

ИНФОРМАЦИОННЫЙ
ДАЙДЖЕСТ
АССОЦИАЦИИ
«РУСПРОДСОЮЗ»

06

РУС
ПРОД
СОЮЗ

«Руспродсоюз» – это профессиональный союз производителей и поставщиков продуктов питания, межотраслевая организация, которая объединила производителей и поставщиков продовольственных товаров независимо от производимого ими ассортимента и товарооборота из Центральной России и Северо-Западных регионов, Юга и Поволжья, Сибири и Дальнего Востока. В настоящее время в «Руспродсоюз» входит более 400 производителей и поставщиков продовольственных товаров.

2017



«СимплФинанс» стал членом «Руспродсоюза»

В мае член Ассоциации Факторинговых Компаний ООО МКК «СимплФинанс» вошла в ряды участников профессионального союза «Руспродсоюз», став единственной микрокредитной организацией в реестре, включающем в себя более чем 400 участников.

Теперь компания представляет факторинговые услуги производителям и поставщикам продуктов питания по всей стране.

ООО МКК «СимплФинанс» занимается предоставлением услуг для малого и среднего бизнеса в Российской Федерации. В профессиональную линейку компании входят уникальные финансовые продукты. Современные технологии, в том числе электронный документооборот, обеспечивают клиентам «СимплФинанс» доступ к необходимым продуктам в любое время суток.

Альянс «СимплФинанс» и «Руспродсоюза» - это гарантия неизменно высоких стандартов качества для каждого члена профессионального сообщества!

Под эгидой межотраслевой организации «Руспродсоюза» объединены компании, занимающиеся производством и поставками продовольственной продукции во всех регионах России.



**Производители
продуктов питания
обсудили ситуацию на
рынке
продовольствия**

В рамках Недели Российского Ритейла прошла стратегическая сессия Ассоциации «Руспродсоюз» «Ситуация на рынке продовольствия: взгляд производителя». Модератором дискуссии выступил Дмитрий Востриков, исполнительный директор Ассоциации «Руспродсоюз».



Участники сессии отметили, что, как и прогнозировал «Руспродсоюз», в результате вступления в силу новой редакции закона «О торговле» радикальных изменений на рынке не произошло. Отсрочки оплат были пересчитаны в цену товара по коммерческой банковской ставке, коммерческие условия отошли сетям в виде скидки, при этом у поставщиков сохранилась опасность дальнейшей потери доходности через штрафы и возникновение платежей, не противоречащих действующему законодательству. На этом фоне возникли предложения по дальнейшему нормативному регулированию рынка: ограничению наценок 30%, ограничению работы сетей по времени, запрету штрафов и обратного выкупа продукции и т.д. Параллельно активисты предложили создание государственной розничной [сети](#).

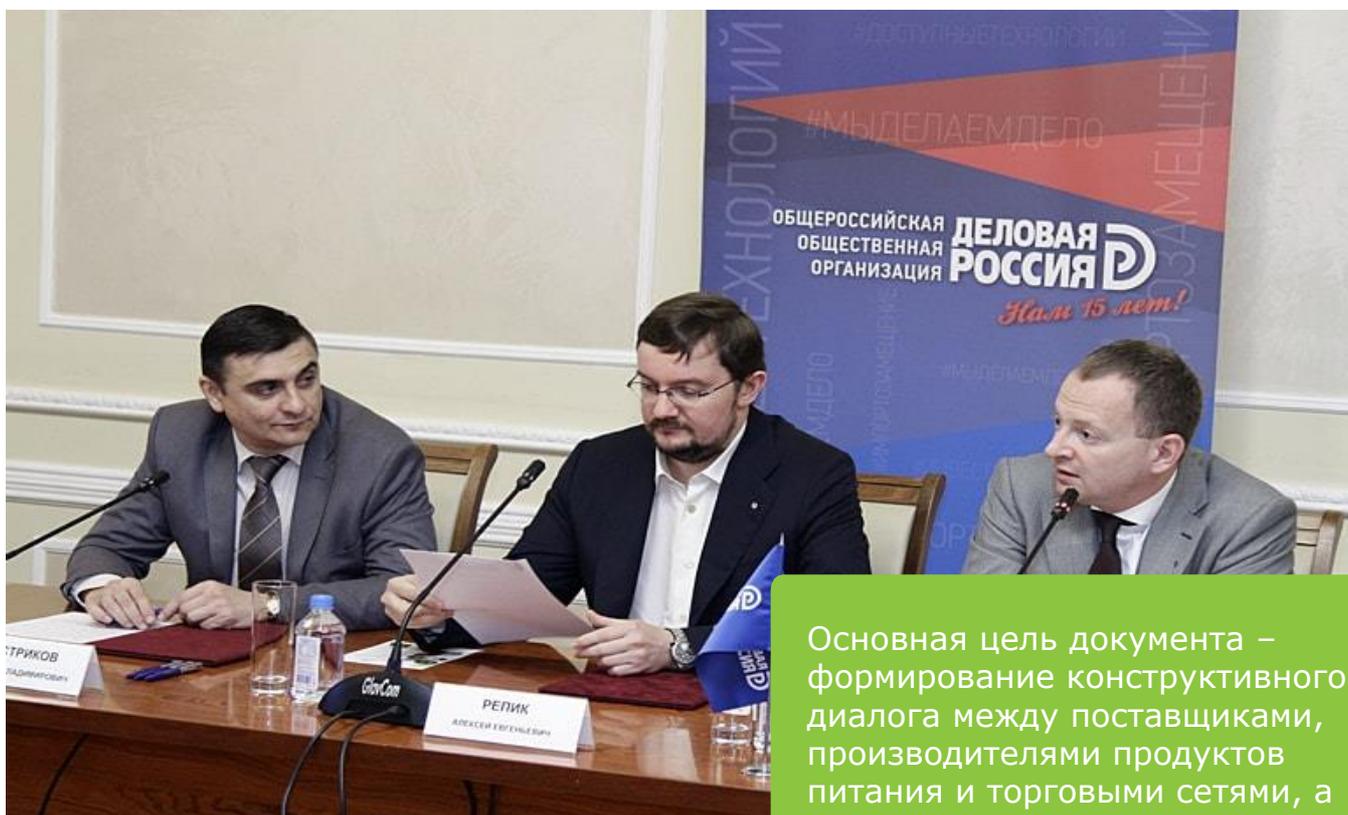


О том, какая обстановка сегодня сложилась на рынке и о его перспективах рассуждали на сессии Руспродсоюза отраслевые эксперты. Высказывались разные, зачастую полярные мнения.

РУСПРОДСОЮЗ И ДЕЛОВАЯ РОССИЯ СТАЛИ ПАРТНЕРАМИ

13 июня 2017 г. между «Руспродсоюзом», как крупнейшим объединением поставщиков и производителей продовольственных товаров и «Деловой Россией», ведущей общероссийской общественной организацией, было подписано соглашение о сотрудничестве и взаимодействии.

В мероприятии приняли участие представители ФАС России, руководители торговых сетей, профильных отраслевых организаций: МЭС, АКОРТ, члены «Деловой России», и участники «Руспродсоюза». Участники встречи обсудили механизмы разрешения спорных ситуаций и разобрали конкретные проблемными кейсами взаимодействия торговых сетей с производителями и поставщиками продуктов питания.



Основная цель документа – формирование конструктивного диалога между поставщиками, производителями продуктов питания и торговыми сетями, а также совершенствование системы разрешения споров между участниками рынка.

Как отметил президент ГК «Живой кофе» Шай Грановский, любые вопросы взаимодействия между участниками рынка всегда нужно решать путем встреч, переговоров и прямого общения.

- Если производитель строит долгосрочные отношения с торговой сетью, то естественно ему необходимо прислушиваться к ее интересам и наоборот. Всегда нужно садиться за стол переговоров. Это единственный способ, который работает, - подчеркнул эксперт.

Данную точку зрения поддержал президент «Деловой России» Алексей Репик, выразив надежду, что соглашение между «Деловой Россией» и «Руспродсоюзом» поможет большому количеству предпринимателей улучшить условия их работы.

- Мы очень заинтересованы, чтобы и члены «Деловой России» и участники

«Руспродсоюза» имели возможность доносить через наши организации до органов законодательной и исполнительной власти необходимость корректировки различных пробелов, мешающих развитию бизнеса, - подчеркнул [ОН](#).

В «РУСПРОДСОЮЗ» ВСТУПИЛ ЦАРИЦЫНСКИЙ МЯСОКОМБИНАТ

Разделяя цели ассоциации, компания «Царицыно» будет строить свою работу на принципах, сформулированных в Кодексе добросовестных практик поставщиков и ритейлеров.



555 Design Studio & Branding Agency

Лидирующее мясоперерабатывающее предприятие России расширит и укрепит позиции секции союза, объединяющей производителей мясной и колбасной продукции.

Вступление одного из крупнейших предприятий страны в РПС усилит экспертизу и ресурс союза в отрасли мясопереработки. Напомним, что в состав Ассоциации уже входят такие представители данного сегмента как «Дымов», «Останкино», «Мелант», «Мясокомбинат №1», «Генеральские колбасы» и другие участники рынка.

Созданная в 1970 году компания «Царицыно» сегодня является высокотехнологичным предприятием, которое объединяет 3 завода по производству колбасных изделий и продуктов из мяса. Ассортимент выпускаемой продукции составляет более 500 наименований. Суточное производство — более 300 тонн.

- Вступление в ассоциацию «Руспродсоюз» – это гарантия успешного взаимодействия с партнерами и возможность обозначить свою позицию на разных уровнях принятия отраслевых решений. – Отметим генеральный директор ОАО «Царицыно» Елена Траханова. - Убедена, что наша работа в составе РПС будет способствовать достижению единой цели нашего предприятия: предоставлению высококачественной отечественной продукции по доступной для потребителя [цене](#).



В РУСПРОДСОЮЗ ВСТУПИЛА КОМПАНИЯ ZUEGG

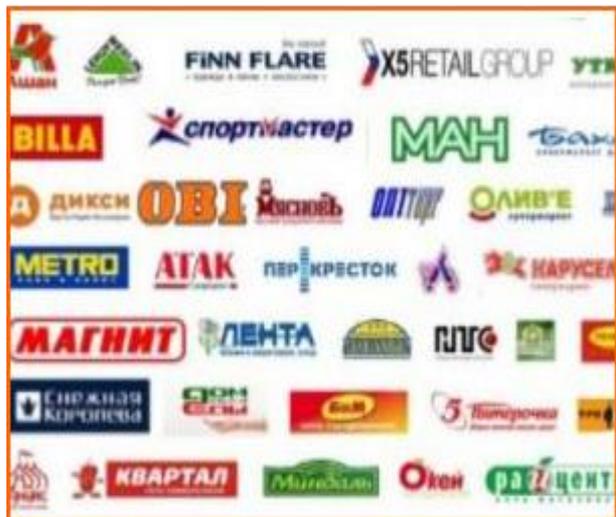
Итальянская семейная компания ZUEGG будет развивать российский рынок фруктовой консервации через ассоциацию производителей и поставщиков продовольственных товаров «Руспродсоюз» (РПС).

Компания ZUEGG с 2010 года производит в РФ фруктовые полуфабрикаты для молочной и кондитерской промышленности в формате B2B. В формате B2C с федеральными и региональными розничными сетями налажено сотрудничество в области поставки фруктовых джемов ZUEGG.

Как рассказал менеджер ZUEGG в России Николай Чередниченко, в компании надеются, что вступление в «Руспродсоюз» будет способствовать продвижению высококачественной продукции под маркой ZUEGG в России, дальнейшему развитию отечественного рынка фруктовой консервации и росту потребления полезных и вкусных продукции из фруктов.

- «Руспродсоюз» позволяет компаниям, входящим в него, быть в курсе изменений в законодательстве, а также вести регулярный диалог с дистрибьюторами, входящими в РПС, и розничными торговыми сетями, а также обмениваться опытом с другими поставщиками продовольствия – в форматах B2C и B2B – подчеркнул он.

- Богатый опыт компании ZUEGG будет полезен для совместной разработки решений, направленных на развитие рынка отечественной фруктовой консервации и инструментов реализации такой востребованной и высококачественной продукции, - отметил исполнительный директор Ассоциации «Руспродсоюз» [Дмитрий Востриков](#).



КОГДА БЕЗДЕЙСТВИЕ СТРАШНЕЕ ОШИБОК?

Бизнес и бизнес-среда постоянно трансформируются. И ритейл здесь не исключение. Как верно отметила компания BBSG в своем исследовании рынка розничной торговли, сегодня одним из главных вызовов для ритейла, является снижение спроса и низкая лояльность покупателей к компаниям, работающим в ритейле. Низкая цена пока «побеждает» лояльность. И это сегодняшние реалии.

Если оставить все как есть (это и называется бездействием) и ничего не менять в своей работе, то компаниям, выбравшим такую стратегию, боюсь, следует ожидать неприятностей. Дело в том, что конкуренция на рынке ритейла все увеличивается, происходит ускорение консолидации, мелкие игроки «выходят из игры», а битва за покупателя и его кошелек становится все ожесточеннее. И если не реагировать на действия конкурентов и постоянно меняющуюся ситуацию, то можно и самому «не вписаться в бизнес».

Плюс регулирование отрасли, несомненно, оказывает и еще будет оказывать сильное влияние на бизнес (взять хотя бы идею по законодательному ограничению торговой наценки). На это тоже просто необходимо как-то реагировать.

В этих условиях многим компаниям нужно присмотреться к стратегиям конкурентов, оценить лучшие практики и постараться как-то скорректировать собственные стратегии развития. И самое лучшее место для этого – крупные бизнес-события, на котором лидеры ритейла делятся своими достижениями, а участники могут услышать о стратегиях лидеров рынка из «первых уст».

Кстати очередное такое событие будет совсем скоро. Это XVII ежегодный саммит розничной индустрии Retail Business Russia & EAEU 2017 (ссылка на мероприятие), который состоится в начале сентября в Москве в отеле Double Tree by Hilton. На этом мероприятии соберутся представители крупнейших компаний-лидеров различных сегментов ритейла. Среди участников будут AliExpress, Leroy Merlin Russia, Ашан, Lamoda Group, Ozon, Верный, М.Видео, Лента, Эльдorado и многие другие. Так что не пропустите, Retail Business Russia 2017 – это такое мероприятие, которое руководители компаний, работающих в ритейле, просто обязаны посетить, так как там как раз и будут обсуждать темы, связанные со стратегиями эффективной работы с покупателями, развитием розничного бренда и многими другими стратегиями и тенденциями рынка.

Retail Business Russia 2017: Приятный бонус

Я уже коротко рассказывал об одном из интересных мероприятий, которое скоро ожидает ритейл-сообщество - Retail Business Russia & EAEU 2017, которое пройдет в Москве в отеле Double Tree by Hilton 7 и 8 сентября 2017 года. Это действительно стоящее мероприятие, которое стоит посетить, как представителям Food Retail, так и компаниям, работающим в сегменте Non-food Retail.

А тут еще и приятный бонус участникам.



Оказывается, если перейти для регистрации на официальный сайт Retail Business Russia 2017 вот по этой ссылке, то при вводе VIP-кода AS1135DL, вы получите приятный бонус в виде скидки в 10%, что очень приятно.

И, конечно же, если попадете на это мероприятие, то обязательно примите участие не только в Гала-ужине, но и в экскурсии по новым объектам московских розничных сетей, которая состоится на следующий день после окончания саммита - 9 сентября. Будет интересно.



АШАН ПОШЕЛ ПО ПУТИ МАГНИТА

Похоже, что торговая сеть Ашан в своей стратегии пошла по пути Магнита, который сам создает производства продуктов питания. Так уже в июле 2017 года в Тамбовской области Ашан все-таки планирует официально запустить собственное мясоперерабатывающее производство, которое он начинал строить еще в 2015 году.

Мощность завода, который расположен в поселке Стрельцы Тамбовской области, составит 40 тыс. тонн мяса в год, в т.ч. переработка мяса крупного рогатого скота - 23 тыс. тонн, переработка свинины - 15 тыс. тонн и переработка баранины - 2 тыс. тонн. К 2021 году планируется увеличить мощность до 70 тыс. тонн. Сейчас компания реализует около 35 тысяч тонн мяса в год. Сырье для данного производства будет закупаться как у крупных региональных сельхозпредприятий, так и у местных фермеров, с которыми Ашан подписал долгосрочные контракты.

В свою очередь, производители скота получают от Ашана «научное сопровождение» своих производств и специальные методики выращивания скота.

Поставляемое на перерабатывающий завод мясо кроме требований ГОСТ будет отвечать специальным техническим условиям, разработанным ритейлером, которые включают в себя цвет мяса, его плотность, качество жира, уровень pH, а также возраст животных, отправляемых на убой. На каждой упаковке будет напечатан QR-код, с помощью которого покупатель сможет узнать всю информацию о продукте, отследить путь его трансформации в кусок мяса от рождения животного на ферме. Данный проект, по мнению Ашан, поможет этой торговой сети в течение 3-4 лет полностью перейти на российское мясо, отказавшись от импортного сырья. Не исключено, что открытие собственного крупного мясоперерабатывающего производства - только «первая ласточка», и за ней последуют и запуск других собственных производств. Тем более что для Ашан Россия является стратегическим рынком, и эта торговая сеть постоянно инвестирует серьезные средства в развитие инфраструктуры и модернизацию IT-систем (в 2017 году сумма инвестиций превысит 20 млрд. руб.).

И ОПЯТЬ ПРО АЛКОМАРКЕТЫ

Я уже писал об основных причинах роста сетей алкомаркетов в России. Ситуация особенно не поменялась и лидеры рынка продолжают свое расширение и развитие, захватывая все новые и новые регионы.

Так сеть алкомаркетов "Красное & Белое", по данным Коммерсанта, планирует открыть около 900 новых точек на юге России в течение нескольких ближайших лет - в Ростовской области в Краснодарском крае. А до этого в конце прошлого года эта сеть анонсировала экспансию в Санкт-Петербург и Татарстан.

Бристоль - еще один федеральный лидер в сегменте алкомаркетов, судя по всему, активно заходит в Екатеринбург и Свердловскую область, купив крупную местную сеть алкомаркетов.

А вот у X5 Retail Group (Пятерочка, Перекресток и Карусель) пилотный проект по открытию собственной сети алкогольных супермаркетов «Пятница» «не взлетел». И причины, вероятнее всего, все-таки в неправильно выбранной модели. На мой взгляд, не было никакого смысла открывать алкомаркеты рядом с Пятерочками, как это сделали в X5. Какой смысл конкурировать между своими точками? Да и модель «жесткого дискаунтера», декларирующего минимальную цену по каждой продаваемой позиции, как это делают, например, алкомаркеты «Красное & Белое», не так то уж и просто скопировать - здесь нужен более гибкий менеджмент.



МОДА НА ДИВЕРСИФИКАЦИЮ И ЭКОЛОГИЧНОСТЬ

Если у публичных людей и звезд шоу-бизнеса по-прежнему есть мода на открытие собственных ресторанов или бутиков, то среди бизнесменов, работающих в сегментах, не относящихся к продуктовому ритейлу, становится все более модным открывать собственные торговые сети.

Еще пример - группа компаний "Грузовичкоф.Таксовичкоф", основной бизнес которой составляют грузоперевозки, также планирует создать две собственные продовольственные сети с целью диверсификации бизнеса. В планах компании открытие более 100 магазинов по продаже экопродуктов.

И крупный ресторанный холдинг Ginza Project также пошел по пути создания собственной торговой сети – в ближайшие 3 года будут открыты 30 продуктовых магазинов All Foods в городах-миллионниках, площадь каждой точки – от 50 до 100 кв. м. В ассортименте — овощи, фрукты, свежая выпечка и молочная продукция, в том числе от фермерских хозяйств. Средний чек в All Foods составляет около 800–1000 руб.

Ну и конечно, куда же без «энтузиастов» здорового питания. Вот здесь можно прочитать про небольшую сеть эко-маркетов «Медведь», которую создали энтузиасты. Понятно, что какие-то стартапы «выстрелят», а какие-то – нет, но все эти примеры показывают, что очень многие считают продуктовый ритейл в сочетании с трендом на экологичность достаточно

перспективным направлением и готовы им заниматься. Хотя нацеленность на экологичность еще не гарантия успеха проекта в целом, нужна более четкая стратегия с правильным выбором ключевых конкурентных преимуществ и ключевых клиентских сегментов.

Недавно мне на глаза попались результаты исследования в области персонала, посвященного текучести персонала в компаниях.

При этом самая большая текучесть кадров – в розничной торговле, где она составляет 75%. И это, естественно, только усредненный результат. А это значит, что у очень многих компаний, работающих в розничной торговле, он приближается к 100%. Это большая проблема отрасли и головная боль многих компаний, которые тратят ресурсы на увольнение, прием и обучение новых сотрудников.

ПРО ПЕРСОНАЛ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ

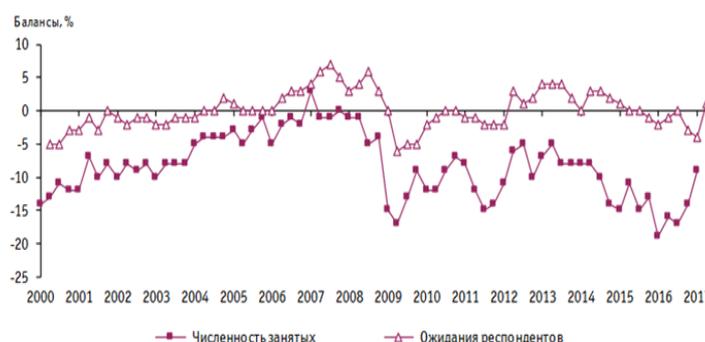
ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ В РАЗЛИЧНЫХ ОТРАСЛЯХ, %

Источник: Antal Russia



А ведь есть еще и планы по развитию, которые анонсируют крупные игроки ритейла. Так, например, в 2017 году только Магнит и X5 Retail Group на двоих собираются открыть более 5000 новых магазинов. А ведь есть еще и другие крупные игроки, у которых свои планы по открытию новых торговых точек. Так что в тех же торговых сетях, кадры – это реальная проблема с одной стороны, а с другой стороны – возможности для получения конкурентного преимущества. Эффективная работа в области подбора, обучения и удержания персонала даст сетям необходимую стабильность в области персонала, которая поддержит развитие сетей. Тем более, что мировая тенденция такова, что проблемы с персоналом в ритейле будут становиться все больше и больше. В Японии, например, правительство договорилось с крупнейшими торговыми сетями о реализации проекта по разработке системы автоматических магазинов без продавцов к 2025 году. Нехватка рабочей силы уже становится препятствием для развития торговых сетей, например, в таких странах, как Эстония, Латвии и Литве.

Рис. 4. Динамика оценок изменения численности занятых в организациях розничной торговли



И самое интересное, что эту проблему не решить простым поднятием заработной платы, например, кассирам. На какое-то время это действительно может привлечь людей из сетей-конкурентов или из других сфер, но, рано или поздно, произойдет и отток рабочей силы в те сферы, в которых не хватает персонала. Да и простое повышение зарплаты будет влиять на рентабельность бизнеса в целом. В этом плане у региональных сетей и сетей с небольшим количеством точек меньше проблем – они могут более гибко выстраивать работу в области персонала и учитывать региональные особенности и возможности.

Хотя, мне кажется, что торговые сети все-таки недооценивают значение персонала в ритейле. Так, например, вопросы, связанные с персоналом совсем не беспокоят ритейлеров – они не попали даже в десятку основных проблем отрасли, среди которых лидируют:

- Недостаточный платежеспособный спрос;
- Высокий уровень налогов;
- Недостаток собственных финансовых средств;
- Высокая арендная плата;
- Высокий процент коммерческого кредита.

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И ТОРГОВЫЕ СЕТИ



В любых переговорах всегда есть две важнейшие составляющие, которые придают целостность переговорам – рациональная часть и эмоциональная часть. Рациональная часть отвечает за конкретные цифры и рациональные аргументы, а эмоциональная часть отвечает за все, что связано с эмоциями и ощущениями переговорщика.

подавляющее большинство переговорщиков в той или иной степени знакомо с рациональными техниками и методиками переговоров. Большинство переговорщиков также понимает важность эмоциональной составляющей переговоров.

Однако мало кто знает, что работать с эмоциональной составляющей на переговорах можно двумя разными способами. Первый способ, с которым также многие знакомы, основан на оперативном анализе поведения собеседника. Наверняка многие смотрели знаменитый сериал «Обмани меня», где доктор Лайтман, которого играет актер Тим Рот, разоблачает злодеев и определяет, лжет человек или нет. Так вот этот способ относится именно к рациональному анализу человека, с которым вы ведете переговоры.

Но есть и совершенно другой подход к работе с эмоциональной составляющей переговоров. Его часто называют эмоциональным интеллектом и он основан на «энергетическом считывании» информации и дальнейшем переводе ее в рациональные данные. Такой подход гораздо менее энергозатратен, т.к. мозг всех людей автоматически фиксирует исходящую от человека «энергетику», только не всегда «умеет» ее рационально «расшифровать».

По сути, эмоциональный интеллект, это совершенно новый навык, который позволяет «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. У меня есть уникальный тренинг по развитию эмоционального интеллекта, который я обычно читаю для людей, проводящих переговоры с торговыми сетями. Однако многие просто не знакомы с идеологией данной методики и для таких людей я написал небольшую статью «Разум и чувства: эмоциональный интеллект в переговорах с торговыми сетями», которую можно прочитать здесь. В этой статье я рассказываю о разных подходах при работе с эмоциональной составляющей переговоров. Мне кажется, что людям, которые интересуются теорией и практикой переговорных процессов этот материал может быть интересен.

ПРО ОРГАНИЗАЦИЮ ОБУЧЕНИЯ КАМОВ

Я достаточно много времени занимаюсь проведением обучения КАМов и ознакомления их с тонкостями и нюансами продаж в торговые сети. Естественно, при этом мне часто приходится общаться непосредственно с HR-специалистами, ответственными за обучение сотрудников в своих компаниях. При таком общении я обратил внимание, что в разных компаниях есть разные HR-стратегии, что накладывает отпечаток на выбор и проведение тех или иных мероприятий, связанных с обучением и принятием новых сотрудников на работу.

Какие-то компании стараются принимать на работу уже опытных и обученных специалистов-профессионалов, кто-то старается обучить сотрудников самостоятельно, экономя ресурсы, а кто подходит к процессу обучения более гибко, в том числе стараясь задействовать и внешнее обучение.

Каждая стратегия имеет свои плюсы и свои минусы, и выбор стратегии серьезно зависит от стоящих перед компанией конкретных задач. Обсуждая с HR-специалистами эти вопросы, я постарался систематизировать их и написал статью, целиком посвященную стратегиям обучения КАМов и описанию инструментов, которые HR-специалисты могут использовать для увеличения эффективности обучения. Прочитать эту статью можно здесь.



Роботы наступают

Медленно, но верно, прямо на наших глазах происходит роботизация ритейла. Я уже, естественно, подробно рассказывал про Amazon Go, однако вот несколько других, несколько относительно недавних новостей.

Шведская стартап Wheely представил в Шанхае прототип передвижного роботизированного минимаркета на колесах Moby, который работает на электротяге и получает энергию от установленных на крыше солнечных батарей. Чтобы зайти в магазин, потребуется установить мобильное приложение — каждому покупателю оно выдаст индивидуальный пропуск. На входе посетителей будет ожидать голографический виртуальный помощник. Товары в Moby можно сканировать самостоятельно или положить их в умную корзину для покупок, которая сама рассчитывает стоимость.

Торговая точка работает круглосуточно, обходится без продавцов и кассиров и может самостоятельно забирать товары на складе и развозить покупки по адресам. Продавать такие минимаркеты на колесах планируется по франшизе. Вот здесь краткая презентация проекта, а здесь — реальный автономный супермаркет на колесах.

В Японии вообще на государственном уровне правительство договорилось с крупнейшими торговыми сетями о реализации проекта по разработке системы автоматических магазинов без продавцов к 2025 году, а то в Японии с продавцами проблема.

В Германии пиццерии Domino's Pizza летом 2017 года начнут доставлять заказанную пиццу с помощью роботов, на очереди Нидерланды.

А крупная китайская интернет-платформа JD.com начала доставлять заказы с помощью роботов-курьеров, которые способны самостоятельно определять самый короткий маршрут от склада к месту жительства заказчика и распознавать препятствия.

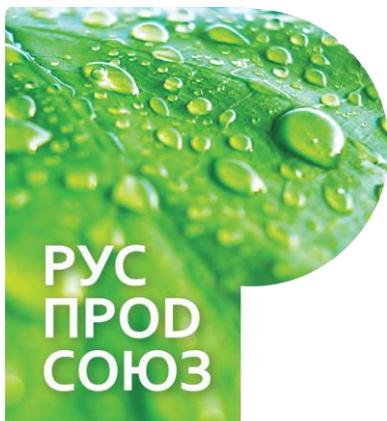


Достигая места назначения, робот уведомляет об этом заказчика с помощью SMS-сообщения. Выдача доставленного заказа осуществляется после идентификации заказчика по его лицу. Если заказ принимается его знакомыми, то для его получения достаточно ввести специальный код. Руководство компании полагает, что использование роботов позволит снизить стоимость доставки заказов с 1 до 0,2 долларов (кстати, обратите внимание на порядок цен), а в ближайшие несколько лет доставка заказов будет полностью автоматизирована.

Американская компания Momentum Machines собирается открыть автоматизированную бургерную в Сан-Франциско, в которой на кухне нет людей. Эта компания еще 5 лет назад изобрела автономного робота, способного готовить 400 бургеров в час. Робот сам режет начинку, запекает булочки и собирает все это в готовое блюдо и все это без какой-либо человеческой помощи.

А в голландском городе Венло начал работу первый ресторан с едой из 3D-принтера. В заведении FOOD INK еду печатают из любых ингредиентов с кремовой текстурой — от теста для пиццы до творожного сыра и шоколадного мусса.

Новости о стартапах в ритейле, связанные с автоматизацией и использованием роботов, появляются и будут появляться все чаще и чаще. И роботизация постепенно становится объективной реальностью и уже сегодня является одной из ключевых тенденций, направленных на удешевление ключевых бизнес-процессов в ритейле.



КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Автор дайджеста

Дмитрий Леонов

заместитель Председателя правления Ассоциации «Руспродсоюз»

Больше информации на: www.leonov.consulting

Не является средством массовой информации

Оформление подписки на дайджест: info@rusprodsoyuz.ru

115184, г. Москва, Средний Овчинниковский пер., 12

Телефон: +7 (495) 223-06-15

Сайт: <http://rusprodsoyuz.ru/>