



## ИНФОРМАЦИОННЫЙ ДАЙДЖЕСТ АССОЦИАЦИИ РУСПРОДСОЮЗ»



### Это интересно

#### Дискуссии о ритейле



Есть такой любопытный ресурс <https://top-retail.net>. Любопытен он тем, что периодически на нем публикуются материалы, авторы которых, прямо скажем, имеют не совсем общепринятую точку зрения на процессы, которые происходят в ритейле.

Вот и один из последних материалов [о будущем и перспективах ритейла](#) мне показался достаточно дискуссионным для того, чтобы немного прокомментировать его.

Если коротко, то авторы пишут о том, что сегодняшняя ситуация в крупнейших торговых сетях такова, что, по

сути является «мышинной возней при отсутствии креатива и надежд на прорыв». А причины этого следующие – некомпетентность сотрудников, включая топ-менеджмент, наличие коррупционных составляющих, слабая алгоритмизация и цифровизация бизнес-процессов, которая, по мнению автором, является следствием падения профессионализма сотрудников плюс «желание все спихнуть на аутсорс».

В чем-то я согласен с авторами этого материала, а в чем-то нет. Действительно, уже довольно давно на рынке ритейла с точки зрения технологий работы с покупателями ничего интересного и прорывного не происходит, за исключением, пожалуй, ВкусВилла, про который я уже довольно много писал. Да и с принятием решений у разных сетей, действительно, не все гладко. Те, кто читает мои посты постоянно, догадается, о каких сетях идет речь.

Ну и, конечно же, алгоритмизация и цифровизация никоим образом не являются следствием падения профессионализма сотрудников. Я бы сказал, что наоборот, раз люди стали задумываться, как упростить и алгоритмизировать те или иные бизнес-процессы, в т.ч. процессы принятия решений, то это уже лучше, чем принятие типовых решений «в ручном режиме».



Да, сегодня крупнейшие сети не могут похвастаться действительно эффективными IT-технологиями в области категорийного менеджмента и работы с покупателями. Пока не могут. Но покупательские потребности и уровень конкуренции таковы, что рынок обязательно себя проявит. Придут новые игроки, которые сегодня не относятся к топ-сетям либо кто-то из «федералов» все-таки себя проявит. Ведь речь-то, по сути, идет просто о технологиях, которые сети не могут у себя внедрить из-за отсутствия определенных управленческих компетенций, которые и не позволяют внедрять эффективные технологии.

Так что, на мой взгляд, все совсем не так безнадежно и значимые изменения обязательно будут – неэффективные сети исчезнут с рынка, другие сети станут более эффективными и технологичными и, без сомнения, появятся новые интересные и значимые игроки. Это – рынок, надо просто подождать.

А вот если рынок начать регулировать, как это предлагают авторы в [другом своем материале](#), то мы получим аналог банковской системы, в которой все банковские продукты и сервисы практически не отличаются, за редким исключением, друг от друга.

У нас итак сейчас некоторые сети очень похожи друг на друга, а если их еще и «зарегулировать» и заставить конкурировать, по сути, только по цене, то, по-моему, ничего хорошего из этого не выйдет – рынок «тряхнет», а государству этого точно сейчас не нужно.



### Это интересно

#### Давайте вспомним



А давайте вспомним, как развивался российский продуктовый ритейл. Вот [статья в Коммерсанте от 31.01.2001 года](#), в которой пишут про лидеров рынка – Перекресток, Седьмой континент, Рамстор, Дикси, Копейка, Азбука вкуса, Лента, Бин. В 2000 году доля супермаркетов в розничном товарообороте РФ составляла менее 1% (для сравнения в это же время: в Польше — 18%, в Бразилии — 36% - почти как у нас сегодня), сетей, охватывающих более



двух крупных городов, и вовсе не существовало, а заход многих иностранных сетей стоял только в планах.

Дальше на рынок зашли Ашан (в 2002 году), Метро (в 2001 году) и Билла (2004). А уже в 2007 году лидерами по выручке были X5 Retail Group (Пятерочка и Перекресток), МЕТРО Кэш энд Керри, Магнит и Ашан.

А вот заголовок INFOline в конце 2012 года – «Количество магазинов 120 крупнейших продуктовых сетей России превысило 20 000». Уже тогда профессиональные аналитики INFOline, которые хорошо понимают тренды, действующие в ритейле, обращали внимание на ужесточение конкуренции в FMCG ритейле и *«каннибализацию трафика сетей, которая уже сегодня имеет место в большинстве крупных городов России, к снижению операционной эффективности розничных сетей. В некоторых случаях ритейлеры даже вынуждены открывать собственные магазины рядом с уже действующими, сознательно идя на снижение оборота ранее открытых магазинов. Это делается, чтобы не пустить конкурентов. Ситуация, безусловно, достаточно напряженная, и сетевые компании, которые работают в сегменте шаговой доступности, вынуждены закрывать ряд магазинов в связи с неэффективностью»*.

Сегодня только у одного Магнита почти столько же магазинов, что и 120 крупнейших сетей в 2012 году. А ведь не прошло и 7 лет в условиях «ужесточения конкуренции». Кстати, лидеры по выручке те же - X5 Retail Group (сети Пятерочка, Перекресток и Карусель), Магнит, Ашан, Метро кэш энд керри и Дикси. А [вот](#)

ТОП-10 РИТЕЙЛЕРОВ FMCG ПО ПОКАЗАТЕЛЮ ВЫРУЧКИ С КВ.М.				
МЕСТО	ЮРИДИЧЕСКОЕ ЛИЦО	БРЕНД	ВЫРУЧКА С КВ. М. В 2012 ГОДУ, ТЫС. ДОЛЛ.	ВЫРУЧКА С КВ. М. В 2011 ГОДУ, ТЫС. ДОЛЛ.
1	Городской супермаркет, ООО	Азбука вкуса	22,1	23
2	Гиперглобус, ООО	Globus	20,1	19
3	Столичная Торговая Компания, ООО	Глобус Гурмэ	18,3	17,3
4	ТД ЕвроНорд, ООО	Евророс, Твой	14,5	15,2
5	Ашан, ООО	Ашан, Ашан-Сити, Наша Радуга	14,2	14,2
6	ГК Алые паруса	Алые паруса, Елисейский магазин	14,2	14
7	ТВК-Р, ООО	Табрис	13,8	13,8
8	Лэнд	Лэнд	13,5	13,7
8	Атак-Россия, ООО	Атак	13,5	13,6
8	ГК ДИКСИ	Минимарт	13,5	12,5

Источник: рейтинг INFOline Retail Russia TOP-100



лидеры по выручке на квадратный метр другие – Азбука Вкуса, Globus, Глобус Гурмэ, Евросос и Ашан.

Прошло еще 7 лет. Сегодняшних лидеров мы все знаем - X5 Retail Group, Магнит, Лента, Ашан, Красное и Белое. Доля сетей в рознице составляет 38,6%. Конкуренция по-прежнему усиливается, а вот что будет дальше?

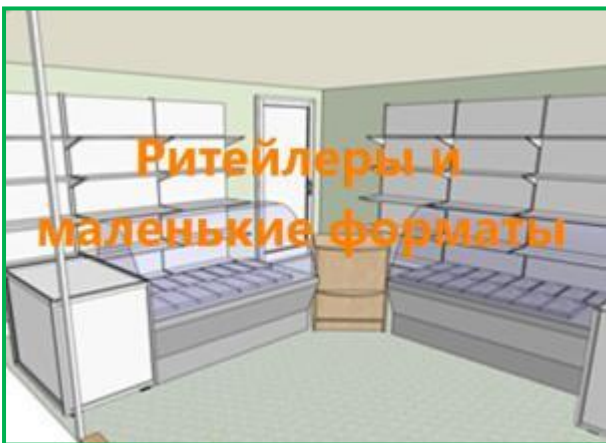
Можно сказать, что какие бы количественные прогнозы не давали аналитики, через 7 лет рынок ритейла все равно вряд ли будет соответствовать этим прогнозам.

Изменения происходят столь стремительно, что 7 лет – это очень большой срок. Сети рождаются, развиваются, стареют и умирают. Меняются внешние условия. Меняются производители и их продукция. Меняются покупатели и их поведение. Только вот потребность «поесть» не меняется и это, пожалуй, хорошо.



### Стратегии

#### Ритейлеры и маленькие форматы



В последнее время промелькнуло несколько новостей про то, что некоторые ритейлеры пытаются развивать не совсем традиционные для них форматы. Так, например, ВкусВилл после открытия точек в бизнес-центрах, начал экспериментировать с обычными киосками-павильонами, расположенными в парках. Недавно один такой киоск открылся в одном из парков Москвы и здесь можно купить мороженое, напитки, выпечку и пр.

Еще одна недавняя новость - торговая сеть «Азбука Вкуса» собирается продавать свою кулинарную продукцию на АЗС «Шелл». Некоторые ритейлеры

сотрудничают с почтовыми отделениями. Зачем вообще эти эксперименты нужны ритейлерам?

Мне кажется, что сегодня многие сети экспериментируют с совершенно разными форматами, потому что у них есть понимание того, что за счет этого можно одновременно работать с самыми разными покупательскими сегментами и получать прибыль. При этом каждый формат можно будет рассматривать как отдельный проект, который должен сам окупаться.

Небольшие форматы имеют право на жизнь и некоторые форматы очень даже успешно развиваются. Причем, как мне кажется, у торговых сетей еще есть пространство для экспериментов, прежде всего с небольшими форматами торговых точек, расположенных непосредственно у дома.



Любопытно то, что, судя по всему, у покупателей магазинов у дома потребности существенно меняются не только от времени года и дня недели, но и от времени суток. Утром одни потребности – обычно свежая выпечка и свежая молочная продукция. И свой покупательский сегмент – редко кто идет утром в магазин до работы (кстати, в т.ч. и потому, что магазины не всегда работают, например, с 7 часов утра). В обеденный перерыв с 13 до 15 в магазине больше людей, чьи основные потребности поесть-попить прямо сейчас или купить что-то на вечер, если вечером времени нет. Вечером, после работы, в магазины у дома идет уже другой покупательский сегмент и за другими категориями. Причем, что-то мне подсказывает, что утренние и вечерние покупательские сегменты редко пересекаются.

Т.е., по сути, получается, что ритейлерам, по-хорошему, чтобы быть максимально эффективными, нужно менять свой ассортимент в течение суток. Понятно, что в существующих сетевых форматах магазинов у дома это нереально – слишком большой ассортимент. А вот если уменьшить площади и количество нецелевых категорий, плюс сделать «внезапные категории», чтобы постоянно подогревать интерес и внимание покупателей, то такой формат может взлететь. Но к этому сети пока не готовы, не хватает гибкости, слишком большой инерцией обладает система принятия решений плюс низкая технологичность, в т.ч. в области логистики.

Но раз есть потребности, они рано или поздно будут закрываться. Ключевые преимущества больших сетей – технологичность плюс уменьшение издержек за счет эффекта масштаба. И сети будут пользоваться своими преимуществами, вытесняя мелкую розницу. Так что, я уверен, мы еще увидим самые разные и необычные форматы, в которые будут заходить и которые будут развивать крупные сети. А может быть эту нишу займут и какие-то другие сетевые игроки. Нужно только подождать.



### Стратегии

#### Совет поставщикам: Читайте годовые отчеты торговых сетей



Мне кажется, я уже как-то писал на эту тему, но не грех повторить еще раз. Хочу дать поставщикам и производителям, поставляющим товары в торговые сети один старый добрый совет – читайте годовые отчеты торговых сетей! И хотя торговые сети готовят такие документы исключительно для инвесторов, в этих документах часто бывают написаны вещи, которые помогут поставщикам наладить успешное и эффективное сотрудничество с торговыми сетями.

Вот, например, [последний годовой отчет розничной сети «Магнит» за 2018 год](#). Здесь есть очень много важной



информации, которую поставщики могут использовать, готовя свои коммерческие предложения.

Во-первых, в таких отчетах всегда проводится анализ рынка, который достаточно быстро меняется. Поэтому поставщики могут посмотреть тенденции и тренды рынка, глазами торговых сетей. Это очень важно, т.к. зачастую поставщики и торговые сети по-разному смотрят на рынок с точки зрения тенденций и поставщикам важно выровнять видение рынка для проведения успешных переговоров. Ведь байеру будет трудно возразить, если поставщик утверждает, что «данная информация указана в годовом отчете вашей торговой сети».

Во-вторых, в годовом отчете торговой сети часто можно узнать о стратегии и планах торговых сетей. Эту информацию трудно переоценить - она необходима поставщикам, если они хотят действительно эффективно сотрудничать с сетью. Зная планы сети, поставщики могут предложить что-то такое, что может заинтересовать сеть и установить более доверительные отношения с сетью.

В-третьих, из годовых отчетов можно получить финансовую информацию о сети, включая ключевые операционные показатели. Этими цифрами тоже можно и нужно оперировать при обсуждении коммерческих условий.

А ведь помимо годовых отчетов, есть еще и квартальные отчеты, в которых также можно найти много любопытного. Вот, например, [отчет за 1 квартал 2019 года того же Магнита](#). Здесь можно найти структуру



расходов, показатели по СТМ, поставщикам и импорту, значения ключевых операционных показателей и другие важные и интересные данные.

Так что, дорогие поставщики, найдите свою сеть и обязательно читайте пресс-релизы, годовые отчеты, квартальные отчеты и другие официальные документы, которые публикуют сети! Это не просто интересно, это еще и необходимо с точки зрения увеличения эффективности бизнеса!





## Стратегии

### Tesco 2018 – Причины успеха



Я уже несколько раз писал про торговую сеть Tesco, в т.ч. рассказывал о [книге о системе лояльности Tesco](#). Недавно мне попала на глаза информация о краткой финансовой отчетности этой торговой сети, в которой [говорилось](#) о том, что у Tesco все хорошо в 2018 году, сеть очень довольна своими финансовыми результатами и ее финансовые показатели существенно превзошли ожидания аналитиков.

Действительно, конкуренция в европейском ритейле в целом и в Великобритании в частности растет, плюс внешнеполитический фон Великобритании не

способствует какому-то существенному росту сетей. И, тем не менее, у Tesco все хорошо.

У меня нет возможности внимательно посмотреть детальную финансовую аналитику, чтобы точно понять, за счет чего все-таки Tesco опережает своих конкурентов, однако рискну предположить, что большое влияние оказали два ключевых фактора, которые, несомненно, связаны друг с другом:

- первым фактором является высокая лояльность целевых покупателей,
- второй фактор – это сильные бренды СТМ и [программа «Exclusively at Tesco»](#), согласно которой эти бренды продаются только в магазинах Tesco, тем самым увеличивая лояльность покупателей.

Плюс контроль и оптимизация расходов, а также оперативное реагирование на результаты ключевых конкурентов - Aldi and Lidl (Tesco запустила форматы собственных магазинов у дома). По сути Tesco успешно реализовывает стратегию сети, нацеленную на создание сильных продуктовых брендов, и в сочетании с качественной программой лояльности такая стратегия работает даже на высококонкурентном рынке.

В России тоже есть сети, которые стараются создавать собственные сильные продуктовые бренды, но у российских сетей, пока нет, по-настоящему сильных и эффективных программ лояльности. И я уверен, что это является одним из важнейших сдерживающих факторов, не позволяющих какой-то сети стать безусловным лидером отрасли.





## Аналитика и статистика

### E-Auchan



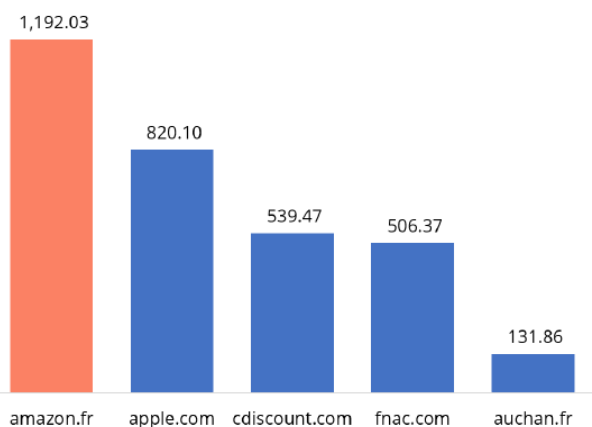
Я уже как-то давал ссылку на ресурс [www.ecommercewiki.org](http://www.ecommercewiki.org), на котором периодически публикуются различные отчеты и исследования, касающиеся электронной коммерции в разрезе разных стран. Так вот, на этом ресурсе недавно был опубликован отчет [Ecommerce Report: France 2019](#).

И знаете, что меня в нем удивило?

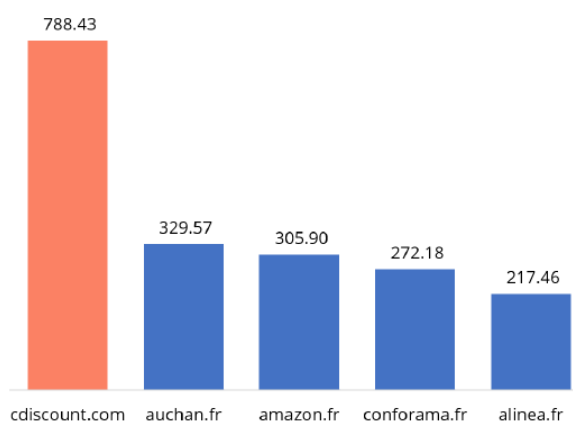
Когда я посмотрел на аналитику (электронная коммерция) по продажам во Франции, то в пятерке лучших интернет-магазинов, продающих электронику и медиа (5 место), а также мебель и бытовую технику (2 место) я увидел

## Amazon is the leading store in electronics & media sales

**Electronics & media: top 5 online stores in France in 2018**  
By ecommerce net sales (in million Euro)



**Furniture & appliances: top 5 online stores in France in 2018**  
By ecommerce net sales (in million Euro)



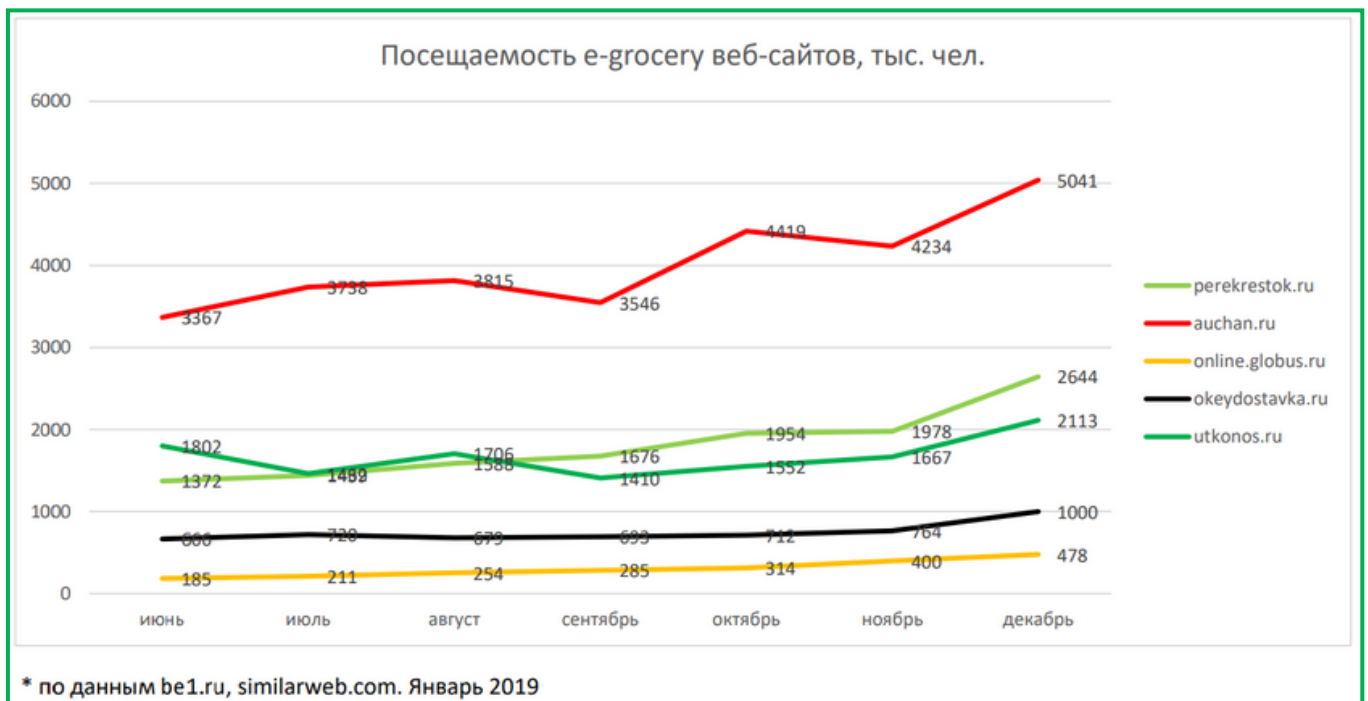
ресурс auchan.fr.





Почему меня это удивило? Дело в том, что в России Ашан ну никак не ассоциируется с интернет-магазином, который занимает ведущие места в рейтингах интернет-продаж, особенно бытовой техники и электроники. Да, с посещаемостью у него получше, чем у его прямых конкурентов, занимающихся продажей продуктов питания (интернет-ресурсы Ашана посещают примерно в два раза больше людей, чем сайты Утконоса и Перекрестка, а в декабре 2018 г. число посетителей превысило 5 млн. человек).

Почему во Франции Ашан в топе, а у нас в России нет? Вероятнее всего, дело в различных стратегиях этой сети во Франции и в России, обусловленных различием рынков. Например, из Италии и Вьетнама Ашану пришлось совсем уйти, есть проблемы в Китае. Да и в России продажи падают, если я не ошибаюсь.



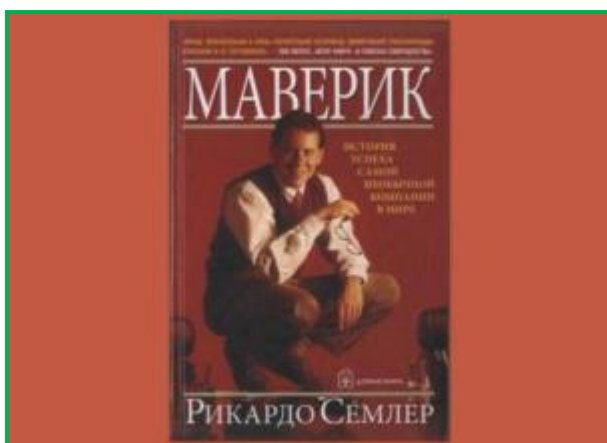
А вообще такая активность этой торговой сети в области электронной коммерции интересна тем, что сеть накапливает компетенции, которые, при правильном менеджменте, можно будет использовать и на других рынках.

Посмотрим, что будет дальше. Вроде бы у этой сети в планах стоит запуск собственной доставки, так что сеть все-таки делает определенные шаги для развития электронных продаж. Будет ли их достаточно для доминирования на рынке E-commerce в России? А вот в этом я совсем не уверен.



## Пресса

### Маверик



Есть бизнес-книги, которые со временем теряют свою актуальность. Есть бизнес-книги, которые становятся классикой и, надо честно признаться, таких книг мало. Но бизнес-книги, которые написаны давно и все равно продолжают удивлять не только своей уникальностью, но и своим «фантастическим сюжетом», так как большинством людей воспринимается как «чистая фантастика», хотя в книге описаны реальные вещи - эти книги можно пересчитать по пальцам.

К таким книгам, безусловно, относится автобиографичная книга бразильца Рикардо Семлера

«Маверик». Вот что написано в предисловии к этой книге:

*«Без секретарей. Без дресс-кода. Без должностей. Без бизнес-планов. Без графиков и режима работы. Да еще сотрудники сами назначают себе зарплату. Смогли бы вы управлять такой компанией?»*

*Именно так управляет бразильской корпорацией Setco Рикардо Семлер, превративший разваливавшийся семейный бизнес в самую необычную компанию нашего времени. Он построил модель бизнеса, пережившую экономические спады, отраслевые забастовки, гиперинфляцию и многое другое. За последние 6 лет Setco увеличила свою выручку с 35 до 160 миллионов долларов; в компании практически отсутствует текучесть кадров, и нет никаких признаков того, что в ближайшие годы ее рост замедлится. Как же Семлер решился перевернуть компанию изнутри наружу, с ног на голову, упразднив девять уровней управления и введя беспрецедентные демократические порядки для своих сотрудников?»*

*Автор рассказывает об удивительной трансформации своей компании и переменах в мышлении ее сотрудников, о том, как цепная реакция преобразований превратила стареющее и умирающее предприятие в одну из самых динамичных и инновационных компаний мира. Это история компании, бросившей вызов традиционным способам управления и продемонстрировавшей всему миру, как можно добиться успеха в жестком мире современного бизнеса, поставив свободу сотрудников выше корпоративных целей».*



Книга эта вышла в далеком 1993 году, но до сих пор воспринимается как фантастика. Сейчас Рикардо отошел от непосредственного управления Semco, которая по-прежнему живет и развивается, и занимается консалтинговыми проектами и развитием «радикальной корпоративной демократии».

У этого автора есть еще книги, но начинать нужно, несомненно, с его первой книги. Прочитайте эту книгу, которая написана живым языком от первого лица и просто поверьте мне – это очень интересная книга, от которой вы не сможете оторваться. Не пожалейте времени на нее – вы не только получите удовольствие от чтения, но и сделаете первый, может быть незаметный вам шаг к пониманию того, что бизнес действительно может быть другим, надо только захотеть. Эта книга по праву заслужила свое место в библиотеке лучших бизнес-книг.



## ПРАКТИКУМ ПОСТАВЩИКА

### Эмоциональный интеллект в переговорах с сетями

*(отрывок из книги Дмитрия Леонова «ПРАКТИКУМ ПОСТАВЩИКА. Как сотрудничать с торговыми сетями и получать прибыль»).*

Людам разных профессий, которые сталкиваются с необходимостью обработки и оперативного анализа информации, полученной при общении с другими людьми, например, врачам, необходимо иметь навыки, позволяющие быстро определить, насколько предоставленная информация соответствует действительности.

Людам некоторых профессий также часто требуются навыки, позволяющие более эффективно и убедительно предоставлять информацию собеседникам, при этом не приводя каких-либо явных доказательств. Такими важными навыками обязаны обладать, например, политики.

Однако есть профессии, которые должны совмещать в себе и те, и другие навыки. Например, агенты специальных служб во многих странах проходят специальное обучение, позволяющее быстро получать нужную информацию, анализировать и оценивать её достоверность, а также эффективно влиять на принятие того или иного решения человеком. Агентов спецслужб учат автоматически воспринимать малозаметные детали поведения, которые сознательно не фиксируются, но определяют поведение и действия человека.

Есть менеджеры, которые хорошо умеют проводить переговоры, есть менеджеры, у которых не всегда получается





провести их на высоком уровне, а есть специалисты, которые как будто эмоционально чувствуют своего собеседника и соответствующим образом используют это в свою пользу в переговорах. У таких менеджеров всегда очень высокий уровень успешности проведения переговоров. Понимание чувств и эмоций собеседника – это навык, который хорошему переговорщику необходимо развивать и совершенствовать, а полученную от собеседника информацию – правильно анализировать и использовать правильным образом при проведении переговоров. Именно такой навык часто и называют эмоциональным интеллектом, или энерго-восприятием. Развивая такой навык, можно, например, успешно определять, говорит человек правду или нет.

Такие навыки просто необходимы продавцам, работающим с торговыми сетями и проводящим переговоры с байером. При проведении каждого переговоров необходимо определять, достиг ли байер минимального значения по уступке или можно дальше продолжать переговоры, качественно оценить, собирается ли байер выполнять свою часть соглашения, и убедить его принять нужное решение, не имея веских доказательств.

Проведение переговоров – это процесс, имеющий две части. Первая часть – рациональная. Именно эта часть «отвечает» за обсуждение конкретных цифр коммерческих условий и учет тех или иных рациональных аргументов, которые всегда можно записать на бумаге и которые являются явными знаниями. Вторая часть – иррациональная (эмоциональная), которая отвечает за все, что связано с «ощущениями» переговорщика: верю или не верю, можно еще «давить» или «надо отступить», нравится или не нравится, комфортно или некомфортно и т.д. По сути, эта часть является неявными знаниями, отражающими фактическое влияние «внешней среды», которое воспринимается через органы чувств.

Некоторые менеджеры по продажам вообще не работают с эмоциональной частью, игнорируя то, что «невозможно записать», или пытаются «подгонять» рациональные аргументы под эмоции собеседника. Такое поведение можно сравнить с поведением человека, который ночью «ведет себя» также, как и днем. Как следствие, «попадание в ямы», «набитые шишки» и большое количество случаев, когда договориться с байером «не получилось» или условия сотрудничества с торговой сетью оказываются не такими выгодными, как хотелось бы поставщику. А ведь можно было бы наладить с байером эмоциональный контакт и за счет установления такого контакта улучшить коммерческие условия, обсуждаемые на переговорах.

Поставщикам, ведущим переговоры с торговыми сетями, надо помнить, что байеров тоже учат и дают необходимые знания для работы с эмоциями на переговорах. Обычно основная задача байера на переговорах – это не просто получение максимально выгодных коммерческих условий, а еще и повышение удовлетворенности поставщиков от заключенной сделки. И здесь опытный байер, «выжавший» переговорщика поставщика и добившийся максимально выгодных для себя условий, будет «работать» с эмоциональной частью для того, чтобы переговорщик поставщика также остался доволен заключенной сделкой. Это упрощает работу байера в дальнейшем, и байеры это хорошо знают и умеют применять.

### **Вариант 1. Рациональный поход к управлению эмоциями на переговорах**





## ИНФОРМАЦИОННЫЙ ДАЙДЖЕСТ АССОЦИАЦИИ «РУСПРОДСОЮЗ»

Сегодня есть два основных подхода к работе с эмоциональной частью. С первым из них знакомы многие, хоть раз проводившие переговоры. Этот подход основан на рациональном анализе поведения переговорщика, которое выдает его чувства:

- мимика;
- дыхание;
- мелкие «незаметные» движения и жесты;
- определенный взгляд;
- поза;
- мышечные блоки;
- голос (тембр, темп, громкость, паузы) и т. д.

Например, когда человек говорит неправду, он затрачивает больше энергии на «придумывание», и это неизбежно отражается на его поведении, в т.ч. из-за автоматических мышечных блоков.

Неуверенный человек выдает себя:

- потерей симметрии;
- «покачивающими» жестами;
- неуверенной интонацией;
- задумчивостью;
- пожиманием плечами и т. д.

А понять, что твой собеседник не согласен с тобой, можно по:

- несогласному киванию;
- отвергающим жестам;
- отклонению назад и т.д.

Однако такой подход имеет два существенных минуса:

- для понимания всех нюансов необходимо затратить много времени на обучение, чтобы научиться распознавать и различать разные детали, комбинации и особенности поведения человека;
- этот метод очень энергозатратен при проведении сложных переговоров, особенно переговоров в условиях давления собеседника. То есть достаточно трудно в некомфортных условиях не только оценивать ситуацию с коммерческими условиями, но и одновременно загружать мозг идентификацией различных сигналов от собеседника.

При проведении переговоров с байерами сотрудники торговых сетей вынуждены концентрироваться на решении задач, основанных на рациональных факторах, обсуждать различные цифры и варианты, вычислять в уме финансовые последствия тех или иных вариантов, возможные риски и т.д. Переговорщик просто не может одновременно и концентрироваться на сложной рациональной части, и детально анализировать поведение собеседника, делая при этом рациональные выводы. Хотя, например, очень





легко заметить в конце переговоров, что собеседник добился своей цели, – он расслабляется, чувствует и ведет себя более уверенно.

Этот метод можно сравнить с использованием прибора ночного видения, который эффективен при наблюдении за переговорами «со стороны» или в условиях простых переговоров, когда мозг дополнительно не загружен техническими или финансовыми деталями, а переговоры проводятся в комфортной обстановке без давления визави.

### **Вариант 2. Эмоциональный интеллект – ключевой подход к успешным переговорам**

Второй подход к работе с эмоциональной частью основан на «энергетическом считывании» информации и дальнейшем переводе её в рациональные данные. Он гораздо менее энергозатратен, т.к. мозг всех людей автоматически фиксирует исходящую от человека «энергетику», только не всегда «умеет» её рационально «расшифровать». Именно это и делает эмоциональный интеллект – переводит уже имеющуюся «считанную» эмоциональную информацию в рациональный вид.

По сути, эмоциональный интеллект – это совершенно новый навык, позволяющий «видеть» в процессе переговоров «затемненную часть», которая обычно не видна собеседникам. Этот метод можно сравнить с «обретением» ночного зрения, позволяющего видеть в темноте. У большинства людей этот навык в той или иной степени подавлен рациональным мышлением.

Эмоциональный интеллект основан на следующих важных умениях, которые получает человек, овладев этим навыком:

- восприятие эмоций — способность быстро распознавать эмоции (по мимике, жестам, внешнему виду, походке, поведению, голосу) других людей, а также идентифицировать свои собственные эмоции;
- понимание эмоций — способность быстро определять причину появления эмоции, распознавать связь между мыслями и эмоциями, определять переход от одной эмоции к другой, предсказывать развитие эмоции со временем;
- управление эмоциями — способность контролировать, создавать и направлять свои эмоции и эмоции других людей для достижения поставленных целей, умение подстраивать свои эмоции под эмоции собеседника и управлять своим поведением.

По сути, специалист, освоивший основные навыки эмоционального интеллекта, при переговорах с торговыми сетями сможет:

- провести экспресс-оценку позиции байера и, например, понять, действительно ли байер больше не может «подвинуться» по цене или у него еще есть выбор;
- оценить «серьезность» намерений байера и, например, определить, действительно ли он отдаст дополнительную долю полки поставщику или только обещает это, чтобы заключить соглашение на выгодных для себя условиях, а выполнять не собирается;





## ИНФОРМАЦИОННЫЙ ДАЙДЖЕСТ АССОЦИАЦИИ «РУСПРОДСОЮЗ»

- оказать эмоциональное влияние на байера и, при необходимости, создать убедительное сообщение, позволяющее решить поставленную задачу на переговорах, при котором байер поверит тем или иным аргументам, которые представит поставщик.

Как и любой навык, эмоциональный интеллект отрабатывается тренировками и специальными развивающими упражнениями под наблюдением тренера, который может оценить, правильно или неправильно формируется навык, и подкорректировать ошибки.

Осознанное использование эмоционального интеллекта – это «высший пилотаж» переговорщиков. Обычно к нему переходят только после того, как сотрудник уже стал специалистом по «рациональным» переговорам и ему нужно подняться на следующий уровень профессионализма. Сотрудники, занимающиеся продажами и имеющие навыки эмоционального интеллекта, очень востребованы на рынке, т.к. имеют гораздо большую эффективность и достигают лучших результатов при проведении переговоров с торговыми сетями.





### ОБУЧЕНИЕ

#### Тренинги «РПС АКАДЕМИЯ ПОСТАВЩИКА» 2019:

- 19-20 Июня Продвинутое навыки переговоров с торговыми сетями
- 24-25 Июля Стратегическое управление торговыми сетями
- 21-22 Августа Категорийный менеджмент для поставщиков
- 9-10 Октября Продвинутое навыки переговоров с торговыми сетями
- 13-14 Ноября Стратегическое управление торговыми сетями
- 11-12 Декабря Категорийный менеджмент для поставщиков

#### Автор дайджеста Дмитрий Леонов

Заместитель Председателя правления Ассоциации «Руспродсоюз»

Больше информации на: [www.leonov.consulting](http://www.leonov.consulting)

Не является средством массовой информации

Оформление подписки на дайджест | отписаться от рассылки: [info@rusprodsoyuz.ru](mailto:info@rusprodsoyuz.ru)

115184, г. Москва, Средний Овчинниковский пер., 12 Телефон: +7 (495) 223-06-15

Сайт: <http://rusprodsoyuz.ru>

