

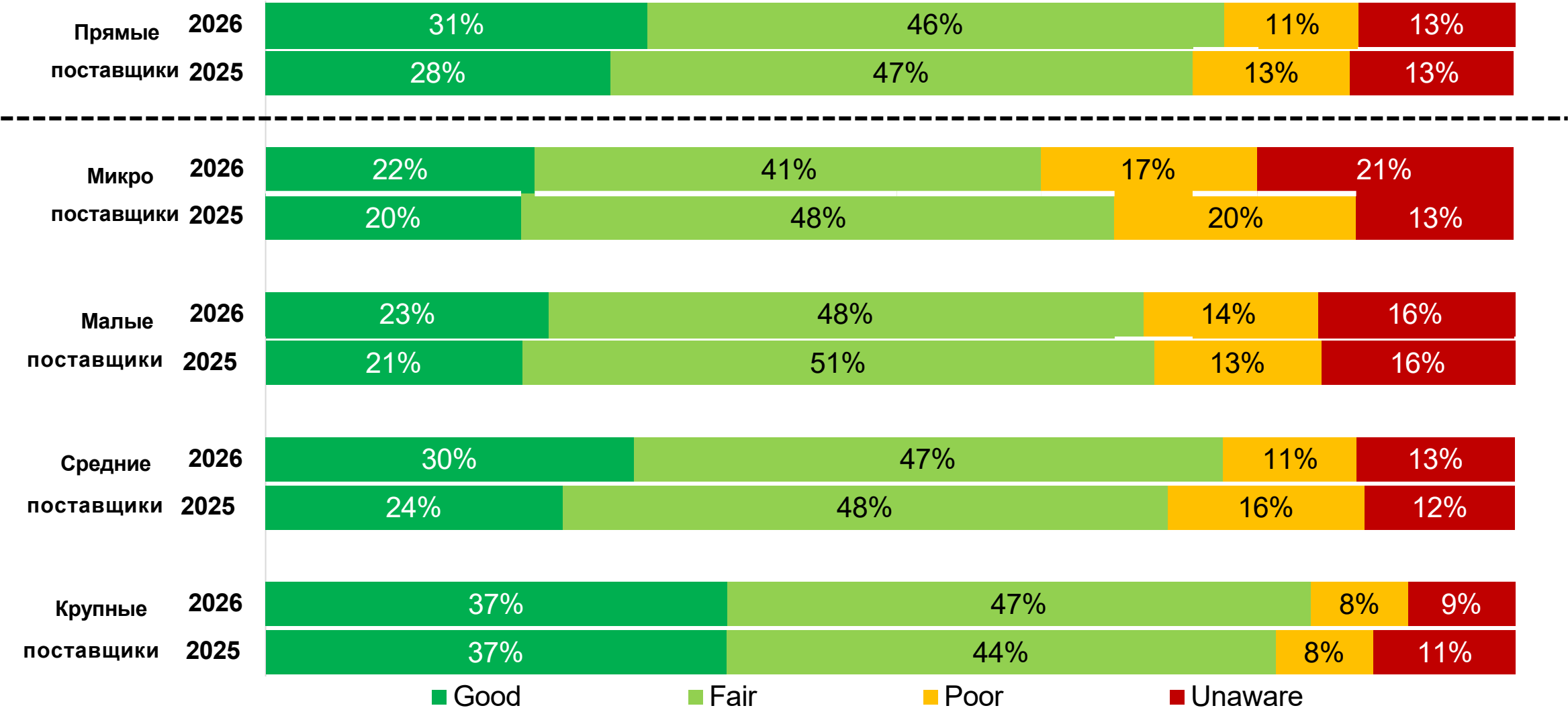
GSA Ежегодный опрос 2026



Groceries Code
Adjudicator

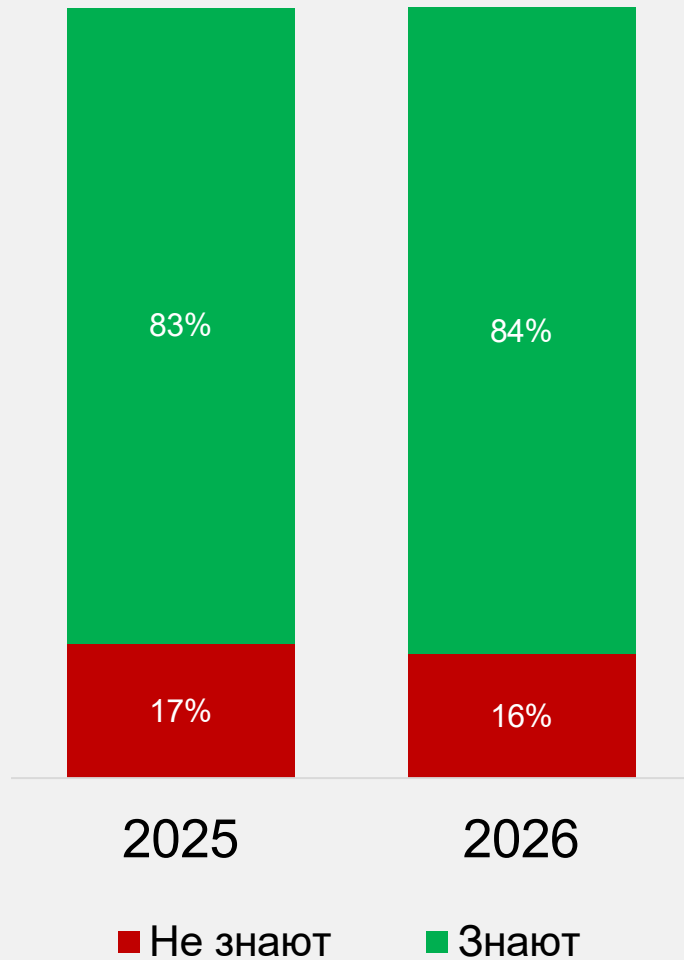
YouGov®

Понимание Кодекса

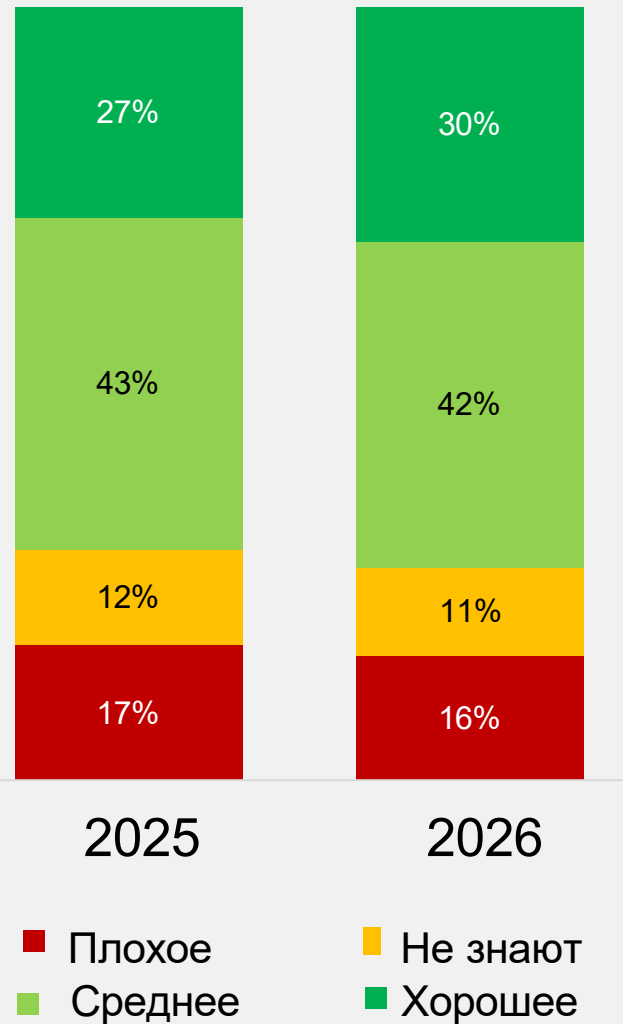


Осведомлённость о роли GCA и её понимание

Осведомлённость о GCA



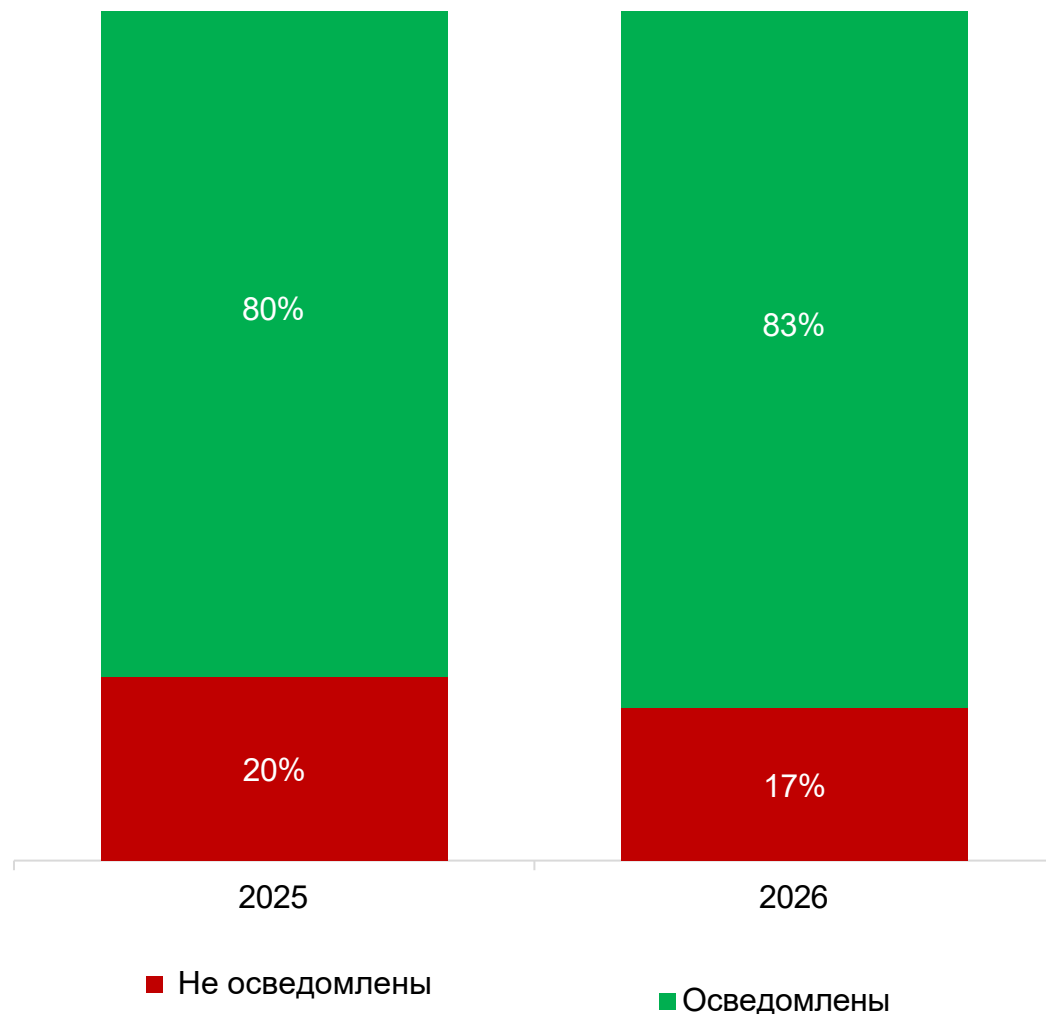
Понимание роли GCA



Чем крупнее бизнес, тем выше вероятность осведомлённости о GCA. 72% микро-поставщиков знают о GCA по сравнению с 88% крупных поставщиков.

Аналогично, компании в Великобритании чаще осведомлены о GCA (86%), чем компании за пределами Великобритании (76%).

Осведомлённость о конфиденциальности GSA



Осведомлённость по размеру прямого поставщика

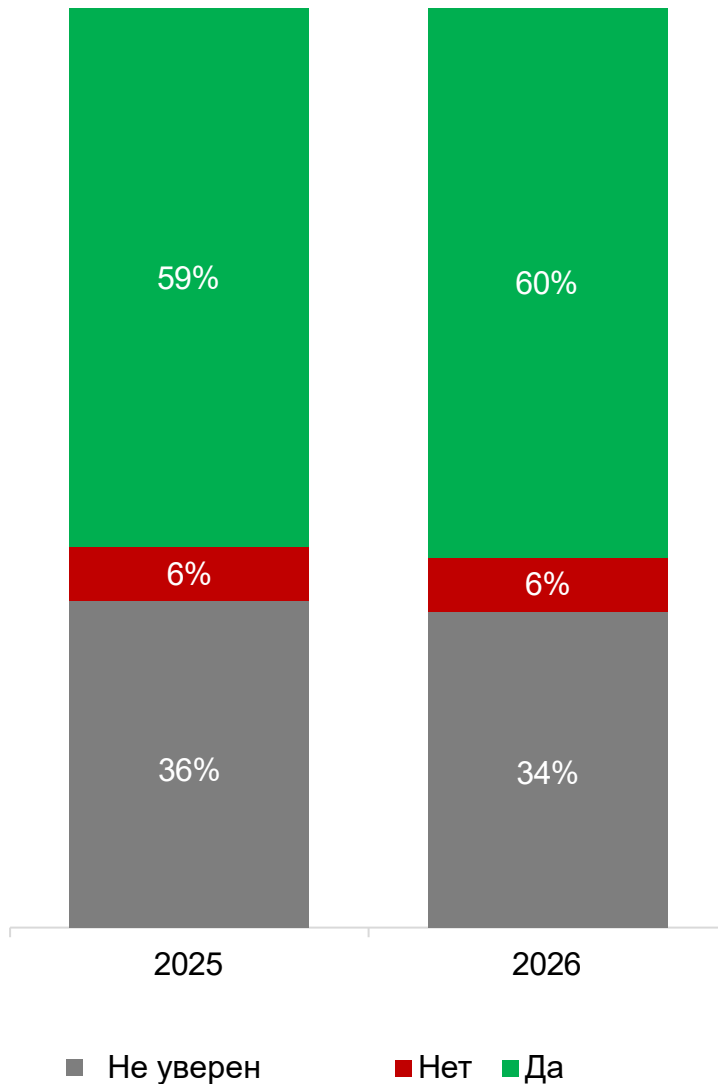
71% микро-поставщиков

81% малых поставщиков

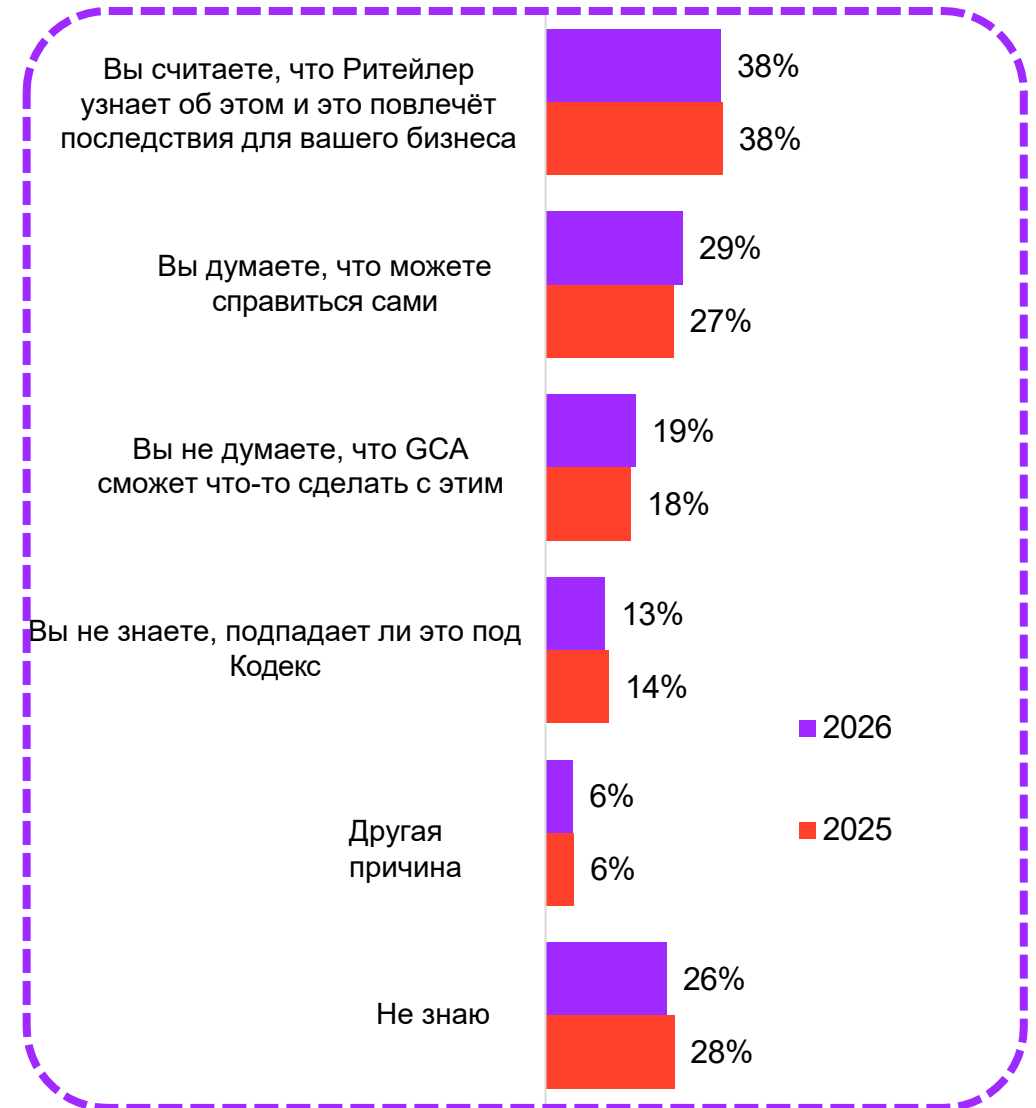
86% средних поставщиков

87% крупных поставщиков

Почему поставщики могут не обращаться с проблемами в GCA



Среди
ЭТИХ



Возникшие проблемы (в терминах Кодекса)

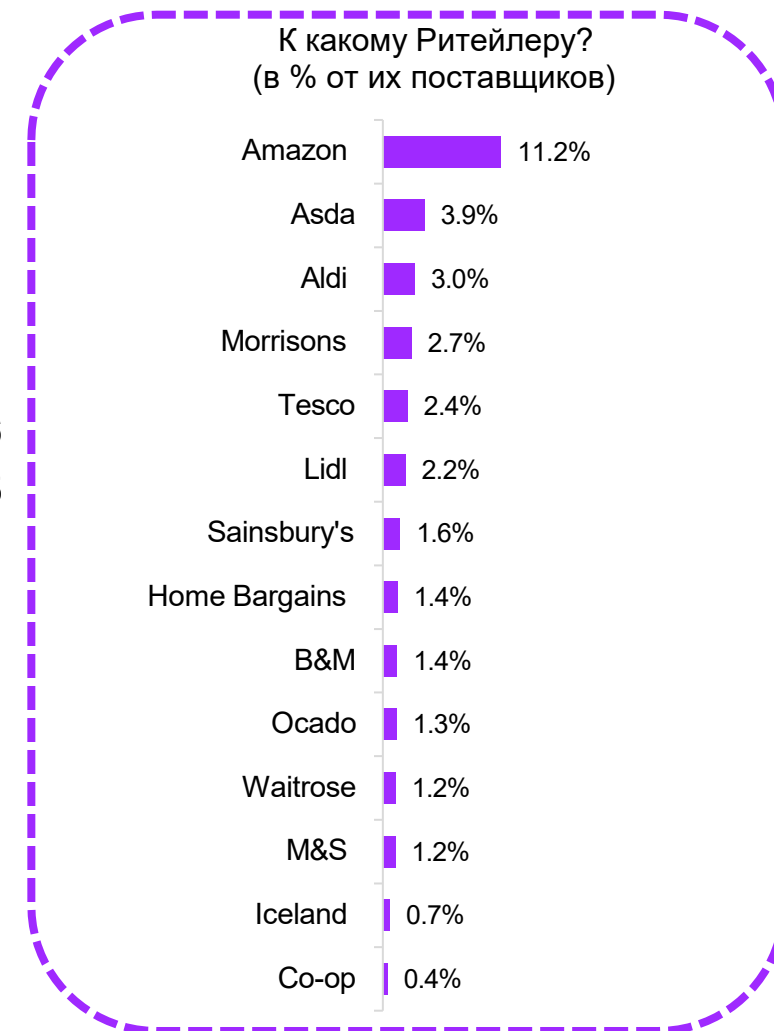


Возникшие проблемы (в терминах поставщиков)



Примечание: включены проблемы, отмеченные 10% и более в 2026 году

8% обращались с проблемой к Ритейлеру за последний год



Возникшие проблемы (в терминах поставщиков)

– по Ритейлерам

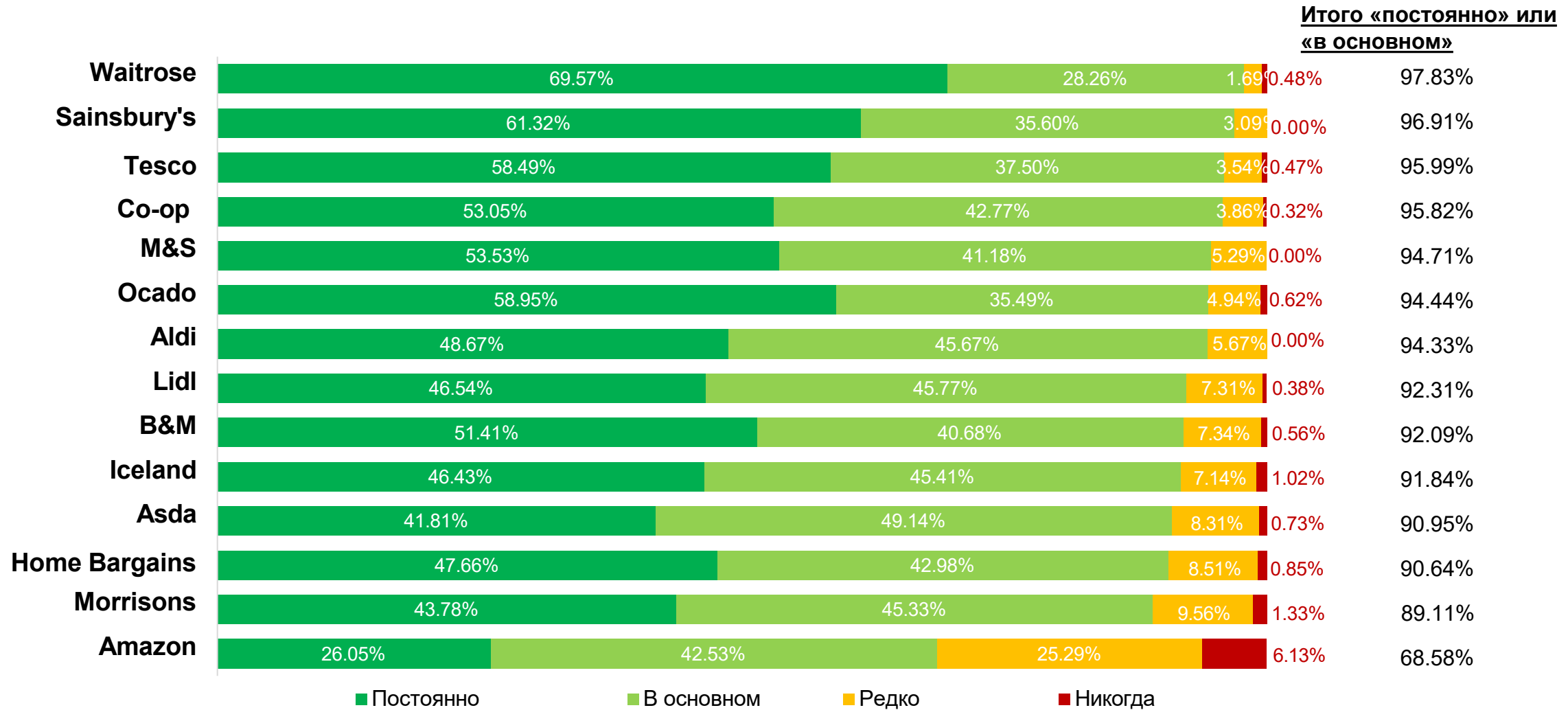
	Ритейлер 1	Ритейлер 2	Ритейлер 3	Ритейлер 4	Ритейлер 5	Ритейлер 6	Ритейлер 7	Ритейлер 8	Ритейлер 9	Ритейлер 10	Ритейлер 11	Ритейлер 12	Ритейлер 13	Ритейлер 14
Недостаточные процессы и процедуры для оперативного разрешения расхождений в счетах	3%	10%	2%	2%	4%	2%	2%	6%	6%	12%	5%	0%	6%	4%
Понесение значительных затрат из-за неточного прогнозирования со стороны Ритейлеров	3%	6%	2%	1%	4%	3%	2%	7%	6%	7%	6%	3%	5%	4%
Исключение из ассортимента (включая значительное сокращение объемов) без обоснованного уведомления	3%	5%	5%	1%	2%	3%	2%	2%	2%	8%	3%	2%	5%	4%
Отказ рассмотреть повышение закупочной цены (CPI) / необоснованная задержка в согласовании или реализации согласованного CPI	4%	5%	4%	2%	3%	3%	2%	5%	4%	7%	3%	2%	5%	5%
Ошибки ввода данных (например, цены), не устранённые оперативно (7 дней). Задержки или неполучение платежа при разногласиях о поставках, включая поставки без приёмки	3%	6%	0%	1%	2%	1%	1%	3%	4%	6%	2%	0%	3%	1%
Требование преимущественно финансировать затраты на промоакцию. Непредоставление времени (30 дней) на оспаривание предложенных удержаний по счету или удержание даже при оспаривании	1%	4%	1%	1%	2%	0%	1%	6%	2%	6%	3%	0%	3%	2%
Бесспорные счета не оплачены по согласованным условиям	2%	2%	1%	4%	3%	2%	3%	1%	0%	10%	1%	1%	3%	4%
Ретроспективные изменения соглашений о поставках	1%	4%	1%	1%	1%	0%	2%	3%	2%	8%	3%	0%	3%	3%
Трудности с получением данных EPOS/склада для подтверждения своевременного платежа от Ритейлера	0%	5%	1%	1%	2%	1%	1%	4%	3%	4%	2%	0%	3%	2%
Изменение процедур цепочки поставок без обоснованного уведомления.	1%	2%	0%	1%	1%	2%	1%	2%	2%	4%	2%	1%	3%	1%
Требования единовременных платежей, связанных с недобором маржи Ритейлера, не согласованных в начале периода контракта	1%	5%	1%	1%	1%	0%	1%	4%	2%	4%	2%	0%	1%	1%
Односторонние изменения Ритейлерами соглашений о поставках / условий поставки без обоснованного уведомления	0%	2%	1%	0%	0%	1%	0%	2%	1%	5%	2%	1%	2%	1%
Проведение промоакции за счёт поставщика, отличающейся от согласованной по продолжительности, размещению, дистрибуции	0%	1%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	1%	5%	1%	0%	2%	1%
Запрос на снижение закупочной цены (CPD) с необоснованными сроками, неясной коммуникацией, автоматическим исключением при отказе или запросом излишней информации	0%	2%	0%	0%	1%	1%	0%	1%	2%	3%	1%	0%	2%	1%
	2%	2%	0%	1%	1%	0%	1%	1%	0%	3%	1%	0%	2%	1%
	0%	1%	1%	0%	0%	1%	0%	1%	1%	5%	1%	0%	1%	1%

Как читать эту таблицу по каждой проблеме:

- Все проблемы 3% и менее выделены зелёным
- Все проблемы от 4% до 6% выделены жёлтым
- Все проблемы 7% и более выделены красным

Примечание: Ритейлеры перемешаны и НЕ показаны в алфавитном порядке

Общее соблюдение Кодекса



Примечание: Ритейлеры ранжированы по сумме «постоянно» и «в основном» с точностью до 2 знаков.

Воспринимаемое соблюдение Кодекса с 2014 по 2026 год

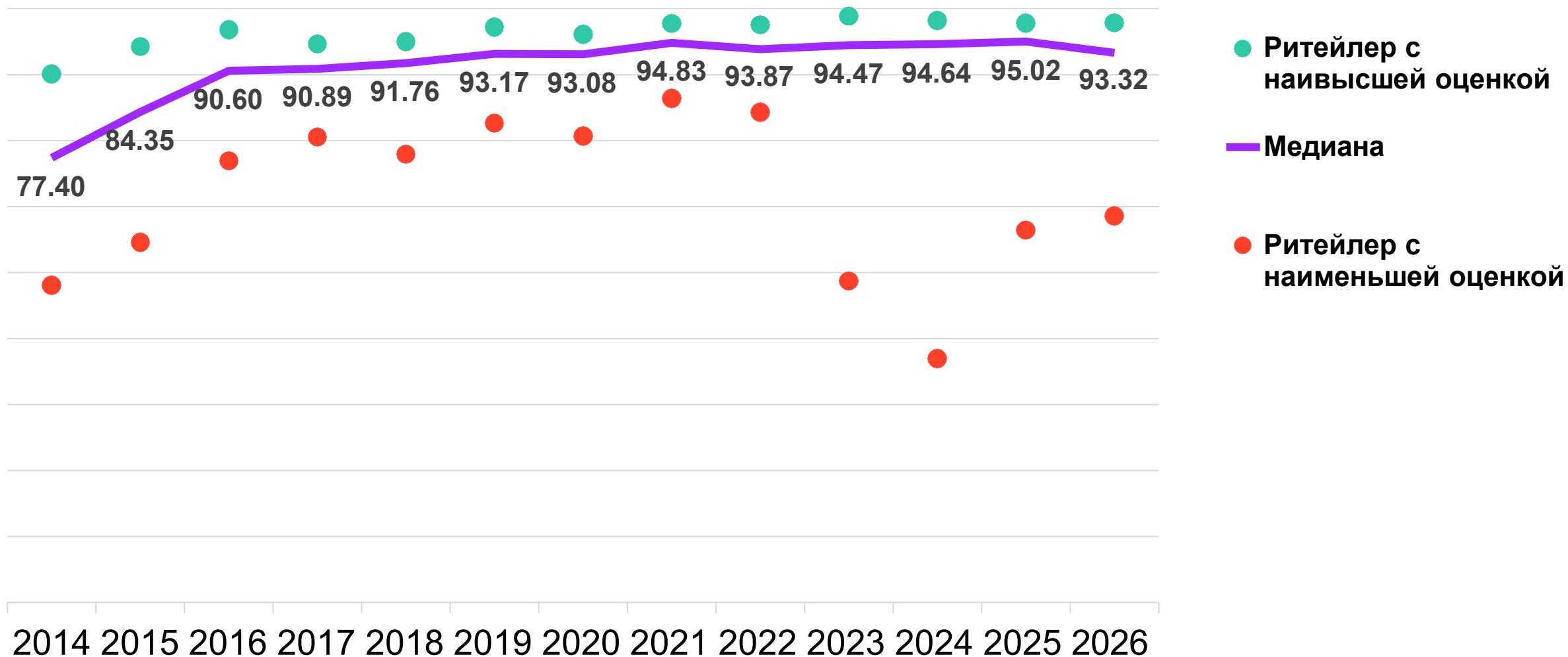
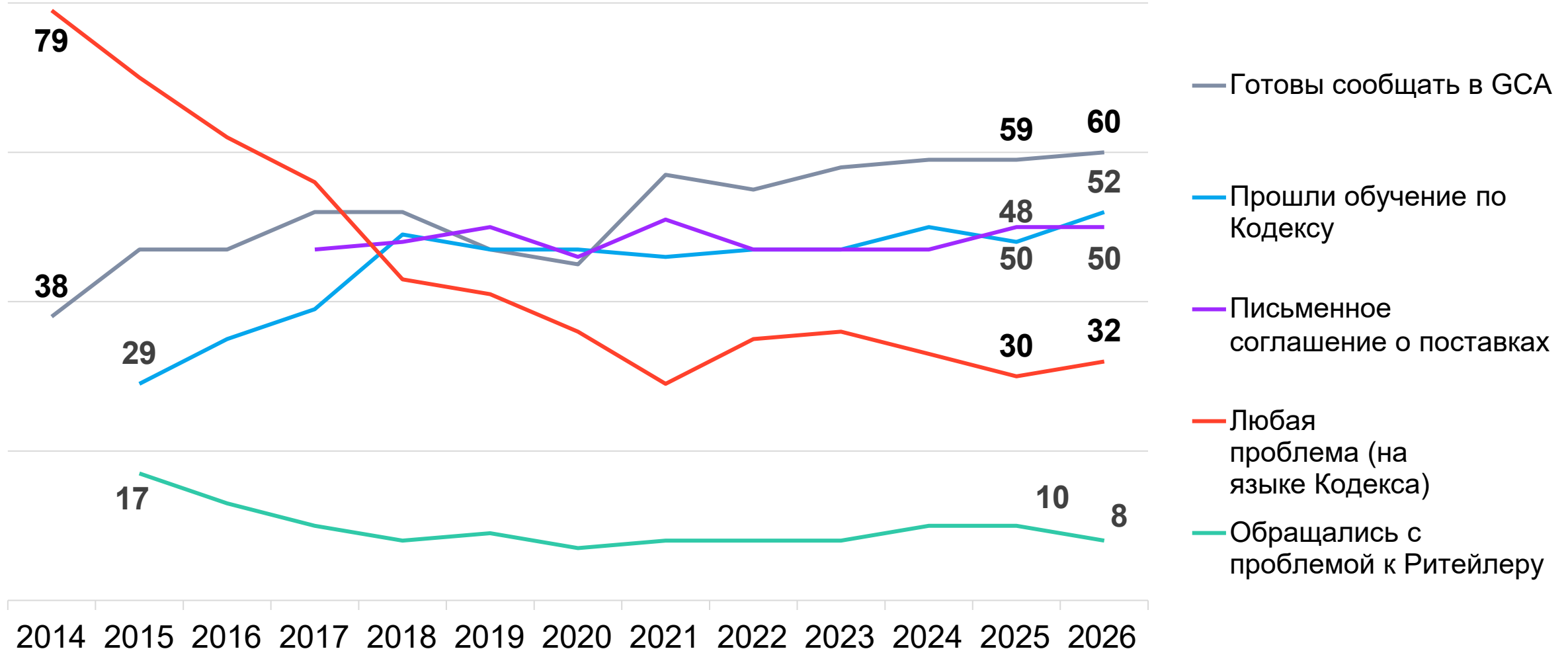


График показывает медианный процент Ритейлеров, «постоянно» или «в основном» соблюдающих Кодекс

Избранные ключевые тенденции 2014–2026





Адьюдикетор Кодекса розничной торговли (GCA) - Глубокое погружение: поставщики 2025/2026

Джек Макинтош, исследователь-аналитик |

jack.mackintosh@yougov.com Лоис Хармер, руководитель

исследований | lois.harmer@yougov.com

Лола Миллер, исследователь-аналитик | lola.miller@yougov.com

Метод

Обзор

YouGov Qualitative было поручено провести 28 углублённых 45-минутных интервью по Zoom/телефону с рядом прямых поставщиков, участвовавших в более масштабном количественном исследовании, для ежегодного трекингового исследования GCA.

Исследование было сосредоточено на следующих направлениях:

- Текущее состояние отношений между поставщиками и Ритейлерами и их изменение.
- Понимание и восприятие поставщиками коммерческой стратегии Ритейлеров.
- Эволюция переговоров о затратах с 2024/2025 года.
- Готовность поставщиков поднимать вопросы по Кодексу и барьеры для их поднятия перед байером, ССО или GCA.
- Проверка доверия и уверенности поставщиков в конфиденциальности и обязательствах об отсутствии ответных мер.

Цель исследования — лучше понять опыт прямых поставщиков во взаимодействии с Ритейлерами и соблюдении Кодекса за последний год, с акцентом на выявление и анализ барьеров для поднятия вопросов.

Структура выборки

- ✓ Все опрошенные поставщики были прямыми поставщиками.
- ✓ Минимум три интервью было проведено по каждому Ритейлеру из списка 14 обозначенных Ритейлеров.
- ✓ Все имели среднее/хорошее понимание GSCOP и GCA.
- ✓ Половина выборки состояла из крупных/макро-компаний, половина — из малых/микро-компаний.
- ✓ Мы привлекли максимум 10 поставщиков, которые сказали, что не стали бы обращаться с проблемой по Кодексу в GCA в будущем.
- ✓ Все поставщики не участвовали в прошлогодних интервью.

➤ Отношения с Ритейлерами и байерами

Поставщики склонны рассматривать свои отношения с Ритейлерами как многогранные и сильно варьирующиеся, а не однородно положительные или отрицательные

Элементы более позитивных отношений:

- Доступные байеры. Наличие стабильных каналов коммуникации с байерами имеет решающее значение. Когда байеры ставят доступность на первое место, это приводит к значительно лучшим отношениям.
- Стабильность и взаимозависимость. Несколько поставщиков отмечают преимущества долгосрочных отношений, построенных на взаимном доверии и накопленной лояльности, иногда после десятилетий партнёрства.
- Прозрачная и совместная коммуникация. Многие хвалят отдельных Ритейлеров за поддерживающий подход к сотрудничеству.
- Поддержка инноваций и поощрение прибыльности. Некоторые предполагают, что Ритейлеры активнее взаимодействуют с поставщиками, которые дают хорошие результаты, подразумевая, что усердный труд окупается для некоторых поставщиков.



Элементы более негативных

- Дисбаланс власти. Считается, что Ритейлеры обладают властью и используют её, чтобы получить от поставщиков желаемое.
- Избирательная отзывчивость. Байеров часто описывают как отзывчивых, когда им что-то нужно, и исчезающих, когда что-то нужно поставщику.
- Медленное принятие решений. Многие поставщики описывают трудности в переговорах, предполагая, что некоторые Ритейлеры используют тактику затягивания, чтобы избежать сложных разговоров.
- Автоматизация. Как и в 2024/2025 году, автоматизация отношений между поставщиком и байером продолжается, что критикуется за снижение сотрудничества и усиление транзакционного характера отношений.

В целом поставщики описывают отношения, в которых доверие и справедливость распределены неравномерно



Иновации и коммерческая стратегия

Стратегия Ритейлеров в целом ясна, если поставщики готовы искать информацию самостоятельно, но реализация стратегии часто неравномерна

Поставщики сообщают о сильном понимании стратегии Ритейлеров, описывая её как одну из вещей, которые Ритейлеры транслируют лучше всего.

Видимость стратегии

Конференции Ритейлеров / мероприятия по стратегии упоминаются как главный источник информации о стратегии.
Многие также упоминают участие в ежеквартальных бизнес-обзорах для получения данных об инвестициях, ценах и обновлениях по категориям.

Некоторые Ритейлеры заслуживают похвалы за переход от платных конференций IGD к бесплатным виртуальным обновлениям.
Однако поставщики продолжают описывать платные мероприятия по доступу к стратегии как существенный барьер — особенно для поставщиков с меньшей финансовой гибкостью.

Поставщики всё чаще сообщают о самостоятельном формировании аналитики по стратегии через отраслевые новости, визиты в магазины, исследовательские отчёты и онлайн-источники.

Реализация стратегии

Несоответствие между заявленной стратегией и практикой считается распространённым; даже Ритейлеры, которых в целом оценивают положительно по стратегии, не воспринимаются однородно.

Неравномерная реализация может выглядеть так:

- Нарушенные обязательства (например, эксклюзивные сделки по продукту отменяются при изменении обстоятельств)
- Противоречивые сигналы от байеров
- Отсутствие поддержки и доведения до конца заявленных намерений (например, сокращение ассортимента ограничивает успех нового продукта)

Некоторые брендовые поставщики находят больше возможностей для инноваций, тогда как поставщики собственной торговой марки могут испытывать трудности из-за ограниченной поддержки

Ритейлеры становятся более избирательными в поддержке инноваций, отдавая приоритет категориям, соответствующим стратегическим зонам роста — таким как здоровье и благополучие, а также премиализация.

Возможности для инноваций

По сравнению с 2024/2025 годом некоторые поставщики отмечают возросший интерес Ритейлеров к инновациям.

Поставщики, чьи предложения уже соответствуют стратегическим приоритетам, пользуются преимуществом при инвестировании. Например:

- Поставщики с фокусом на здоровье выигрывают от приоритетов по снижению HFSS и трендов на благополучие.
- Поставщики премиальных продуктов выигрывают от премиализации.
- Поставщики британского происхождения выигрывают от фокуса на британские товары.

Другие поставщики ищут способы сделать своё предложение более привлекательным для инвестиций. Иногда это возможно, если они могут предоставить данные и доказательство коммерческой ценности.

Риски инноваций

В то время как поставщики в растущих категориях получают приоритет, другие с трудом внедряют инновации вообще (например, поставщики снековой продукции, ограниченные давлением регулирования ингредиентов).

Некоторые отмечают запросы на инновации, ставящие поставщика под коммерческий риск; поставщики собственной торговой марки описывают получение запросов на индивидуальные инновации с малыми производственными партиями и давлением затрат, что ограничивает доходность и ставит под угрозу их бизнес при прекращении отношений.

Некоторые поставщики также сообщают о нежелании обсуждать возможности с байерами, опасаясь, что те могут разработать аналогичные предложения с другими поставщиками.



Переговоры о затратах

Опыт поставщиков в части затрат крайне непостоянен; одни сообщают об улучшениях, другие — о бесконечном сопротивлении

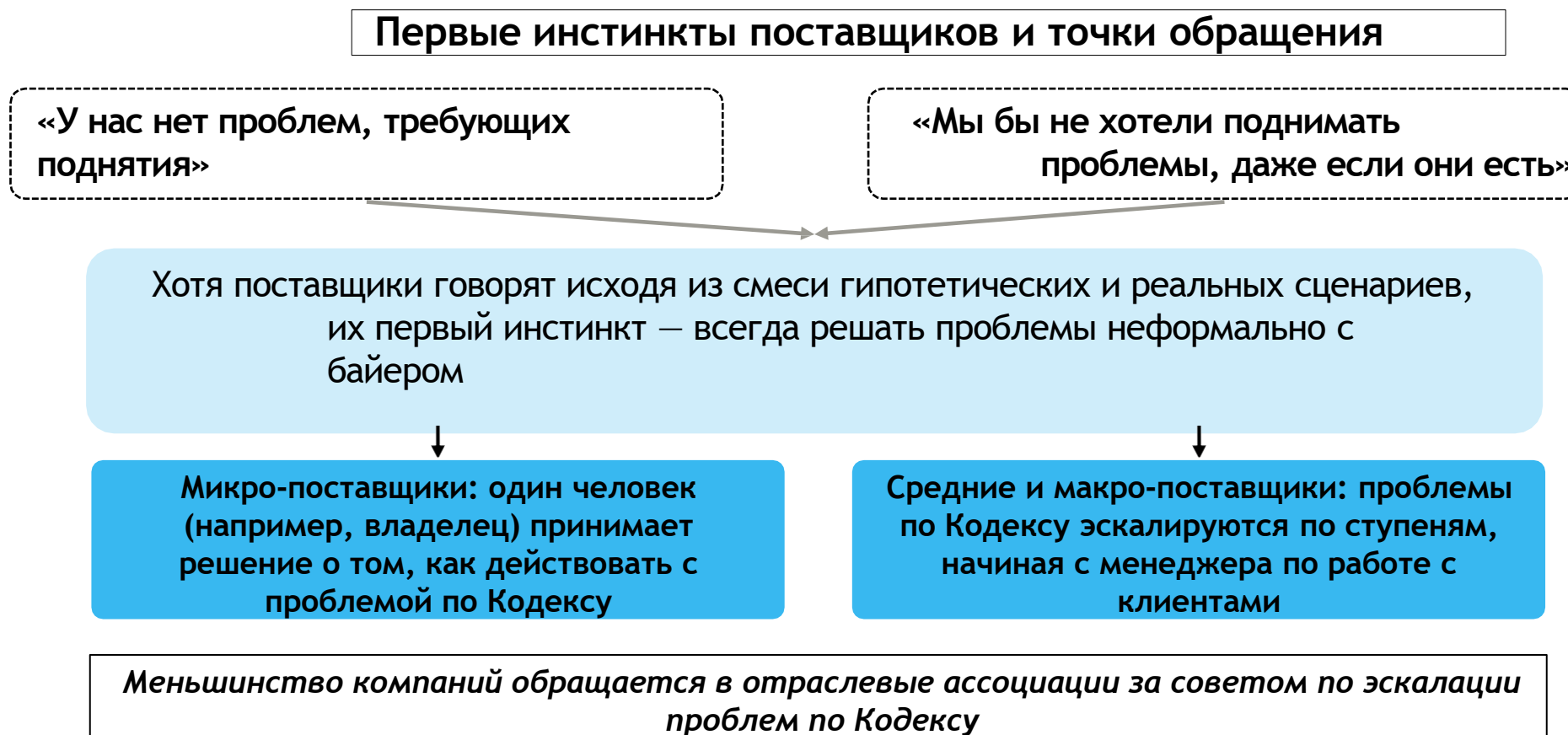
Хотя розничная отрасль сталкивается с продолжительными, конкурирующими проблемами, опыт поставщиков, по-видимому, во многом формируется индивидуальным поведением байеров и Ритейлеров.

Ландшафт затрат	Кто наиболее уязвим?	Как реагируют поставщики
Считается, что байеры находятся под ещё большим давлением сопротивляться или минимизировать CPI, несмотря на очевидное давление затрат на поставщиков. Переговоры о затратах идут от более нестабильной базовой линии; последствия войны США-Иран накладываются на уже существующие конкурирующие факторы давления. Всё более сложные процессы обоснования затрат затрудняют переговоры: длительные периоды отсутствия ответа, больше решений в последний момент и частые тупики.	Поставщики свежей, скоропортящейся и зависящей от погоды продукции наиболее подвержены давлению затрат, часто сталкиваясь с сильной волатильностью цепочки поставок и ожиданиями соблюдения гарантированных ценовых соглашений. Поставщики собственной торговой марки всё чаще работают в режиме постоянного цикла тендеров. Тем временем брендовые поставщики отмечают большее давление в части финансирования промоакций, ритейл-медиа и маркетинговых инвестиций.	Большинство рассматривают CPI как крайнюю меру, предпочитая покрывать дополнительные затраты вместо коммерческого риска, если это не абсолютно необходимо. Некоторые поставщики с более сильной переговорной позицией могут отказаться от поставок Ритейлерам как крайний инструмент переговоров. Поставщики с более слабой позицией продолжают защищаться через конкурентоспособность по затратам или, всё чаще, адаптацию коммерческих моделей (например, пострейсовое ценообразование, временные надбавки).

Путь эскалации проблем

Поставщики разделились: многие говорят, что у них нет проблем для поднятия, а другие — что проблемы есть, но они не хотят их поднимать

Независимо от их текущей ситуации, первые инстинкты поставщиков почти единогласно сводятся к одному: неформальному разрешению проблем напрямую с байером



Поставщики взвешивают множество факторов, прежде чем решить, стоит ли эскалация сверх уровня байера риска
Их главная обеспокоенность связана с возможным ущербом, который поднятие проблемы может нанести рабочим отношениям.



Риск для отношений

Эскалация выше уровня байера ощущается как сигнал о провале отношений. Воспринимаемая серьёзность эскалации заставляет поставщиков опасаться, что отношения могут быть необратимо повреждены или полностью утрачены.

Дисбаланс власти между Ритейлером и поставщиком.
Готовность поднимать проблемы по Кодексу тесно коррелирует с подверженностью поставщиков риску и их способностью пережить потерю отношений.



Доверие к механизму

Недоверие к конфиденциальности. Поставщики чувствуют, что многие Ритейлеры и байеры сильно не любят, когда поставщики обращаются к ССО и GCA, и страх раскрытия их останавливает.

Слабое понимание того, как разрешаются проблемы. Серые зоны ведут к колебаниям; многие не уверены, как проводятся расследования и имеют ограниченное понимание возможных результатов.



Расчёт затрат и выгод

Скептицизм в отношении того, что поднятие проблемы стоит риска. Некоторые мелкие проблемы можно поглотить или проигнорировать; если только проблема по Кодексу не несёт значительного финансового риска, её поднятие может быть нецелесообразным.

Опасения за репутацию и карьеру. Внутренняя культура и страх неблагоприятных результатов для бизнеса могут отпугивать от эскалации, особенно тех, кто занимает менее старшие должности.

Поставщики также имеют ряд предположений о том, каково это — поднимать проблемы по Кодексу, что сильно влияет на их отношение

Эти предположения основаны на слухах, догадках и некотором непосредственном опыте взаимодействия с Ритейлерами и ССО.

01

Большинство поставщиков считают, что если они поднимут проблему перед ССО/GCA (особенно перед ССО), их личность, скорее всего, станет известна.

- Многие с трудом представляют, как можно бросить вызов Ритейлерам, не раскрывая идентифицирующую информацию; обеспокоенность особенно острая среди микро-поставщиков и поставщиков нишевых категорий.
- Осведомлённость о том, как проводятся расследования, также очень низкая.

02

Некоторые полагают, что если дело передаётся в GCA, Ритейлер не обязан продолжать торговлю после этого.

- Некоторые поставщики предполагают, что результатом обращения в GCA будет штраф для Ритейлера и что отношения поставщика с Ритейлером закончатся.
- Текущие преимущества деловых отношений считаются перевешивающими ценность штрафа.

03

Многие считают, что поднятие проблемы может повредить отношениям, даже если никто не применяет ответных мер.

- Поставщики не обязательно ожидают открытых ответных мер, но ожидают, что отношения станут транзакционными и недоверчивыми с более жёсткими переговорами.
- Они предполагают, что Ритейлеры могут «вести долгую игру» и ответить позже тонкими, недоказуемыми способами.

04

Поставщики считают, что существует значительный риск того, что процесс не решит их проблему.

- Они ожидают медленных расследований, что жалобы могут не быть признаны нарушениями, или что ССО может встать на сторону Ритейлера.
- Поставщики знают, что они могут потерять, сообщая о проблеме, но не знают, что они получают.

Доверие и уверенность поставщиков

Позитивный опыт работы с отдельными ССО не полностью устраняет опасения, связанные с самой ролью

Поставщики иногда различают доверие к конкретному ССО и доверие к функции, занимающейся у Ритейлера. В результате позитивные взаимодействия могут сосуществовать с продолжающимся нежеланием поднимать проблемы в целом.

Позитивный опыт часто связывают с конкретным

Многие поставщики, взаимодействовавшие с ССО сообщают о конструктивном опыте, когда проблемы успешно разрешались.

Однако это не перерастает в более широкую уверенность.

Некоторые беспокоятся, что «достаточно одного плохого ССО», или считают, что обращение к ССО может быть излишней радикальной мерой.

Поставщики задаются вопросом, насколько ССО

Поставщики продолжают видеть в ССО часть Ритейлера, тесно связанную с байерами и коммерческими командами и в конечном счёте подотчётную Ритейлеру.

Несколько поставщиков сравнивают ССО с HR: ожидается, что они действуют справедливо, но в конечном счёте служат интересам Ритейлера.



Поставщики описывают, что чувствуют себя более комфортно, когда ССО кажутся отделёнными от закупочных команд.

Поставщики также хотят видеть больше информации о количестве жалоб, полученных и разрешённых ССО. Перспектива того, что ССО регулярно занимаются проблемами, делает опасения по поводу идентифицируемости менее острыми.

Реакция на обязательства ССО о конфиденциальности и соглашение Ритейлеров об отсутствии ответных мер выявляет разрыв между осведомлённостью и уверенностью

«В 2023 году Ритейлеры взяли на себя обязательство не применять ответных мер, когда поставщик обращается с проблемой по Кодексу. Это наряду с предыдущим обязательством ССО заслушивать проблемы поставщиков конфиденциально.»

Осведомлённость об обязательствах

Осведомлённость в целом высокая, но неоднородная; некоторые поставщики знакомы только с одним обязательством, а другие не знают о обоих.

- Поставщики узнают об обязательствах через обучение, обновления GSCOP, конференции, отраслевые медиа и независимое исследование.
- Несколько микро-поставщиков описывают активное самостоятельное изучение Кодекса как **потенциальную меру защиты, а не как результат последовательно транслируемого сообщения.**

Отношение поставщиков

Опасения поставщиков по поводу ответных мер, как правило, носят гипотетический характер, а не основаны на опыте.

- Уверенность, как правило, сильнее там, где поставщики лучше знакомы с GSCOP, имеют устоявшиеся отношения с Ритейлерами или предыдущий опыт поднятия проблем.
- Некоторые крупные мультикатегорийные поставщики сообщают о переживании ответных мер после жалобы, но чувствуют невозможность доказать это из-за нехватки улик.
- Также считается, что соблюдение обязательства об отсутствии ответных мер можно доказать только со временем. Один поставщик в текущем споре объясняет, что настоящим испытанием будет, останутся ли отношения с Ритейлером неизменными через шесть месяцев.



Неравномерная осведомлённость, смешанный опыт и воспринимаемые риски говорят о том, что одних обязательств недостаточно. ГСА может помочь повысить уверенность, разъясняя свою роль, формы ответных мер, которые они отслеживают, и демонстрируя, как применяются меры защиты.

Многие ищут не лучших обещаний, а доказательств того, что проблемы расследуются и поставщики защищены

Большинство уже знают, что правила и обязательства существуют, и хотят видеть доказательства этих правил в действии, чтобы снизить опасения, что Ритейлеры действуют вне их рамок.

Наибольший
эффект

Доказательства того, что по проблемам принимаются меры и они разрешаются

Доказательства того, что поставщики могут поднимать проблемы без коммерческих последствий (а не заверения об отсутствии ответных мер)

Большая прозрачность того, как часто ССО занимаются проблемами и привлекают Ритейлеров к ответственности

Более чёткое объяснение процесса

Более сильные заверения о конфиденциальности сами по себе

Наименьший
эффект

Действия для повышения

- Коммуникация, нормализующая поднятие проблем
- Большая прозрачность в отношении объёма и типа проблем, поднятых перед ССО и GCA
- Более сильные заверения о том, как сохраняется анонимность
- Доказательства безопасности сообщений через анонимизированные кейс-стади
- Большая прозрачность того, как проблемы обрабатываются и их результаты

► **Ключевые выводы 2025/2026**

Ключевые выводы подчёркивают, что вероятность поднятия проблемы по Кодексу поставщиком сильно зависит от его внутренних возможностей и подверженности риску

01 Базовая динамика власти и коммерческая зависимость — самые сильные предикторы готовности поднимать проблемы по Кодексу. Воспринимаемая значимость поставщика для Ритейлера и значимость Ритейлера для поставщика определяют, где находится власть. Это формирует готовность поставщика поднимать проблемы по Кодексу.

02 Главный барьер для поднятия проблем по Кодексу — отсутствие веры в то, что процесс действительно защитит деловые интересы поставщиков. Задача больше не в том, чтобы убедить поставщиков в существовании защиты, а в том, чтобы убедить их, что эта защита работает на практике. Более веские доказательства разрешения проблем — без коммерческих последствий — помогли бы поставщикам преодолеть этот барьер.

03 Внутренняя культура поставщика — недооценённый барьер для поднятия проблем. Интервью выявляют напряжение между менеджерами по работе с клиентами и старшим руководством при эскалации проблем по Кодексу. Некоторым запрещено поднимать проблемы старшим руководством, тогда как другие принимают несправедливое обращение со стороны Ритейлеров, не готовые ставить карьеру на кон.

04 Стратегическое позиционирование и успех в инновациях поставщиков зависят не меньше от их собственной способности получать информацию, сколько от того, что Ритейлеры им сообщают. Поставщики, инвестирующие в отраслевую аналитику, имеют более чёткое представление о своём стратегическом позиционировании, что позволяет им лучше соответствовать приоритетам Ритейлеров без подсказок. Те, у кого нет такой возможности, больше зависят от ситуативной, непоследовательной информации от байеров, что ставит их в уязвимое положение.



Спасибо за внимание

YouGov, 2026, все права защищены. Все материалы, содержащиеся здесь, защищены законами об авторском праве. Любое хранение, воспроизведение или распространение таких материалов, полностью или частично, в любой форме без предварительного письменного разрешения YouGov запрещено. Данная информация (включая любые приложения и вложения) является собственностью и конфиденциальной и подготовлена для исключительного использования и выгоды адресата(ов) и исключительно для цели, для которой она предоставлена. Мы не делаем никаких заявлений, гарантий или заверений, явных или подразумеваемых, относительно того, что информация является точной, полной или актуальной. Мы исключаем все подразумеваемые условия, гарантии, заявления или другие условия, которые могут применяться, и не несём ответственности перед вами за любые убытки или ущерб, возникающие по контракту, деликту (включая халатность), нарушению установленных законом обязанностей или иным образом, даже если они предсказуемы, в связи с использованием или полаганием на информацию. Мы не исключаем и не ограничиваем нашу ответственность перед вами в той мере, в какой это было бы незаконно.