всей категории. Это автоматически делает вас категорийным партнером.

Скрипт:

«У вас в категории „молочка“ оборачиваемость в среднем 6 дней. Я вижу, что просрочка составляет 8% (это выше рынка). Если вы замените 3 медленнооборачивающихся позиции на мои, я гарантирую вам рост оборачиваемости до 4 дней и снижение просрочки до 3% в течение месяца. Я подготовил план замены».

Почему это работает: Вы показываете экспертизу. Вы говорите с закупщиком на его языке (категорийный менеджмент). Вы предлагаете не просто товар, а **решение проблемы**.

Как узнать оборачиваемость конкурента (Разведка без шпионажа)

«Но я не знаю, какая оборачиваемость у конкурента!» — скажете вы. Я научу вас трем способам.

Способ №1: «Дедуктивный метод» (Наблюдение)
Придите в магазин клиента в пятницу вечером (пик продаж). Посмотрите на полку. Запомните, сколько товара конкурента лежит. Придите в понедельник утром (после выходных). Посмотрите, сколько осталось.

Если осталось на 30% меньше — оборачиваемость ~3 дня.

Если осталось столько же — оборачиваемость > 7 дней.

Пример расчета на пальцах: В пятницу на полке лежит 20 коробок сока конкурента. В понедельник — 12 коробок. Продано 8 коробок за 3 дня (пятница-суббота-воскресенье). Продажи в день = $8 / 3 = 2,7$ коробки. Запас на полке = $12 + 2,7 = 14,7$ (средний запас за эти дни). Оборачиваемость =

14,7 / 2,7 = 5,4 дня.

Вы получили цифру! Теперь вы можете использовать ее в переговорах.

Способ №2: «Откровенный вопрос» Иногда можно спросить у продавца в магазине: *«Что у вас лучше всего получается из этой категории? А какой товар лежит дольше всего?»* Продавцы любят говорить, если к ним относиться по-человечески.

Способ №3: «Excel и отчеты ритейлеров» Некоторые крупные сети публикуют свои отчеты. Также существуют базы данных Nielsen и GfK (правда, они платные). Для локальных сетей этого не нужно — достаточно наблюдения.

Правда о низкой оборачиваемости (Честный разговор с собой)

Давайте начистоту. Если ваш товар имеет низкую оборачиваемость в магазинах (выше нормативов) — у вас **проблемы**. Не с закупщиком. Не с полкой. С вами.

Возможные причины:

1. **Плохая упаковка.** Она не цепляет взгляд на полке.
2. **Плохое место.** Вы стоите на нижней полке или в углу.
3. **Завышенная цена для конечного потребителя.**

Люди не готовы платить.

4. **Нет промо-поддержки.** Никто не знает о вас.

5. **Сезонность.** Вы продаете квас зимой.

6. **Плохое товарное соседство.** Ваш джем стоит рядом с мылом.

Что делать, если низкая оборачиваемость — ваша проблема:

1. **Сделайте мерчандайзинг.** Переложите товар сами (договоритесь с завмагом).
2. **Проведите дегустацию.** В субботу приезжайте с образцами.
3. **Сделайте ценовую акцию.** 1+1 или скидка 20%.
4. **Измените упаковку.** Сделайте ее ярче, больше, заметнее.
5. **Смените позиционирование.** Если ваш сок не продается как «здоровый», продавайте его как «энергия» или «вкус детства».

Запомните: низкая оборачиваемость — это не приговор, а диагностика. Найдите причину, устраните ее, и ваши продажи взлетят.

Практический кейс: как менеджер выиграл контракт через оборачиваемость

Исходные данные: Менеджер по продажам Игорь продает замороженные пельмени в региональную сеть «Продукты-24» (15 магазинов). Конкурент — крупный бренд «Цезарь». Цена Игоря — 180 руб./кг. Цена «Цезаря» — 160 руб./кг. Закупщик говорит: «У тебя дороже на 12%, я не возьму».

Действия Игоря: Игорь приходит в 3 магазина сети и считает оборачиваемость:

1. «Цезарь» продается 3 кг в день. Средний запас — 30 кг.
2. Оборачиваемость «Цезаря» = $30 / 3 = 10$ дней.

3. У Игоря в других магазинах продается 2 кг в день (у него ниже узнаваемость).

4. Но он предлагает яркую упаковку и хочет поставить на полку рядом с «Цезарем», а не заменять его.

5. Игорь предлагает промо: первые 2 недели скидка 15% для покупателя (он берет эти расходы на себя).

6. Он прогнозирует, что продажи вырастут до 4 кг в день за счет привлечения внимания.

Переговоры: Игорь говорит закупщику: *«Алексей, сейчас „Цезарь“ оборачивается за 10 дней. Вы зарабатываете на нем примерно 1 500 руб. в месяц с метра. Мы ставим мои пельмени рядом. Моя цена для покупателя в первые 2 недели будет как у „Цезаря“ за счет моей скидки. Я гарантирую, что оборачиваемость всей категории вырастет до 6 дней, потому что два бренда привлекут больше внимания, чем один. Если за месяц оборачиваемость не вырастет хотя бы до 8 дней — я возвращаю вам стоимость нераспроданного товара и снимаю свою позицию».*

Результат: Закупщик согласился на пилота. Через месяц оборачиваемость выросла до 6,5 дней. Игорь получил постоянное место. Цена так и осталась 180 руб./кг — выше конкурента.

Урок: Игорь не резал цену. Он использовал оборачиваемость как аргумент. И взял на себя риск эксперимента, что сняло все страхи закупщика.

Большая ошибка: Оборачиваемость vs Срок годно-

сти

Важно не путать эти понятия.

1. Срок годности — сколько товар может лежать без порчи.

2. Оборачиваемость — сколько он реально лежит до продажи.

Идеальная ситуация: Оборачиваемость < Срок годности.

У вас есть запас времени. Вы успеваете продать до истечения срока.

Плохая ситуация: Оборачиваемость $\geq$ Срок годности.

Ваш товар портится раньше, чем продается. Это катастрофа.

Пример:

У вашего йогурта срок годности 7 дней.

Оборачиваемость в магазине — 5 дней.

Идеально. У вас есть 2 дня запаса.

У вашего йогурта срок годности 7 дней.

Оборачиваемость — 10 дней.

Вы убийца прибыли магазина. 30% товара уйдет в просрочку.

Ваша задача — добиться, чтобы оборачиваемость была минимум на 2—3 дня меньше срока годности. Если вы продаете скоропорт — это ваша главная цель.

Инструмент: Шпаргалка для переговоров по оборачи-

ваемости

Распечатайте этот текст и носите с собой. Он поможет вам мгновенно формулировать аргументы в ответ на любые возражения закупщика.

Ситуация первая. Закупщик говорит: «Дорого»

Ваша фраза: «Давайте посчитаем, сколько вы заработаете с метра за месяц. Мой товар продается в два раза быстрее, чем у конкурента. Это значит, что ваши деньги возвращаются к вам вдвое быстрее. Даже если цена немного выше, итоговая прибыль с полки будет больше. Я покажу вам расчеты прямо сейчас».

Что дает эта фраза: Вы переводите разговор из плоскости «цена за единицу» в плоскость «прибыль с метра за месяц». Закупщик видит, что вы думаете о его выгоде, а не просто о своей цене.

Ситуация вторая. Закупщик говорит: «У нас есть похожий»

Ваша фраза: «Какая у него оборачиваемость? Если она ниже пяти дней, я готов показать, как поднять ее до четырех дней за счет моей системы ротации и выкладки. Я не прошу заменить вашего поставщика. Я предлагаю сделать вашу полку эффективнее».

Что дает эта фраза: Вы не критикуете конкурента, а предлагаете улучшение. Закупщик видит в вас эксперта, а не просто продавца.

Ситуация третья. Закупщик говорит: «Берите ваши

пять коробок, посмотрим»

Ваша фраза: «Давайте я привезу десять коробок, потому что при оборачиваемости четыре дня это уйдет за неделю. Если не уйдет, я выкуплю остатки и заберу товар обратно. Вы ничего не теряете, а полка не будет пустовать. Это выгоднее, чем везти пять коробок и через три дня снова заказывать».

Что дает эта фраза: Вы показываете закупщику, что думаете о логистике и стабильности полки. Вы берете риск на себя, что снимает его главный страх.

Ситуация четвертая. Закупщик говорит: «Сезон не тот»

Ваша фраза: «Я знаю, что сейчас не сезон. Но моя оборачиваемость в этот период на пятнадцать процентов выше среднего по рынку. Давайте я покажу расчеты по аналогичным магазинам. Мой товар продается даже в низкий сезон, потому что у него есть постоянная аудитория».

Что дает эта фраза: Вы показываете, что ваш товар не зависит от сезона так сильно, как товары конкурентов. Закупщик видит, что вы приносите стабильность, а не сезонные скачки.

Ситуация пятая. Закупщик говорит: «У вас плохая упаковка»

Ваша фраза: «Мы можем сделать новый дизайн, это вопрос времени. А пока давайте я поставлю дополнительный стоппер, выносной стенд на проходе, чтобы товар был заметнее. Это увеличит оборачиваемость уже на следующей неделе. Я готов сделать это за свой счет».

Что дает эта фраза: *Вы не спорите с закупщиком, а соглашаетесь и предлагаете немедленное решение. Вы показываете гибкость и готовность вкладываться в продажи его магазина.*

Бонус: универсальная фраза для любой ситуации

Если вы не уверены, что сказать, используйте эту фразу: «Я не прошу у вас место на полке. Я предлагаю вам заработать больше денег с того же метра. Давайте проверим это на пилотной партии. Если мои расчеты окажутся неверными, я заберу товар и компенсирую ваши расходы».

Почему это работает: Вы не просите, вы предлагаете. Вы берете риск на себя. Вы говорите на языке денег, а не на языке товара. Закупщик не может отказаться от предложения, в котором он ничего не теряет, но может многое приобрести.

Как использовать эту шпаргалку на практике

Первое. Прочитайте все фразы вслух несколько раз, чтобы они отложились в памяти.

Второе. Выберите три самые частые ситуации, которые возникают в ваших переговорах, и выучите ответы наизусть.

Третье. На следующей встрече с закупщиком используйте одну из этих фраз вместо того, чтобы оправдываться или скидывать цену. Запишите реакцию закупщика и результат.

Четвертое. Через неделю проанализируйте, какие фразы сработали лучше всего. Используйте их чаще.

Запомните главное. Закупщик слышит «дорого», «скиньте КП», «мы подумаем» каждый день. Он ред-

ко слышит расчеты оборачиваемости и предложения по увеличению прибыли. Если вы говорите на этом языке, вы выделяетесь из толпы. И вы получаете контракты, которые другие менеджеры теряют.

Практическое задание к главе

Задание 1: «Разведка боем» Посетите 3 продуктовых магазина в вашем районе (один федеральный, один региональный, один несетевой). В каждом магазине выберите категорию вашего товара (например, молочку). Посчитайте визуально (как мы учили):

Сколько товара на полке. Примерно сколько продается в день (спросите у продавца или посмотрите на тару).

Рассчитайте оборачиваемость по формуле.

Сравните полученные цифры с нормативами из таблицы. Напишите выводы.

Задание 2: «Скрипт для переговоров» Возьмите один из ваших товаров. Напишите скрипт для переговоров с закупщиком, используя **Способ №1** (сравнение с конкурентами). В скрипте должны быть:

Обращение к закупщику.

Упоминание конкурента (без критики).

Цифры оборачиваемости (вашей и конкурента).

Предложение провести пилот.

Ваше условие риска (гарантия выкупа).

Задание 3: «Таблица на стену» Распечатайте таблицу нормативов обрачиваемости (из Главы 2) и повесьте над рабочим столом. К каждой встрече с новым клиентом смотрите в таблицу, чтобы знать, что говорить.

Глава 1. 3 Кто принимает решения в продуктовом ритейле

«В любой организации решение принимает не тот, кто говорит „да“, а тот, кто может сказать „нет“. Найдите его».

— Владимир Дусикенов

Если вы думаете, что закупщик — это человек, который говорит: «Да», — вы глубоко ошибаетесь.

Закупщик — это **фильтр**. Это человек, который говорит: «Нет» 95% поставщиков. Его работа — отсеивать лишнее, чтобы не перегружать полку и не перегружать себя.

Реальное решение о том, что ваш товар появится на полке, принимает **система**. А система состоит из разных людей. И каждый из них — как отдельная планета со своей гравитацией. Если вы не знаете, на какой планете вы находитесь, вы никогда не выстроите правильную орбиту.

Я встречал менеджеров, которые годами общались только с закупщиком и удивлялись, почему их товар не расширяется. А все потому, что закупщик просто «исполнял» решение, принятое на уровень выше. Или, наоборот, менеджеры пытались продать товар товароведу, который вообще не принимает решений о закупке, а только проверяет качество.

В этой главе я дам вам **полную карту** лиц, принимающих

решения (ЛПР) в продуктовом ритейле. Вы узнаете:

1. Кто есть кто.

Какая у каждого роль.

Что он реально решает.

Чего он боится.

Что ему говорить (а что категорически нельзя).

После прочтения этой главы вы никогда не ошибетесь. Вы будете знать, на ком заканчивается игра и с кем нужно играть по-крупному.

Главные игроки на поле (Краткий обзор)

В типичной продуктовой сети (от региональной до федеральной) есть четыре ключевые фигуры. Они могут называться по-разному, но суть одна.

Главные лица, принимающие решения в продуктовом ритейле

В продуктовом ритейле решение о закупке редко принимает один человек. Обычно в процессе участвуют четыре ключевые фигуры. У каждой из них своя роль, свои задачи и свое место в структуре компании. Понимание этого поможет вам правильно выстраивать переговоры и не тратить время на тех, кто не принимает решений.

Первая фигура. Собственник

Кто это. Владелец бизнеса. Это человек, который построил магазины, взял кредиты, платит зарплаты. У него нет начальника, кроме налоговой и, возможно, жены.

Что он решает. Собственник принимает стратегические

решения. Он утверждает крупные контракты, дает эксклюзивные права, определяет направление развития сети. Если речь идет о стратегическом партнерстве или больших объемах, решение принимает именно он.

Где он сидит. В отдельном кабинете. В региональных сетях его часто нет в офисе, он может быть в магазинах или на переговорах. До него сложнее добраться, но его слово закон.

Как с ним работать. Собственник не любит сложных презентаций. Ему нужна конкретика и уверенность. Говорите коротко, показывайте цифры прибыли, берите на себя риски. Его главный вопрос: «Сколько я заработаю и какие у меня риски?». Если вы можете дать четкий ответ, вы получите его внимание.

Вторая фигура. Коммерческий директор

Кто это. Наемный топ-менеджер, которого собственник нанял, чтобы тот отвечал за цифры. Он не строил этот бизнес, но он за него отвечает своей репутацией и бонусом.

Что он решает. Коммерческий директор утверждает условия сотрудничества: цены, скидки, бонусы, отсрочки, входные платежи. Он не принимает решения о каждом товаре, но он определяет рамки, в которых работает закупщик. Если вы хотите изменить условия, вы идете к нему.

Где он сидит. В офисе, часто на совещаниях. Добраться до него сложнее, чем до закупщика, но проще, чем до собственника.

Как с ним работать. Коммерческий директор живет циф-

рами. Говорите о маржинальности, оборачиваемости, прибыли с метра. Показывайте, как ваш товар увеличивает его КРІ. Дайте ему аргумент для собственника. Если вы можете показать, что ваше предложение повысит общую маржинальность сети, он скажет «да».

Третья фигура. Закупщик, он же менеджер по закупкам

Кто это. Операционный сотрудник, который принимает девяносто процентов ваших звонков. Он ругается с поставщиками, давит цены, оформляет заказы. Это ваша первая линия обороны.

Что он решает. Закупщик ведет переговоры по цене, выбирает товары из одобренного коммерческим директором списка. Он не может сказать «да» на что-то крупное без согласования. Но он может сказать «нет» и заблокировать вас навсегда. Поэтому к нему нужно относиться с уважением.

Где он сидит. В офисе, за компьютером. До него дозвониться проще всего, но он завален звонками и письмами от других поставщиков.

Как с ним работать. Закупщик устал. Он слышит пятьдесят поставщиков в неделю. Говорите коротко и по делу. Будьте пунктуальны. Предлагайте пилотную партию, чтобы снять его страх. Обещайте и делайте. Если вы станете для него надежным и удобным поставщиком, он сам приведет вас к коммерческому директору.

Четвертая фигура. Товаровед, он же мерчандайзер

или заведующий складом

Кто это. Технический специалист, который проверяет товар на складе и в магазине. Он смотрит сроки годности, целостность упаковки, правильность маркировки. Он решает принять товар или вернуть его обратно поставщику.

Что он решает. Товаровед проверяет качество, сроки годности, логистику, занимается выкладкой. Если он скажет, что упаковка неудобная или срок годности подходит к концу, ваш товар не попадет на полку, даже если закупщик и коммерческий директор сказали «да».

Где он сидит. В магазинах и на складах. Он не в офисе, он на точке. До него сложно дозвониться, но легко встретиться, если приехать в магазин.

Как с ним работать. Товаровед не любит менеджеров. Он считает, что они только обещают, а он должен разгребать. Поэтому ваша задача показать, что вы облегчаете его жизнь. Привезите образцы, покажите удобную упаковку, дайте гарантию качества. Приезжайте в магазин, не звоните. Спросите: «Что неудобно с моим товаром?» и исправьте это. Если товаровед вас полюбит, он станет вашим союзником.

Как правильно выстраивать коммуникацию с каждым из них

С собственником говорите о прибыли и стратегии. Приходите с готовым решением, берите риски на себя, будьте кратки. Его время ограничено.

С коммерческим директором говорите о цифрах. Показы-

вайте расчеты окупаемости, говорите о росте маржинальности, дайте ему аргумент для собственника.

С закупщиком говорите о простоте и безопасности. Будьте оперативны, предлагайте пилот, не загружайте его лишней информацией.

С товароведом говорите об удобстве и качестве. Приезжайте в магазин, покажите образцы, спросите, что можно улучшить.

Золотое правило

Никогда не обходите закупщика, чтобы попасть к коммерческому директору. Это путь к увольнению. Закупщик ваш первый контакт. Пройдите через него, завоюйте его доверие, и он откроет вам доступ к вышестоящим лицам.

Но если закупщик тормозит и не принимает решение неделями, вы имеете право обратиться к коммерческому директору. Скажите: «Я общаюсь с Алексеем, но не могу получить ответ. Я подготовил коммерческое предложение, которое выгодно для вас. Могу я показать его вам лично?». Это этичный способ подняться на уровень выше.

Краткая памятка

Первое. Собственник решает стратегию и крупные контракты. Говорите о прибыли и берите риски.

Второе. Коммерческий директор утверждает условия. Говорите о маржинальности и дайте ему аргумент для собственника.

Третье. Закупщик фильтрует поставщиков. Будьте опе-

ративны и предлагайте пилот.

Четвертое. Товаровед принимает товар. Упрощайте его работу и показывайте качество.

Каждый из них имеет **свои KPI** (ключевые показатели эффективности). И каждый принимает решение исходя из этих KPI. Ваша задача — понять, что движет каждым.

Собственник: «Человек с большой буквы „С“»

Кто это?

Это человек, который основал этот бизнес. Он построил магазины, он взял кредиты, он платит зарплаты. У него нет начальника (кроме налоговой и жены). Он принимает **все** стратегические решения.

В региональной сети (3—20 магазинов) он часто совмещает роль коммерческого директора и закупщика. В федеральной сети он далеко, но его слово — закон. Если вы можете встретиться с собственником — считайте, что вы на 80% решили вопрос.

Его KPI (Что ему нужно)

Чистая прибыль в деньгах. Ему плевать на проценты маржи. Ему важно, сколько рублей приходит на счёт в конце месяца.

Рост бизнеса. Он хочет открывать новые магазины, выходить на новые рынки.

Репутация. Его имя на вывеске. Если товар плохой — страдает его лицо.

Свободное время. Он устал быть «заложником» бизне-

са. Если вы можете решить проблему, которая отнимает у него 3 часа в день — вы его лучший друг.

Его боли (Чего он боится)

Потерять контроль. Он боится, что кто-то (включая вас) подставит его с поставками.

Потерять клиентов. Если рядом откроется «Магнит» — он боится разориться.

Некомпетентность сотрудников. Он боится, что закупщик возьмёт левый товар, а отвечать будет он.

Кассовый разрыв. Он боится остаться без денег на закупку следующей партии.

Ваш язык переговоров (Что говорить)

Собственник не любит сложных презентаций. Он любит конкретику и уверенность.

Плохо: «У нас вкусный йогурт, дайте нам шанс».

Хорошо: «Иван Иванович, я уберу вашу головную боль с молочной полкой. Я возьму на себя ротацию и обучение ваших продавцов. Ваша прибыль вырастет на 30 000 руб. в месяц с одного магазина. Я даю гарантию на 3 месяца и готов к штрафам, если подведу».

Ключевые фразы для собственника:

«Я сниму с вас эту проблему» (он обожает передавать ответственность).

«Я гарантирую» (он хочет слышать слово, которое снижает риск).

«Я посчитал, что вы зарабатываете» (он хочет видеть

цифру прибыли).

«*Ваш магазин станет уникальным*» (он боится конкуренции с федералами — эксклюзив для него как оружие).

Что НЕЛЬЗЯ говорить собственнику

«*Давайте мы попробуем*». Он не любит «пробовать». Он любит «делать».

«*Я не уверен*». Если вы не уверены — вы не нужны.

«*У меня есть скидка 5%*». Собственника не впечатляют скидки. Он хочет роста выручки.

«*Мне нужно согласовать с руководством*». Он не хочет иметь дело с «передаточным звеном». Если вы не можете принять решение — зачем вы ему нужны?

Тактика встречи с собственником

Готовьтесь как к бою. Собственник за 30 секунд поймёт, шарите вы или нет. Если вы начнёте «лить воду» — он выключится.

Приходите с решением, а не с вопросом. Не спрашивайте: «Что вам нужно?». Скажите: «Я вижу у вас проблему Х. Вот как я её решаю».

Берите на себя риски. Скажите: «Я готов к штрафам за срыв сроков. Я готов на реализацию. Я готов на тестовую партию». Собственник уважает смелость.

Будьте кратки. 15—20 минут — это максимум, который вы можете выиграть. У него нет времени на лекции.

Коммерческий директор: «Хранитель маржи»

Кто это?

Это наёмный топ-менеджер, которого собственник нанял, чтобы тот отвечал за «цифры». Он не строил этот бизнес, но он за него отвечает своей репутацией и бонусом.

В крупных сетях это второй человек после генерально-го директора. В региональных — правая рука собственника. Он не принимает решения о каждой единице товара, но он утверждает **условия**: цены, скидки, бонусы, отсрочки, входные платежи.

Его KPI (Что ему нужно)

Маржинальность (в %). Он смотрит, сколько процентов приносит каждая категория. Если вы просите скидку — вы снижаете его KPI. Он этого не любит.

Рост оборота. Ему нужно показывать владельцу, что бизнес растёт.

Эффективность закупок. Он должен показать, что закупает по лучшим ценам на рынке.

Бонусы от поставщиков. Он отвечает за «входные билеты» и ретро-бонусы — деньги, которые поставщики платят за место на полке.

Его боли (Чего он боится)

Провалить план. Если общая маржинальность упадёт — он не получит бонус.

Допустить просрочку. Если он одобрил плохой товар, и его не продали — ему влетит от собственника.

Скандал с поставщиком. Он боится, что вы пойдёте жаловаться собственнику напрямую.

Потерять лицо перед командой. Если он согласился на плохие условия, его отдел перестанет его уважать.

Ваш язык переговоров (Что говорить)

Коммерческий директор — это человек, который умеет считать. Поэтому **цифры** — ваше главное оружие.

Плохо: «У нас эксклюзивный товар, такого ни у кого нет».

Хорошо: «Мы предлагаем эксклюзив на 6 месяцев. Ваша маржинальность по этой категории вырастет на 8% за счёт того, что вы будете единственным продавцом в регионе. Вот расчёты».

Ключевые фразы для коммерческого директора:

«Вот расчёты окупаемости» (он любит ROI — возврат инвестиций).

«Это повысит вашу общую маржинальность» (он живёт этим).

«Мы готовы платить входной бонус, если вы дадите нам дополнительную полку» (он любит бонусы).

«Ваши конкуренты уже закупили у нас этот товар» (он боится отстать).

Что НЕЛЬЗЯ говорить коммерческому директору

«Давайте я сделаю вам персональную скидку». Он не любит «человеческий фактор», ему нужна системная скидка для всей сети.

«Мне нужно подумать». Он привык к быстрым решениям и не любит нерешительных.

«Я не могу дать вам большие отсрочки». Если вы не можете обсуждать условия — вы ему не интересны.

Тактика встречи с коммерческим директором

Будьте готовы торговаться. Он будет давить на цену. Это его работа. Вы должны быть готовы предложить не снижение цены, а улучшение условий (отсрочка, мерчандайзинг, промо).

Используйте «Калькулятор полки». Это ваш главный инструмент. Покажите ему цифры прибыли с метра, и он не сможет сказать: «Нет».

Дайте ему аргумент для собственника. Скажите: «Вы скажете вашему владельцу, что я даю эксклюзив. Он это оценит».

Закрывайте сделку здесь и сейчас. Не уходите с фразой «Я пришлю КП на почту». Коммерческий директор завален почтой. Добейтесь устного согласия на встрече.

Закупщик (Менеджер по закупкам): «Фильтр номер один»

Кто это?

Это человек, который принимает 90% ваших звонков. Он ругается с поставщиками, давит цены, оформляет заказы. Он ваша первая линия **обороны**. Если вы не прошли через него — вы никуда не прошли.

Но помните: закупщик — это **исполнитель**. Он работает в рамках бюджета и ассортиментной матрицы, которые утвердил коммерческий директор. Он не может сказать:

«Да» на что-то крупное без согласования. Но он может сказать: «Нет» и заблокировать вас навсегда. Поэтому к нему нужно относиться с уважением и выстраивать хорошие отношения.

Его КРІ (Что ему нужно)

1. **Снижение закупочных цен.** Ему ставят план: снизить среднюю цену закупки на X% в квартал.

2. **Отсутствие просрочки.** Если он закупил плохой товар, и он испортился — это его вина.

3. **Полнота ассортимента.** Чтобы на полке не было пустот.

4. **Отсутствие жалоб.** Чтобы поставщики не жаловались на него руководству.

Его боли (Чего он боится)

Взять кота в мешке. Если он купит ваш товар, а он окажется плохим — его уволят. Поэтому он консервативен.

Переплатить. Если он закупит дороже, чем у конкурентов, коммерческий директор задаст ему жесткий вопрос.

Сорвать план. Если у него срывается поставка из-за недобросовестного поставщика, он получает выговор.

Завалить работу. У него 100 поставщиков. Если вы занимаете его время больше, чем нужно, он начинает вас ненавидеть.

Ваш язык переговоров (Что говорить)

Закупщик — это уставший человек. Он слышит 50 поставщиков в неделю. Чтобы выделиться, вы должны гово-

ритель **коротко и по делу**.

Плохо: «Здравствуйте, меня зовут Игорь, я представляю компанию „Вкусняшка“, мы производим натуральные йогурты с низким содержанием жира...».

Хорошо: «Здравствуйте, я скинул вам расчёт: наш йогурт на 7% дешевле конкурента при аналогичном качестве. У нас есть свободные поставки на эту неделю. Срок годности 14 дней. Давайте попробуем пилотную партию в 3 ваших магазина?»

Ключевые фразы для закупщика:

1. «*Я отправлю вам КП в течение часа*» (они любят оперативность).

2. «*Я готов к пилотной партии*» (они не любят сразу брать большие объёмы).

3. «*У меня есть образцы, я могу привезти их сегодня*» (они ценят материальность).

4. «*Я знаю ваши сложности с поставками X, я могу это решить*» (вы показываете, что вы не просто продавец).

Что НЕЛЬЗЯ говорить закупщику

1. «*Дайте мне поговорить с вашим руководителем*». Это мгновенный бан. Вы проявили неуважение.

2. «*Почему вы не отвечаете на мои письма?*». Он завален. Проявите терпение.

3. «*Это лучший товар на рынке*». Он слышал это 1000 раз. Покажите цифры.

«*Я могу подождать*». Если вы говорите это, вы показы-

ваете, что вы не приоритет.

Тактика встречи с закупщиком

Краткость — сестра таланта. Встреча с закупщиком — это 10—15 минут. Успевайте сказать всё важное в первые 3 минуты.

Приносите образцы. Закупщик работает с продуктами. Он должен попробовать, пощупать, понюхать. Без образцов вы абстракция.

Будьте готовы к пилоту. Это единственный способ снять его страх. Пилотная партия в 3—5 магазинов — это максимально безопасно для него.

Обещайте и делайте. Если сказали «скину КП сегодня» — скиньте сегодня. Если сказали «образцы завтра» — привезите завтра. Закупщик проверяет вашу надёжность через пунктуальность.

Товаровед (Мерчандайзер, Завскладом): «Смотритель за качеством»

Кто это?

Это человек, который проверяет товар на складе и в магазине. Он смотрит на сроки годности, целостность упаковки, правильность маркировки. Он решает: принять товар или вернуть обратно поставщику.

В некоторых сетях эту функцию выполняет заведующий складом или старший продавец. Но суть одна: **это человек, который видит ваш товар каждый день.** Он знает, как он продаётся, как он лежит, как он выглядит.

Его КРІ (Что ему нужно)

1. **Отсутствие брака.** Он не хочет иметь дело с просрочкой, повреждёнными коробками и жалобами покупателей.
2. **Чистота и порядок на складе.** Он любит, когда всё на своих местах.
3. **Простота работы.** Если ваша упаковка неудобная, тяжёлая или кривая — он вас возненавидит.
4. **Быстрая ротация.** Чем быстрее товар уходит, тем меньше ему работы.

Его боли (Чего он боится)

1. **Просрочка.** Он отвечает за списание просроченного товара. Если вы привезли товар с подходящим сроком годности, он вынужден его списать — ему влетит.
2. **Несоответствие заявке.** Если вы привезли не то, что заказали, ему придётся оформлять возврат. Это бумажная волокита.
3. **Некрасивая выкладка.** Он отвечает за полку. Если ваш товар сложно выложить красиво, он не любит вас.
4. **Вороватые продавцы.** Он боится, что продавцы воруют товар, а спишут на просрочку. Поэтому он следит за учётом.

Ваш язык переговоров (Что говорить)

Товаровед не любит менеджеров. Он считает, что они только обещают, а он должен разгребать. Поэтому вы должны показать, что вы облегчаете его жизнь.

Плохо: «У нас новая упаковка, очень красивая».

Хорошо: «У нас новая упаковка. Она компактная, легко складывается на стеллаже, не мнётся. Мы нанесли большой срок годности на видное место, чтобы вам было легко проверять. Мы также оставляем инструкцию по выкладке — 5 минут и полка готова».

Ключевые фразы для товароведа:

1. «*Я упрощу вашу работу*» (для него это лучшая фраза).
2. «*Срок годности напечатан крупно*» (ему не придётся искать).
3. «*Упаковка удобная для транспортировки*» (его спина скажет вам спасибо).
4. «*Если будут проблемы, я приеду и решу их лично*» (он не любит, когда ему приходится звонить в офис и ждать).

Что НЕЛЬЗЯ говорить товароведу

1. «*Это не моя проблема*». Если что-то пошло не так — это всегда ваша проблема.
2. «*Мне нужно согласовать упаковку с руководством*». Решение об упаковке принимается быстро. Если вы тянете — товаровед теряет интерес.
3. «*Почему вы не поставили мой товар на лучшее место?*». Не давите на товароведа. У него есть своя планограмма и указания руководства.

Тактика встречи с товароведом

1. **Приезжайте в магазин.** Товаровед работает на точке. Если вы сидите в офисе и звоните ему — вы для него «бумажка». Приезжайте, смотрите, как стоит ваш товар.

2. Уважайте его время. Товаровед всегда занят: приёмка, выкладка, проверка. Приезжайте в спокойное время (с 10 до 11 или с 14 до 15), не в час пик.

3. Учите продавцов. Товаровед устал учить свой персонал. Если вы приедете и проведёте мини-тренинг для продавцов (5 минут) — вы станете его любимчиком.

4. Слушайте его жалобы. Если товаровед говорит, что ваша упаковка неудобна — исправьте это. Он глаза и уши сети на месте.

Кто ещё может встретиться на вашем пути (Нестандартные ЛПР)

В некоторых сетях есть дополнительные фигуры. Вот краткий обзор, на случай если вы столкнётесь с ними.

Главный бухгалтер (Бухгалтер)

Кто: Человек, который проверяет документы и проводит оплату. **Что решает:** утверждает реквизиты, проверяет правильность счета-фактуры, актов сверки. **Что важно:** Бухгалтер ненавидит ошибки в документах. Одна ошибка в ИНН — и ваш платёж задержится на неделю. **Ваш язык:** Аккуратность, чёткость, отсутствие ошибок. **Совет:** относитесь к бухгалтеру с уважением. Он может ускорить оплату на 2 недели, если вы ему понравитесь.

Руководитель отдела маркетинга (Маркетолог)

Кто: отвечает за рекламу, акции и продвижение. **Что решает:** утверждает промо-активности (скидки, дегустации, реклама). **Что важно:** Маркетолог хочет креативные идеи,

которые привлекут клиентов в магазин. **Ваш язык:** Идеи, тренды, вовлечение покупателей. **Совет:** предложите маркетологу совместную акцию: «Мы проведём дегустацию и снимем видео, вы опубликуете в соцсетях». Это ему интересно.

РОП (Руководитель отдела продаж в магазине) / Завмаг

Кто: управляет магазином, продавцами, выкладкой. **Что решает:** часто имеет право заказывать товар в небольших объёмах (если нет централизованных закупок). **Что важно:** Завмаг хочет, чтобы полки были полными, и продавцы были довольны. **Ваш язык:** Удобство, поддержка, быстрое решение проблем. **Совет:** если завмаг вас любит, он будет продавать ваш товар лучше, чем товар конкурента. Угостите его кофе, узнайте его день рождения.

Матрица приоритетов: Кому звонить, кому писать, с кем встречаться (Инструмент менеджера)

Теперь, когда вы знаете всех, давайте определим, **с кем тратить время, а с кем нет**. Вот моя матрица приоритетов для менеджера по продуктовому ритейлу.

Матрица приоритетов: кому звонить, кому писать, с кем встречаться

Теперь, когда вы знаете всех ключевых игроков в продуктовом ритейле, давайте определим, **с кем тратить время, а с кем нет**. У каждого уровня принятия решений свой приоритет для вас. Это не значит, что кого-то можно игнориро-

вать. Это значит, что ваши усилия должны быть распределены пропорционально влиянию каждого человека на вашу сделку.

Ниже я даю вам четкую матрицу приоритетов, которая поможет вам не тратить время на тех, кто не принимает решений, и сосредоточиться на тех, кто может сказать «да».

Уровень первый. Стратегический

Кто это. Собственник бизнеса.

Приоритет для вас. Высокий.

Ваше действие. Встреча лично. Кратко. С готовым решением. Без презентаций на двадцать слайдов. Ваша задача за пятнадцать минут показать ему, как вы увеличите его прибыль и снизите его риски. Берите ответственность на себя, говорите о гарантиях и конкретных цифрах. Собственник принимает решения быстро, если видит выгоду. Не просите у него времени на раздумья. Приходите с готовым предложением.

Уровень второй. Тактический

Кто это. Коммерческий директор.

Приоритет для вас. Высокий.

Ваше действие. Встреча с калькулятором полки и расчетами. Коммерческий директор живет цифрами. Он должен видеть, как ваш товар влияет на его KPI. Покажите ему рост маржинальности, увеличение прибыли с метра, улучшение оборачиваемости. Дайте ему аргумент, который он сможет использовать в разговоре с собственником. Если вы дадите

ему готовый ответ на вопрос «почему мы должны работать с этим поставщиком», он скажет «да» без лишних согласований.

Уровень третий. Операционный

Кто это. Закупщик, он же менеджер по закупкам.

Приоритет для вас. Средний.

Ваше действие. Короткая встреча с образцами. Письма с четкими цифрами. Соблюдать сроки. Закупщик завален работой. Он не будет читать ваши объемные коммерческие предложения. Дайте ему одну страницу с ключевыми цифрами: цена, оборачиваемость, маржинальность. Принесите образцы, чтобы он мог попробовать продукт. И главное, будьте пунктуальны. Если вы обещали ответ сегодня, ответьте сегодня. Закупщик проверяет вашу надежность через выполнение мелких обещаний.

Уровень четвертый. Технический

Кто это. Товаровед, он же мерчандайзер или заведующий складом.

Приоритет для вас. Средний для закрепления результата.

Ваше действие. Личный визит в магазин. Упростить ему жизнь. Учить продавцов. Товаровед не в офисе, он на точке. Если вы сидите в офисе и звоните ему, вы для него просто бумажка. Приезжайте в магазин, покажите образцы, спросите, что неудобно с вашим товаром. Проведите короткое обучение для продавцов. Если товаровед видит, что вы облегчаете его работу, он становится вашим союзником на месте.

Уровень пятый. Финансовый

Кто это. Бухгалтер.

Приоритет для вас. Низкий, для текущей работы.

Ваше действие. Отправить документы без ошибок. Уважать его время. Бухгалтер не принимает решений о закупках, но он может задержать оплату, если в документах будет ошибка. Одна опечатка в ИНН, и ваш платеж зависнет на две недели. Поэтому ваша задача сделать документы идеальными. И не тратьте время бухгалтера на лишние разговоры. Он ценит точность и скорость.

Уровень шестой. Креативный

Кто это. Маркетолог или руководитель отдела маркетинга.

Приоритет для вас. Низкий, для промо-активностей.

Ваше действие. Предложить совместную акцию. Дать креатив. Маркетолог отвечает за рекламу, акции и продвижение. Он хочет интересные идеи, которые привлекут покупателей в магазин. Если вы предложите ему совместную дегу-стацию, конкурс или необычную акцию, он станет вашим союзником. Он может помочь вам получить лучшее место на полке или участие в рекламной рассылке сети. Но не тратьте на него время на начальном этапе переговоров. Сначала пройдите через закупщика и коммерческого директора.

Как использовать эту матрицу на практике

Первое. Определите, кто является главным лицом, принимающим решение, в вашей конкретной сделке. В региональной сети это часто собственник или коммерческий ди-

ректор. В федеральной сети это категорийный менеджер и коммерческий директор. В несетевом магазине это владелец, он же продавец.

Второе. Сосредоточьте восемьдесят процентов своих усилий на тех, у кого высокий приоритет. Не тратьте время на бухгалтера или маркетолога, пока вы не получили согласие от коммерческого директора.

Третье. Для каждого уровня подготовьте разные аргументы. С собственником говорите о прибыли и стратегии. С коммерческим директором о маржинальности и расчетах. С закупщиком о простоте и безопасности. С товароведом об удобстве и качестве.

Четвертое. Если вы не можете добраться до нужного уровня, попросите закупщика помочь вам. Скажите: «Я подготовил расчеты для вашего коммерческого директора. Может быть, вы покажете ему их на ближайшем совещании? Я помогу вам аргументировать это предложение, чтобы вы выглядели героем перед руководством». Закупщик оценит, что вы думаете о его карьере, и поможет вам.

Краткая памятка

Первое. Собственник и коммерческий директор высокий приоритет. Тратьте на них основное время.

Второе. Закупщик и товаровед средний приоритет. Работайте с ними, но не тратьте все силы.

Третье. Бухгалтер и маркетолог низкий приоритет. Занимайтесь ими после получения основных согласований.

Четвертое. Для каждого уровня готовьте разные аргументы и документы.

Золотое правило

Никогда не обходите закупщика, чтобы попасть к коммерческому директору. Это путь к увольнению. Закупщик — ваш первый контакт. Пройдите через него, завоеуйте его доверие, и он откроет вам доступ к вышестоящим лицам.

Но если закупщик тормозит и не принимает решение неделями — вы имеете право обратиться к коммерческому директору. Скажите: «Я общаюсь с Алексеем, но не могу получить ответ. Я подготовил коммерческое предложение, которое выгодно для вас. Могу я показать его вам лично?» Это этичный способ подняться на уровень выше.

Практический чек-лист для встречи с каждым типом ЛПР

Распечатайте этот чек-лист и проверяйте себя перед каждой встречей.

Встреча с СОБСТВЕННИКОМ:

- Я готов говорить о цифрах (прибыль, рост, ROI).
- У меня есть решение его боли (кадры, просрочка, конкуренция).
- Я готов взять на себя риски (гарантия, штрафы, пилот).
- Моя презентация уместается в 15 минут.
- У меня есть эксклюзивное предложение (то, чего нет у

конкурентов).

Встреча с КОММЕРЧЕСКИМ ДИРЕКТОРОМ:

- Я подготовил «Калькулятор полки» с цифрами.
- Я знаю его КРІ по маржинальности и оборачиваемости.
- Я готов обсуждать бонусы, отсрочки, входные платежи.
- У меня есть аргумент для его босса (владельца).
- Я готов закрыть сделку на встрече.

Встреча с ЗАКУПЩИКОМ:

- У меня есть образцы товара.
- Моё КП уместается на 1 странице (максимум 2).
- Я предлагаю пилотную партию (маленькую).
- Я готов ответить на все вопросы по цене и качеству.
- Я обещаю оперативность (сроки поставки, ответ на письмо).

Встреча с ТОВАРОВЕДОМ:

- Я приезжаю в магазин, а не звоню.
- Я показываю, что моя упаковка удобна.
- Я предлагаю помощь с выкладкой.
- Я даю простую инструкцию для продавцов.
- Я спрашиваю: «Какие проблемы у вас с моим товаром?»

и готов их решить.

Кейс: как менеджер потерял контракт из-за незнания ЛПР

Исходные данные:

Менеджер Андрей продаёт замороженные пирожки в региональную сеть «Быстро-Вкусно» (23 магазина). Он общал-

ся с закупщиком Игорем 2 месяца. Игорь обещал, говорил: «Да, да», но контракт не подписывал. Андрей злился, названивал, но результат был нулевой.

Что сделал Андрей (неправильно):

Андрей решил обойти закупщика и позвонил напрямую владельцу сети. Он сказал: «Ваш закупщик тормозит, я хочу предложить вам отличный товар напрямую». Владелец обещал «разобраться».

Результат:

Закупщик Игорь узнал, что Андрей пошёл к его боссу за его спиной. Он был в ярости. Он сказал владельцу: «Этот поставщик не надёжен, он не соблюдает этику, не работайте с ним». Владелец доверял закупщику. Контракт был похоронен навсегда.

Альтернативный вариант (правильно):

Андрей должен был встретиться с закупщиком и сказать: «Игорь, я вижу, что процесс затягивается. Я понимаю, что вы не можете принять решение без согласования с руководством. Может, мы вместе подготовим презентацию для вашего коммерческого директора? Я помогу вам аргументировать, чтобы вы выглядели героем перед руководством».

Урок:

Закупщик — ваш союзник, а не враг. Научитесь его «поднимать» вверх, а не «обходить». Если закупщик увидит в вас помощь, а не угрозу — он сам приведёт вас к коммерческому директору.

Резюме главы (Ваш чек-лист памяти)

В продуктовом ритейле 4 основных ЛПР: Собственник, Коммерческий директор, Закупщик, Товаровед.

У каждого свои КРІ и свои страхи. Говорите на языке их КРІ.

1. Собственник хочет уверенность и рост прибыли. Говорите кратко и берите риски.

2. Коммерческий директор хочет маржу. Показывайте расчёты и давайте аргумент для владельца.

3. Закупщик хочет безопасность и оперативность. Будьте пунктуальны и предлагайте пилот.

4. Товаровед хочет порядок. Помогайте ему на месте.

Никогда не обходите закупщика. Ваш успех зависит от отношений с ним.

Всегда знайте, с кем вы говорите, и подстраивайте ваш язык и документы под этого человека.

Практическое задание к главе

Задание 1: «Карта ваших клиентов»

Возьмите список ваших текущих 10 клиентов (или потенциальных). Напротив каждого напишите:

Тип ЛПР (Собственник, КД, Закупщик, Товаровед).

Его главный КРІ (что он считает).

Его главную боль (чего он боится).

Ключевую фразу, которую вы скажете ему на следующей встрече.

Если у вас есть клиенты, к которым вы не можете определить ЛПР — это проблема. Найдите контакты и выясните.

Задание 2: «Ролевая игра»

Выберите один из ваших товаров. Напишите 3 варианта вашего коммерческого предложения (или устной презентации) для:

1. Собственника.
2. Коммерческого директора.
3. Закупщика.

Покажите эти варианты коллеге или напарнику. Пусть он скажет, что звучит убедительнее для каждой роли.

Задание 3: «Визит к товароведу»

На следующей неделе посетите 2—3 магазина, где продаётся ваш товар. Найдите товароведа или заведующего. Проведите с ним 5 минут. Спросите:

«Что неудобно с моим товаром?»

«Как улучшить выкладку?»

«Что я могу сделать для вас лично?»

Запишите его ответы. Вы удивитесь, но товароведы скажут вам больше полезного, чем закупщики в офисе.

Глава 1.4 Сроки годности — ваш главный враг или друг

«Время — самый ценный ресурс. Особенно когда оно измеряется днями до просрочки».

— Владимир Дусикенов

Если ваш товар хотя бы раз **просрочился** в магазине клиента — вы можете считать, что ваши отношения серьезно ранены. Если это случилось дважды — вы, скорее всего, потеряли клиента навсегда.

Почему так жестко?

Потому что просрочка в продуктовом ритейле — это не просто «недополученная прибыль». Это:

Штрафы от контролирующих органов. Роспотребнадзор может оштрафовать магазин на сотни тысяч рублей за просроченный товар на полке.

Потеря доверия покупателей. Если покупатель купил ваш просроченный йогурт, он больше никогда не придет в этот магазин. И расскажет об этом 10 своим знакомым.

Внутренние разборки. Закупщика, который допустил просрочку, будет вызывать на ковер коммерческий директор. А товаровед, который не проверил сроки, сделают выговор.

Ваша репутация. Вы становитесь «тем поставщиком, у

которого постоянно просрочка». Это клеймо, от которого сложно избавиться.

Поэтому, если вы хотите быть успешным менеджером в продуктовом ритейле, вы должны стать **экспертом по срокам годности**. Вы должны не просто знать, сколько дней живет ваш продукт. Вы должны научиться управлять этим временем так, чтобы клиент чувствовал себя в безопасности.

Три категории продуктов по срокам годности (Ваша классификация)

Все продукты питания можно разделить на три группы по срокам годности. И для каждой группы — своя стратегия переговоров и своя логистика.

Категория 1: Скоропортящиеся продукты (Сверхкороткий срок)

Срок годности: 1—7 дней.

Что сюда входит:

1. Хлеб, хлебобулочные изделия.

Свежее молоко, кефир, ряженка (не ультрапастеризованное).

Свежее мясо, рыба, фарш (не замороженные).

Готовые салаты, кулинария.

Свежие овощи и фрукты (зелень, ягоды).

Особенности работы с этой категорией:

1. Это **высокий риск** и **высокая маржа** одновременно. Товар приносит хорошую прибыль, но, если его не продали за 2—3 дня — это убыток.

Логистика — **ежедневная** или через день. Без системы «точно-в-срок» здесь не выжить.

Закупщики боятся этих продуктов как огня. Они будут давить на вас по срокам и требовать гарантий.

Ваша стратегия: стать гарантом свежести. Ваше преимущество — не цена, а точность поставок.

Категория 2: Продукты со средним сроком годности (Умеренный срок)

Срок годности: 7—30 дней.

Что сюда входит:

1. Йогурты, творожки, десерты.

Сосиски, колбасные изделия (вареные, копченые).

Сыры (твердые, мягкие).

Полуфабрикаты (охлажденные пельмени, котлеты).

Соки (не концентрированные, свежавыжатые).

Особенности работы с этой категорией:

Это золотая середина. Риск просрочки умеренный, но товар достаточно свежий, чтобы привлекать покупателей.

Логистика — 2—3 раза в неделю.

Закупщики уже не так боятся, но требуют системы ротации.

Ваша стратегия: показать, что вы умеете управлять остатками и не создаете излишнего запаса.

Категория 3: Долгосрочные продукты (Долгий срок)

Срок годности: 30—365 дней и более.

Что сюда входит:

Бакалея (крупы, макароны, мука, сахар).

Консервы (мясные, рыбные, овощные).

Замороженные продукты (пельмени, овощи, рыба).

Алкоголь.

Напитки (газировка, питьевая вода).

Особенности работы с этой категорией:

Риск просрочки **минимальный**. Можно хранить месяцами.

Логистика — раз в месяц или раз в квартал.

Закупщики не боятся просрочки, но боятся **затоваривания** (занятый склад).

Ваша стратегия: показать, что ваш товар имеет хорошую оборачиваемость и не «виснет» на складе.

Как работать с товарами в зависимости от срока годности

В продуктовом ритейле все товары делятся на три большие группы по сроку годности. От того, к какой группе относится ваш продукт, зависит стратегия переговоров, частота поставок и ваши главные аргументы. Ниже я разбираю каждую группу подробно.

Группа первая. Скоропортящиеся продукты со сроком годности от 1 до 7 дней

Риск просрочки. Очень высокий. Если товар не продается за два-три дня, он превратится в убыток. Закупщики боятся этих продуктов как огня.

Частота поставок. Ежедневно или через день. Без системы «точно-в-срок» здесь не выжить. Если вы опоздали с поставкой на один день, полка пустая. Если полка пустая, упущенная прибыль. За это с вас снимут штраф.

Главный аргумент в переговорах. «Я гарантирую свежесть и точность поставок». Не говорите о цене. Говорите о надежности. Покажите покупщику, что ваша логистика работает как часы. Предложите систему ротации и гарантию выкупа просрочки. Если вы сможете убедить покупателя, что он не потеряет деньги из-за испорченного товара, вы получите контракт.

Что это за товары. Хлеб и хлебобулочные изделия. Свежее молоко, кефир, ряженка, не ультрапастеризованное. Свежее мясо, рыба, фарш, не замороженные. Готовые салаты и кулинария. Свежие овощи и фрукты, особенно зелень и ягоды.

Как строить переговоры. Ваша задача стать гарантом свежести. Предложите клиенту систему управления остатками. Скажите: «Я беру на себя контроль сроков годности. Если товар не продается до истечения срока, я забираю его обратно и компенсирую вам полную стоимость». Это снимает главный страх покупателя и делает вас незаменимым поставщиком.

Группа вторая. Продукты со средним сроком годности от 7 до 30 дней

Риск просрочки. Умеренный. Товар достаточно свежий, чтобы привлекать покупателей, но уже не такой рискован-

ный, как скоропорт. Если товар залеживается на пару дней, катастрофы не случится.

Частота поставок. От двух до трех раз в неделю. Не нужно возить каждый день, но и раз в неделю недостаточно. Оптимальный график помогает поддерживать свежесть и стабильность полки.

Главный аргумент в переговорах. «Я управляю остатками, не создаю излишних запасов». Покажите закупщику, что вы умеете считать. Предложите систему, при которой вы привозите ровно столько, сколько продается за два-три дня. Это снижает риск просрочки и освобождает складские площади.

Что это за товары. Йогурты, творожки, десерты. Сосиски, колбасные изделия, вареные и копченые. Сыры, твердые и мягкие. Охлажденные полуфабрикаты, пельмени, котлеты. Соки не концентрированные, свежавыжатые.

Как строить переговоры. Покажите закупщику, что вы умеете прогнозировать продажи. Предложите еженедельный отчет по остаткам. Скажите: «Я буду отслеживать, сколько товара продается, и корректировать поставки. Вы не будете думать о заказах, я сделаю это за вас». Это экономит время закупщика и снижает его нагрузку.

Группа третья. Долгосрочные продукты со сроком годности от 30 дней и более

Риск просрочки. Низкий. Товар может храниться месяцами, и риск списания минимален. Закупщик не боится, что товар испортится.

Частота поставок. Раз в месяц или раз в квартал. Логистика простая, можно планировать большие поставки.

Главный аргумент в переговорах. «Мой товар имеет высокую оборачиваемость и не занимает склад». Закупщик не боится просрочки, но он боится затоваривания. Если ваш товар лежит на складе месяцами и не продается, это замороженные деньги. Ваша задача показать, что ваш товар продается быстрее, чем аналоги конкурентов, и не создает складских проблем.

Что это за товары. Бакалея, крупы, макароны, мука, сахар. Консервы, мясные, рыбные, овощные. Замороженные продукты, пельмени, овощи, рыба. Алкоголь. Напитки, газировка и питьевая вода.

Как строить переговоры. Покажите закупщику расчеты оборачиваемости. Скажите: «Мой товар продается в два раза быстрее, чем средний по категории. Это значит, что ваши деньги не заморожены на складе, они работают». Используйте калькулятор полки, чтобы показать прибыль с метра.

Как использовать эту информацию в переговорах

Если ваш товар скоропортящийся, не пытайтесь конкурировать ценой. Конкурируйте надежностью и свежестью. Предложите систему ротации и гарантию выкупа просрочки.

Если ваш товар среднего срока годности, покажите, что вы управляете остатками. Предложите еженедельный отчет и корректировку поставок. Скажите закупщику: «Вы не будете думать о заказах, я сделаю это за вас».

Если ваш товар долгосрочный, покажите высокую оборачиваемость. Используйте калькулятор полки, чтобы доказать, что ваш товар приносит больше прибыли с метра, чем конкуренты.

Краткая памятка

Первое. Скоропорт со сроком от 1 до 7 дней. Риск очень высокий. Поставки ежедневные. Аргумент: гарантия свежести и точности.

Второе. Средний срок от 7 до 30 дней. Риск умеренный. Поставки два-три раза в неделю. Аргумент: управление остатками без создания запасов.

Третье. Долгий срок от 30 дней и более. Риск низкий. Поставки раз в месяц. Аргумент: высокая оборачиваемость и экономия складского пространства.

Боль закупщика: почему он боится вашего товара

Давайте посмотрим на ситуацию глазами закупщика.

Он сидит в офисе. У него на столе стопка заявок от 50 поставщиков. Ему нужно выбрать, чей товар поставить на полку. И тут появляется вы с вашим «вкусным йогуртом» сроком годности 7 дней.

Что думает закупщик?

1. *«Если я возьму этот йогурт, мне нужно будет привозить его каждые 2 дня. У меня нет логистики для этого».*

«Если я его не продам за неделю, мне придется его списывать. Моя маржа упадет, а коммерческий директор задаст мне вопросы».

«Если поставщик один раз опоздает с поставкой, полка будет пустой. Покупатели уйдут к конкуренту».

«А если этот поставщик обанкротится и перестанет поставлять? Я останусь без товара».

Итог: **страх**. Закупщик, скорее всего, скажет: «Нет» или «Давайте подумаем».

Чтобы снять этот страх, вы должны **заглянуть в голову закупщика** и разложить его страхи по полочкам.

Инструмент: «Ротация без головной боли» (Ваше предложение по управлению остатками)

Теперь мы подошли к самому главному инструменту этой главы. Это то, что сделает вас **незаменимым поставщиком** для любого закупщика.

Инструмент «Ротация без головной боли» — это ваше предложение клиенту, которое гласит:

«Я беру на себя управление вашими остатками по моему товару. Вы не думаете о просрочке. Я контролирую сроки, я привожу ровно столько, сколько продается, я забираю то, что не продалось, и компенсирую ваши убытки».

Это **системное предложение**, а не разовая акция. Это переход от статуса «поставщик» к статусу «**партнер по ротации**».

Как это работает на практике (Пошаговый алгоритм для менеджера)

Сбор данных.

Вы договариваетесь с закупщиком, что в течение 2 недель

вы будете отслеживать продажи вашего товара в 3—5 магазинах сети.

Вы лично приезжаете в магазины и смотрите, сколько товара продается в день, когда привозят, сколько остается к концу дня.

Анализ и расчет.

Вы вычисляете оптимальный **запас на полке** (чтобы не было пустоты, но и не было избытка).

Вы вычисляете частоту поставок (чтобы товар всегда был свежим).

Вы вычисляете страховой запас (на случай форс-мажора).

Разработка графика поставок.

Вы предлагаете четкий график: «Понедельник, среда, пятница — поставка в 8:00 утра».

Вы гарантируете, что машина не опоздает более чем на 30 минут.

Внедрение системы ротации (FIFO).

Вы обучаете продавцов системе FIFO (First In, First Out — первым пришел, первым ушел).

Это значит, что старый товар всегда должен продаваться раньше нового. Вы ставите новый товар сзади полки, а старый выдвигаете вперед.

Гарантия выкупа просрочки.

Вы подписываете соглашение: если товар не продан до истечения срока годности, вы забираете его обратно и выплачиваете магазину 100% стоимости.

Это снимает **главный страх** закупщика — финансовые потери от просрочки.

Отчетность.

Вы еженедельно отправляете закупщику отчет: сколько продано, какой остаток, какой запас нужно привезти на следующей неделе.

Вы делаете эту работу **за него**.

Как это звучит в переговорах (Ваш скрипт)

Когда вы приходите к закупщику с этим предложением, вы не просите «место на полке». Вы предлагаете **решение его боли**.

Скрипт для закупщика:

«Алексей, я знаю, что ваша главная головная боль — просрочка и управление остатками по скоропортящимся товарам. Я предлагаю вам не просто йогурт, а целую систему «Ротация без головной боли».

Вот что я предлагаю:

Я лично контролирую остатки в ваших магазинах.

Я привожу ровно столько, сколько продается за 2 дня.

Я обучаю ваших продавцов ротации.

Если товар просрочится — я забираю его обратно и компенсирую вам 100% стоимости.

Вы ничего не теряете. Вы получаете свежий товар на полке, без головной боли, без просрочки, без штрафов. И ваша маржинальность по этой категории вырастет за счет того, что вы перестанете терять деньги на списании».

Скрипт для коммерческого директора:

«Иван Иванович, я предлагаю вам не просто товар, а систему, которая увеличит вашу чистую прибыль за счет снижения просрочки на 5—7% в категории. Вот расчеты: в прошлом месяце вы списали просрочки на 50 000 рублей по молочке. Моя система „Ротация без головной боли“ сократит списания до 10 000 рублей. Экономия — 40 000 рублей в месяц. Это, не считая роста продаж за счет свежего товара. Где подписать?»

Почему этот инструмент работает

Вы снимаете финансовый риск. Закупщик больше не боится, что его накажут за просрочку.

Вы экономите его время. Он не занимается контролем остатков — вы делаете это за него.

Вы повышаете его KPI. Меньше списаний — лучше отчетность. Он выглядит героем перед руководством.

Вы становитесь незаменимым. Если вы контролируете остатки и систему ротации, вашего клиента будет сложно переманить конкурентам, потому что конкурент не сможет предложить такую же систему.

Как управлять сроками годности на практике (Инструменты для менеджера)

Теперь давайте перейдем к конкретным действиям. Вот что вы можете сделать уже завтра.

Инструмент 1: «Дневник сроков годности» (Excel-таблица)

Создайте простую таблицу для каждого клиента, где вы фиксируете:

1. Дата поставки.

Срок годности товара (в днях).

Остаток на полке.

Скорость продаж (в день).

Расчетная дата полной продажи.

Дата, когда нужно сделать следующую поставку.

Инструмент 2: «Правило трех дней» (для скоропортящихся товаров)

Для скоропортящихся товаров я рекомендую **правило трех дней**:

День 1 — поставка, товар на полке, свежий.

День 2 — пик продаж, товар активно уходит.

День 3 — если товар не продан за 2 дня, забирайте остатки (даже если они еще годны). Это правило защищает от просрочки.

Вы можете предложить клиенту: *«Я контролирую, чтобы товар не лежал на полке больше 3 дней. Даже если он еще годен, если он не продан за 2 дня — я его забираю и заменяю на свежий. Так вы никогда не получите просрочку»*.

Инструмент 3: «Аварийная поставка» (Гарантия от форс-мажора)

Что делать, если ваш товар продан быстрее, чем вы ожидали, и полка пуста? Пустая полка — это потеря прибыли для магазина. Клиент будет недоволен.

Решение: предложите клиенту «аварийную поставку».

«Если ваш товар закончился раньше срока, я привезу новую партию в течение 24 часов (или 6 часов, если срочно). Это бесплатно. Дополнительная плата за доставку не взимается. У вас всегда будет товар на полке».

Это дает клиенту чувство безопасности. Он знает, что полка никогда не будет пустой.

Инструмент 4: «Страховой запас» (для крупных заказов)

Для клиентов, которые берут большие объемы, предложите **страховой запас**.

«Я оставляю у вас на складе 10% резервного товара (страховой запас). Если ваша основная партия закончится, вы всегда можете использовать резерв. Я контролирую его сроки и заменяю его каждую неделю на свежий. Вы даже не думаете об этом».

Это особенно хорошо для праздников и сезонных пиков, когда продажи резко растут.

Как считать стоимость просрочки (Чтобы показать клиенту его убытки)

Иногда клиент не понимает, сколько денег он теряет на просрочке. Он видит только «пропавший товар», но не считает **реальные убытки**.

Научитесь считать **реальную стоимость просрочки** и показывать ее клиенту.

Формула убытков от просрочки:

Убыток = (Себестоимость товара × Количество просроченных единиц) + (Упущенная прибыль от покупателей, которые ушли с пустой полкой) + (Штрафы от Роспотребнадзора)

Пример для йогурта:

1. Себестоимость йогурта для магазина — 40 руб. (закупочная цена).

Количество просроченных йогуртов за месяц — 100 шт.

Убыток от списания = $40 \times 100 = 4\,000$ руб.

Упущенная прибыль (если бы продали по 60 руб.) = $20 \times 100 = 2\,000$ руб.

Штрафы от Роспотребнадзора (если проверка) — 50 000 руб.

Итого: реальный убыток — около 56 000 руб. в месяц.

Теперь покажите это клиенту: *«Иван Иванович, вы теряете 56 000 руб. в месяц только на просрочке по молочке. Моя система „Ротация без головной боли“ сократит эти убытки до 5 000 руб. в месяц. Экономия — 51 000 руб. в месяц. Плюс, я повышу вашу оборачиваемость, что даст дополнительный доход. Вы готовы это попробовать?»*

Цифры не врут. Когда клиент видит **стоимость его проблемы**, он готов платить за решение.

Как работать с сезонностью и праздниками (Риски и возможности)

Сроки годности особенно остро встают в периоды **сезонного колебания спроса и праздников**.

Пример:

Новый год — продажи кондитерки и алкоголя взлетают.

Лето — продажи мороженого и напитков растут.

Пасха — продажи куличей и яиц.

Риск: если вы завезли слишком много товара перед праздником, а он не продан — просрочка гарантирована.

Решение: внедрите гибкую логистику.

Увеличьте частоту поставок за 2 недели до праздника. Вместо 3 раз в неделю — 5 раз.

Вводите «пилотный» график. Договоритесь с клиентом: «Мы будем завозить в 2 раза больше, но каждые 2 дня мы будем корректировать план. Если продажи падают, я забираю излишки».

Планируйте промо-акции для распродажи остатков. Если через 3 дня после праздника товар не продается — сделайте скидку 20—30%, чтобы избежать просрочки.

Совет: всегда держите руку на пульсе продаж в праздники. Звоните клиенту и уточняйте, как идут дела. Предлагайте корректировки. Клиент оценит вашу проактивность.

Как вести переговоры, если срок годности короткий (Специальные скрипты)

Ситуация 1: Клиент говорит: «У вас слишком короткий срок годности, я не хочу рисковать»

Ваш ответ:

«Я понимаю ваши опасения. Короткий срок годности — это риск, но это и возможность. Вы предлагаете покупа-

телю самый свежий продукт на рынке. В отличие от конкурентов, у которых товар может лежать месяц, ваш покупатель получает товар, произведенный вчера. Это ваш *competitive advantage* (конкурентное преимущество). А риски я беру на себя — с помощью нашей системы «Ротация без головной боли».

Ситуация 2: Клиент говорит: «А что, если вы не привезете вовремя?»

Ваш ответ:

«Я готов включить в договор штрафные санкции за опоздание. За каждый час опоздания — штраф 1% от суммы поставки. Мы отвечаем за свои слова. Также у нас есть резервный транспорт на случай поломки машины. Вы будете защищены на 100%».

Ситуация 3: Клиент говорит: «У меня нет места на складе для частых поставок»

Ваш ответ:

«Я не требую складских помещений. Мы работаем по системе „кросс-докинг“: машина приезжает, мы сразу выгружаем товар на полку. Ваш склад не забивается. Все, что нужно — это 5 минут вашего продавца для приемки и выкладки».

Кейс: как менеджер спас клиента от просрочки и стал героем

Исходные данные: Менеджер Олег продает замороженные полуфабрикаты в сеть «Горячий обед» (12 магазинов).

Срок годности пельменей — 4 месяца. Казалось бы, не скоропорт. Но в одном из магазинов продажи резко упали, и 50 кг пельменей начали «стареть». До истечения срока оставалось 2 недели.

Действия Олега (правильные): Олег не стал ждать, пока товар испортится. Он приехал в магазин, встретился с завмагом и сказал: *«Я вижу, что пельмени идут плохо. Давайте мы проведем акцию: 1 кг пельменей + пачка кетчупа в подарок. Я привезу 50 пачек кетчупа бесплатно. Также я даю вам скидку 30% на эту партию, чтобы вы могли провести промо-цену. Мы продадим всё в течение недели»*.

Результат:

1. Завмаг согласился на акцию.
2. Пельмени распродали за 5 дней.
3. Магазин заработал дополнительную прибыль (даже со скидкой, потому что товар не был списан).
4. Олег спас клиента от списания на 40 000 руб.
5. Теперь завмаг относится к Олегу как к «спасителю» и расширяет его полку.

Урок: Просрочка — это не катастрофа, если вы действуете быстро и проактивно. Предложите решение, пока не случилось беды. Клиент запомнит вас как надежного партнера, а не как «очередного поставщика».

Что делать, если просрочка уже случилась (Ваш антикризисный план)

Иногда, несмотря на все усилия, просрочка случается.

Что делать?

Шаг 1: позвоните и признайте проблему НЕМЕДЛЕННО. Не ждите, пока клиент сам найдет просрочку. Позвоните и скажите: *«Иван Иванович, я заметил проблему с остатками по вашему магазину №5. Я уже в пути, сейчас приеду и решу вопрос. Я забираю просроченный товар и компенсирую его стоимость. Мы сделаем поставку свежего товара завтра утром».*

Шаг 2: Приезжайте и решайте вопрос лично. Не отправляйте курьера. Приезжайте сами. Заберите товар. Извинитесь. Скажите: *«Это моя ответственность. Я исправлю это и сделаю всё, чтобы такого больше не повторилось».*

Шаг 3: предложите компенсацию.

Компенсируйте 100% стоимости просроченного товара. Дайте бонус за неудобства (например, бесплатная поставка или дополнительная скидка на следующую поставку).

Шаг 4: Проанализируйте и предотвратите в будущем.

Пересмотрите частоту поставок в этот магазин (может быть, нужно привозить меньше товара, но чаще).

Усиьте контроль за остатками.

Запомните: Клиент простит вам одну просрочку, если вы признали ее, решили и компенсировали. Но не простит второй раз. Поэтому ваша система контроля должна быть на высоте.

Резюме главы (Ваш чек-лист памяти)

Срок годности — это не враг, а ваш инструмент дифференциации. Если вы умеете работать со скоропорт — вы уникальны.

Три категории продуктов: скоропорт (1—7 дней), средний срок (7—30 дней), долгий срок (30+ дней). К каждой — своя стратегия.

Главный страх закупщика — просрочка и штрафы. Снимите этот страх, взяв управление остатками на себя.

Инструмент «Ротация без головной боли» — ваше главное конкурентное преимущество. Системный подход, а не разовая акция.

Всегда предлагайте гарантию выкупа просрочки. Это снимает главный риск клиента.

Контролируйте остатки. Используйте Excel-таблицы, считайте продажи, делайте отчеты.

Будьте проактивны. Если видите проблему — решайте её до того, как клиент о ней узнает.

Просрочка — не приговор. Признайте ошибку, компенсируйте убыток и сделайте выводы. Клиент оценит.

Практическое задание к главе

Задание 1: «Категоризация вашего портфеля» Возь-

мите список всех ваших товаров. Разделите их на три категории по срокам годности. Напишите напротив каждого: «Скоропорт», «Средний» или «Долгий».

Для каждого товара напишите 2 варианта:

1. Как вы продаете его сейчас.
2. Как вы можете использовать инструмент «Ротация без головной боли», чтобы улучшить продажи.

Задание 2: «Скрипт для клиента» Напишите скрипт для встречи с закупщиком, где вы предлагаете «Ротацию без головной боли» для вашего скоропортящегося продукта. В скрипте должно быть:

1. Понимание боли клиента (просрочка, списания).
2. Ваше предложение (система управления остатками).
3. Гарантии (выкуп просрочки, частота поставок).
4. Цифры (экономия для клиента).

Задание 3: «Анализ одной проблемы» Выберите один магазин, где ваш товар имеет низкую оборачиваемость или приближается к просрочке. Съездите туда, поговорите с завмагом и предложите решение:

Или акцию (скидка, подарок).

Или изменение частоты поставок.

Или изменение выкладки (на более заметное место).

Напишите отчет о результатах.

Глава 1.5 Промо-активности: как не прогореть на скидках

«Скидка без системы — это не маркетинг. Это благотворительность».

— Владимир Дусикенов

Многие менеджеры думают: *«Клиент просит скидку? Дадим скидку! Продажи вырастут! Все счастливы!»*

Неправда.

Скидка без системы — это путь к разорению. Позвольте мне показать вам **математику**.

Пример:

1. Ваш товар стоит 100 рублей (для магазина).

Вы продаете его магазину с наценкой 20% (ваша маржа = 20 рублей).

Магазин продает его покупателю за 130 рублей (наценка 30%, прибыль магазина = 30 рублей).

Всё хорошо. Все зарабатывают.

Теперь даем скидку 10% (или «1+1»):

Вы продаете товар магазину не за 100, а за 90 (вы потеряли 10 рублей маржи).

Магазин продает покупателю по акции: 2 товара по цене 1 (или скидка 30%).

Вы теряете маржу на каждом товаре. Чтобы заработать ту

же сумму, вам нужно продать **в 2 раза больше**.

Математика:

Без скидки: продали 100 единиц, заработали $100 \times 20 = 2\,000$ руб. прибыли.

Со скидкой 10%: продали 200 единиц, заработали $200 \times 10 = 2\,000$ руб. прибыли.

Вы продали в 2 раза больше, но заработали столько же. При этом вы потратили больше на логистику, больше на производство, больше на работу менеджеров. В итоге **вы в минусе**.

А теперь самое страшное: **после акции продажи падают**. Покупатель привыкает к скидке и не покупает товар по полной цене. Вы попадаете в **ценовую спираль**: чтобы поддерживать продажи, вы вынуждены давать скидку снова и снова.

Это называется **«промо-наркомания»**. И она убивает бизнес.

Истинная цель промо: трафик, а не скидка

Теперь давайте посмотрим на промо глазами ритейлера.

Для магазина промо-акция — это не про «продать больше йогурта». Это про **привлечь покупателя в магазин**.

Когда вы даете скидку на йогурт, покупатель приходит в магазин за этим йогуртом. Но пока он там, он покупает еще 5—7 товаров (хлеб, молоко, колбасу, сок, шоколад). Именно на этих товарах магазин **зарабатывает основные деньги**.

Ваша скидка — это **наживка**. Она привлекает рыбу (по-

купателя) в магазин. А магазин уже ловит эту рыбу на другие товары.

Поэтому промо в продуктовом ритейле — это НЕ ПРО СКИДКУ. ЭТО ПРО ТРАФИК.

Если вы даете скидку просто так, без привязки к привлечению новых покупателей — вы просто снижаете свою маржу.

А если вы используете промо, чтобы:

Привлечь покупателей в магазин.

Показать им ваш товар (чтобы они запомнили его).

Закрепить привычку покупать ваш товар, даже когда акция закончится, — тогда промо работает.

Три вида промо-активностей (И когда их использовать)

Теперь давайте разберем виды промо и поймем, когда какое использовать.

Вид 1: Ценовое промо (Скидка, «1+1», купоны)

Что это:

Прямое снижение цены для покупателя.

1. «1+1» (купи 2, заплати за 1).

Купон на скидку (при следующей покупке).

Когда использовать:

1. Когда нужно **быстро распродать остатки** (приближается срок годности).

Когда вы выходите на новый рынок и нужно, чтобы покупатель **узнал ваш товар** (разовая акция, не более 2 недель).

Когда у конкурентов сильная акция, и вам нужно **защитить свою полку** (краткосрочный ответ).

Главное правило: Ценовое промо должно быть **ограниченным по времени и не регулярным**. Если оно будет регулярным, покупатель привыкает к низкой цене и не покупает по полной.

Пример правильного ценового промо: *«Только 2 недели! Йогурт „Вкусный“ — скидка 30%! Попробуйте и оцените качество!»* (Ограничение по времени — 2 недели. После акции — цена возвращается к обычной.)

Пример неправильного ценового промо: *«У нас всегда скидка 10% на этот йогурт»*. (Вы убили свою маржу навсегда.)

Вид 2: Товарное промо (Подарок, набор, дегустация)

Что это:

— Подарок при покупке (купи 2 йогурта, получи третий в подарок).

1. Набор (йогурт + злаки + ложка).

Дегустация (попробуй бесплатно).

Когда использовать:

1. Когда вы хотите **повысить средний чек** (покупатель берет больше товаров, чтобы получить подарок).

Когда вы выводите **новинку** (нужно, чтобы покупатель попробовал).

Когда нужно **закрепить привычку** (покупатель ассоци-

ирует ваш бренд с чем-то приятным).

Главное правило: Подарок должен быть **ценным в глазах покупателя**, но **дешевым для вас** (или вообще бесплатным — образцы, маленькая упаковка).

Пример: *«Купите 2 больших йогурта „Вкусный“ и получите маленький йогурт в подарок! Идеально для перекуса в дорогу!»* (Вы отдаете маленький йогурт (себестоимость 5 руб.) и получаете продажу 2 больших (маржа 100 руб.). Вы в плюсе.)

Вид 3: Имиджевое промо (Партнерские акции, благотворительность, конкурсы)

Что это:

1. Совместная акция с другим брендом (купи йогурт и получи скидку на хлеб).

Благотворительность (часть средств идет в детский дом).

Конкурс (фото с продуктом, голосование).

Когда использовать:

1. Когда вы хотите **улучшить имидж бренда**.

Когда нужно **увеличить лояльность** (покупатели любят бренды, которые делают добрые дела).

Когда вы хотите **усилить коммуникацию** (покупатель запоминает ваш бренд не через цену, а через эмоцию).

Главное правило: Имиджевое промо — это не про быстрые продажи. Это про долгосрочную лояльность. Результата надо ждать месяцами.

Как планировать промо-бюджет, чтобы не уйти в

минус (Инструмент для менеджера)

Теперь перейдем к самому главному — **финансовой математике промо**.

Многие менеджеры не считают эффективность промо. Они видят, что продажи выросли, и думают, что всё хорошо. Но они не считают **маржинальность, затраты на логистику, затраты на персонал и потери от каннибализации** (когда продажи одного товара съедают продажи другого вашего товара).

Я дам вам **авторскую методику** расчета окупаемости промо. С ней вы никогда не ошибетесь.

Шаг 1: считаем базовую маржинальность

Формула:

Маржинальность = (Цена продажи магазину — Себестоимость) / Цена продажи магазину × 100%

Пример:

1. Себестоимость товара (производство + логистика) = 50 руб.
2. Цена для магазина = 100 руб.
3. Маржинальность = $(100 - 50) / 100 = 50\%$.

Это ваша **базовая маржа**. На неё вы рассчитываете, когда делаете обычные продажи.

Шаг 2: считаем маржинальность с учетом промо

Теперь вы даете скидку 20% магазину (или покупателю — неважно). Ваша новая цена для магазина = $100 - 20\% = 80$ руб.

Формула:

Маржинальность с промо = (Цена со скидкой — Себестоимость) / Цена со скидкой × 100%

Пример:

Себестоимость = 50 руб.

Цена со скидкой = 80 руб.

Маржинальность с промо = $(80 - 50) / 80 = 37,5\%$.

Вы потеряли 12,5% маржи. Это допустимо, если вы продадите **значительно больше**.

Шаг 3: считаем необходимый рост продаж для безубыточности

Сколько нужно продать, чтобы заработать столько же денег, сколько вы зарабатывали без промо?

Формула:

Необходимый рост продаж = Старая маржинальность / Новая маржинальность — 1

Пример:

Старая маржинальность = 50%.

Новая маржинальность = 37,5%.

Рост = $50\% / 37,5\% - 1 = 1,33 - 1 = 33\%$.

Это значит, что, если вы дали скидку 20%, вам нужно продать **на 33% больше**, чем вы продавали без скидки, чтобы просто остаться на том же уровне прибыли.

Теперь проверьте:

Если продажи вырастут на 33% — вы заработаете столько же, сколько и без промо.

Если продажи вырастут на 50% — вы заработаете больше.

Если продажи вырастут на 20% — вы потеряете деньги.

Шаг 4: считаем реальный рост продаж

Как узнать, на сколько вырастут продажи во время акции?

У вас есть история продаж? Отлично. Посмотрите, сколько вы продавали за прошлый месяц. Умножьте на 1,33 (или 1,5 — в зависимости от акции). Это даст вам **прогноз**.

Но не забудьте учесть **каннибализацию**. Это когда продажи вашего товара на акции выросли за счет продаж другого вашего товара (который не на акции).

Пример:

1. У вас два товара: обычный йогурт и премиальный.

Вы даете скидку на обычный. Продажи обычного выросли на 50%, но продажи премиального упали на 20%.

Ваш общий доход может даже упасть.

Совет: всегда считайте общий результат по всей линейке товаров, а не по одному товару.

Шаг 5: Оценка затрат на проведение акции

Помимо скидки, есть другие затраты:

1. Печать рекламных материалов (ценники, постеры, листовки).

Оплата промо-персонала (дегустаторы).

Дополнительная логистика (доставка копий, забор остатков).

Бонусы покупателю (если вы договариваетесь о месте на полке).

Пример:

1. Вы заплатили 20 000 руб. за постеры и дегустатора.

Ваша маржа с одной коробки — 100 руб.

Вам нужно продать 200 коробок, чтобы окупить затраты на продвижение.

Шаг 6: Итоговый расчет окупаемости (Ваш чек-лист)

Вот формула, по которой вы проверяете **реальную эффективность промо** перед тем, как его запускать.

Эффективность промо = (Продажи в акции × Новая маржинальность) — (Продажи без акции × Базовая маржинальность) — Затраты на промо

1. Если **положительное число** — вы в плюсе.

Если **отрицательное** — вы в минусе.

Пример расчета:

1. Без акции: продажи 100 коробок × 50% маржи = 5 000 руб. прибыли.

В акции: продажи 150 коробок × 37,5% маржи = 5 625 руб. прибыли.

Затраты на промо: 1 000 руб. (постеры, ценники).

Итого: 5 625—5 000—1 000 = **-375 руб.**

Вы в минусе. Акцию делать **не стоит**. Даже если продажи выросли на 50%, вы потеряли 375 рублей.

Вывод: если вы не считаете экономику промо — вы играете в рулетку. А рулетка всегда выигрывает в казино (закупщиков и сетей).

Как планировать промо, чтобы оно приносило прибыль (Пошаговый алгоритм)

Промо-активность — это не просто скидка. Это инструмент, который должен работать на конкретную цель. Если вы запускаете акцию без четкого понимания, зачем вы это делаете, вы рискуете потерять деньги и не получить результата. Ниже я даю вам пошаговый алгоритм, который поможет вам планировать промо так, чтобы оно приносило прибыль, а не убытки.

Шаг первый. Определите цель промо

Прежде чем запускать любую акцию, ответьте на вопрос: «Какую задачу я решаю?». От ответа зависит, какой тип промо использовать и какой бюджет закладывать. Ниже я разбираю четыре основные цели и подходящие для каждой из них инструменты.

Цель первая. Распродать остатки, избежать просрочки

Какое промо использовать. Ценовое. Скидка от тридцати до пятидесяти процентов. Это самый простой и быстрый способ продать товар, у которого заканчивается срок годности.

Бюджет. Минимальный. Вам нужны только новые ценники и, возможно, постеры. Не тратьте деньги на дегустаторов или рекламу. Ваша задача — не привлечь новых покупателей, а продать то, что уже есть.

Когда это работает. Когда у вас залежалась партия товара, и до истечения срока годности осталось несколько дней. Чем

ближе просрочка, тем выше должна быть скидка.

Пример. У вас осталось сто упаковок йогурта со сроком годности три дня. Вы делаете скидку сорок процентов, ставите яркий ценник и продаете всё за два дня. Магазин не теряет деньги, вы не теряете репутацию.

Цель вторая. Вывести новинку на рынок

Какое промо использовать. Товарное. Дегустация, акция «один плюс один» или подарок при покупке. Ваша задача не продать много товара сразу, а познакомить покупателя с продуктом.

Бюджет. Средний. Вам понадобятся дегустаторы, образцы, промо-материалы. Возможно, оплата места для дегустации в магазине.

Когда это работает. Когда вы запускаете новый вкус, новый бренд или новый формат товара. Покупатель не знает ваш продукт, и ему нужно дать попробовать. После того как он попробовал и ему понравилось, он будет покупать и без скидки.

Пример. Вы запускаете новый йогурт с манго. Вы проводите дегустацию в пяти магазинах в субботу и воскресенье. Раздаете маленькие образцы. Семьдесят процентов попробовавших покупают полноценную упаковку. Через месяц продажи стабилизируются, и вы убираете промо.

Цель третья. Увеличить рыночную долю

Какое промо использовать. Комбинированное. Ценовое плюс товарное. Скидка и подарок одновременно. Это агрес-

сивная стратегия, которая позволяет переключить покупателей с конкурентов на ваш бренд.

Бюджет. Высокий. Вам нужны и скидка, и подарки, и реклама, и дополнительный персонал.

Когда это работает. Когда вы выходите на новый рынок или когда у конкурентов сильная позиция, и вам нужно перетянуть покупателей. Это стратегия на захват доли, а не на быструю прибыль. Первый месяц вы можете работать в минус, но потом отбиваете за счет лояльности.

Пример. Вы выходите на новый регион. Конкурент занимает восемьдесят процентов полки. Вы даете скидку тридцать процентов и подарок при покупке двух упаковок. За месяц вы переключаете двадцать процентов покупателей на свой бренд. Через три месяца вы закрепляетесь на полке и возвращаете цену к рыночной.

Цель четвертая. Повысить лояльность покупателей

Какое промо использовать. Имиджевое. Конкурсы, благотворительные акции, партнерские проекты. Это не про быстрые продажи, это про долгосрочные отношения с покупателем.

Бюджет. Средний. Вам не нужны большие скидки, но нужны креативные идеи и, возможно, призы для участников.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.