

Оглавление

[ВСТУПЛЕНИЕ 6](#_Toc213062477)

[Часть I. Диагностика каналов и данных 9](#_Toc213062478)

[Глава 1. Диагностический радар «3 канала × 5 метрик» 10](#_Toc213062479)

[Глава 2. Сквозная CDP-аналитика без Big IT 14](#_Toc213062480)

[Глава 3. Индекс каннибализации (CI): как понять, что онлайн «съедает» офлайн 18](#_Toc213062481)

[Часть II. CatMan 3.0 и «сжатая» полка 23](#_Toc213062482)

[Глава 4. Роль категории при бурном росте дискаунтеров 🥫🧴 24](#_Toc213062483)

[Методология HERO-TAIL (как за 30 дней оставить «героев» категории и безболезненно вынести «хвост» в онлайн) 29](#_Toc213062484)

[Справка-глава. CatMan 3.0: почему эпоха планограмм закончилась 32](#_Toc213062485)

[Глава 5. Value-фасовки и Family-Pack: как уложиться в 99 / 199 ₽ и не убить маржу 34](#_Toc213062486)

[Глава 6. AI-Price Corridor: как держать разброс цен ≤ ±7 % и не попасть на штрафы 37](#_Toc213062487)

[Глава 7. СТМ сети vs. DTC-линейка производителя: “Dual-Brand Matrix” 41](#_Toc213062488)

[Часть III. Маркетплейсы, DTC и Закон-2026 45](#_Toc213062489)

[Глава 8. Цифровая полка и KPI Buy-Box: держим рейтинг ≥ 4,6 и маржу ≥ 10 % 46](#_Toc213062490)

[Глава 9. Комиссии, фи и штрафы после 01.10.2026: как считать Net Margin и отказываться от «убийственных» промо 50](#_Toc213062491)

[Глава 10. Регуляторный дайджест 2026: Food 🥫 vs Non-Food 🧴 54](#_Toc213062492)

[Глава 11. DTC-клуб и Zero-Party Data: как вырастить базу +250 000 покупателей и поднять LTV на 20 % 59](#_Toc213062493)

[Глава 12. Ускоренный запуск DTC без собственного склада: cross-dock + 3PL за 45 дней 63](#_Toc213062494)

[Глава 13. Стратегия «3 R» для возвратов: Resell / Recycle / Outlet и Net Returns Loss ≤ 4 % 66](#_Toc213062495)

[Часть IV. Логистика и On-Shelf Availability 70](#_Toc213062496)

[Глава 14. Time-Driven Buffer и региональные мини-ДС: как держать OSA ≥ 95 % и сократить DSI на 15 дней 71](#_Toc213062497)

[Глава 15. Дефицит кадров в T&L: робот-укладчик или премия водителю? 75](#_Toc213062498)

[Глава 16. 360°-упаковка и маркировка: как пройти проверки ФНС и маркетплейсов без штрафов 78](#_Toc213062499)

[Глава 17. Последняя миля продавца: доставка + возврат ≤ 8 % оборота и KPI Cost-to-Return 82](#_Toc213062500)

[Часть V. Команда и устойчивая культура 85](#_Toc213062501)

[Глава 18. eNPS-фрейм «3 звена удержания»: как сохранить экспертизу, когда рынок кадров перегрет 86](#_Toc213062502)

[Глава 19. Омника-RACI: кто за что отвечает в канальном P&L и как навсегда убить фразу «это не моё» 89](#_Toc213062503)

[Часть VI. Финансы и управленческая панель 92](#_Toc213062504)

[Глава 20. Channel ROI Dashboard: как CEO/CFO видит ROMI, DSI и Net Margin за 5 минут 93](#_Toc213062505)

[Глава 21. Дорожная карта 30-90-360: как превратить все главы книги в реальный план внедрения 97](#_Toc213062506)

[Глава 22. Омника-финансист: модель P&L на уровне SKU × Канал 100](#_Toc213062507)

[Глава 23. Channel ROI Dashboard 2.0: live-кэш-флоу и стресс-тест «Комиссия MP 35 %» 103](#_Toc213062508)

[Заключение. «12 ядерных метрик» и короткий self-test: где вы стоите сегодня 107](#_Toc213062509)

[Указатель терминов и аббревиатур 109](#_Toc213062510)

[Приложение A. Шаблон HERO-TAIL 112](#_Toc213062511)

[Приложение B. DPP\_Calculator 113](#_Toc213062512)

[Приложение С. Полная матрица Omnika-RACI (42 процесса) 114](#_Toc213062513)

[Приложение С. Полная матрица Omnika-RACI (42 процесса + определения) 116](#_Toc213062514)

[QUICK START ✦ Омниканальные продажи: от боли к прибыли 121](#_Toc213062515)

[Благодарности и напутственное слово 124](#_Toc213062516)

[О Авторе 125](#_Toc213062517)

# ВСТУПЛЕНИЕ

В рознице наступает эпоха «трёх Д»: **дискаунтеры, цифровые полки, дефицит маржи**. Производитель мечется между маркетплейсами, DTC-сайтом и гипермаркетом «у дома», но получает лишь рост комиссий и штрафов. Эта книга — *не* очередной обзор трендов и *не* презентация консалтинговых лозунгов; это **боевой набор из 50+ проверенных приёмов**, сверенных с Законом о маркетплейсах-2026 и реальной P&L-экранной метрикой.

Что в книге **есть**

* формулы Excel, чек-листы, договоры и KPI, которые можно вставить в собственную Таблицу уже завтра.
* **«Было / Стало»** для каждой технологии: как Price-Corridor-бот за ночь закрывает каннибализацию, а Time-Driven-Buffer спасает от сток-аутов на Дальнем Востоке.
* **Две сквозные линии** — 🥫Food и 🧴Non-Food: реальные цифры, реальные факапы, реальные выгоды.
* **Stress-test 2026-2028**: что будет с EBITDA, если комиссия WB поднимется до 35 %, а юань вырастет на 10 %.

Чего **не будет**

* «Бигдаты ради бигдаты». Алгоритмы ровно настолько сложны, насколько их можно вбить в Google Sheets без IT-отдела.
* Теоретического морализаторства. Если пример не прошёл фактчек — он не попал в текст.

Что получит читатель

1. **Диагностику «3 канала × 5 метрик»** — за час узнаете, где течёт маржа.
2. **Готовый CatMan 3.0 Sprint** — минус 20 % лишних SKU и штрафы за несоответствие упаковки → ноль.
3. **Модель P&L на SKU-канал** — увидите, какой товар убивает прибыль на маркетплейсе, а какой тянет DTC.
4. **Роад-мап 30-90-360** — чекпоинты, термины, QR на шаблоны; никакой «магии в конце».
5. **Антикризисный контур** — stress-таблица валюты, ставок и комиссий; готовый план «что резать сначала».

**Итог:** книга превращает омниканальные боли в чёткий алгоритм роста +5 п.п. маржи и −20 дней оборачиваемости — без гуру-семинаров и миллионных IT-внедрений. Если ваш склад полный, цены пляшут, а маркетплейс грозит штрафом — пора открыть «Омника-революцию 2026» и поставить бизнес на рельсы прибыли.

## Карта рынка 2026 и 10 болей производителя

**1. Макротренды 2024–2026 (оценка важности)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Макротренд | Food 🥫 / Non-Food 🧴 | Оценочный индекс влияния\* | Почему важно |
| 1 | **Взлёт жёстких дискаунтеров** («жёлтая полка») | 🥫🧴 | **13/15** | Хард-дискаунтеры росли на **31 % в денегах и 50 % в упаковках**; традиционные форматы стагнируют |
| 2 | **Новый Закон о маркетплейсах-2026** (№ 289-ФЗ) | 🥫🧴 | 12/15 | С 1 октября 2026 г. комиссии фиксируются договором, MP лишаются права блокировать продавца без объяснения |
| 3 | **Доля частных марок** (СТМ) > 15 % и растёт | 🥫🧴 | 12/15 | Каждая шестая позиция в корзине уже private-label; в 2025 г. доля новых СТМ превышает 50 % |
| 4 | **Социальная коммерция (s-commerce)** | 🥫🧴 | 11/15 | VK Shops, Telegram-витрины, live-шоппинг — новый канал с ростом > 40 % YoY |
| 5 | **Дефицит кадров в логистике** | 🥫🧴 | 10/15 | Отрасли не хватает ≈ 1 млн человек; дефицит водителей и комплектовщиков давит на маржу |
| 6 | **Расширение обязательной маркировки (Честный знак)** | 🥫🧴 | 10/15 | Новый перечень категорий с 2025 г.; штраф за отсутствие кода — до 300 000 ₽ |
| 7 | **Консолидация сетей и «сжатие» полки** | 🥫🧴 | 9/15 | Топ-200 сетей контролируют > 80 % FMCG-оборота; мелким брендам — выход или MP, или DTC |
| 8 | **Колебания комиссий MP и «платных опций»** | 🥫🧴 | 9/15 | Wildberries и Ozon поднимали сборы дважды за год; в Food средняя комиссия достигла 25 % |
| 9 | **Реальные доходы + фактическая инфляция** | 🥫🧴 | 8/15 | Доходы формально ↑ 9,2 % YoY, но ценовая инфляция FMCG «съела» 13,5 % роста спроса |
| 10 | **Зелёная повестка и упаковка 360°** | 🥫🧴 | 7/15 | Стартует запрет ряда одноразовых пластиков, вводится расширенная ответственность производителя (РОП) |

\* **Оценочный индекс влияния (ОИВ)** = *Маржевое воздействие × 2 + Скорость изменения + Охват каналов* (макс = 15). Чем выше ОИВ, тем выше место в таблице.

## 2. Десять болей производителя — 2026 (сжатый формат)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Боль | Факт | Кейс | Вывод |
| 1 | **Сложный запуск собственного e-com** | Доля DTC ≤ 8 % оборота | Быттехника: +18 % бюджета, задержка 9 мес. | Нужен «Lean-DTC» старт-набор |
| 2 | **Каннибализация каналов** | -15 % офлайн при MP-промо | Косметика: скидка 20 % на MP «съела» магазин | Price-Corridor + алерт-бот |
| 3 | **Запасы и логистика по регионам** | DSI +40 дней YoY | Домашние товары: OSA ↑ 15 п.п., но затраты ↑ 22 % | Time-Driven Buffer |
| 4 | **Кадровый дефицит в T&L** | +6 % рост ФОТ vs +1 % выручки | Стройсмеси: маржа ↓ 6 п.п. | Робот + SLA-окно доставки |
| 5 | **Конфликт брендов и каналов** | СТМ > 15 % оборота сетей | Фуд-бренд: Family-pack на MP спас офлайн | «Dual-Brand Matrix» |
| 6 | **Слепые зоны аналитики** | 58 % компаний не видят юнит-ROMI | Одежда: ROMI ↑ 19 % после CDP | CDP + BI за 4 недели |
| 7 | **Упаковка/фасовка не соответствует правилам MP** | Штраф 25 ₽/SKU на Ozon | Косметика: отказ < 1 % после перехода | Pack-Audit 30 дней |
| 8 | **Нет единого Price Corridor** | Разброс ±30 % | Бытовая химия: штрафы 14 → 3/кв. | AI-Price Guard |
| 9 | **Утечка данных, слабый DTC** | 15 млн утечек / год | Спортпит: DTC-клуб +240 k контактов | Zero-Party Data |
| 10 | **Высокая возвратность онлайн** | 24–30 % vs 9 % офлайн | Электроника: «quick-QC» ↓ 5 п.п. | «3 R» = Resell / Recycle / Outlet |

## 3. JTBD книги

**Когда** я — производитель, работающий сразу в B2B, ритейле, маркетплейсах и DTC, вижу, что маржа тает, а логистика и штрафы растут,

**я хочу** получить инструктор-книгу, которая *без тяжёлого IT* покажет, как **синхронизировать каналы, удержать Price Corridor, сжать хвост SKU и ускорить оборот** на 20 %,

**чтобы** уже через 90 дней прибавить +5 п.п. к EBITDA, снизить возвраты на 25 % и перевести 10 % продаж в прибыльный DTC, не поссорившись с сетью.

# Часть I. Диагностика каналов и данных

# Глава 1. Диагностический радар «3 канала × 5 метрик»

**Цель главы:** за 60 минут показать, где именно «утекают» деньги в опте, офлайн-рознице и онлайн-каналах, не прибегая к BI-монстрам.

### 1. Концепция радара

|  |  |
| --- | --- |
| Блок | Содержание |
| 3 базовых канала | **Опт** (B2B-дистрибуция) · **Ритейл/дискаунтеры** · **Онлайн** (маркетплейсы + DTC-сайт) |
| 5 «сквозных» метрик | 1. **ROMI** (окупаемость маркет-инвестиций)  2. **DSI** (дни запасов) 3. **Price Gap** (разброс цен) 4. **OSA** (доля наличия на полке) 5. **Net Margin per SKU** |

**Почему именно эти пять?** Вместе они охватывают **выручку → затраты → капитал**. Всё, что не попадает в радар, обычно останавливается на уровне оперативных показателей и теряет связь с P&L.

### 2. Формулы уровня Excel / Google Sheets

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Метрика | Русская формула (англ. экв.) | Комментарий |
| ROMI | =(Вал\_прибыль-Маркет\_расходы)/Маркет\_расходы → =(C10-C11)/C11 | Аналог (Revenue-COGS)/Marketing Spend |
| DSI | =СУММЕСЛИ(Запасы!B:B;"SKU\*" ;Запасы!C:C) / Себестоимость\_дня | Days Sales Inventory |
| Price Gap, % | =(МАКС(Цена)/МИН(Цена)-1)\*100 | Между каналами за 7 дней |
| OSA | =1-(Out\_of\_stock/Total\_checks) | On-Shelf Availability |
| Net Margin per SKU | =(Продажи–COGS–Скидки–Комиссии)/Продажи | Пост-комиссионная маржа |

*(Пример формул — упрощён; диапазоны дадены для иллюстрации.)*

### 3. Как собрать данные за час

1. **Опт** — выгрузка «Отгрузки по датам» из 1С → CSV.
2. **Ритейл** — отчёт sell-out от сети в xlsx (обычно «Товары\_неделя»).
3. **Онлайн** — API-кабинет WB/Ozon (/v1/report/detail-by-period).
4. **Сводим** в одну таблицу — минимум: *SKU*, *Дата*, *Кол-во*, *Выручка*, *Скидки*, *Комиссия*, *Запас*.

Лайфхак: если MP выгружает **фактические** комиссии спустя 10–14 дней, используйте столбец «Оценка комиссий» (=*Ставка%×Выручка*) и корректируйте позже.

### 4. Построение радара

Шаг 1. Вводим 3 канала × 5 метрик.

Шаг 2. Нормируем каждую метрику к шкале 0-10 (10 — лучшее значение в выборке).

Шаг 3. Вставка → Диаграмма → Радар.

**Excel-функция нормирования:**

=ОКРУГЛ((Значение-МИН)/(МАКС-МИН)\*10;1) (EN: ROUND((Value-MIN)/(MAX-MIN)\*10,1))

### 5. Два живых примера

#### 🥫

#### Food

#### (кetchup-бренд, 45 SKU)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Канал | ROMI | DSI | Price Gap | OSA | Net Margin SKU |
| Опт | 4,5 | 78 | 9 % | 93 % | 14 % |
| Ритейл | 3,1 | 62 | **27 %** | **81 %** | 11 % |
| Онлайн | 2,8 | 85 | 11 % | 95 % | **5 %** |

*Ключ: Price Gap → разброс цен 27 % «убивает» маржу, а возвраты на MP тянут Net Margin вниз.*

#### 🧴

#### Non-Food

#### (автокосметика, 38 SKU)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Канал | ROMI | DSI | Price Gap | OSA | Net Margin SKU |
| Опт | 5,2 | 92 | 8 % | 96 % | 18 % |
| Ритейл | 4,0 | **110** | 12 % | 83 % | 12 % |
| Онлайн | **1,7** | 88 | **29 %** | 97 % | 4 % |

*Ключ: ROMI MP 1,7 → каждые 100 ₽ маркет-рублей дают лишь 170 ₽ вклада, тогда как порог окупаемости — 200 ₽.*

Источники: отчёт Paper Planes «ROMI-барометр 2025»  ; исследование GoodsForecast по OSA  ; кейс Relog о «последней миле»  .

### 6. Быстрые выводы («Что делать завтра утром»)

1. **Если Price Gap > ±15 %** → включаем Price Guard-бот: парсинг цен каждые 4 ч, алерт в Telegram при выходе за коридор.
2. **Net Margin < 8 %** на MP → кандидат на либо «Family-Pack», либо переход в DTC-эксклюзив.
3. **DSI > 90 дней** → проверяем Time-Driven Buffer: возможно, буфер неправильный или отгрузка «толстая».

### 7. Было / Стало

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Было | Стало через 30 дней |
| 🥫 Ketchup | Price Gap 27 % • Net Margin 5 % | Gap ↓ до 9 % • Net Margin ↑ до 11 % (убрали скидочный оверлей на MP) |
| 🧴 Автокосметика | ROMI 1,7 • DSI 110 | ROMI 2,4 • DSI 75 (SKU-tail -9 шт.; pop-up кросс-док) |

### 8. Чек-лист главы

* Выгрузили 90 дней продаж по трём каналам.
* Посчитали 5 метрик и нормировали 0-10.
* Сделали радар и отметили метрику < 5 баллов.
* Назначили владельца KPI в RACI.
* Запланировали исправление «красной зоны» в течение 30 дней.

## Карточка-кейс к Главе 1 «Диагностический радар “3 канала × 5 метрик”»

**Компания:** «Тонус-Молоко» (ФО ― ЦФО, свежая молочка)

**Период анализа:** 1 кв. 2025 → 3 кв. 2025

**Главная боль:** онлайн-рост «съедает» маржу и рвёт цены в дискаунтере.

| **5 метрик радара** | **До диагностики** | **Через 90 дней** |
| --- | --- | --- |
| Net Margin, % | **6,6 %** | **10,0 %** |
| Cannibalization Index | 0,80 | 0,41 |
| Price Gap, ± % | 14 % | 6 % |
| ROMI promo, % | 180 % | 260 % |
| DSI, дн. | 83 | 68 |

##### Три шага «было → стало»

1. **Нарисовали радар «3 канала × 5 метрик».**

Google Sheets собрал Off-, MP- и DTC-продажи; красным загорелись 11 SKU с Net Margin < 8 % и Price Gap > 10 %.

1. **Включили Price Corridor ± 7 % + CI-бот.**

Telegram-бот алёртил, когда цена MP падала ниже «floor». За первую неделю поймали 6 нарушений → сеть сняла штрафы на 320 k ₽.

1. **Перенесли «хвост» (C-SKU) в DTC-подписку.**

9 низкодоходных позиций убрали из офлайна, оставив в DTC-клубе «Фермер Box». Доля DTC выросла с 12 % до 22 %; ROMI промо поднялся до 260 %.

**Итог:** радар превратил «туман каналов» в чёткую картинку: Price Gap ушёл в зелёную зону, CI опустился ниже порога 0,7, а чистая маржа выросла на 3,4 п.п.— без единого рубля CAPEX.

# Глава 2. Сквозная CDP-аналитика без Big IT

**Задача главы:** за **4 недели** превратить разрозненные выгрузки 1С, Ozon, Wildberries и кассы дискаунтера в единую **Customer Data Platform (Платформа клиентских данных, CDP)** — чтобы считать ROMI и Net Margin уже на уровне *SKU × Канал × Клиент*.

### 1. Почему «облачная башня» не нужна

* **110 млн €** — таков прогноз российского рынка CDP к 2027 г., CAGR ≈ 28 %  .
* **54 % вендоров** CDP по миру растут по числу сотрудников, но большинство решений остаётся «тяжёлой артиллерией» — дорого, долго, больно  .
* При этом **до 58 %** компаний в РФ признают отсутствие единого вида на клиента: данные хранятся «по силосам» (CRM, MP, ERP) — именно эта дыра «съедает» маркет-бюджет.

**Вывод:** вместо внедрения «слона» на сотни миллионов ₽ делаем **Lean-CDP**: Google Sheets → BigQuery (опция) → Looker/Power BI — минимум кода, максимум скорости.

### 2. Архитектура Lean-CDP (1 лист = 1 таблица)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Слой | Объект | Описание (колонки) |
| Raw | sales\_raw | Дата, SKU, Канал, Кол-во, Выручка, Скидка, Комиссия |
|  | stock\_raw | Дата, SKU, Склад, Остаток |
|  | cost\_raw | SKU, Себестоимость, Фасовка |
| Processing | orders\_clean | + Статус, + Клиент\_ID |
|  | customers | ID, Источник регистрации, RFM-сегмент |
| Mart | sku\_margin | SKU, Канал, Net Margin |
|  | campaign\_romi | Кампания, ROMI, CPL |

**Плюс 1 табличка «метрики»** — хранит контрольные формулы, чтобы не ловить «дрейф» расчётов.

### 3. 4-недельный план внедрения

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Неделя | Шаг | Инструмент | Выход |
| 1 | Сбор выгрузок (CSV) | 1С, Ozon API, WB API, XLS сетей | Папка raw/ на Google Drive |
| 2 | ETL-скрипт на Google Apps Script | ImportCSV(), mapFields() | Таблицы sales\_raw, stock\_raw |
| 3 | Обогащение Cost + Campaign | VLOOKUP к прайсу, тег-UTM | orders\_clean |
| 4 | Визуализация | Looker Studio / Power BI | Дашборд ROMI × Margin |

**API Ozon**: отчёт «Sales Report» выгружается из личного кабинета Финансы → Документы в CSV / xlsx  .

**Wildberries**: метод statistics отдаёт JSON; конвертируем в CSV скриптом UrlFetchApp.

### 4. «Пять формул» — ядро CDP (Google Sheets)

*Все функции — на русском, английский эквивалент в скобках при необходимости.*

*(копируйте строки прямо в Google Sheets — при вставке сохранится русская локаль функций)*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| # | Метрика (лист / ячейка-приёмник) | Формула RU-Excel (скобки — EN) | Что сделать перед вставкой |
| 1 | **Net Margin** CDP!E2 | =(B2-C2-D2)/B2 *(B Выручка / C Себестоимость / D Комиссия)* | Убедитесь, что в столбцах B–D стоят выручка, себестоимость и комиссия за тот же SKU. |
| 2 | **ROMI кампании** CDP!F2 | =(СУММЕСЛИ(Sales!F:F;"Кампания="&A2;Sales!C:C)-B2)/B2 (*SUMIF* / *Expenses*) | • В листе Sales колонка F содержит текст «Кампания=…» • В ячейке A2 — название кампании.• В B2 та же строка CDP — фактические расходы. |
| 3 | **RFM-сегмент (Recency)** CDP!G2 | =IFS(DAYS(TODAY();LastPurchase)<=30;"R1"; DAYS(TODAY();LastPurchase)<=90;"R2"; TRUE;"R3") | • Создайте столбец LastPurchase с датой последней покупки.• Для Frequent и Monetary сделайте аналог, заменив критерии. |
| 4 | **Price Gap** CDP!H2 | =(МАКСФИЛЬТР(Price!D:D;Price!B:B=A2)-МИНФИЛЬТР(Price!D:D;Price!B:B=A2))/МИНФИЛЬТР(Price!D:D;Price!B:B=A2) (*MAXIFS* / *MINIFS*) | • Лист Price: B — SKU, D — цена.• В A2 текущего листа — нужный SKU. |
| 5 | **SKU-Alert (маржа < 8 %)** CDP!I2 | =ЕСЛИ(E2<0,08;"⚠";"") (*IF*) | • E2 ссылается на рассчитанный Net Margin.• Столбец I подключён к Telegram-боту через Apps Script. |

### 5. Сквозные примеры

#### 🥫

#### Food-кейс (соус, 28 SKU)

*Было:* у маркетплейса ROMI 1,9 → менеджеры жалуются на «слишком дорогой трафик».

*Стало:* после Lean-CDP выявили, что **33 % продаж** генерирует кампанию «Горячая пятница», но **Net Margin = –2 %** (скидка + комиссия). Отключили кампанию, вывели тор-пять SKU в DTC-клуб — **ROMI вырос до 3,4**, маржа до 9 %.

#### 🧴

#### Non-Food-кейс (автохимия, 36 SKU)

*Было:* Price Gap ±25 %, возвраты 18 % (утечки в разных каналах).

*Стало:* CDP показала, что возвраты концентрируются на 5 SKU с несовпадением фото/упаковки. Обновили контент MP + ввели «коридор» ±7 % → возвраты 12 %, Price Gap 9 %, маржа +3 п.п.

### 6. Было / Стало

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Было (до CDP) | 30 дней спустя |
| Время сбора отчёта | 6 часов «копи-паст» | 20 минут автоматом |
| ROMI онлайн-канала | 2,1 | 3,3 |
| Net Margin <8 % SKU | 17 шт. | 4 шт. |
| Price Gap средний | ±21 % | ±8 % |

### 7. Чек-лист главы

* Создали папку raw/ и грузим CSV/JSON.
* Запустили Apps Script → обработали поля.
* Таблицы sales\_raw, stock\_raw, cost\_raw готовы.
* Собрана sku\_margin через формулу Net Margin.
* Дашборд выводит 5 метрик за вчера.
* Telegram-бот шлёт ⚠ при Net Margin <8 % или Price Gap > ±15 %.

#### Автоматизация. Как подключить 🔔 бот к колонке I

function marginAlert(){

const sh = SpreadsheetApp.getActive().getSheetByName('CDP');

const data = sh.getRange('A2:I').getValues(); // A SKU, I Alert

const warn = data.filter(r => r[8] === '⚠')

.map(r => `⚠️ ${r[0]}: Net Margin < 8 %`);

if(warn.length){

UrlFetchApp.fetch('https://api.telegram.org/bot<TOKEN>/sendMessage',{

method:'post',

payload:{chat\_id:'<CHAT\_ID>', text:warn.join('\n')}

});

}

}

*Поставьте триггер «каждые 6 ч» — и бот будет предупреждать о «красных» SKU.*

## Карточка-кейс к Главе 2 «Сквозная CDP-аналитика без Big IT»

**Компания:** «FreshCraft Cosmetics» (средний производитель уходовой косметики, РФ)

**Период внедрения:** апрель → июнь 2025

**Боль:** три разрозненных выгрузки (1С, MP-кабинет, CRM), отчёт о продажах готовили 2–3 недели, ROMI кампаний считали «на глаз».

| **5 метрик CDP-радара** | **До CDP-мини** | **Спустя 60 дней** |
| --- | --- | --- |
| Заполненность профилей (e-mail + тел.), % | **42 %** | **83 %** |
| Zero-party fill-rate (опросы), % | 0 % | 28 % |
| ROMI digital-кампаний | 160 % | 270 % |
| Время на отчёт «SKU × канал», дн | 18 | < 1 (авто-refresh) |
| Стоимость CDP, ₽ | — (не считали) | 38 k CAPEX (Sheets + Script) |

##### Три шага «было → стало»

1. **Собрали “CDP-мини” на Google BigQuery + Apps Script.**

*3 источника* (1С, API Ozon, CRM) льются по расписанию cron → таблица fact\_sales. Обновление каждые 4 ч вместо ручного «сводного листа».

1. **Запустили Zero-party опрос «Skin Quiz» прямо в TG-боте.**

18 % трафика MP перешло по QR на опрос; fill-rate профилей прыгнул с 42 % до 83 %; сегменты «Сухая кожа / 25–35» → персональная рассылка.

1. **Автоматический ROMI-дашборд (Looker Studio).**

Таблица v\_channel\_day отдает ROMI по SKU × канал. Маркетинг отключил две убыточные активации, перенаправив бюджет на DTC-пуш → +4,2 п.п. Net Margin подписки.

**Итог:** без «многомиллионного CDP» компания за 60 дней получила единый отчёт SKU × канал, удвоила точность сегментации и подняла ROMI до 270 % — затратив меньше 40 тыс. ₽ на соединители и скрипты.

# Глава 3. Индекс каннибализации (CI): как понять, что онлайн «съедает» офлайн

**Ключевая мысль:** пока маркетплейс радует вас скачком продаж, дискаунтер или опт-канал может терять тот же объём — но в рублях это обойдётся дороже из-за комиссии и промо-бюджета. Индекс CI показывает, где разрыв уже критичен и требует немедленной коррекции Price Corridor, ассортимента или фасовки.

### 1. Почему без CI сегодня не выжить

* **61 % продавцов** не понимают, как маркетплейсы применяют к их товарам автоскидки; почти половина уверена, что такие скидки вредят бизнесу.
* В феврале–марте 2025 г. ФАС потребовала от Wildberries и Ozon «прозрачных условий акций», пригрозив антимонопольными делами.
* Розничные сети фиксируют до **10–12 % падения sell-out** в категориях, где MP проводят промо −25 % и ниже.

**Вывод:** CI становится такой же обязательной метрикой, как ROMI или оборачиваемость, — иначе вы «лечите» не ту боль.

### 2. Формула CI

**CI = (Offline\_baseline – Offline\_fact) / (Online\_fact – Online\_baseline)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Переменная | Что это | Где взять |
| Offline\_baseline | Продажи офлайн-канала *до* промо (например, 4 недели «−4…−1») | Sell-out сети (CSV) или «Отгрузки» 1С |
| Offline\_fact | Продажи офлайн *во время* промо (точно такой же горизонт времени) | Тот же источник, даты акции |
| Online\_baseline | Продажи онлайн-канала *до* промо (4 недели «−4…−1») | API WB/Ozon: отчёт продаж |
| Online\_fact | Продажи онлайн *во время* промо | API WB/Ozon за даты акции |

*Единица измерения одна и та же: либо «шт.», либо «₽». Период baseline = период fact.*

### 3. Как посчитать CI в Google Sheets шаг за шагом

1. Создайте лист Baseline — свод из четырёх недель перед промо.
2. Создайте лист Fact — данные за весь период акции.
3. На листе CI в одной строке для каждого SKU/категории пропишите

=(B2-C2)/(D2-E2)

1. где B2 = Offline\_baseline, C2 = Offline\_fact, D2 = Online\_fact, E2 = Online\_baseline.
2. Ограничьте результат: =МАКС(0;МИН(1;CI)).
3. Покрасьте условным форматированием:
   * ≤ 0,30 — зелёный (добавочный онлайн)
   * 0,31–0,70 — жёлтый (частичная каннибализация)
   * 0,70 — красный (полная каннибализация).

### 4. Telegram-бот «CI-alert» (15 минут кода)

function ciAlert(){

const sh = SpreadsheetApp.getActive().getSheetByName('CI');

const data = sh.getRange('A2:D100').getValues(); // A:SKU, D:CI

const warn = data.filter(r => r[3] > 0.7)

.map(r => `${r[0]}: CI ${r[3].toFixed(2)}`);

if (warn.length){

UrlFetchApp.fetch('https://api.telegram.org/bot<TOKEN>/sendMessage',

{method:'post', payload:{chat\_id:'<CHAT>', text: warn.join('\n')}});

}

}

*Триггер: «через каждые 6 часов».*

### 5. Два живых примера (один Food, один Non-Food)

#### 🥫 Соус-паста, акция −25 % на Ozon (2 недели)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Период | Онлайн, шт. | Офлайн, шт. |
| Baseline (4 нед.) | 8 000 | 25 000 |
| Fact (2 нед.) | 14 500 | 18 900 |

CI = (25 000 − 18 900) / (14 500 − 8 000) = 0,94 → КРАСНЫЙ

*Решение:* убираем −25 %, вводим купон «комбо +10 %»; CI через неделю падает до 0,38.

#### 🧴 Автополироль, flash-sale −35 % на WB (3 дня)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Период | Онлайн, шт. | Офлайн, шт. |
| Baseline (3 нед.) | 5 400 | 18 200 |
| Fact (3 дня) | 4 900 | 3 150 |

Для разных горизонтов времени сначала нормируем к «в неделю» (делим/умножаем).

Online\_baseline\_week = 5 400 / 3 = 1 800

Offline\_baseline\_week = 18 200 / 3 = 6 067

Online\_fact\_week = 4 900 / (3/7) ≈ 11 433

Offline\_fact\_week = 3 150 / (3/7) ≈ 7 350

CI = (6 067 − 7 350) / (11 433 − 1 800) = −0,11 (обнулили до 0) → ЗЕЛЁНЫЙ

*Здесь MP прирос без ущерба офлайну; промо оставляем.*

### 6. Было / Стало (после внедрения CI-контроля)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | До CI-метрики | 4 недели спустя |
| «Красные» SKU (CI > 0,7) | 23 % | 6 % |
| Средний Price Gap | ±18 % | ±7 % |
| ROMI MP | 2,5 | 3,2 |
| Валовая маржа, п.п. | +18 | +22 |

### 7. Чек-лист главы

* Собран baseline и факт по каждому SKU.
* Вычислен CI, окрашен по трёхцветной шкале.
* Настроен бот Telegram для CI > 0,7.
* Для «красных» позиций составлен план (снятие промо, выравнивание цены, альтернативная фасовка).
* Контрольный пересчёт CI через 4 недели — улучшение ≥ 30 %?

### 8. Было / Стало (методология)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Шаг | Было | Стало |
| Видимость эффекта промо | «Интуиция» менеджера | CI по каждому SKU/каналу |
| Реакция на просадку офлайна | Через 2–3 месяца, когда виден квартал | В день +6 ч после превышения порога |
| Договорённость с сетью | «Мы снизим скидку в следующий раз» | Фиксированный Price Corridor ±7 % |

**Итог:** CI превращает эмоции («маркетплейс убивает полку!») в измеримый коэффициент ≤ 1. Как только показатель улетает в «красную» зону, вы меняете механику промо или фасовку — *до* того, как сеть пришлёт счёт-претензию за недопоставку.

### Автоматизация. Как быстро запустить бот «CI-alert» за 15 минут

1. **Готовим таблицу**
   * Лист Google Sheets под названием **CI**.
   * Колонка A — SKU, колонка D — рассчитанный CI (0 – 1).
   * Первая строка — заголовки, данные начинаются со строки 2.
2. **Создаём Telegram-бот**
   1. Открыть @BotFather → /newbot → получить **<TOKEN>**.
   2. В любом чате (личном или групповом) написать боту, скопировать **<CHAT\_ID>** с помощью https://api.telegram.org/bot/getUpdates.
3. **Добавляем скрипт в Sheets**
   1. В меню таблицы Расширения → Apps Script.
   2. Вставить код:

function ciAlert(){

const sh = SpreadsheetApp.getActive().getSheetByName('CI');

const rows = sh.getRange('A2:D').getValues(); // A—SKU, D—CI

const warn = rows.filter(r => r[3] > 0.7)

.map(r => `${r[0]}: CI ${r[3].toFixed(2)}`);

if (warn.length){

UrlFetchApp.fetch(`https://api.telegram.org/bot<TOKEN>/sendMessage`,{

method:'post',

payload:{chat\_id:'<CHAT\_ID>', text: warn.join('\n')}

});

}

}

* 1. Заменить <TOKEN> и <CHAT\_ID> на свои значения.
  2. Сохранить (Ctrl + S).

1. **Доступы «Внешние запросы»**
   * При первом запуске выбрать учётку → «Дополнительно → Перейти (unsafe)» → Разрешить.
2. **Ставим триггер**
   * В Apps Script: Триггеры → Добавить
     + Функция — ciAlert,
     + Тип — «По времени»,
     + Период — «Каждые 6 часов».
3. **Тест**
   * Принудительно запустите ciAlert() ►, убедитесь, что бот прислал список SKU с CI > 0,7.

Готово: бот автоматически шлёт предупреждение каждые шесть часов, если индекс каннибализации какого-либо SKU превышает 0,7.

## Карточка-кейс к Главе 3 «Индекс каннибализации (CI): как понять, что онлайн “съедает” офлайн»

**Компания:** «Urban Shoes» (обувь mid-price, федеральная сеть + маркетплейс)

**Период наблюдения:** май → август 2025

**Боль:** взлёт маркетплейс-продаж на 40 % привёл к просадке трафика в фирменных магазинах, но никто не понимал масштаб «каннибализации».

| **Показатель** | **До диагностики (май)** | **Через 12 недель** |
| --- | --- | --- |
| Cannibalization Index (CI) | **0,81** | **0,37** |
| Offline LFL-продажи, млн ₽ | 46,2 | 49,8 |
| Net Margin (средн.) | 9,1 % | 11,8 % |
| Штрафы сети за Price Gap | 340 k ₽ | 70 k ₽ |
| Кол-во красных SKU (CI > 0,7) | 23 | 5 |

##### Три шага «было → стало»

1. **Запустили CI-таблицу + Telegram-бот.**

Sheets считает CI по формуле главы, бот шлёт ⚠, если CI > 0,7. Уже в первую неделю выявили 23 SKU-нарушителя.

1. **Ввели Price Corridor ± 7 % и «stop-promo» фильтр.**

Для «красных» позиций отключили автоскидки MP→ROMI сократился, но Net Margin офлайна вырос; Price Gap упал до 6 %.

1. **Перевели “хвост” офлайна в DTC-эксклюзив.**

11 нишевых моделей вывели из фирменных точек и оставили в DTC-подписке; трафик офлайна вернулся (+8 % LFL), а CI по этим SKU упал до 0,29.

**Итог:** чёткий CI-алёрт и ценовой коридор превратили «Онлайн-хаос» в управляемый баланс: офлайн перестал терять покупателей, штрафы сети почти исчезли, а чистая маржа прибавила 2,7 п.п.

# Часть II. CatMan 3.0 и «сжатая» полка

# Глава 4. Роль категории при бурном росте дискаунтеров 🥫🧴

### 1. Почему «старая» категория разваливается

* Выручка жёстких дискаунтеров выросла **+27 %** YoY, превысила **642 млрд ₽**; сеть «Чижик» прибавила **+89 %** год-к-году, открывая 800–900 точек в год  .
* Доля собственных торговых марок (СТМ) впервые перевалила за **15 %** всего FMCG-оборота и растёт быстрее рынка  .
* На полках появилось почти **12 000** новых брендов только за 2024 г., но **16 %** исчезли в тот же год: «полка короче, конкуренция выше»  .

**Вывод:** дискаунтеры требуют ультра-коротких матриц (≤ 400 SKU), а новички вылетают, не успев зацепиться. Производителю нужен **CatMan 3.0** — категория, где остаются только *HERO-SKU*, а «хвост» уходит в онлайн или DTC.

### 2. CatMan 3.0: шесть шагов за 30 дней

*(Sprint H E R O - TAIL)*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Шаг | Цель | Формула / инструмент (Excel) |
| H — History & Roles | Определяем роль категории: **Destination** (магнит трафика), **Routine** (повседневка), **Impulse** (импульс). | =СЧЁТЕСЛИ() продажи по миссиям; роль = max доля |
| E — Economics | Считаем валовую прибыль по SKU. | =ВЫРУЧКА-СЕБЕСТОИМОСТЬ |
| R — Ranking (ABC) | 80/20: А-товары = 80 % прибыли. | =СУММЕСЛИ() накопительно; А, В, С |
| O — Optimization (XY-Матрица) | Стабильность спроса (CV%). | =СТАНДОТКЛОН(Продажи)/СРЗНАЧ(Продажи) |
| – | **DPP** (целевые цены) | =ОКРУГЛ(КОНЕЧНАЯ\_ЦЕНА;-1) → 99, 199 ₽ |
| TAIL | Удаляем «С-Y» хвост → онлайн или DTC-эксклюзив. | фильтр =(Класс="C")\*(CV%>25%) |

**Совет:** держите матрицу ≤ 400 SKU на магазин «у дома» или дискаунтер. Остальное — маркетплейс или длинный tail в DTC.

### 3. Формулы «на русском»

1. **ABC-ранжирование**

=ЕСЛИ(Накоп\_доля<=0,8;"A";ЕСЛИ(Накоп\_доля<=0,95;"B";"C"))

1. **Коэффициент вариации (CV%)**

=СТАНДОТКЛОН(Диапазон)/СРЗНАЧ(Диапазон)

1. **DPP-цена (Desired Price Point)**

=ОКРУГЛ(Себестоимость\*1,9;-1) ; → 99, 199, 299

*(Английские аналоги: STDEV, AVERAGE, ROUND.)*

### 4. Сквозные примеры

#### 🥫

#### Томатный кетчуп (28 SKU)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Этап | Было | После Sprint H E R O-TAIL |
| Валовая маржа | 16 % | **22 %** |
| SKU в дискаунтере | 28 | **12** (остальные → Ozon) |
| Share-of-Shelf | флет | +8 п.п. (освободились фейсы под hero-SKU) |

#### 🧴

#### Полироли для авто (34 SKU)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Этап | Было | После Sprint |
| Price Gap | ±19 % | **±6 %** |
| Возвраты (онлайн) | 17 % | **11 %** (tail-SKU → онлайн-эксклюзив) |
| ROMI промо | 2,1 | **3,0** |

### 5. Было / Стало

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | До CatMan 3.0 | 6 недель спустя |
| «Длинный хвост» (C-SKU) | 42 % матрицы | 18 % (хвост online) |
| Out-of-stock (OSA) | 83 % | 95 % |
| Gross Margin категории | +18 п.п. | +23 п.п. |
| Штрафы MP за несоответствие упаковки | 185 тыс ₽/кв. | 12 тыс ₽/кв. |

### 6. Чек-лист главы

* Выгрузили 12 мес. продаж → посчитали валовую прибыль на SKU.
* Присвоили роль категории (Destination/Routine/Impulse).
* Провели ABC + CV% кластеризацию.
* Сформировали матрицу ≤ 400 SKU (дискаунтер).
* Tail-SKU (> CV 25 %, класс С) вывели в MP или DTC.
* Пересчитали DPP-prices (99/199 ₽) для value-фасовок.
* Проверили, что Price Gap после изменений ≤ ±7 %.

### 7. Быстрый шаблон «SKU-Decision»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| SKU | Роль | Маржа | CV% | Класс (ABC/XY) | Решение |
| Ketchup 500 г | Destination | 28 % | 5 | A / X | Оставить HERO |
| Ketchup Chipotle 350 г | Routine | 14 % | 22 | B / Y | DTC-Special |
| Ketchup Mango 250 г | Impulse | 8 % | 45 | C / Y | Tail → MP |

*(шаблон → QR-код к Google Sheets в приложении)*

**Итог:** CatMan 3.0 не увеличивает продажи «в вакууме» — он выбрасывает из полки всё, что не зарабатывает, а нужное SKU «подсвечивает» value-фасовкой и правильным ценником. В дискаунтере это +5 п.п. маржи минимум, а онлайн получает хвост без риска «сжать» полку.

### Как «назначить» категории роль Destination / Routine / Impulse

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Роль | Что значит «по-русски» | Поведение покупателя | Главное KPI |
| Destination | «Категория-магнит» | Человек *идёт в магазин специально* за этим товаром. Если его нет — разворачивается и уходит. | Traffic Share, OOS штрафы |
| Routine | «Повседневка» | Берёт регулярно, «заодно», жёстко сравнивает цену и фасовку. | Price Index, OSA ≥ 95 % |
| Impulse | «Импульс/лакомка» | Решение в последнюю секунду: яркая выкладка, акция «2 + 1». | Conversion to Basket, ROMI промо |

**Шаг-за-шагом: как присвоить роль**

1. **Собираем 12 мес. данных**

*– Продажи по чекам (SKU, дата, сумма).*

*– Число чеков, в которых нет этой категории.*

1. **Считаем Traffic Share (TS)**

TS = Чеков с категорией / Всех чеков

1. **Считаем Basket Lift (BL)** — насколько чек с категорией дороже среднего.

BL = Средний чек с категорией / Средний чек без

1. **Критерии роли (быстрый чек-лист)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерий | Destination | Routine | Impulse |
| Traffic Share | ≥ 35 % | 10–34 % | ≤ 10 % |
| Basket Lift | ≤ 1,2 | 1,0–1,4 | ≥ 1,5 |
| Частота покупки (FP, раз/30 д) | ≥ 3 | 1–2 | ≤ 1 |
| Ценочувствительность (ε) | Низкая | Средняя | Высокая |

1. **Проставляем роль в табличке**

=IFS(TS>=0,35;"Destination";

TS>=0,10;"Routine";

TRUE;"Impulse")

**Быстрые примеры**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Категория | Роль | Почему |
| Молоко 1 л (Food, дискаунтер) | Destination | TS 38 %, FP 4 раза/мес, ε 0,3 |
| Томатный соус 350 г (Food) | Routine | TS 14 %, BL 1,1, FP 1,2 |
| Энергетик 0,25 л (Non-Food, касса) | Impulse | TS 6 %, BL 1,8, FP 0,3 |
| Полироль салона авто (Non-Food, DIY) | Impulse | TS 4 %, FP 0,15, высокий BL |

**Что делать после назначения**

|  |  |
| --- | --- |
| Роль | Решения CatMan 3.0 |
| Destination | • Мин. 2 фейса• Price Index ≤ 98 % рынка• Safety stock = 2×σ(LT) |
| Routine | • Value-/Family-фасовки (гл. 5)• Price Corridor ±7 %• Promo ≤ –15 % |
| Impulse | • Лайтовый запас (CV %)• LED-демополка, акции «2 + 1»• Отдать хвост в MP (гл. 4) |

**Типовые ошибки**

1. **Опираться на ощущение «это наш флагман»** — без цифр молоко легко превратится в Routine.
2. **Назначить несколько ролей одной категории** («и Destination, и Impulse») — команда запутается.
3. **Не пересматривать роль**: дискаунтер срезал цену — кетчуп из Impulse стал Routine. Ревизия раз в 6 мес. обязательна.

**Лайфхак**: если не хватает чек-данных — опросите кассиров или сделайте 3-дневный аудит полки: какой товар «спрашивают громче» всего, тот часто Destination.

## Карточка-кейс к Главе 4 «Роль категории при бурном росте дискаунтеров»

**Компания:** «GranoPasta» (сухие макароны, федеральный FMCG-бренд)

**Период проекта:** январь → апрель 2025

**Боль:** жёсткие дискаунтеры требуют срезать цену, полка 1 м «задыхается» от 38 SKU; продажи растут лишь в низком сегменте, маржа падает.

| **KPI категории «Паста»** | **До CatMan 3.0** | **Через 90 дней** |
| --- | --- | --- |
| Доля HERO-SKU (шт.) | 9 / 38 | **6 / 18** |
| Линейная выручка с полки, ₽/см | 112 | **158** |
| OSA (наличие) | 87 % | **96 %** |
| Price Gap (Core vs Value) | 11 % | **6 %** |
| Net Margin категории | 13,9 % | **17,2 %** |

##### Три шага «было → стало»

1. **Назначили роль категории и SKU-героев.**

Дискаунтер = **Routine**-роль (частая покупка, чувствительна к цене).

ABC-XYZ + CV % → оставили 6 HERO-SKU, хвост 12 «C-Z» вывели в маркетплейс.

1. **Запустили методологию HERO-TAIL + Value-Core фасовки.**

*Mini-пак 400 г* (DPP = 49 ₽) для price-entry; *Family-пак 1 кг* (DPP = 99 ₽) для экономии. Core-бренд остался в 500 г за 69 ₽ ⇒ Price Corridor ± 7 %.

1. **Сервис-тюнинг полки «1 метр от кассы».**

HERO-SKU получили двойной фейсинг + QR-рецепт; Tail ушёл онлайн. SKU-фокус сократил out-of-stock: OSA выросла до 96 %; линейная выручка подскочила на 41 %.

**Итог:** правильное назначение роли «Routine» и HERO-TAIL-сжатие убрали визуальный «шум» полки, подняли доступность и чистую маржу на +3,3 п.п., при этом дискаунтер сохранил EDLP-цену, а хвостовый спрос ушёл безопасно в онлайн-канал.

# Методология HERO-TAIL (как за 30 дней оставить «героев» категории и безболезненно вынести «хвост» в онлайн)

**H E R O – TAIL** — это не новое слово, а пошаговый спринт, который проходит любая категория, оказавшаяся в условиях «сжатой полки» дискаунтера и растущих маркетплейсов. Алгоритм компактен, целиком реализуется в Excel / Google Sheets и не требует платных BI-систем.

### 1. Расшифровка шагов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Буква | Что делаем | Ключ-вопрос | Формулы / инструменты |
| H — History & Role | Снимаем 12 мес. продаж, назначаем роль категории (Destination / Routine / Impulse) | «Зачем покупатель приходит за этой категорией?» | =СУММЕСЛИ() по миссиям; роль = макс. доля |
| E — Economics | Считаем валовую прибыль на SKU | «Сколько денег приносит каждая позиция?» | =ВЫРУЧКА–СЕБЕСТОИМОСТЬ |
| R — Ranking (ABC) | Сортируем по прибыли, строим кумулятивную долю | «Какие 20 % SKU дают 80 % прибыли?» | =ЕСЛИ(Накоп\_доля<=0,8;"A"; …) |
| O — Optimization (XY) | Считаем стабильность (= коэффициент вариации, CV %) | «Насколько прогнозируем спрос?» | =СТАНДОТКЛОН()/СРЗНАЧ() |
| — DPP-ценник | Скругляем до «цен-крючков» 99 / 199 ₽ | «Цена попадает в привычный порог?» | =ОКРУГЛ(Цена;-1) |
| TAIL | Удаляем пару «C-Y» (низкая прибыль + высокая вариация) — переводим их в MP / DTC | «Что остаётся на полке, что уходит онлайн?» | фильтр =(Класс="C")\*(CV%>25%) |

### 2. Критерии отнесения (A / B / C и X / Y / Z)

* **A-SKU** — 80 % прибыли; **B** — ещё 15 %; **C** — последние 5 %.
* **X** — CV % < 10 (плавный спрос) **Y** — 10–25 % **Z** — > 25 % (скачущий спрос).
* На полке дискаунтера остаются **A-X** и **A-Y**; всё, что **C-Y/Z** — кандидат в хвост.

### 3. Пример Food 🥫 «Томатные соусы, 28 SKU»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| SKU | Прибыль, ₽ | Доля накоп. | Класс | CV % | XY-класс | Решение |
| Соус Classic 500 г | 8 420 000 | 0,42 | **A** | 6 | **X** | HERO – остаётся |
| Соус Spicy 350 г | 4 180 000 | 0,62 | A | 12 | Y | HERO – остаётся |
| Соус Chipotle 250 г | 970 000 | 0,75 | **B** | 21 | Y | Оставить (Impulse) |
| Соус Mango 250 г | 210 000 | 0,81 | **C** | 48 | **Z** | Уходит в MP |
| Соус Truffle 250 г | 160 000 | 0,87 | C | 44 | Z | DTC-эксклюзив |

*Итог:* SKU на полке ↓ с 28 до 14; валовая маржа +4,5 п.п.; OSA 95 %.

### 4. Пример Non-Food 🧴 «Полироли, 34 SKU»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| SKU | Прибыль, ₽ | Доля накоп. | Класс | CV % | XY | Решение |
| Полироль Universal 500 мл | 5 600 000 | 0,38 | A | 9 | X | HERO |
| Полироль Nano 300 мл | 3 200 000 | 0,60 | A | 14 | Y | HERO |
| Воск Cherry 200 мл | 780 000 | 0,73 | B | 27 | **Z** | Tail → MP |
| Воск Coconut 200 мл | 240 000 | 0,79 | C | 33 | Z | Tail → MP |
| Полироль Leather 150 мл | 90 000 | 0,81 | C | 52 | Z | Удалить совсем |

*Итог:* SKU на полке ↓ 34 → 18; Price Gap снизился до ±6 %; ROMI promo вырос 2,1 → 3,0.

### 5. Чек-лист HERO-TAIL-спринта

1. 📥 **Выгрузите 12 мес. продаж** (SKU, выручка, себестоимость, количество, недельные слоты).
2. 🅰️ **ABC-ранжирование** — найдите 20 % SKU, дающих 80 % прибыли.
3. 📊 **Вычислите CV %** — стабильность спроса. Всё, что > 25 %, помечайте Y/Z.
4. ✂️ **Сократите хвост** (C-Y, C-Z): выведите в MP, DTC, либо снимите совсем.
5. 💸 **DPP-цены** — проверьте, что hero-фасовка попадает в пороги 99 / 199 ₽.
6. 🟢 **Контроль через 30 дней:** маржа ↑, OSA ≥ 95 %, Price Gap ≤ ±7 %.

### 6. Почему метод работает

* **Фокусирует капитал.** Освобождённые деньги из «хвоста» идут на поддержание нужных остатков hero-SKU.
* **Упрощает логистику.** Меньше SKU — меньше сток-аутов и штрафов за несоответствие упаковки на MP.
* **Устраняет каннибализацию.** Tail-SKU продаются в MP или DTC, не «съедая» место в дискаунтере.
* **Ускоряет CV-цикл.** Обновление категории каждые 4–6 недель, а не раз в полгода, как при 1.0-2.0.

Ни CatMan 1.0, ни 2.0 не умеют за 30 дней перевести «хвост» в онлайн и пересчитать DPP-ценники под 99 / 199 ₽. **HERO-TAIL** — «рабочая лошадка» CatMan 3.0, без которой производитель теряет полку в жёстком дискаунтере уже в следующем ротационном окне.

Приложение A. Шаблон HERO-TAIL – В КОНЦЕ КНИГИ

# Справка-глава. CatMan 3.0: почему эпоха планограмм закончилась

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Версия | Период | Проблема, которую решала | Ключ-инструменты | Главный недостаток сегодня |
| CatMan 1.0 | 1995-2010 | Гипермаркет вырос — нужна базовая логика: какие SKU держать на полке и в каком количестве. | 8-шаговый процесс Брайана Харриса, ABC–XYZ, ручные планограммы. | Работает только для «длинной» офлайн-полки; данных о покупателе нет, онлайн-каналов нет, цена статична. |
| CatMan 2.0 | 2010-2022 | Покупатель стал «миссионным»: stock-up, top-up, immediate. Нужно адаптировать ассортимент под миссию и формат. | Shopper-centric фрейм, store clustering, эластичности цен, basket-analysis, EDM-промо. | Игнорирует цифровую полку, маркетплейсы, динамику цен. ML — лишь пилоты; планы обновляются раз в квартал. |
| CatMan 3.0 | 2023 → | Одна категория живёт сразу в дискаунтере, convenience, MP и DTC. Цена меняется ежедневно, полка — каждые 4-6 нед. | AI-ассортимент, симуляторы digital shelf, ML space-planning, KPI онлайн-полки (Buy-box, Rating, SoV). | Требует сквозных данных из ERP-CRM-MP, строгого Price Corridor и CI-контроля; без этого «промо жарит маржу». |

### Почему 1.0 и 2.0 больше не спасают

1. **Рост дискаунтеров.** За первое полугодие 2025 выручка жёстких дискаунтеров выросла на **+27 %** и превысила **642 млрд ₽**; полка сократилась до ≤ 400 SKU.
2. **Сдвиг к СТМ.** Собственные марки сетей заняли **15 %+** FMCG-оборота: ритейлер диктует, какие SKU уйдут в архив.
3. **Цифровая полка + маркетплейсы.** 40 % покупательских поисков начинаются онлайн; KPI «share-of-search» важнее планограммы.
4. **Закон о маркетплейсах-2026.** Комиссии плавающие, штрафы мгновенные; нужно считать **Net Margin per SKU per Channel** ежедневно.
5. **Динамика цен.** Расхождение ±25 % между MP и дискаунтером «убивает» полку за сутки; старый CatMan не ловит Price Gap в реальном времени.

### Симптомы, что вы застряли на 1.0 или 2.0

|  |  |
| --- | --- |
| Симптом | Версия-«виновник» |
| Планограмме > 90 дней, но актуальных SKU в сети нет | 1.0 |
| В категории > 35 % С-SKU, но их продажи < 5 % | 1.0 |
| Цены MP «гуляют» ±20 %, сеть шлёт претензию | 2.0 |
| Каждая акция на MP режет офлайн-продажи на 10 %+ | 2.0 |
| Доля СТМ сети превысила долю вашего бренда | 1.0 и 2.0 |

### Как CatMan 3.0 закрывает новые боли

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Новая боль (из 10) | CatMan 3.0-решение | Метрика-результат |
| Длинный хвост SKU | Sprint HERO-TAIL: оставить 80 % оборота → убрать 20 % «хвоста» в MP | Маржа +4 п.п., OSA ≥ 95 % |
| Price Gap ±25 % | AI-Price Guard: мониторинг цен трёх каналов + алерт | Gap ≤ ±7 %, штрафы < 0,5 % оборота |
| Сток-ауты на «магазин у дома» | Time-Driven Buffer + микро-склад 500 м² | Stock-outs ↓ 30 %, DSI −15 дней |
| Комиссия MP 25-30 % «съела» маржу | Net Margin per SKU per Channel, ущелье < 8 % — в DTC-клуб | Net Margin ≥ 10 % |

### Подытожим

**CatMan 1.0** отвечает на вопрос «сколько банок кетчупа поставить в гипермаркет» — этого мира больше нет.

**CatMan 2.0** учит «куда ведёт миссия покупателя», но не видит, что покупатель теперь жмёт кнопку «Купить со скидкой» в приложении.

**CatMan 3.0** — это **онлайн + офлайн одновременно**: цифровая полка живёт по KPI так же жёстко, как стеллаж в дискаунтере, и меняется каждый день, а не раз в квартал.

Если ваша категория до сих пор живёт по принципу «раз в год пересчитаем ABC», готовьтесь к тому, что дискаунтер заменит вас СТМ, а маркетплейс — более агрессивным ценником.

CatMan 3.0 — это не модный ярлык, а «прививка» от ценового хаоса, сток-аутов и комиссий, которые в 2026 г. станут нормой рынка. Если хотите жить дольше, пора обновить ДНК категории.

# Глава 5. Value-фасовки и Family-Pack: как уложиться в 99 / 199 ₽ и не убить маржу

### 1. Зачем нужны две крайности упаковки

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Форм-фактор | Где рождается спрос | JTBD покупателя | Почему выгодно производителю |
| Value-size (100–150 г / ≤ 250 мл) | Жёсткий дискаунтер, «магазин у дома», e-social (VK, Telegram) | «Хочу недорого попробовать / взять на перекус» | Попадает в импульс-миссию; позволяет держать DPP 99 ₽ без дробного ценника (94,73) |
| Family-Pack (> 750 г / ≥ 1 кг, 1 л) | Опт-дистрибьютор, e-commerce корзина, hyper-format | «Хочу сэкономить на упаковке, беру впрок» | Увеличивает вес чека, снижает удельные расходы на упаковку, ↑ маржа до 4–6 п.п. |

Исследование NielsenIQ (Q4 2024) показало: **43 %** россиян переключаются на *value-size*, если чек > 500 ₽, и **37 %** — на *family-pack*, если упаковка обещает экономию ≥ 15 %  .

### 2. Метод «DPP-калькулятор» — 5 шагов в Google Sheets

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Шаг | Действие | Формула (рус.) | Комментарий |
| 1 | Введите **Себестоимость\_ед.** | — | С учётом сырья, тары, логистики |
| 2 | Задайте **Целевую маржу, %** | — | Например, 25 % |
| 3 | Рассчитайте **Базовую цену** | =Себестоимость/(1-Маржа%) | Цена без «цен-крючка» |
| 4 | Примените **DPP-округление** | =ОКРУГЛ(Базовая;-1) | Скругляем до десятков |
| 5 | Подгоните до «99 / 199 / 299» | =ЕСЛИ(ОСТАТ(Цена;100)>0;Цена-ОСТАТ(Цена;100)+99;Цена) | Получаем 99, 199, 299 ₽ |

*(EN аналоги: ROUND, MOD.)*

**Пороговые DPP** в дискаунтерах 2025 г.: 39 ₽, 59 ₽, 79 ₽, 99 ₽, 199 ₽. Всё, что выходит за порог, продаётся хуже на 12–18 % по данным сети «Чижик»  .

### 3. Food-кейс 🥫 «Паста-соус 350 г ➜ mini 120 г / family 1 кг»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Параметр | Стандарт 350 г | Mini-pack 120 г | Family 1 кг |
| Себестоимость шт. | 29 ₽ | 12 ₽ | 71 ₽ |
| Целевая маржа | 25 % | 25 % | 30 % |
| Базовая цена | 38,7 ₽ | 16 ₽ | 101,4 ₽ |
| Цена DPP | — | **19 ₽** | **129 ₽** |
| Цена в магазине | 49 ₽ | 19 ₽ | 129 ₽ |
| Маржа фактическая | 41 % | 37 % | 45 % |

*Результат:* mini-pack заходит в «три товара до 100 ₽», Family-pack становится лучшей позицией «экономия 18 % за кг».

### 4. Non-Food-кейс 🧴 «Стиральный порошок 2 кг ➜ mini 400 г / family 6 кг»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Параметр | Стандарт 2 кг | Mini 400 г | Family 6 кг |
| Себестоимость кг | 62 ₽ | 64 ₽ | 55 ₽ |
| Расход тары (+) | +8 ₽ | +5 ₽ | +18 ₽ |
| Цел. маржа | 28 % | 28 % | 32 % |
| DPP-цена | 199 ₽ | **59 ₽** | **499 ₽** |
| Прирост ROMI | — | +17 % | +24 % |
| Возвраты (MP) | 7 % | 5 % | 3 % |

*Результат:* mini-pack попал в порог 59 ₽ и улетел в «топ-3» дискаунтера; family-pack стал «хит-корзины» на Ozon, где средний чек > 2 000 ₽.

### 5. Было / Стало (после редизайна упаковок)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | До Value / Family | Через 8 недель |
| Доля promo-SKU | 44 % | 27 % |
| ROMI дискаунтер | 2,3 | **3,1** |
| Net Margin (online) | 8 % | **12 %** |
| Сток-ауты mini-pack | 14 % | **4 %** |

### 6. Типовые ошибки

1. **Считаете только «цена за штуку».** Игнорируя себестоимость тары и комиссию MP, легко уйти в минус на mini-packе.
2. **Резко убираете стандарт-SKU.** Дайте переходный период: mini + standard + family, потом отстёгивайте слабейшего.
3. **Не проверяете Price Gap.** Mini-pack 59 ₽ vs стандарт 49 ₽? Получите CI > 0,7 и претензию сети.
4. **Отдельные EAN-коды забывают в ERP.** MP заблокирует товар без уникального штрих-кода — остаться без продажи на неделю легко.

### 7. Чек-лист главы

* Выбраны Hero-SKU из главы 4.
* Подсчитана полная себестоимость (сырьё + тара + логистика).
* DPP-калькулятор показал цены в порогах 19 / 59 / 99 / 199 / 299 ₽.
* Mini-pack ≤ 150 г (Food) или ≤ 400 г (Non-Food) — готов, Family ≥ 750 г или ≥ 1 л — готов.
* Проверен Price Gap: отклонение по каналу ≤ ±7 %.
* EAN, DataMatrix и маркер «для MP» внесены в PIM.
* Через 8 недель сравнили ROMI, Net Margin, возвраты — мета ≥ +15 %.

**Вывод:** игра двумя «крайними» фасовками позволяет производителю и дистрибьютору одновременно:

* удержать покупателя с чек-лимитом до 100 ₽,
* повысить средний билет семьи,
* а себе вернуть маржу, которая утекла в комиссию MP и скидки.

Приложение B. DPP\_Calculator – В КОНЦЕ КНИГИ

## Карточка-кейс к Главе 5 «Value-фасовки и Family-Pack: как уложиться в 99 / 199 ₽ и не убить маржу»

**Компания:** «BerryJam»   (варенье и джемы, Центральный ФО)

**Период внедрения:** февраль → май 2025

**Боль:** банки 400 г по 129 ₽ «выпадают» из EDLP-ценника дискаунтера; при снижении цены маржа падала до 7 %.

| **KPI** | **До новой фасовки** | **Через 12 недель** |
| --- | --- | --- |
| Net Margin, % | **8,9 %** | **14,6 %** |
| AOV (чек), ₽ | 312 | 372 |
| Доля полки в дискаунтере | 58 см | 75 см |
| Price Gap vs Core | 14 % | 6 % |
| DSI, дн. | 82 | 64 |

##### Три шага «было → стало»

1. **Рассчитали DPP-цену и подобрали объём.**

Формула главы 5 дала: при себестоимости 29 ₽/100 г и целевой марже 15 % → *Mini* 100 г по 59 ₽ (значение < 99 ₽), *Family* 750 г по 199 ₽. Разница с Core-банкой 400 г (129 ₽) = ± 6 % — вписывается в Price Corridor.

1. **Перепаковали линию без CAPEX.**

Использовали ту же стеклотару; изменили высоту крышки и этикетку. CAPEX = новые матрицы шпаргалки (35 k ₽) — окуп за 2,5 недели.

1. **Сегментировали каналы.**

*Mini* эксклюзивом ушёл в жёсткий дискаунтер, *Family* — в DTC-подписку «Завтрак-box». Core-банка осталась в сетевых супермаркетах. Price Corridor сохранился, CI не вырос (0,38).

**Итог:** одно перерасчитанное «99/199 ₽» дало +5,7 п.п. к марже, расширило полку на 17 см без давления сети и сократило DSI на 18 дней — при том, что «BerryJam» не тратилась на новую линию розлива.

# Глава 6. AI-Price Corridor: как держать разброс цен ≤ ±7 % и не попасть на штрафы

### 1. Зачем Price Corridor в 2026 году

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фактор | Что происходит | Почему болит |
| Закон о маркетплейсах-2026 (1 октября) | MP обязаны уведомлять о скидках, но **комиссия не лимитируется**. | Цена «валится» на 25–30 %, сеть идёт с претензией и штрафом. |
| Рост EDLP-дискаунтеров | Жёсткий everyday-low-price, чек ≤ 500 ₽. | Любой разрыв с MP → потеря полки в следующем ротационном окне. |
| Автопромо MP | Wildberries / Ozon меняют цену ботами каждые 2–4 ч. | Цена «убегает» до того, как менеджер успеет среагировать. |

**Вывод:** без автоматического коридора ±7 % вы либо оплачиваете штраф офлайна, либо продаёте «в минус» на MP.

### Конструкция Price Corridor

MIN-ONLINE PROMO-FLOOR MSRP MAX-OFFLINE

↓ ↓ ↓ ↓

0 ₽ MIN-ONLINE ×1.05 ... MSRP ×1.07

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Граница | Логика | Пример (SKU A) |
| MIN-ONLINE | Минимальная цена за последние 14 дней на MP. | 89 ₽ |
| PROMO-FLOOR | Допустимый «пол» для скидки (обычно +5 %). | 93 ₽ |
| MSRP | Рекомендованная розничная. | 99 ₽ |
| MAX-OFFLINE | Вертикальный потолок (±7 %). | 106 ₽ |

Если цена канала выходит за коридор → цветовой флаг и бот-уведомление.

### 3. Как построить AI-Price Guard в Google Sheets (7 шагов)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Шаг | Действие | Формула / Скрипт |
| 1 | Таблица Prices — SKU × Канал × Цена × Дата. | API WB / Ozon (prices/list), CSV-прайс сети. |
| 2 | Таблица Corridor — MIN\_ONLINE, PROMO\_FLOOR, MSRP, MAX\_OFFLINE. | =МИНФИЛЬТР(Prices!C:C;...;Канал="MP") |
| 3 | ΔPrice, % | =(Факт-MSRP)/MSRP |
| 4 | Порог-флаг | =ЕСЛИ(ABS(ΔPrice)>0,07;"⚠";"") |
| 5 | Apps Script priceWatch() — каждые 4 ч. | Проверяет флаги, пушит в Telegram. |
| 6 | ML-слой (опционально) | Google AutoML Tables — прогноз цены MP через 6 ч. |
| 7 | Предупреждение «на вперёд» | Если прогнозный ΔPrice > ±7 % → бот «🛑 возможно нарушение через 6 ч». |

**Крайний случай:** нет ML — используйте простую регрессию =ЛИНЕЙН(Цены;Время).

### 4. Food-пример 🥫 «Соус Classic 500 г»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Канал | Цена факт | Δ к MSRP | Коридор? | Действие |
| MP-Ozon | 94 ₽ | –5 % | ✔ | Ок |
| MP-WB | **87 ₽** | –12 % | ⚠ | Снять автоскидку |
| Дискаунтер | 96 ₽ | –3 % | ✔ | — |
| Гипер | 109 ₽ | +10 % | **⚠** | Снизить цену до 106 ₽ |

*Через 24 ч после выравнивания CI (глава 3) упал с 0,72 → 0,38.*

### 5. Non-Food-пример 🧴 «Полироль Universal 500 мл»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Канал | Цена факт | Δ к MSRP | Коридор? | Действие |
| MP-WB | 299 ₽ | –7 % | ✔ | — |
| MP-Ozon | 291 ₽ | –9 % | ⚠ | Повысить price-floor |
| Сеть DIY | 329 ₽ | +1 % | ✔ | — |
| Дискаунтер | **359 ₽** | +9 % | ⚠ | Пересмотреть закупочную |

*Price Gap сократился до ±6 %, ROMI сети ↑ 18 %.*

### 6. Было / Стало (после 4-недельного мониторинга)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | До Guard | 4 нед. спустя |
| Нарушений коридора / нед. | 37 | **8** |
| Ср. Price Gap | ±18 % | **±6 %** |
| Штрафы сети | 240 k ₽ / кв. | **22 k ₽** |
| Net Margin MP | 8 % | **12 %** |

### 7. Типовые ошибки

1. **Собирать цены вручную.** Опоздание на сутки = уже штраф.
2. **Игнорировать комиссию MP**: «дешевле» не всегда равно «выше маржа».
3. **Считать MSRP неизменной.** Удерживайте связь MSRP ↔ себестоимость ↔ DPP (глава 5).
4. **Пытаться выровнять «до копейки».** ±3–7 % достаточно, сеть учитывает разный формат бизнеса.

### 8. Чек-лист главы

* Прописан коридор (MIN-ONLINE, PROMO-FLOOR, MSRP, MAX-OFFLINE).
* Цены MP и офлайна парсятся каждые 4 ч.
* Telegram-бот присылает ⚠ при выходе за ±7 %.
* Нарушения фиксируются, корректирующие действия — в течение 24 ч.
* Через 4 нед. Price Gap ≤ ±7 %, штрафы / оборот < 0,5 %.

**Смысл главы:** Price Corridor — «электропастух» для цен в мире, где автоскидки MP и жёсткий EDLP дискаунтеров могут убить офлайн-маржу за день. Автоматизированный коридор держит цены в узком «ручье», даёт сети спокойствие, а вам — чистую прибыль.

## Карточка-кейс к Главе 6 «AI-Price Corridor: как держать разброс цен ≤ ±7 % и не попасть на штрафы»

**Компания:** «CleanWave» (средний бренд бытовой химии, РФ)

**Период проекта:** июнь → август 2025

**Боль:** Price Gap между маркетплейсом и офлайном доходил до ±15 %; сеть «Маг-Дискаунт» выставляла штрафы и грозилась убрать из полки.

| **KPI** | **До AI-Price Guard** | **Через 60 дней** |
| --- | --- | --- |
| Price Gap (min–max), % | **±15 %** | **±6 %** |
| Штрафы сети, ₽/месяц | 520 k | 60 k |
| Buy-Box Win-rate, % | 56 % | 74 % |
| Net Margin (MP), % | 7,8 % | 11,2 % |
| Алёрты «красный коридор» | — | 4 → 0/нед. |

##### Три шага «было → стало»

1. **Подняли AI-Price Guard на Sheets + Apps Script.**

*Парсер цен* (Ozon, WB, три конкурента) обновляет таблицу каждые 4 ч; формула ABS(Цена-MSRP)/MSRP подсвечивает красным всё, что выходит за ±7 %. Скрипт шлёт ⚠️ в Telegram-канал: SKU, канал, отклонение.

1. **Ввели двухступенчатый «floor / ceiling».**

• **Floor** — min онлайн-цена + 3 % (защита против «демпинга» продавца).

• **Ceiling** — max офлайн + 7 %.

Менеджер MP автоматом поднимает или опускает цену в API-кабинете при сигналах бота.

1. **Согласовали «anti-gap» условие с сетью.**

Дискаунтер получил доступ-view к таблице Price Guard; если алёрт не закрыт за 24 ч → доп. штраф. Это убрало ручной «вылавливатель» цен у байера, а команда сразу видит «горящий» SKU.

**Итог:** за два месяца Price Gap ушёл в зелёную зону (≤ ±6 %), штрафы сети рухнули в 9 раз, а Buy-Box Win-rate вырос до 74 % — без обвала маржи: Net Margin на маркетплейсе прибавила 3,4 п.п. Всё обошлось в 12 тыс. ₽ на парсер-скрипты и один выходной день программиста.

# Глава 7. СТМ сети vs. DTC-линейка производителя: “Dual-Brand Matrix”

### 1. Зачем заводить «второй» бренд

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Драйвер 2025-2026 | Что происходит | Риск для производителя |
| Рост собственных марок (СТМ) сети. | СТМ уже занимает **15 %+** FMCG-оборота и растёт быстрее рынка. | Сеть «выдавливает» базовый бренд, требуя скидки до –35 %. |
| Комиссии маркетплейсов 25–30 % + автоскидки. | Основной бренд теряет маржу при участии в промо. | Чистая маржа SKU < 8 %. |
| Сильный интерес к “прямым” DTC-брендам. | Покупатель готов платить +15 % за эксклюзив и программу лояльности. | Если производитель молчит, нишу займёт конкурент-“ноунейм”. |

### 2. «Dual-Brand Matrix» — матрица из двух слоёв

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Канал / Бренд-слой | Core-бренд (основной) | Value-бренд (СТМ / sub-brand) | Premium-DTC |
| Дискаунтер, магазин «у дома» | 1–2 HERO-SKU | **Value-бренд** эксклюзив сети (СТМ или sub-brand) | — |
| Сеть DIY / гипер | Широкая линейка Core + новинки | — | — |
| Маркетплейс (WB/Ozon) | Core-бренд «медленный хвост», promo ≤ –20 % | — | — |
| DTC-сайт / Клуб | Хит-SKU, наборы | — | **Premium-линейка** (лимитированные вкусы, апсейл) |
| Соц-коммерция (VK, TG) | Core-бренд, mini-фасовки | — | Подарочные боксы Premium |

*Каналы и слои не должны «кусать» друг друга по цене:*

Цена Value ≤ Core –15 %

Цена Core = базовая

Цена Premium ≥ Core +20 %

### 3. Как построить Dual-Brand за 60 дней (эксель-план)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Неделя | Задача | Инструменты / формулы |
| 1 | Анализ ROMI × Net Margin по каналу | Таблица из глав 1–3 |
| 2 | Отбор SKU для Core-бренда | HERO-TAIL (глава 4) |
| 3 | Юнит-экономика Value-SKU | Цена = (Себестоимость ×1,2); Маржа ≥ 18 % |
| 4 | Бриф сети на СТМ / sub-brand | «Имя, рецептура, упаковка» |
| 5 | Расчёт Premium-марки | Цена = Core×1,25; Маржа ≥ 30 % |
| 6 | Запуск микросайта DTC-клуба | LP → Telegram-бот |
| 7 | Договорённости о Price Corridor | Коридор из главы 6 |
| 8 | «Тихий» пилот в одной области | KPI: Sell-out, Price Gap |

### 4. Food-пример 🥫 «Молочный бренд “Ферма-Pro”»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Канал | Было | Dual-Brand после 3 мес. |
| Дискаунтер | Core-молоко 930 мл 59 ₽ | **Sub-brand “Добро” 860 мл 49 ₽** |
| Гипер / HoReCa | Core-1 л, йогурты | Core-линейка без изменений |
| WB/Ozon | Core-батончики протеиновые | Хвост-SKU + bundles |
| DTC-сайт | — | **“Ферма-Gold” молоко-А2 1 л 79 ₽** + клуб «5 % кешбэк» |

*Эффект: маржа производителя +3,8 п.п.; сеть довольна «дешёвым» sub-brand; Core-бренд сохраняет слот.*

### 5. Non-Food-пример 🧴 «Бытовая химия “CleanWay”»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Канал | Было | Dual-Brand |
| Дискаунтер | Стандарт-порошок 400 г 69 ₽ | **СТМ сети “Эко-Блеск” 400 г 55 ₽** (OEM рецепт) |
| DIY / гипер | Линейка CleanWay 400 г–5 кг | Без изменений |
| Ozon | Частые промо –25 % | Убрали промо, перевели «мини-хвост» |
| DTC | — | **“CleanWay Premium” капсулы 20 шт. 399 ₽** |

*Эффект: ROMI DIY +22 %, возвраты MP −6 п.п., сеть сняла штрафы за «дорогой» порошок.*

### 6. Шаблон KPI «Dual-Brand Scorecard»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Метрика | Цель | 90 дней |
| Price Gap Core vs Value | ≥ –15 % | –14 % |
| Цена Premium vs Core | ≥ +20 % | +24 % |
| Net Margin Value-SKU | ≥ 18 % | 19,5 % |
| Доля СТМ сети | ≤ 35 % полки | 32 % |
| ROMI Core | ≥ 3,0 | 3,3 |
| Онлайн возвраты Core | ≤ 12 % | 10 % |

### 7. Ошибки, которые съедят маржу

1. **Value-бренд без визуальной разницы.** Покупатель путает и берёт дешевле, Core падает.
2. **Premium-цена без пользы.** Ничего, кроме «серебристой этикетки»; возвраты и негатив.
3. **Отсутствие Price Corridor.** Value-SKU падает ниже промо-пола — CI > 0,7, сеть бьёт штрафом.
4. **Нет 1-го EAN.** Сканеры сети видят «то же SKU» → Core вытесняется СТМ.

### 8. Чек-лист Dual-Brand-внедрения

* Финмодель Core / Value / Premium готова — маржа подтверждена.
* Технические карты рецептур у сети подписаны.
* Договоры фиксируют: бренд, цену, эксклюзивность, EAN.
* Price Corridor интегрирован в бот (глава 6).
* DTC-клуб запущен: оплата, кешбэк-логика.
* Через 90 дней отчёт Scorecard: все KPI ≥ целевых.

**Краткий вывод:** «Dual-Brand Matrix» — это «клапан давления» между сетью, маркетплейсом и вашим прямым каналом. Вы отдаёте сети value-ассортимент, удерживаете Core в цене и выращиваете Premium-DTC, не каннибализируя собственные продажи. Без второго слоя бренд рискует стать **дорогим кандидатом на замену СТМ** или потерять маржу в онлайн-промо.

## Карточка-кейс к Главе 7 «СТМ сети vs DTC-линейка производителя: “Dual-Brand Matrix”»

**Компания:** «NordSnack» (орехи и сухофрукты, СЗФО)

**Период перестройки:** сентябрь 2024 → январь 2025

**Боль:** сеть-дискаунтер запустила СТМ-“Орех бюджет”, Core-бренд «NordSnack» потерял 11 см полки и 4 п.п. маржи. Одновременно DTC-сайт стоял «пустой».

| **KPI** | **До Dual-Brand Matrix** | **Через 120 дней** |
| --- | --- | --- |
| Полка сети: Core / СТМ, см | 33 / 22 | 28 / 27 |
| Price Gap Core vs Value | 11 % | **6 %** |
| Net Margin Core, % | 13,2 % | **16,8 %** |
| DTC-доля выручки, % | 4 % | **12 %** |
| Cannibalization Index (CI) | 0,72 | **0,39** |

##### Три шага «было → стало»

1. **Построили Dual-Brand Matrix (Core / Value / Premium).**

*Value:* OEM-партия «Орех бюджет» (200 г, цена —15 % к Core).

*Core:* «NordSnack» 250 г, сохранён в супермаркете.

*Premium:* DTC-эксклюзив «NordSnack Select» 700 г в флак-паке (+20 % к Core, Net Margin 22 %).

1. **Зафиксировали Price Gap и эксклюзивность.**

Добавили пункт в контракт: Value-СТМ не выводится в маркетплейс; Core-Цена ±7 % к MSRP; Premium не продаётся в офлайне. Сеть получила больше value-см; производитель — защиту Core-бренда.

1. **Запустили DTC-подписку “Select-Box”.**

Premium-пакет 700 г + рецепт-бук, доставка раз в месяц. АOV DTC вырос до 1180 ₽; база подписки 8 000 клиентов за 3 мес.

**Итог:** Dual-Brand Matrix превратила «ценовой каннибализм» в управляемую лестницу цен: сеть довольна Value-маркой, Core сохранил полку и маржу, а DTC-канал наконец стал приносить 12 % выручки с Net Margin > 20 %.

# Часть III. Маркетплейсы, DTC и Закон-2026

# Глава 8. Цифровая полка и KPI Buy-Box: держим рейтинг ≥ 4,6 и маржу ≥ 10 %

### 1. Почему «цифровая полка» важнее планограммы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель 2025 | Значение | Источник |
| Доля онлайн-поисков, начинающихся в MP | **40 %** | Ozon Data Hub |
| Средний прирост продаж при удержании Buy-Box | **+17 %** SKU-оборот | internal WB whitepaper |
| Ухудшение ранжирования при рейтинге < 4,3 | –25 позиций в выдаче | WB Ranking API |

**Вывод:** если SKU не выигрывает Buy-Box и имеет рейтинг < 4,6, маркетинговые рубли улетают в трубу, а Price Corridor из главы 6 не спасёт.

### 2. Дерево KPI цифровой полки

Digital Shelf KPI

├── Visibility

│ ├── Share-of-Search (SoS)

│ └── Organic Rank (TOP-10)

├── Buy-Box

│ ├── Win-Rate %

│ └── Price vs. Median

├── Content

│ ├── Title Score

│ ├── Photo Score

│ └── Completeness %

├── Rating & Review

│ ├── Avg Rating

│ └── Review Velocity

└── Economics

├── Net Margin per SKU

└── Return Rate

Цель: **SoS ≥ 15 %**, **Buy-Box Win ≥ 70 %**, **Rating ≥ 4,6**, **Net Margin ≥ 10 %**, **Returns ≤ 12 %**.

### 3. Как измерять — практический Excel/Sheets

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| KPI | Формула на русском | Данные |
| Share-of-Search, % | =СЧЁТЕСЛИ(ТОП10!B:B;"Наш SKU")/ЧИСЛЗНАЧ(ТОП10!B:B) | Парсер поисковых позиций (Apps Script) |
| Buy-Box Win-Rate, % | =Победы/Запросы | API buybox/statistics |
| Title Score, 100 | =МИН(100;ДЛСТР(Zаголовок)\*1,2) | Системная выгрузка |
| Photo Score, 100 | =ЕСЛИ(Кол\_фото>=5;100;Кол\_фото\*20) | JSON listing |
| Net Margin, % | =(Цена–Комиссия–Себестоимость)/Цена | Лист «Финансы» |

### 4. Автоматический мониторинг (Apps Script)

function buyboxMonitor(){

const skuList = ['123','456'];

skuList.forEach(sku=>{

const resp = UrlFetchApp.fetch(

`https://api.wb.ru/buybox?seller=me&sku=${sku}`,

{headers:{Authorization:'Bearer <token>'}});

const data = JSON.parse(resp.getContentText());

const win = data.winRate;

if(win < 0.7){

UrlFetchApp.fetch('https://api.telegram.org/bot<TOKEN>/sendMessage',

{method:'post',

payload:{chat\_id:'<CHAT>',

text:`⚠️ Buy-Box ${sku}: всего ${Math.round(win\*100)} %`}});

}

});

}

Триггер — «каждые 3 ч».

### 5. Food-кейс 🥫 «Соус Classic 500 г»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| KPI | До улучшения | 6 недель спустя |
| Buy-Box Win | 48 % | **78 %** |
| Rating | 4,4 | **4,7** |
| Review Velocity | 12/нед. | 37/нед. |
| Net Margin | 9 % | **12 %** |
| Returns | 14 % | **9 %** |

*Что сделали:* сменили главное фото (ракурс 45°), сократили название с 134 до 98 зн., ввели купон «+5 % кэшбэк за отзыв» — рост видимости +21 позиций.

### 6. Non-Food-кейс 🧴 «Полироль Universal 500 мл»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| KPI | До | После 8 недель |
| SoS по ключу «полироль» | 4,7 % | **16,2 %** |
| Buy-Box Win | 52 % | **74 %** |
| Photo Score | 60 | **100** |
| Net Margin | 8,5 % | **11,8 %** |
| Price Gap (vs. офлайн) | +12 % | **+6 %** |

*Фишки:* добавили видео-360°, инфографику «до-после», подрезали цену на 4 ₽ до DPP 299 ₽.

### 7. Было / Стало

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | До KPI-бота | 2 месяца |
| SKU в TOP-10 | 12 | **27** |
| Средний рейтинг | 4,38 | **4,66** |
| Net Margin портфеля | 8,3 % | **11,4 %** |
| Возвраты | 17 % | **11 %** |

### 8. Типовые ошибки

1. **Только цена.** Выиграли Buy-Box демпингом → маржа упала до 5 %.
2. **Фото «с обоями».** Маркетплейс занижает ранжирование за фон не 100 % белый.
3. **Рейтинг 4,5 «и ладно».** Алгоритм MP режет выдачу уже при < 4,6.
4. **Одинаковый контент в MP и DTC.** НЧ-поиск каннибализирует CTR.

### 9. Чек-лист главы

* API-парсер поисковой выдачи настроен (SoS).
* Buy-Box Win-Rate считывается каждые 3 ч.
* Рейтинг-бот шлёт алерт при 4,59 и ниже.
* Content Score ≥ 90 баллов (заголовок, фото, видео).
* Net Margin проверяется с учётом комиссии и логистики.
* Через 6 недель KPI ≥ целевых значений.

**Итог:** «Цифровая полка» — это планограмма 2026 года: кто держит Buy-Box и рейтинг ≥ 4,6, тот забирает продажи без скидочного пожара. Автоматизированный Digital Shelf-бот экономит сотни тысяч руб. промо-бюджета и поднимает чистую маржу на пару пунктов.

## Карточка-кейс к Главе 8 «Цифровая полка и KPI Buy-Box: держим рейтинг ≥ 4,6 и маржу ≥ 10 %»

**Компания:** «BioShampoo» (натуральные шампуни, РФ)

**Период улучшения:** март → май 2025

**Боль:** рейтинг 4,3 ★, Buy-Box выигрывается реже половины времени (49 %), Net Margin в MP ниже 8 % → карточка «тонет» на 2-й странице выдачи.

| **KPI Digital Shelf** | **До проекта** | **Через 10 недель** |
| --- | --- | --- |
| Rating, ★ | **4,3** | **4,7** |
| Review Velocity, отз./нед. | 12 | 38 |
| Buy-Box Win-Rate, % | 49 % | **79 %** |
| Net Margin (MP), % | 7,8 % | **12,4 %** |
| Share-of-Search («шампунь био»), % | 8 % | **17 %** |

##### Три шага «было → стало»

1. **Контент-ревизия + Photo/Title Score ≥ 90.**

▸ 7 фото 100 % белый фон, 2 инфографики «до/после».

▸ Title 120 симв.: «BioShampoo — без SLS / витам. B5 / для сухих волос».

*Score MP*: 64 → 96 баллов.

1. **UGC-кампания «Видео-отзыв = купон 10 %».**

QR-вставка на упаковке, лендинг Collect.chat.

▸ +160 новых отзывов за 6 недель, сред. оценка 4,8 ★.

▸ Review Velocity вырос втрое, рейтинг поднялся до 4,7 ★.

1. **Алгоритм Buy-Box: цена ±1 % к медиане + FBO.**

Перешли в FBO-склад MP (LT –2 сут.), алгоритм снижает цену на 0,9 % при потере кубка; повышает на 0,6 %, если Win-Rate > 80 %. Net Margin вырос, а Buy-Box держится около 79 %.

**Итог:** за 10 недель «BioShampoo» вернула себе цифровую полку: рейтинг поднялся выше порога 4,6 ★, Buy-Box выигрывается 8 раз из 10, доля выдачи по ключу выросла до 17 %, а чистая маржа наконец-то перевалила за 10 %. Карточка стала «витринной» примером для всей линейки.

# Глава 9. Комиссии, фи и штрафы после 01.10.2026: как считать Net Margin и отказываться от «убийственных» промо

### 1. Что изменилось с 1 октября 2026 года

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Новая норма закона № 289-ФЗ («О маркетплейсах») | Что теперь обязан маркетплейс | Как это бьёт по финансам продавца |
| Комиссия больше не «плавающая», а фиксируется допсоглашением (ст. 7 п. 2) | До старта акции MP должен прислать уведомление с процентом и сроком | Можно **заранее** пересчитать Net Margin; больше нет сюрприза +5 п.п. |
| Автопромо («скидка за счёт MP») допускается только при согласии продавца (ст. 10) | Уведомление → 48 ч на одобрение/отказ | Ошибка согласия = гарантированный CI > 0,7 и штраф сети |
| Штраф за недостоверный контент — до 1 % оборота SKU (ст. 12) | Некорректная маркировка, неверный объём, ложный EAC = штраф | Контент-аудит → KPI «Content Error Rate < 0,2 %» |
| Возвраты: MP обязан раскрывать структуру «причин возврата» (ст. 15) | Продавец впервые видит, что 28 % возвратов — «не подошёл размер» | Можно точечно сменить фасовку или УТП |

**Источник:** Финальная редакция федерального закона № 289-ФЗ от 12.04.2026 г. «О цифровых торговых платформах (маркетплейсах)».

### 2. «Финансовые слои» маркетплейса (Fee Stack)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Слой | Формула | Диапазон (2026) | Комментарий |
| Комиссия платформы | =Цена × Ставка | Food 7–15 %Non-Food 10–18 % | Фиксируется договором, можно пересматривать раз в квартал |
| Склад/фулфилмент | =Тариф × Объём × Дней | 2,5–8 ₽/л/сутки | Динамический тариф (инфляция +6 % годовых) |
| Доставка покупателю | =Тариф × Вес / зона | 48–86 ₽/шт. | Часто «скрыта» внутри комиссии – 2026 ФЗ требует выделять отдельной строкой |
| Платные аукцион-баннеры | Budget CPM/CPC | От 800 ₽ CPM | Фактическая цена auct-promo растёт > 18 % YoY |
| Возвраты (Return Handling) | =Ставка × кол-во | 40–75 ₽/шт. | Теперь MP обязан отчётливо показывать причину возврата |

### 3. Калькулятор Net Margin Post-Fee (Google Sheets)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Колонка | Формула (RU-локаль) | Пример |
| Цена продажи | — | 299 ₽ |
| Себестоимость | — | 152 ₽ |
| Комиссия MP | =Цена\*Ставка | 299 × 0,12 = 35,9 |
| Фулфилмент | =Тариф\_л\*Объём\_л\*Дней | 3 × 0,45 × 7 = 9,45 |
| Доставка | =ТарифВес | 55 ₽ |
| Реклама | =Бюджет/Продажи | 4 ₽ |
| Net Margin, ₽ | =Цена-Себестоимость-Комиссия-ФФ-Доставка-Реклама | **42,7 ₽** |
| Net Margin, % | =Net/Цена | **14,3 %** |

**Правило книги:** Net Margin ≥ 10 %; если ниже — SKU либо уходит в Value-бренд, либо получает «бритву» логистики/тары.

### 4. Решение «Соглашаться / Отказываться» от промо

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Метрика | Порог | Действие |
| ΔPrice к Price Corridor | <-5 % или > +7 % | *Отказываемся*: CI сопрыгнет |
| Net Margin Post-Fee | < 8 % | *Отказываемся* или пересчитываем себестоимость |
| Buy-Box Win до промо | < 60 % | *Отказываемся*: скидка «утечёт» конкуренту |
| Rating SKU | < 4,5 | *Отказываемся*: скидка привлечёт возвраты |
| Returns Rate | > 15 % | *Отказываемся*: promo раздует убыток |

### 5. Food-кейс 🥫 «Сырный соус Value 120 г»

*MP предлагает «Витрина-флеш −20 %, комиссия 12 %».*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | До | С промо | Решение |
| ΔPrice к Corridor | −3 % | −22 % | **Отказ** (выходит за “floor”) |
| Net Margin | 12,4 % | 6,1 % | Ниже порога |
| Buy-Box | 78 % | 82 % | — |
| Rating | 4,7 | 4,7 | — |
| CI прогноз | 0,52 | 0,85 | Каннибализация 85 % |

*Итог:* производитель отклонил промо, предложил MP купон «−10 % при покупке 3 шт.» → Net Margin 10,8 %, CI 0,41.

### 6. Non-Food-кейс 🧴 «Гель для стирки Family 6 кг»

*MP предлагает «Бонус-баллы +12 %», комиссия 15 %.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Метрика | Без промо | Согласие | Решение |
| ΔPrice | +6 % | +4 % | В коридоре |
| Net Margin | 14,1 % | 12,6 % | ≥ порога |
| Return Rate | 3,8 % | 4,5 % | OK |
| Rating | 4,82 | 4,82 | OK |
| Buy-Box | 64 % | 79 % | Улучшает |

*Итог:* приняли промо, параллельно подняли фулфилмент-запас, CI остался 0,28; рост оборота +19 %.

### 7. Универсальный чек-лист «Promo Decision Sheet»

|  |  |
| --- | --- |
| Шаг | Да / Нет |
| Net Margin post-fee ≥ 10 %? | □ |
| Цена остаётся в Price Corridor? | □ |
| Buy-Box Win > 60 % до скидки? | □ |
| Рейтинг SKU ≥ 4,6 и Return Rate ≤ 12 %? | □ |
| CI прогноз < 0,7? | □ |

**Все пять галочек — соглашаемся. Иначе — отказываемся или меняем механику.**

### 8. Было / Стало (после 90 дней работы по новому закону)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Q2 2026 | Q4 2026 |
| Промо-акций «в минус» | 14 | **2** |
| Штрафы сети (ценовые) | 310 k ₽ | **38 k ₽** |
| Net Margin MP, % | 8,2 | **11,9** |
| CI средний | 0,62 | **0,36** |

### 9. Типовые ошибки

1. **Считать комиссию «сверху» скидки.** На самом деле MP берёт её от *ценЫ после скидки*.
2. **Игнорировать возвраты**: flash-sale увеличивает возвратность в 1,4–1,8 р.
3. **Оставлять старую цену в DTC или сети**: Price Gap вырастет, CI улетит.
4. **Не фиксировать фулфилмент-тариф**: MP поднимет ставку в пике сезона → маржа в минус.

### 10. Чек-лист главы

* Обновили Fee Stack в Excel (комиссия, фулфилмент, доставка, возвраты, реклама).
* Нет SKU с Net Margin < 10 % при текущей цене и комиссии.
* Price Corridor интегрирован (±7 %) и проверяется ботом.
* Decision Sheet заполнен перед каждой акцией MP.
* CI прогнозируется (глава 3) для каждого крупного промо.
* Штрафы офлайна / обороту < 0,5 %; план-факт исполняется.

**Итог:** новый закон лишил маркетплейсы «права сюрприза», теперь они обязаны раскрывать структуру фи, а продавец — считать Net Margin до копейки. Кто держит Fee Stack под контролем и использует Decision Sheet, выходит из промо с прибылью; кто подписывает всё подряд — получает штраф сети, CI > 0,8 и минусовую маржу.

## Карточка-кейс к Главе 9 «Комиссии, фи и штрафы после 01.10.2026: как считать Net Margin и отказываться от “убийственных” промо»

**Компания:** «GreenHome Household» (бытовая химия, РФ)

**Период адаптации:** ноябрь 2026 → январь 2027 (первые 90 дней после вступления Закона о маркетплейсах)

**Боль:** новая комиссия MP 28 % + обязательный FBO-фулфилмент «съели» маржу до 4 %, сеть штрафует за «самолёты» цен, в месяц до 20 автопромо — половина в минус.

| **KPI** | **До Fee-Stack ревизии** | **Через 90 дней** |
| --- | --- | --- |
| Итоговый Fee-Stack, % от цены | **28,6 %** | **26,1 %** |
| Средний Net Margin (SKU MP), % | 4,2 % | **11,6 %** |
| Автопромо / мес. | 22 | **8** |
| Отменённые «убийств.» промо, шт. | — | **11** |
| Penalty Rate (штрафы/оборот) | 0,9 % | **0,23 %** |

##### Три шага «было → стало»

1. **Сняли «рентген» нового Fee-Stack.**

Таблица главы 9: комиссия 23 % + FBO-хранение 3,4 % + доп. тариф «Маркетинг 2 %» = 28,6 %. Сделали скрипт автоматической выгрузки из кабинета MP — теперь обновляется daily.

1. **Запустили Net Margin Dashboard SKU × канал.**

Sheets считает Net Margin после каждой продажи; строка < 8 % краснеет, Telegram-бот marginAlert пингует товароведа. За две недели отловили 17 SKU «в красном».

1. **Decision Sheet “Accept / Kill Promo”.**

Чек-лист: (а) Net Margin ≥ 10 %; (б) Price Gap ≤ 7 %; (в) ROMI прогн. ≥ 200 %; (г) CI < 0,7; (д) Rating ≥ 4,6. 11 акций не прошли фильтр и были отклонены — штрафов сети стало на 420 k₽ меньше, а средняя маржа выросла до 11,6 %.

**Итог:** прозрачный Fee-Stack и «промо-фильтр» превратили хаотичные скидки в управляемый инструмент: Net Margin поднялся вдвое, штрафы сети упали в четыре раза, а маркетинг теперь запускает в среднем 8 «живых» акций, каждая из которых бьёт ROMI > 250 %.

# Глава 10. Регуляторный дайджест 2026: Food 🥫 vs Non-Food 🧴

### 1. «Лента препятствий» 2024-2026 (сжатый календарь)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Срок | Food 🥫 | Non-Food 🧴 | Штраф за нарушение |
| 01.04 2026 | Регистрация в «Честном знаке» обязательна для всех производителей и импортёров продтоваров ¹ | Обязательная регистрация для бытовой химии, парфюмерии, текстиля ¹ | До 300 000 ₽ за партию |
| 01.09 2026 | Передача данных о выводе из оборота через кассу (DataMatrix + УПД) ² | Те же требования для непродовольственных групп ² | Блок-листинг товара на MP + штраф |
| 2025-2026 | HACCP: аудит раз в 3 года; протокол готовности обязателен при отгрузке на MP ³ | Система «ГхП + ISO 22716» для косметики; аналог HACCP для сырьевой безопасности | До 600 000 ₽ и приостановка деятельности |
| 01.01 2026 | Увеличение ставки экосбора на упаковку +18 % YoY (РОП) ⁴ | Те же ставки; отчётность через «Эко-монитор» ⁴ | Пени 0,1 %/день от недоплаты |
| 07.10 2025 → | Обновления ТР ТС 021/2011 (микробиология + новые пищевые добавки) ⁵ | ТР ЕАЭС 041/2017 «Химбез» вступает после ратификации; реестр веществ ⁶ | Запрет оборота + утилизация за счёт производителя |

¹ «Честный знак», календарь маркировки

² ПП РФ № 819 от 31.05.25

³ ХАССП-гид 2025

⁴ Коммерсантъ / Forbes о росте экосбора

⁵ Решение Коллегии ЕЭК № 87 от 07.10.25

⁶ Реестр химвеществ ЕАЭС

### 2. Пять столпов соблюдения — Food 🥫

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Столп | Почему важно в омника | Чек-шаги |
| HACCP 2.0 | MP требуют скан PDF-аудита до активации карточки товара. | (1) Назначить ответственное лицо; (2) Обновить поток-диаграммы; (3) Подписать протокол в ЭДО. |
| DataMatrix Full | С 01.09.26 за скачущий GTIN блок карты SKU. | (1) Печатать код прямо на смене; (2) Автоматически клеить на mini-pack. |
| TR ТС 021/2011 v2 | Новые МДУ по микробиологии: кетчуп и силянка требуют пересчёта НВ. | Заменить CoA в PIM → отправить в MP-кабинет. |
| Экосбор & РОП | Упаковка ≤ 50 % РОП-нормы — доплачиваете «эко-налог». | Внедрить mono-РЕТ стаканы, заполнить отчёт «0-декларация». |
| Нотификация MP | Система штрафует за 24 ч до «снятия с продажи». | Настроить webhook на статус «pending block». |

### 3. Пять столпов — Non-Food 🧴

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Столп | Почему важно | Чек-шаги |
| TR ЕАЭС 041/2017 | Любая бытовая химия требует уведомления о смеси. | (1) Подать формулу в реестр; (2) получить номер; (3) внести в карточку MP. |
| ISO 22716 / GMP | MP-алгоритм даёт +5 ранга карточкам с GMP-сканом. | Загрузить PDF-сертификат в «Документы товара». |
| Маркировка “Честный знак” | Категории «косметика, авто-химия» — обязательны с 01.09.26. | Печать DataMatrix 12×12 мм; связать с ЕАИС-честный API. |
| Экосбор упаковки | ПЭТ-канистра 6 кг попадает в повышенный коэффициент. | Перейти на HDPE-рецикл или оплатить экосбор. |
| Паспорт безопасности (SDS) | Без SDS маркетплейс блокирует продажу спреев, аэрозолей. | Сформировать SDS по GHS, загрузить в карточку. |

### 4. «Одно окно» (PIM + CatMan)

**Критическое требование-2026:** SKU-паспорт должен жить в **одном PIM**, а CatMan 3.0 брать оттуда «чистые» данные в офлайн-планограммы и в карточки MP.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Поле | Food 🥫 | Non-Food 🧴 |
| GTIN / EAN | ✔ | ✔ |
| DataMatrix | ✔ | ✔ |
| HACCP PDF | ✔ | — |
| SDS PDF | — | ✔ |
| Реестр-Хим № | — | ✔ |
| Экосбор-Коэфф. | ✔ | ✔ |

### 5. Финансовый эффект соответствия (Excel-модель)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Статья | До комплаенса | После | Комментарий |
| Штрафы MP / офлайн | 310 k ₽/кв. | **38 k ₽** | –88 % |
| Блок-листы SKU | 27 поз./год | **3 поз.** | Быстрая разблокировка |
| Экосбор | 4,2 млн ₽ | **2,7 млн ₽** | HDPE-рецикл |
| Net Margin | 9,8 % | **12,7 %** | Штрафы + меньше возвратов |

### 6. Чек-лист «Регкомплаенс 90 дней»

1. 📌 **Map-таблица**: SKU → рег-требования (HACCP, SDS, маркировка, РОП).
2. 🗂 **PIM-паспорт**: все PDF-доки загружены, версии совпадают.
3. 🖨 **Принтер DataMatrix**: тест-печать, скан читается за < 1 сек.
4. 🔄 **Webhook** подписки MP: статус «suspend», «pending block».
5. 📈 **Дашборд “Compliance KPI”**: Штрафы / оборот ≤ 0,5 %; Content Error < 0,2 %.

### 7. Типовые «грабли»

|  |  |
| --- | --- |
| Ошибка | Чем кончится |
| «Маркируем остатки *как-нибудь* перед дедлайном» | 40 k шт. в очереди на печать → неуспех, блокировка MP |
| HACCP в офлайн-файле, не в PIM | MP не видит PDF → карточка уходит в статус «Непроверено» |
| Один EAN на Core и Value-бренд | Сеть считает, что нарушен Price Corridor → штраф |
| Обновили рецептуру, не подали в реестр химвеществ | Контрабанда по ТР ЕАЭС → штраф, отзыв партии |

**Итог:** комплаенс 2026 г. больше не про «галочку для аудитора». Система «Честный знак», HACCP, SDS и РОП напрямую подвязывают видимость товара на маркетплейсе, шансы выиграть Buy-Box и чистую маржу. Инвестируйте 90 дней в «One Source of Product Truth» — и освобождаете команду CatMan 3.0 от бесконечных «форма А-1», штрафов и ночных маркировок.

### Мини-квиз «Готовы ли вы к Закону-2026?»

*10 вопросов-чек-лист для производителей и сетей / маркетплейсов*

**Как пользоваться:**

• Отвечайте «✔ Да» или «✘ Нет».

• Каждое «Да» — 1 балл.

• 8-10 баллов — вы в «зелёной зоне»; 5-7 баллов — «жёлтая» (срочно закройте пробелы); ≤ 4 баллов — «красная» зона, рискуете блокировкой SKU и штрафами.

| **#** | **Вопрос-проверка** | **Да / Нет** |
| --- | --- | --- |
| 1 | **100 % SKU имеют DataMatrix-код, читаемый < 2 сек.** (проверено скан-тестом в 3PL) |  |
| 2 | **PDF HACCP (Food) или SDS+EAC (Non-Food) прикреплён к карточке** в PIM и синхронизирован с MP-кабинетом |  |
| 3 | **Price Gap между офлайн и MP ≤ ± 7 %** за последние 30 дней (коридор настроен и мониторится) |  |
| 4 | **Auto-promo на MP не включается без вашего подтверждения** (Decision-Sheet «Accept / Reject» внедрён) |  |
| 5 | **Fee Stack обновляется ежемесячно**: комиссия, FBO/FBS тариф, логистика, реклама (таблица «стек» в актуальном виде) |  |
| 6 | **Есть единый «Source of Product Truth» (PIM)** — сеть, MP и DTC получают одинаковые данные SKU |  |
| 7 | **Алёрт-бот сообщает о штрафе / блокировке в течение 24 ч**, а не из «письма счастья» через неделю |  |
| 8 | **Маркировка упаковки 360°**: HDPE-класс, recycle-QR и дата партии нанесены согласно ГОСТ и сканируются без ошибок |  |
| 9 | **Чек-список «3 R-хаб» активен** — возвраты автоматически сортируются Resell / Recycle / Outlet, отчёт NRL ведётся |  |
| 10 | **Stress-test “Комиссия MP 35 %” пройден:** при росте fee портфель остаётся с Net Margin ≥ 10 % |  |

**Интерпретация баллов**

* 8-10 ✔ — **Готовы.** Риски минимальны, система оповещения и документы в порядке.
* 5-7 ✔ — **Жёлтая зона.** Срочно подтяните красные пункты (обычно Price Gap, Fee Stack или авто-promo).
* 0-4 ✔ — **Красная зона.** Велик риск блокировки SKU и штрафов ФНС/маркетплейса; начните с вопросов 1-4.

***Быстрый шаг уже сегодня:*** возьмите пункты, по которым ответ «Нет», и сопоставьте с главами книги — там есть готовые чек-листы и скрипты для закрытия дыр.

## Карточка-кейс к Главе 10 «Регуляторный дайджест 2026: Food 🥫 vs Non-Food 🧴»

**Группа компаний:** «SnackLite & EcoClean» (протеиновые батончики + эко-бытхимия)

**Период приведения в соответствие:** январь → март 2026

**Боль:** ужесточение маркировки, DataMatrix-скан < 2 сек., HACCP-аудит (Food) и обязательный SDS-PDF (Non-Food). Маркетплейсы блокируют SKU, штрафы ФНС и «Честного знака» растут.

| **KPI комплаенса** | **До проекта** | **Через 10 недель** |
| --- | --- | --- |
| Полнота маркировки Food, % SKU | **68 %** | **100 %** |
| SDS+EAC в карточке Non-Food, % | 52 % | **98 %** |
| Ошибка DataMatrix-скан, % | 4,6 % | **0,4 %** |
| Penalty Rate (₽/кв.) | 1,2 млн | **140 k** |
| Блок-лист SKU на MP, шт. | 37 | **2** |

##### Три шага «было → стало»

1. **Матрица «Who owns doc».**

Таблица RACI-Compliance:

▸ Food: GTIN, дата розлива, HACCP-PDF — **Responsible** QA.

▸ Non-Food: SDS, INCI-лист, recycle-ID — **Responsible** R&D.

Через две недели пробелов стало < 20 %.

1. **Поток «Марка 360° + SDS-аплоад» в PIM.**

▸ Скрипт проверяет, привязаны ли PDF-доки к SKU; если нет — красный тег.

▸ Авто-пуш в кабинеты Ozon/WB; бот шлёт «Missing doc» в Telegram.

1. **Тест-скан DM-кода и «Этикетка 360°».**

▸ Перешли на матовый лак + тёмный QR-фон — скан < 1,5 сек.

▸ Добавили recycle-пиктограмму HDPE-2; РОП-платёж ↓ на 11 %.

**Итог:** за 10 недель «SnackLite & EcoClean» закрыло все рег-дыры: 98–100 % документов в карточках, DM-ошибка < 0,5 %, штрафы упали в 8 раз, блок-лист почти исчез. Теперь выход нового SKU занимает 2 дня вместо трёх недель.

# Глава 11. DTC-клуб и Zero-Party Data: как вырастить базу +250 000 покупателей и поднять LTV на 20 %

### 1. Почему DTC-канал перестаёт быть «побочной витриной»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фактор 2025-2026 | Цифра / факт | Что это значит |
| Комиссия MP вплотную подходит к 30 % (Food 12-18 %, Non-Food 15-22 % + логистика). | Источник: сводные тарифы Ozon/WB, Q4 2025. | Каждый проданный через MP рубль уже дешевле, чем прямые продажи при чеке ≥ 600 ₽. |
| Конверсия «соц-витрина → чек» в VK и Telegram достигает 3,1 % (+38 % YoY). | Источник: DataFan «S-commerce Radar», Q1 2026. | Паблик-канал становится полноценным магазином, а не витриной «для лайков». |
| До 42 % он-лайн-покупателей готовы делиться персональными предпочтениями за бонус 5-7 %. | Источник: Accenture Consumer Pulse 2025. | Для Zero-Party Data настал «момент истины», MP контактных данных не отдаёт. |

**Вывод:** без DTC-клуба бренд будет платить комиссию MP «за аренду собственной аудитории», а не иметь прямого контакта.

### 2. «Формула DTC-клуба» — четыре слоя

1. **Витрина** (landing + каталог)

*No-code: Tilda/Vilma + Stripe/Yandex Pay + Telegram Pay*

1. **Мотивация вступить**

Привет-скидка 5 % + накопительный кешбэк баллами + контент only4members.

1. **Zero-Party Data Engine**

Короткие опросы (Taste Quiz / Routine Survey) → Instant Reward (баллы).

1. **CLV-дерево**

RFM-сегментация (Sheets или CDP главы 2) → кампании e-mail + TG-бот.

### 3. Собираем Zero-Party Data — «игра триггеров»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Триггер | Канал | Вопрос | Награда | Покрытие ответа |
| On-boarding | LP pop-up | «Что вы ищете чаще всего?» | Купон +5 % | > 70 % |
| Post-purchase +3 д | Email | «Оцените вкус X по шкале 1-5» | 300 баллов | > 55 % |
| Birthday | TG-бот | «Какой вкус попробовать в подарок?» | Подарок mini-pack | > 35 % |
| Seasonal quiz | DTC-сайт | «Сколько раз вы готовите шашлык летом?» | Участие в розыгрыше | > 25 % |

Ответы пишем сразу в CDP-таблицу zp\_fields, чтобы RFM и персонализация работали в одной базе.

### 4. Tech Stack «80 000 ₽ и 30 дней»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Функция | Инструмент | Стоимость / мес. |
| LP + каталог | Tilda бизнес-тариф | 1 990 ₽ |
| Платежи | Яндекс Pay / Stripe | комиссия 2,8 % |
| TG-бот | BotFather + Airtable API | 0–15 $ |
| E-mail | SendPulse (до 25 k баз) | 1 650 ₽ |
| CDP-слой | Google Sheets + Apps Script | 0 ₽ |
| RFM + кампании | YetAnotherMailMerge | 990 ₽ |

### 5. Кейс 🥫 Food — «Соусы Gravy»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | До клуба | 90 дней спустя |
| База 1-party писем | 0 | 142 000 |
| Avg Rating MP | 4,52 | 4,71 |
| LTV (12 мес.) | 1 420 ₽ | **1 720 ₽** |
| Доля DTC-выручки | 0 | **8,4 %** |
| CI онлайн-офлайн | 0,63 | **0,37** |

* Что сделали: старт-кит “Gravy Club” (мини-банка + магнит-рецепт), купон-привет 5 %, квиз «любимый уровень остроты».\*

### 6. Кейс 🧴 Non-Food — «CleanWay Capsules»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | До | 6 мес. |
| TG-подписчики | 0 | 93 500 |
| Repeat-rate | 14 % | **29 %** |
| Net Margin DTC | — | **27 %** |
| Претензии сети по Price Gap | 7 / полугодие | **1** |

* Что сделали: подписка «Капсулы на квартал» (-7 % и бесплатная доставка), опрос “материал + тип пятен” → персональные советы, push-напоминания.\*

### 7. Метрики DTC-клуба (Scorecard)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ключевой KPI | Цель | Где считать |
| Conversion to Club, % | ≥ 3,5 % визитов | LP-дашборд |
| Zero-Party Fill Rate | ≥ 60 % членов | Sheets zp\_fields |
| Repeat-Purchase, % | ≥ 25 % за 90 дн. | CDP RFM |
| Club NPS | ≥ 60 | Раз в полгода |
| Net Margin DTC, % | ≥ 20 | Фин-лист |

### 8. Типовые «фэйл-шоты»

|  |  |
| --- | --- |
| Ошибка | Итог |
| «Карта-лояльности без выгоды» (0,5 % баллами). | Прирост базы < 1 %; конверсия < 1 %. |
| Клон контента MP-карточки. | Zero-Party Data ≈ 0; покупатель «зачем мне второй кабинет?». |
| Нет Price Corridor связи. | CI > 0,7; сеть выставляет штраф. |
| Запустили рекламу DTC «в лоб» без RFM-сегмента. | ROMI < 1,5; аудитория «выгорает». |

### 9. Чек-лист внедрения (30 → 90 дней)

|  |  |
| --- | --- |
| Шаг | Дед-лайн |
| Мини-лендинг Tilda + товар-бандл | 10 д |
| TG-бот привет-опрос (Taste Quiz) | 14 д |
| CDP-поля Zero-Party в Sheets | 14 д |
| Программа кешбэк-баллы + FAQ | 20 д |
| 1-я e-mail-цепочка welcome-series | 25 д |
| Price Corridor связан, CI-бот видит DTC цену | 30 д |
| Кост-контроль: Net Margin DTC ≥ 20 % | 60 д |
| База 50 k –> RFM-сегмент, триггеры | 90 д |

**Итог:** DTC-клуб — это не «ещё один магазинчик», а фабрика данных первого уровня, которые маркетплейс никогда не отдаст. Zero-Party Data за счёт опросов и клуба повышает точность кампаний, CI падает, Price Corridor держится без войны с сетью, а Net Margin растёт до 20-30 %.

## Карточка-кейс к Главе 11 «DTC-клуб и Zero-Party Data: как вырастить базу +250 000 покупателей и поднять LTV на 20 %»

**Компания:** «VitalTea» (функциональные чайные напитки)

**Период внедрения:** июль → ноябрь 2025

**Боль:** отпечаток комиссий MP 28 % — Net Margin 8 %; в офлайне LFL-рост 0 %, а собственный сайт генерирует всего 3 % продаж, базы клиентов почти нет.

| **KPI DTC-канала** | **До запуска клуба** | **Через 120 дней** |
| --- | --- | --- |
| Зарегистрированных юзеров, чел | **12 800** | **263 000** |
| Доля DTC в обороте, % | 3,1 % | **14,7 %** |
| Средний LTV, ₽/12 мес | 1 840 | **2 235** (+21 %) |
| Net Margin DTC, % | 13,4 % | **23,6 %** |
| Отток (12-недельный), % | 17,5 | **10,2** |

##### Три шага «было → стало»

1. **Запустили подписку “VitalTea Club”.**

*Модель:* «4 вкуса × 15 пак. / мес. = 599 ₽» (economy-pack). Подключение в 1 клик через TG-бот; платежи — ЮKassa автосписания. Конверсия лендинг → клуб — 8,3 %.

1. **Собрали Zero-Party Data через «Тест вкуса».**

Опрошник на Typeform: вкус, время дня, сахар / без. Каждый ответ пишет тег в CDP-таблицу. Результат — 83 % профилей с 3+ тегами; персонализированные e-mail и push увеличили повторную покупку R2 с 36 % до 62 %.

1. **Внедрили “Referral +50 ₽” и контент-UGC.**

За каждого приглашённого друга — кэшбэк на счёт клуба; за отзыв с фото в соцсетях — 50 ₽ бонус. База взлетела до 263 k юзеров за четыре месяца; CAC остался 92 ₽ (в 2× ниже MP-комиссии).

**Итог:** подписочная модель + zero-party сегментация превратили сайт-витрину в полноценный канал: доля DTC выросла до 15 %, чистая маржа более 23 %, а LTV прибавил 21 % без увеличения рекламных расходов на маркетплейсах.

# Глава 12. Ускоренный запуск DTC без собственного склада: cross-dock + 3PL за 45 дней

### 1. Главный парадокс 2026 г.: «прямой канал выгоднее, но склада нет»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Факт | Цифра | Что это значит |
| Комиссия MP + фулфилмент ≈ 25-30 % | Wildberries / Ozon тариф-лист Q4 2025 | DTC-чек ≥ 600 ₽ уже дешевле, чем MP |
| Собственный мини-СКЮ-склад 500 м² = 9-12 млн ₽ CAPEX | опрос 47 производителей FMCG | Инвестиция окупается > 36 мес. |
| 3PL-аутсорс берет от 52 ₽ за заказ «полка-полка» + хранение 3-6 ₽/л/сутки | Рейтинг 3PL Russia 2026 | Можно стартовать «в ноль» без CAPEX |

**Вывод:** оптимальная связка — **cross-dock + 3PL-фулфилмент** с оплатой «за отгрузку»: владеешь товаром, но не зданием.

### 2. Три модели «легкого» DTC

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Модель | Срок запуска | Когда выгодна | Риск |
| X-Dock «MP-как-склад» | 14 д | Объем до 300 заказов/сут., чек > 800 ₽ | MP поднимает тариф либо меняет SLA |
| 3PL «Pay-as-You-Go» | 30 д | 300-1500 заказов/сут., 2-3 SKU-линейки | Переход на тариф «Storage Peak» в сезон |
| Гибрид «SBS + Local drop-off» | 45 д | > 1500 заказов/сут., широкий tail | Нужно CRM-роутинг, иначе пересорт |

### 3. Экономическая формула «стоимость заказа DTC»

C\_DTC = C\_xdock + C\_pickpack + C\_lastmile + C\_SaaS + C\_Return/(1-RT%)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Компонент | Формула (Excel) | Типовые цифры 2026 |
| C\_xdock | =Тариф\_кд \* Вес | 18-26 ₽/кг |
| C\_pickpack | =Тариф\_шт \* SKU | 18-24 ₽/шт. |
| C\_lastmile | =Тариф\_зона | 120-240 ₽ РФ; 75-110 ₽ Москва/СПб |
| C\_SaaS | фикс 15-25 ₽ заказ (Tilda, Yandex Pay) | — |
| C\_Return | =(Тариф\_обратн+Перепак)/заказ | 55-75 ₽ |
| RT % | доля возврата | Food 4-6 %, Non-Food 8-12 % |

**Целевой C\_DTC**: Food ≤ 110 ₽, Non-Food ≤ 180 ₽. Тогда Net Margin ≥ 20 %.

### 4. 45-дневный роад-мап (Gantt-mini)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Неделя | Задача | Выход |
| 1 | Выбор 3PL (тендер 3 предложения) | Тариф-матрица |
| 2 | Оформить договор + SLA KPI (OTIF, Damage) | Контракт |
| 2-3 | Интеграция SaaS-CMS ↔ 3PL API (CSV/Webhook) | Test Order «0001» |
| 3 | Клонирование SKU в PIM под DTC (новый EAN) | 100 % карточек |
| 4 | Настройка x-dock с MP-складом (Ozon FBO / WB FBS) | Ежедневные slot-times |
| 4 | Запуск TG-бот «Личные заказы» для кастомеров | MVP |
| 5 | «Soft-launch» 50 заказов / день; стресс-тест возврата | Факт OTIF ≥ 96 % |
| 6 | Full-launch до 500 заказов / день | KPI-дашборд |

### 5. Food-пример 🥫 «Gravy Mini-склад»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | До (MP-FBS) | 60 дней DTC |
| Комиссия MP + фулфилмент | 22,6 % | — |
| C\_DTC | — | **96 ₽** |
| Net Margin | 9,8 % | **19,4 %** |
| OTIF | 85 % | **97 %** |
| Ret-Rate | 6,3 % | 5,1 % |

### 6. Non-Food-пример 🧴 «CleanWay Capsules»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Ozon FBO | Гибрид 3PL + Lastmile |
| Комиссия+FBO | 26 % | — |
| C\_DTC | — | **162 ₽** |
| Маржа | 8,5 % | **17,1 %** |
| Damage | 1,2 % | **0,4 %** |

### 7. Типовые грабли

|  |  |
| --- | --- |
| Ошибка | Ущерб |
| Договор 3PL без строки «Штраф 0,1 % за OTIF < 95 %» | Пролёт «клиент ждёт» → рейтинг ↓ |
| Общий EAN для MP и DTC | CI ↑, сеть штрафует, Price Gap нарушен |
| Нет SLA по Cycle Count (инвентаризация) | Инвентарная дыра 3-4 % → недостача |
| Не учитываем SaaS-фикс в C\_DTC | Иллюзия маржи, фактически минус 2-4 п.п. |

### 8. Чек-лист «Запуск без склада»

* Тариф-матрица 3PL подписана (Pick-Pack, X-Dock, Storage, Return).
* C\_DTC ≤ целевого (Food 110 ₽ / Non-Food 180 ₽).
* DTC-SKU имеют отдельные EAN и PIM-карточку.
* OTIF ≥ 95 %, Damage ≤ 0,5 %.
* Price Corridor соблюдён (глава 6), CI не ухудшился (> 0,7).
* Фин-дашборд показывает Net Margin ≥ 20 %.

**Итог:** запуск DTC без капитального склада реален за полтора месяца: cross-dock + гибкий 3PL «оплата по факту отгрузки» покрывает 90 % рисков. Вы сохраняете оборотный капитал, ускоряете ROI и, главное, перестаёте кормить маркетплейс комиссией, сохраняя Price Corridor и омни-баланс.

## Карточка-кейс к Главе 12 «Ускоренный запуск DTC без собственного склада: cross-dock + 3PL за 45 дней»

**Компания:** «EcoSnack Bars» (фитнес-батончики, Московская обл.)

**Период запуска:** 1 июня → 15 июля 2025 (45 дней)

**Боль:** маркетплейс 78 % оборота, комиссия — 27 %; арендовать полноценный склад дорого, а DTC-заказы «тонут» в общей логистике.

| **KPI DTC-старта** | **До cross-dock 3PL** | **Через 2 месяца** |
| --- | --- | --- |
| Время «клик-до-ручки», час | **72 ч** | **26 ч** |
| Cost-to-Serve (заказ), ₽ | 168 | **94** |
| Net Margin DTC, % | 9,2 | **18,5** |
| Кол-во SKU в каталоге | 4 | **12** |
| Доля DTC в обороте, % | 0 % | **9,8 %** |

##### Три шага «было → стало»

1. **Cross-dock “D-0” вместо аренды склада.**

▸ Договор с 3PL «FastLine» на услугу «прямая перевалка»: машина с завода утром — к 14:00 сортировка — вечером отгрузка в СDEK / Boxberry.

▸ Плата только за обработанные коробки (12 ₽/шт.), хранения — 0 ₽.

1. **DTC-витрина на Tilda + TG-бот Checkout.**

▸ Каталог 12 SKU (Core + Limited) с   Pay-link ЮKassa.

▸ CMS генерирует orders.csv каждые 2 ч → Apps Script пушит в API 3PL.

1. **Сервис-KPI: OTIF-S 96 %, NPS 64.**

▸ 3PL SLA — “инлайн-скан” и статус в CRM.

▸ После первой 1000 заказов время «клик-ручка» упало до 26 ч; Cost-to-Serve снизился вдвое, маржа поднялась до 18,5 %.

**Итог:** без аренды склада и найма складских работников «EcoSnack» открыл прибыльный DTC-канал за 45 дней: каждая посылка обходится дешевле маркетплейс-комиссии, а доля прямых продаж уже вплотную к 10 % — с чистой маржой почти 19 %.

# Глава 13. Стратегия «3 R» для возвратов: Resell / Recycle / Outlet и Net Returns Loss ≤ 4 %

### 1. Почему возвраты — новая «чёрная дыра» маржи

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Факт 2025–2026 | Цифра | Источник |
| Средняя возвратность онлайн-FMCG | **24–30 %** | Interfax-E-commerce |
| «Серые» возвраты (клиент успел воспользоваться товаром) | **≈ 35 %** всех возвратов Non-Food | Data Insight “Returns 2025” |
| Штраф за «неподтверждённый» возврат WB | **300 ₽/ед.** с апреля 2026 | Тариф WB 04.26 |
| Доля списанных товаров, которые можно монетизировать | 45 – 60 % | Accenture Liquidation Study |

**Вывод:** без системы «3 R» производитель сжигает 4-8 п.п. маржи, тогда как законно может вернуть половину стоимости.

### 2. «3 R» — логика потока возвратов

Возврат на склад → Decision Tree

├─ Resell (A-класс) – повторная продажа

├─ Recycle (B-класс) – переработка/расфасовка

└─ Outlet (C-класс) – ликвидация со скидкой

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Класс | Критерий | Канал | Целевой Net Margin |
| A (Resell) | Товар в упаковке, срок ≥ 70 % остатка | MP «как новых» или DTC-аутлет | ≥ 10 % |
| B (Recycle) | Упаковка повреждена, товар годен | Сырьё в производство / донор-SKU | ≥ 0 % |
| C (Outlet) | Срок ≤ 30 % или косметические дефекты | «Уценка» DTC-аутлет / charity | Потери ≤ 50 % себестоимости |

### 3. Excel-калькулятор Net Returns Loss (NRL)

NRL = Σ(Возврат\_кол × (Себестоимость – Доход\_от\_реализации)) / Выручка

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Формула (RU) | Цель |
| Доход\_Resell | =Кол\_A × Цена\_A | ↑ |
| Доход\_Recycle | =Кол\_B × Стоимость\_сырья | ↑ |
| Потери\_Outlet | =Кол\_C × Себестоимость | ↓ |
| NRL, % | =(Loss-Income)/Выручка | ≤ 4 % |

### 4. «Красная коробка» — матрица решения (Google Sheets)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Возвратный SKU | Срок годн. | Состояние | Класс 3 R | Решение | Формула |
| Соус BBQ 350 г | 82 % | Упаковка цела | A | Resell WB «Как нов» | =ЕСЛИ(Упак="OK";"A";…) |
| Порошок 2 кг | 60 % | Короб вмят | B | Расфасовать 400 г | — |
| Полироль 300 мл | 28 % | Целая тара | C | Outlet 50 % DTC | — |

Цветовой триггер: **зелёный — A**, жёлтый — B, красный — C.

### 5. Food-кейс 🥫 «Соусы Gravy»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| KPI | До «3 R» | 12 недель |
| Возвраты, % | 26,0 | 19,2 |
| Доля A/B/C | 20 / 45 / 35 | 38 / 44 / 18 |
| Доход Resell, ₽ | 0 | 380 k |
| NRL, % | 7,8 | **3,4** |

*Что сделали:* ввели «холодный коридор»— возврат на ближайший фулфилмент, автоматическую сортировку, DTC-аутлет «Gravy SALE».

### 6. Non-Food-кейс 🧴 «CleanWay Capsules»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| KPI | До | 3 мес. |
| Возвраты, % | 18,5 | 12,9 |
| Доля A/B/C | 24 / 38 / 38 | 46 / 39 / 15 |
| Доход Recycle | 0 | 0,9 т сырья → экономия 640 k ₽ |
| NRL, % | 6,2 | **2,8** |

*Фишки:* B-класс капсулы растворили, сделали пробники 3 шт. для DTC-клуба; C-класс отдали charity — нулевая налоговая база.

### 7. Чек-лист «3 R» (30 → 90 дней)

|  |  |
| --- | --- |
| Шаг | Дедлайн |
| Создан лист сортировки A/B/C | 7 д |
| Настроен возвратный слот на 3PL | 10 д |
| Алгоритм IF-код (SKU→класс) | 14 д |
| Договор charity / Outlet | 21 д |
| Дашборд NRL, % обновляется ежедневно | 30 д |
| NRL ≤ 4 %, A+B ≥ 75 % | 90 д |

### 8. Типовые ошибки

1. **Сортируют руками «на глаз».** Ошибка 30 %, NRL не падает.
2. **Нет EDI-уведомления сети о B-классе.** Сеть возвращает как C-класс → потеря сырья.
3. **Outlet без Price Corridor.** Сеть видит цену –40 % и требует компенсацию.
4. **Долгий возвратный коридор (21 д+).** Food превращается из A в C.

**Итог:** стратегия «3 R» превращает возвратный склад из убыточного участка в «скрытый P&L»: половину товара можно вернуть в оборот или минимум рекуперировать себестоимость. Измеряем Net Returns Loss так же жестко, как Cost-to-Serve, и держим показатель ≤ 4 % оборота.

## Карточка-кейс к Главе 13 «Стратегия “3 R” для возвратов: Resell / Recycle / Outlet и Net Returns Loss ≤ 4 %»

**Компания:** «StyleFlex» (легинсы + спортивные топы, РФ)

**Период внедрения:** февраль → апрель 2026

**Боль:** возвраты на маркетплейсе 22 %, убыток 9,4 % выручки; склад забит непродаваемым «бэком».

| **KPI возвратов** | **До “3 R”-хаба** | **Через 10 недель** |
| --- | --- | --- |
| Return Rate, % | **22 %** | **14 %** |
| Net Returns Loss (NRL), % | **9,4 %** | **3,8 %** |
| Доля Resell из возврата | 18 % | **52 %** |
| Доля Recycle | 0 % | **31 %** |
| Out-of-stock, дн. | 11 | **6** |

##### Три шага «было → стало»

1. **Организовали 3 R-хаб в 3PL-центре.**

▸ Скан возврата → авто-раутинг: **A-класс** (без брака) на Resell-полку; **B-класс** (мятая коробка) — Recycle (флис-наполнитель для зоотоваров); **C-класс** — Outlet-распродажа.

▸ Процесс длится < 24 ч вместо 8 дней «лежания».

1. **Карточка Resell в MP с пометкой “Perfect-Open Box −20 %”.**

▸ Buy-Box выделен “Сэкономь планету и 200 ₽”.

▸ Конверсия Resell-SKU 7 % (в 3× выше обычной скидки −20 %).

1. **Трикотаж-вторсырьё (Recycle) превратился в profit-stream.**

▸ 250 кг B-класса проданы партнёру Re-Tex по 68 ₽/кг вместо утилизации.

▸ Экономия на экосборе 37 k₽ и «зелёный» лейбл в соцсетях (+0,2 ★ к рейтингу).

**Итог:** “3 R”-стратегия трансформировала «болото» возвратов в поток ценности: NRL упал до 3,8 % (цель ≤ 4 % выполнена), склад разгрузился, а бренд получил eco-ауру и ощутимую экономию на штрафах и экосборе.

# Часть IV. Логистика и On-Shelf Availability

# Глава 14. Time-Driven Buffer и региональные мини-ДС: как держать OSA ≥ 95 % и сократить DSI на 15 дней

### 1. Почему «центральный склад + фура» больше не спасает

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Факт 2025-26 | Цифра | Что болит |
| Средний Lead Time (LT) из ЦФО в Дальний Восток вырос до 12,5 сут. (+1,8 сут. YoY). | Roslogistics Index | Сток-ауты на востоке РФ до 19 % SKU. |
| Ставка ФОТ в логистике +6 % YoY при росте выручки +1 %. | Минтруда прогноз 2026 | Транспорт расход «съедает» 1–2 п.п. маржи. |
| Буферные запасы ↑ до +45 дней (FMCG) против 2023 г. | Knight Frank Warehousing | Капитал заморожен; DSI растёт. |

**Вывод:** нужна динамическая «подушка» запаса, зависящая от времени доставки и вариации спроса, — **Time-Driven Buffer (TDB)** + компактные региональные мини-ДС (Distribution Center).

### 2. Формула Time-Driven Buffer (TDB)

TDB = Z \* σ(LT) \* D̄

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметр | Значение | Где взять |
| Z | Коеф. сервиса (95 % → Z = 1,65) | SLA сети / собственная цель |
| σ(LT) | Стандартное отклонение фактического LT (сут.) | История 90 дней TMS |
| D̄ | Средний дневной спрос (шт./сут.) | Продажи 12 нед. |

Excel-формула (рус.):

=1,65\*СТАНДОТКЛОН(LT\_дней)\*СРЗНАЧ(Спрос\_сут)

### 3. Расчёт мини-ДС-буфера (пятидневный мастер-лист)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Шаг | Действие | Формула / инструмент |
| 1 | Выгрузите LT-факт по маршруту «Центр → Регион» (90 д). | TMS → CSV |
| 2 | Рассчитайте σ(LT) | =СТАНДОТКЛОН |
| 3 | Возьмите прогноз D̄ (EMA 12 нед.). | =СУММЕСЛИ()/84 |
| 4 | Примите Z по SLA (95 % → 1,65). | — |
| 5 | TDB в сутках → пересчёт в штуки. | =TDB\*D̄ |

### 4. Food-пример 🥫 «Соусы Gravy» (склад Хабаровск)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | До TDB | После |
| LT ср. / σ | 11,2 / 2,4 сут. | — |
| D̄ | 1 680 шт./сут. | — |
| TDB | — | 1,65\*2,4\*1 680 ≈ 6 650 шт. |
| Stock-outs (OSA) | 83 % | **96 %** |
| DSI | 78 д | **62 д** |

*Было 9 000 шт. «про запас», стало расчётных 6 650 шт., OSA +13 п.п.*

### 5. Non-Food-пример 🧴 «CleanWay Capsules» (мини-ДС Екатеринбург)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | До | После |
| LT ср. / σ | 6,8 / 1,1 сут. | — |
| D̄ | 720 шт./сут. | — |
| TDB | — | 1,65\*1,1\*720 ≈ 1 310 шт. |
| DSI | 96 д | **78 д** |
| Штрафы сети за «пустую полку» | 180 k ₽/кв. | **38 k ₽/кв.** |

### 6. Мини-ДС: когда окупится?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметр | Формула | Порог Food / Non-Food |
| Оборот ∕ LT | Выручка регион / LT | ≥ 120 k ₽/сут. |
| Сокращение DSI, дней | DSI\_old-DSI\_new | ≥ 12 д |
| Экономия штрафов, ₽/кв. | Штрафы\_old-Штрафы\_new | ≥ 100 k ₽ |

Если сумма экономии за год ≥ аренды и CAPEX стеллажей → мини-ДС «отбивается».

### 7. 60-дневный план запуска (чек-Gantt)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Неделя | Шаг | Результат |
| 1 | Анализ LT + DSI | Excel-дашборд |
| 2-3 | Выбор 3PL-локации (≤ 500 м²) | LOI |
| 3 | Подписать SLA OTIF ≥ 97 % | Контракт |
| 4 | Настройка WMS-тоннеля (API/CSV) | Test inbound |
| 5 | Перевести 30 % hero-SKU в мини-ДС | Первая приёмка |
| 6-7 | Запустить TDB-автопополнение (Apps Script) | Order #1 |
| 8 | Достигнуть OSA ≥ 95 % | Отчёт |

### 8. Авто-перезаказ (Apps Script-шаблон)

function autoReplenish(){

const sh = SpreadsheetApp.getActive().getSheetByName('TDB');

const data = sh.getDataRange().getValues();

data.slice(1).forEach(r=>{

const [sku,stock,tdb] = [r[0],r[2],r[3]];

if(stock < tdb){

const qty = tdb\*1.2 - stock; // 20 % страховка

placeOrder(sku,Math.ceil(qty));

}

});

}

### 9. Было / Стало (совокупно по двум категориям)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Метрика | До Time-Driven Buffer | 90 дн. |
| Средний OSA | 84 % | **95 %** |
| Средний DSI | 87 д | **72 д** |
| Транспорт ∕ Выручка | 9,1 % | **8,0 %** |
| Back-orders | 5,7 % | **1,6 %** |

### 10. Типовые ошибки

| **Ошибка** | **Итог** |
| --- | --- |
| Используют **максимальный** LT вместо σ(LT). | Буфер завышен, DSI не падает. |
| Считают TDB раз в год. | Рост CV % обесценивает расчёт. |
| Делят буфер «поровну» между SKU. | Сток-ауты по fast-mover, излишки по slow-mover. |
| Нет API‐связки WMS ↔ Excel. | Заказ поздно, LT «сдвигает» буфер. |

### 11. Чек-лист главы

* Σ 90 дней LT выгружены, σ(LT) посчитано.
* D̄ уточнён (EMA 12 нед.).
* Буфер TDB рассчитан, принят Z = 1,65 (95 % сервис).
* 3PL-мини-ДС выбран, SLA OTIF ≥ 97 %.
* Авто-перезаказ настроен; отчёт OSA ежедневно.
* Через 90 дней: OSA ≥ 95 %, DSI ↓ ≥ 15 д, Транспорт ∕ Выручка ≤ 8 %.

**Итог:** Time-Driven Buffer убирает эмоциональные «давайте подстрахуемся» и переводит разговор о запасах в язык цифр: сколько дней пути колеблется фура, сколько шт. спроса нужно перекрыть, какой буфер реально гарантирует OSA 95 %. В сочетании с мини-ДС модель сокращает DSI на две недели минимум и освобождает оборотный капитал, не создавая сток-аутов в Хабаровске или Екатеринбурге.

## Карточка-кейс к Главе 14 «Time-Driven Buffer и региональные мини-ДС: как держать OSA ≥ 95 % и сократить DSI на 15 дней»

**Компания:** «ArcticFresh Waters» (питьевая вода 19 л; Урал + Сибирь)

**Период проекта:** май → август 2025 (12 недель)

**Боль:** в дальних регионах вода часто «кончается», OSA 84 %, средний LT 8,2 сут.; приходится держать слишком крупный центральный запас — DSI 93 дн.

| **KPI логистики** | **До TDB + mini-ДС** | **Через 12 недель** |
| --- | --- | --- |
| OSA, % | **84 %** | **96 %** |
| DSI, дней | 93 | **74** |
| Средний LT, сут. | 8,2 | 5,1 |
| σ(LT), сут. | 2,4 | 1,3 |
| Запас в пути, тыс. бут. | 38 | 19 |

##### Три шага «было → стало»

1. **Посчитали Time-Driven Buffer.**

Собрали 12 недель LT-данных из TMS. Формула главы:

TDB = 1,65 × σ(LT) × средн. спрос/сут. → буфер 5 400 бут. против прежних «на глаз» 10 000. Разницу высвободили из центрального склада.

1. **Открыли mini-ДС 400 м² в Новосибирске (cross-dock 48 ч).**

Сток = ½ TDB, поставка с завода 2×/нед.; уральский спрос продолжил питаться напрямую — LT не вырос.

1. **Привязали auto-replenishment к σ(LT).**

Скрипт в WMS пересчитывает σ(LT) ежемесячно; если σ ↓ ≥ 0,3 сут., TDB буфер автоматически урезается. За два месяца маршрутные корректировки снизили σ(LT) до 1,3 сут.

**Итог:** сочетание точного Time-Driven Buffer и компактного mini-ДС подняло OSA до 96 %, сократило DSI на 19 дней, а капитал, «застрявший» в избыточном запасе, освободил 12,6 млн ₽ — без расширения головного склада и без закупки дополнительного транспорта.

# Глава 15. Дефицит кадров в T&L: робот-укладчик или премия водителю?

### 1. Диагноз: «руки кончились, топливо дорожает»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель 2025 → 2026 | Значение | Источник |
| Дефицит дальнобойщиков | **≈ 90 000 чел.** | Минтруда, доклад «Кадры-2026» |
| Средняя ставка водителя (рейс 1000 км) | +**18 %** YoY | Ассоциация АСМАП |
| Рост ФОТ складских комплектовщиков | +**14 %** YoY | Survey Knight Frank Logistics |
| Цена пром. робота-укладчика («коллаборатив») | –**21 %** с 2023 г. | IFR Robotics 2025 |

**Риск-2026:** TCI (Transport Cost Index) грозит вырасти выше **9 % оборота** — «красная зона» для маржинальности FMCG.

### 2. Формула выбора: ROI\_робот vs ROI\_премия

#### 2.1 ROI робота-укладчика

ROI\_robot = (ЭкономияФОТ + Сокр\_Ошибок\*СтоимостьОшибки – CAPEX\*Амортизация) / CAPEX

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметр | Пример Food | Пример Non-Food |
| CAPEX | 2,4 млн ₽ | 2,7 млн ₽ |
| Экономия ФОТ | 820 k ₽/год | 910 k ₽/год |
| Сокр. ошибок (пикинг) | 0,8 % → 0,2 % | 1,1 % → 0,3 % |
| Стоим. ошибки | 165 ₽ | 240 ₽ |
| Аморт. 5 лет | 20 % | 20 % |
| ROI\_robot (1-й год) | **29 %** | **26 %** |

#### 2.2 ROI премии водителю

ROI\_premium = (Предотвращённые штрафы+Сохранённые рейсы) / ДопФОТ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметр | Food | Non-Food |
| ДопПремия, ₽/км | +4,2 | +4,2 |
| Штраф сети за срыв LT | 24 k ₽/рейс | 24 k₽ |
| Срывов «до» / «после» | 11 % → 4 % | 9 % → 4 % |
| «Сохранено» рейсов | 42/год | 37/год |
| ROI\_premium | **18 %** | **15 %** |

**Итог математики:** робот даёт больший ROI при складе ≥ 1 млн кор./год; премия — быстрее «тушит пожар» при LT-штрафах.

### 3. Гибридная стратегия «R+P»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Элемент | Где внедряем | KPI-цель |
| Робот-укладчик (Pick-by-Light+AMR) | Центральный DC, загрузка ≥ 2 смены | Labour Cost ↓ 20 % |
| Премия водителю (Mileage Bonus + Fuel Card) | Маршруты > 800 км | LT Service ≥ 95 % |
| TMS-алгоритм (routing+window) | Все регионы | TCI ≤ 8 % выручки |

### 4. Food-кейс 🥫 «Gravy Logix»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| KPI | До гибрида | 9 мес. спустя |
| Labour Cost/кор. | 12,6 ₽ | **9,8 ₽** |
| OTIF (склад) | 93 % | **98 %** |
| LT нарушений | 10,8 % | **3,9 %** |
| TCI | 9,4 % | **7,9 %** |

### 5. Non-Food-кейс 🧴 «CleanWay Express»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| KPI | До | 9 мес. |
| ФОТ логистики | 31 млн ₽ | **27 млн ₽** |
| Списания из-за Damage | 1,7 % | **0,8 %** |
| ROI капекса роботов | — | **27 %** |

### 6. Чек-лист «R+P за 90 дней»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Шаг | S-Curves | Срок |
| Замер Labour Cost и LT-штрафов | «0» | □ |
| Бизнес-кейс робота (5 лет) | CAPEX-ROI ≥ 25 % | □ |
| Тендер 3 поставщика AMR | Нед. 4 | □ |
| Пилот 1 зона 230 м² | Нед. 8 | □ |
| Mileage Bonus политика | +4 ₽/км, LT 95 % | □ |
| TMS перерасчёт маршрутов | Нед. 10 | □ |
| KPI-дашборд (OTIF, TCI, ROI) | Нед. 12 | □ |

### 7. Типовые ошибки

1. **Внедрить робот без TMS-перенастройки** → пробки на sort-chute, ROI < 10 %.
2. **Дать одинаковую премию всем**: топ-водители уходят, средние остаются.
3. **Забыть о Price Corridor при «ускоренной» доставке**: наценка last-mile ↑ Price Gap.

**Вывод:** робот-укладчик окупается там, где объём > 1 млн кор./год, а штрафы за LT не доминируют. Премия водителю решает «здесь-и-сейчас», но не снижает Labour Cost навсегда. Гибрид «R+P» удерживает **TCI ≤ 8 %** и обеспечивает OTIF 97–98 % без лопатой

## Карточка-кейс к Главе 15 «Дефицит кадров в T&L: робот-укладчик или премия водителю?»

**Компания:** «HomeCare Logistics» (3PL-оператор для бытовой химии, Московская обл.)

**Период решения проблемы:** апрель → июль 2025 (15 недель)

**Боль:** текучесть комплектовщиков 34 %, нехватка водителей — 18 рейсов в «красной зоне» еженедельно; OTIF падает, штрафы сети растут.

| **KPI T&L** | **До проекта** | **Через 15 недель** |
| --- | --- | --- |
| Текучесть склад FTE, % | **34** | **16** |
| Pick-error, шт./10 000 | 28 | **9** |
| OTIF, % | 93,1 | **97,6** |
| Labour Cost / короб, ₽ | 12,4 | **10,1** |
| Штрафы сети, ₽/кв. | 960 k | **280 k** |

##### Три шага «было → стало»

1. **AMR-робот для линии “Top-40 SKU”.**

▸ Один автономный укладчик (CAPEX 3,9 млн ₽) обслуживает 40 % оборота; скорость пикировки +35 %, ошибки ↓ 68 %.

▸ ROI расчёт: 25 мес., но фактическая экономика лучше за счёт штрафов ↓.

1. **Премия «50 000 ₽ за 100 % OTIF» для водителей.**

▸ KPI-пакет: без опозданий / без «битты» / отзыв ≥ 4★.

▸ Выплачено 11 бонусов; текучесть водителей ↓ с 29 % до 12 %.

1. **Гибридный график склад-комплектовщиков (4 × 10 ч).**

▸ Смена отмотает 10 ч × 4 дня, пятница — учёба CatMan + peer-bonus.

▸ eNPS склада вырос с –2 до +21; больничных –18 %.

**Итог:** комбинированный подход «робот для повторяемых SKU + денежный триггер за OTIF» превратил кадровый кризис в конкурентное преимущество: ошибки пикировки упали втрое, OTIF превысил 97 %, а Labour Cost на короб снизился на 2,3 ₽ — при том что реальная окупаемость робота сократилась до 18 месяцев благодаря экономии штрафов и переработок.

# Глава 16. 360°-упаковка и маркировка: как пройти проверки ФНС и маркетплейсов без штрафов

### 1. «Три фронта» контроля упаковки – 2026 г.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фронт | Что проверяют | Штраф за нарушение |
| Маркетплейс (Ozon / WB) | Целостность, DataMatrix-скан < 2 сек., ID в карточке | 10 000 – 25 000 ₽ за SKU + блок-листинг |
| Честный знак | Корректность GTIN↔DM-кода, вывод из оборота | До 300 000 ₽ за партию |
| ФНС / Роспотребнадзор | Информация в маркировке → Декларация соответствия | Штраф до 600 000 ₽ + отзыв продукции |

С апреля 2026 г. маркетплейсы обязаны сообщать в Честный знак о каждом отгруженном DM-коде – «ошибка скана» блокирует продажу за 24 ч.

### 2. Концепция «Упаковка 360°»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Слой | Что значит | Цель |
| Защита продукта | Тара + вторичная коробка | Избежать Damage (≤ 0,5 %) |
| Инфо 360° | Полная этикетка, DM-код, QR-UGC | Проходить скан 100 % сторон |
| Канал-специфика | Размер, штрих-код, паллет-паттерн | Сократить ручную переклейку |
| Экосбор friendly | Mono-материал, recycle-ID | Минимизировать РОП-платёж |

### 3. Мини-чек: полный состав этикетки 2026

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Элемент | Food 🥫 | Non-Food 🧴 |
| GTIN + DataMatrix | ✔ | ✔ |
| Дата + время розлива | ✔ | — |
| Состав / EAC | ✔ | ✔ |
| Ингредиенты INCI | — | ✔ |
| Пиктограмма «HDPE-2» | ✔ | ✔ |
| QR «UGC-рецепт» / «How-to» | опция | опция |

### 4. Excel-таблица «Штраф ≤ 0,5 %» (рабочая формула)

PenaltyRate = Σ(Штрафы\_реестр) / Выручка × 100 %

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Статья | Формула (RU) | Цель |
| Штрафы MP, ₽ | =СУММЕСЛИ(Факт!D:D;">0") | ↓ |
| Выручка, ₽ | — | — |
| PenaltyRate, % | =(Штрафы/Выручка) | ≤ 0,5 % |

### 5. Food-кейс 🥫 «Gravy 500 г, mini 120 г»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Было | После 360° |
| Штрафы MP | 185 k ₽/кв. | **12 k ₽/кв.** |
| Damage | 2,1 % | **0,6 %** |
| PenaltyRate | 1,2 % | **0,07 %** |

*Что сделали:* замена мягкой гофро-коробки на микрогофру «М23» + клеевой tampon-print DM-кода → скан < 1,2 сек.

### 6. Non-Food-кейс 🧴 «CleanWay Capsules»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Было | После 360° |
| Штрафы DM-скан | 96 k ₽ | **8 k ₽** |
| Возвраты «утечка» | 18 % | **12 %** |
| Экосбор платеж | 2,4 млн ₽ | **1,6 млн ₽** |

*Фишки:* перешли на HDPE-2 канистру с рельефным recycle-ID, добавили QR “how-to dissolve”.

### 7. Алгоритм «12 шагов упаковки 360°» (30 дней)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| День | Действие | Выход |
| 1 | Завести лист «Штрафы/упаковка» | Шаблон Excel |
| 2-3 | Собрать претензии MP / фото | Каталог проблем |
| 4-6 | Аудит материалов и габаритов | Таблица «SKU ↔ размер» |
| 7-9 | DM-принтер: тест-печать < 2 сек. | Протокол |
| 10-12 | Обновить шаблон этикетки (EAC, QR) | PDF v2 |
| 13-16 | Тест-отгрузка 100 шт. → MP | 0 ошибок? |
| 17-22 | Пересчитать РОП-коэффициент | Экономия ≥ 10 % |
| 23-26 | Внедрить полиэтилен-liners Level B | Damage ↓ |
| 27-30 | KPI-дашборд: PenaltyRate, Damage | Авто-e-mail |

### 8. Типовые ошибки

|  |  |
| --- | --- |
| Ошибка | Итог |
| Этикетка «объём в унциях» / букв нет ГОСТ-шрифта | Роспотребнадзор → отзыв |
| Печать DM-кода на глянце → скан > 4 сек. | Блокировка MP |
| Общий штрих-код для mini- и family-pack | Сеть путает SKU → штраф за Price Gap |
| Мульти-материал: PET-банка + PP-крышка | Экосбор +40 % |

### 9. Чек-лист главы

* Скан DM < 2 сек. на всех SKU.
* Этикетка соответствует check-листу (GTIN, EAC/INCI, recycle-ID).
* PenaltyRate ≤ 0,5 % выручки.
* Damage ≤ 0,5 % отгрузки.
* Экосбор платёж ↓ ≥ 10 % YoY.

**Итог:** упаковка 360° превращает «три фронта» проверок в чёткий набор KPI: DM-скан, Damage, PenaltyRate. Контроль этих чисел дешевле, чем «латать» штрафы маркетплейса и ФНС.

## Карточка-кейс к Главе 16 «360°-упаковка и маркировка: как пройти проверки ФНС и маркетплейсов без штрафов»

**Компания:** «PureGlow Home» (свечи + ароматические диффузоры)

**Период:** август → октябрь 2025 (9 недель)

**Боль:** ФНС оштрафовала за отсутствие DataMatrix; маркетплейсы скрывают карточки без EAC-знака, HDPE-маркировка «прыгает» между партиями.

| **KPI комплаенса** | **До проекта** | **Через 9 недель** |
| --- | --- | --- |
| SKU с корректной DM-маркой, % | **61 %** | **100 %** |
| Время скана DM, сек | 3,4 | **1,6** |
| Карточки с EAC + SDS, % | 54 % | **98 %** |
| Экосбор, ₽/кв. | 390 k | **290 k** |
| Штрафы / блок-лист SKU | 620 k ₽ / 19 шт. | **40 k ₽ / 1 шт.** |

##### Три шага «было → стало»

1. **«Маркировка 360°» — чек-лист из шести точек.**

▸ DM-код (GS1-128) размер 15 × 15 мм, контраст ≥ 40 %.

▸ EAC-знак + номер партии на боковой грани (< 6 pt).

▸ HDPE-2 пиктограмма & QR на recycling-страницу.

Чек-лист загрузили в PIM; бот красит SKU, если любой пункт «нет».

1. **Тест-скан и фото-робот в 3PL.**

Диференц-сканер проверяет 10 % коробов; если DM-код читается > 2 с — короб возвращается в переупаковку. Скорость скана упала вдвое → проверку проходит 99 % партии.

1. **Автоматический PDF-аплоад в кабинеты MP.**

Apps Script подтягивает паспорт безопасности (SDS) и фото маркировки — загружает на Ozon/WB API. Карточка «зелёная» за 20 мин., блок-лист исчез.

**Итог:** «360°-упаковка» превратила комплаенс из хаоса в автомат: 100 % SKU с валидной маркой, скан < 2 с, штрафы ФНС упали в 15 раз, экосбор –25 %. Компания теперь вводит новую партию на маркетплейс за один день вместо недели и не боится внезапных блокировок.

# Глава 17. Последняя миля продавца: доставка + возврат ≤ 8 % оборота и KPI Cost-to-Return

### 1. Реальность 2026 г.: «дошёл ли заказ — только половина истории»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Факт | Цифра | Что болит |
| Средняя «чистая» стоимость последней мили (Москва/СПб) — 75–110 ₽, по России до 240 ₽ | При чеке < 1 000 ₽ доставка съедает 7–12 % выручки. |  |
| Возвраты выросли ещё на 15–20 % к 2024 г. | Оплачиваете обратную доставку + переработку. |  |
| Wildberries поднял плату за возврат до 200 ₽ / SKU | Один неверный размер = минус вся маржа. |  |

**Вывод:** считать «стоимость доставки» без учёта возврата — иллюзия. Ключевой показатель 2026 г. — **Cost-to-Return (CTR)**.

### 2. Формула Cost-to-Return (CTR)

CTR = (Cost\_lastmile + Cost\_returns) / Sales

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Компонент | Пример Food | Пример Non-Food |
| Cost\_lastmile | доставка 85 ₽ | доставка 140 ₽ |
| Cost\_returns | 42 ₽ (возврат 6 %, WB fee 200 ₽, средний чек 700 ₽) | 68 ₽ (возврат 10 %, WB fee 200 ₽, чек 1 000 ₽) |
| Sales | 700 ₽ | 1 000 ₽ |
| CTR | **18 %** | **20,8 %** |

Целевой коридор книги: **CTR ≤ 8 %** оборота.

### 3. «Лестница» снижения CTR (5 ступеней)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ступень | Что делаем | Эффект |
| 1. Размер = ответ | Таблица «Размер-замер» + фото-рулер в карточке | Возвраты ↓ 25 % |
| 2. Smart-slot | TMS назначает окно доставки по плотности адресов | Cost\_lastmile ↓ 10 % |
| 3. Partial pickup | Клиент выбирает «самовывоз при возврате части заказа» | Cost\_returns ↓ 15 % |
| 4. Consolidated return-flow | Единый хаб WB/Ozon → 3PL 1-раз/нед. | Возврат-логистика ↓ 20 % |
| 5. «3 R» сортировка (глава 13) | Resell/Recycle/Outlet | Возврат-убыток ↓ 50 % |

### 4. Food-кейс 🥫 «Gravy Delivery»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| KPI | До | 12 нед. |
| Возвраты | 12,1 % | **7,8 %** |
| Cost\_lastmile | 84 ₽ | 79 ₽ |
| Cost\_returns | 46 ₽ | 28 ₽ |
| CTR | 18,5 % | **7,9 %** |

*Что сделали:* добавили «пиктограмму-остроты» в карточке + smart-slot на базе плотности адресов.

### 5. Non-Food-кейс 🧴 «CleanWay Express»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| KPI | До | 12 нед. |
| Возвраты | 15,4 % | **9,6 %** |
| Damage | 1,1 % | **0,4 %** |
| Cost\_lastmile | 142 ₽ | 128 ₽ |
| Cost\_returns | 72 ₽ | 40 ₽ |
| CTR | 20,8 % | **8,4 %** |

*Фишки:* таблица-конвертер «тип стиральной машины → капсулы», consolidated return-flow раз в неделю.

### 6. Apps-Script «CTR-алёрт» (фрагмент)

function ctrAlert(){

const sh = SpreadsheetApp.getActive().getSheetByName('CTR');

const rng = sh.getRange('E2:E200').getValues(); // столбец CTR

rng.forEach((r,i)=>{

if(r[0]>0.08){

const sku = sh.getRange(i+2,1).getValue();

sendAlert(`${sku}: CTR ${Math.round(r[0]\*100)} %`);

}

});

}

### 7. Чек-лист «CTR ≤ 8 %»

* В таблице «Доставка+Возврат» есть поля Cost\_lastmile, Cost\_returns, Sales.
* CTR рассчитывается ежедневно.
* Smart-slot или консолидированный маршрут включён в TMS.
* Карточка товара содержит визуальный гайд по размеру / применению.
* Возвратный хаб сортирует по «3 R» (глава 13).
* CTR в дашборде ≤ 8 % уже 4 недели подряд.

**Итог:** последняя миля перестаёт быть «похмельем» отдела продаж, когда каждая посылка имеет цифровой след: знает, во сколько обошлась дорога туда + обратно и сколько маржи ещё осталось. С CTR ≤ 8 % оборота ваш DTC-канал и MP-продажи наконец-то работают на прибыль, а не на сбор штрафов.

## Карточка-кейс к Главе 17 «Последняя миля продавца: доставка + возврат ≤ 8 % оборота и KPI Cost-to-Return»

**Компания:** «SpeedGadget» (аксессуары для смартфонов; собственный DTC-сайт + Ozon, WB)

**Период оптимизации:** декабрь 2025 → март 2026 (12 недель)

**Боль:** CTR = 11,9 % выручки (доставка + обратка), маржа на маркетплейсе едва 6 %; покупатели жалуются на долгий обмен кабелей и плёночек.

| **KPI «последней мили»** | **До проекта** | **Через 12 недель** |
| --- | --- | --- |
| **Cost-to-Return (CTR), % выручки** | **11,9 %** | **7,4 %** |
| Return Rate, % | 17,2 | **11,5** |
| Средний LT “клик-получен”, сут. | 4,6 | **2,8** |
| Net Margin (MP), % | 6,1 | **12,0** |
| NPS доставки | 41 | **63** |

##### Три шага «было → стало»

1. **Smart-slot маршрутизация + “evening pickup”.**

Перешли на TMS-модуль 3PL «QuickRoute»: заказы, оплаченные до 13:00, попадают в вечерний выезд того же дня. LT сократился с 4,6 до 2,8 сут., а курьерские штрафы за «окно +2 ч» исчезли.

1. **Reverse-pickup вместо «несите на почту».**

В 28 городах курьер забирает возврат при доставке следующего заказа соседу («milk-run»). Стоимость обратки упала с 150 ₽ до 62 ₽; Return Rate просел на 5,7 п.п. — клиенту проще обменять, чем «просто вернуть».

1. **“Pre-fit” фото-чек в чат-боте.**

TG-бот предлагает загрузить фото разъёма или модели телефона; неверный выбор отсекается до оплаты. Ошибочные заказы −41 %, а лишние возвраты «не тот кабель» почти исчезли.

**Итог:** три недорогих хода сжали Cost-to-Return до 7,4 % — цель главы выполнена; маржа на маркетплейсе удвоилась до 12 %, а NPS доставки прыгнул на 22 пункта. И всё это без собственного автопарка и без скидок покупателю.

# Часть V. Команда и устойчивая культура

# Глава 18. eNPS-фрейм «3 звена удержания»: как сохранить экспертизу, когда рынок кадров перегрет

### 1. Что происходит с людьми в e-commerce-логистике

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Факт 2025 → 2026 | Цифра | Почему тревожно |
| Глобальный индекс вовлечённости Gallup упал до 21 % — второе падение за 12 лет | «Холодные» сотрудники = +37 % текучести. |  |
| Средний eNPS по отраслям — 12–14 пунктов (ноль = команда “не за” и “не против”) | Любое число < 30 — уже зона риска. |  |
| Для T&L-компаний benchmark eNPS = –6 → +8 (ниже большинства отраслей) | Складские и водители уходят «за +5 000 ₽/мес». |  |

### 2. Считаем eNPS правильно (русская формула)

eNPS = %Пропагандистов – %Критиков

|  |  |
| --- | --- |
| Группа | Вопрос «Порекомендуете ли вы компанию как место работы?» (0-10) |
| Пропагандисты | 9–10 |
| Нейтралы | 7–8 |
| Критики | 0–6 |

Excel-формула:

=(СЧЁТЕСЛИ(Ответы;">=9")/N – СЧЁТЕСЛИ(Ответы;"<=6")/N) \* 100

**Цель книги:** eNPS ≥ 30 (зона «хорошо»).

### 3. Фрейм «3 звена удержания»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Звено | Что удерживает | Ключ-действие менеджера | KPI |
| 1. Руководитель | Чёткие ожидания + обратная связь | Еженедельные «15-минутки» 1:1 | % команд с регулярными 1:1 ≥ 90 |
| 2. Коллеги | Чувство плеча, признание | «Peer-bonus» 200 ₽ + чат #похвала | % получивших ≥ 1 бонус/мес |
| 3. Рост | Понятная траектория внутри омника | «Сертификат CatMan 3.0» за 30 дн | % сотрудников в обучении ≥ 70 |

Исследование Gallup: команды с регулярными meaningful-talks получают +21 % продуктивности и −24 % текучести  .

### 4. Food-кейс 🥫 «Gravy Logistics»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| KPI | До фрейма | 6 мес. |
| eNPS | +6 | **+34** |
| Текучесть склад | 28 % | **15 %** |
| OTIF | 95 % | **98 %** |
| Labour Cost / кор. | 12,6 ₽ | **11,2 ₽** |

*Что сделали:* «15-минутки» по чек-листу, peer-bonus «Соус дня», курс CatMan-ассортимента для комплектовщика → младший аналитик.

### 5. Non-Food-кейс 🧴 «CleanWay Express»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| KPI | До | 9 мес. |
| eNPS | –4 | **+29** |
| Текучесть водителей | 32 % | **18 %** |
| LT нарушений | 11 % | **4 %** |

*Фишки:* чат #спасибо-водителю, micro-грант 5 000 ₽ на upskilling «категория E», карьерная карта «водитель → диспетчер».

### 6. ROI формула «удержание»

ROI\_ret = (Сэкономленные затраты на найм + Экономия штрафов + Прирост выручки) / Стоимость программы

|  |  |
| --- | --- |
| Параметр | Пример (склад 120 чел.) |
| Затраты на найм (30 % оклада) | 45 k ₽ × 30 увольн./год |
| После фрейма (15 % текучести) | 45 k ₽ × 18 увольн. |
| Экономия | **540 k ₽/год** |
| Программа: peer-bonus + курс | 190 k ₽/год |
| ROI\_ret | **184 %** |

### 7. Чек-лист «3 звена» (30 → 90 дней)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Срок | Шаг | Done |
| 14 д | Опрашиваем eNPS «нулевая точка» | □ |
| 21 д | Внедряем календарь 1:1 («15-минутка пятницы») | □ |
| 30 д | Запускаем peer-bonus бот (TG/AppSheet) | □ |
| 45 д | Пилот курс CatMan Junior (30 мин × 6 модулей) | □ |
| 60 д | Пересчёт eNPS, публичный отчёт | □ |
| 90 д | Текучесть –10 п.п., eNPS ≥ +15 | □ |

### 8. Типовые ошибки

|  |  |
| --- | --- |
| Ошибка | Итог |
| «Раз в год» опрос eNPS | Поймаете проблему, когда люди уже ушли. |
| Нет follow-up после 1:1 | Сотрудник считает встречу «пустой болтовнёй». |
| Peer-bonus = сувенирка | Низкая ценность → участия < 30 %. |
| Обучение вне KPI | Курсы прошли, но рост зарплаты 0 ₽ → демотивация. |

**Итог:** когда eNPS ≥ 30, команда тянет CatMan-модели с тем же рвением, что и вы. «3 звена удержания» стоят дешевле найма новых людей и возвращают деньги через сниженную текучесть, меньше штрафов и более точный исполнение SLA.

## Карточка-кейс к Главе 18 «eNPS-фрейм “3 звена удержания”: как сохранить экспертизу, когда рынок кадров перегрет»

**Компания:** «BrightFoods» (Snack-&-Protein бар, производственная площадка + e-com офис)

**Период улучшения:** январь → апрель 2026 (12 недель)

**Боль:** eNPS −4 (больше критиков, чем сторонников), текучесть 31 % в год, OTIF падает из-за “дыр” в сменах; рынок T&L и e-com разработчиков «перегрет».

| **KPI удержания/культуры** | **До “3 звена”** | **Через 12 недель** |
| --- | --- | --- |
| **eNPS, балл** | **−4** | **+32** |
| Текучесть FTE, % / год | 31 | **17** |
| OTIF (On-Time In Full), % | 92,8 | **97,2** |
| Средний SLA «тикет IT», ч | 26 | **9** |
| Peer-bonus активность, % FTE | 0 | **67** |

##### Три шага «было → стало»

1. **Звено № 1 — “15-минутки 1:1” + карьерная карта.**

▸ Каждому менеджеру напоминание в Google Calendar: 1 раз/нед, 6 вопросов.

▸ Только 2 спринта — покрытие 94 %. Сотрудники впервые увидели «стоп-лист» блокеров.

1. **Звено № 2 — Peer-bonus «200 ₽ за “спасибо”».**

▸ Сервис Bonusly-clone (Google Scripts + Sheets): сотрудник дарит 200 ₽ коллеге (лимит — 5 раз/мес).

▸ Через месяц 67 % FTE обменялись бонусами; «стена благодарностей» оживила канал.

1. **Звено № 3 — “Эскалатор роста” (map → micro-upgrade).**

▸ Внутренний Notion-плейбук: список soft/hard skills → кнопка “записаться”.

▸ 18 человек прошли micro-курс CatMan-аналитика; 6 водителей получили сертификат «категория В→С» (рост зарплаты без ухода к конкуренту).

**Итог:** “3 звена” превратили токсичную атмосферу в мотивирующее комьюнити: eNPS прыгнул на 36 пунктов, текучесть почти вдвое ниже, OTIF вернулся за 97 %, а компания тратит меньше на рекрутинг, чем на Peer-bonus — и люди остаются, потому что «их слышат и хвалят».

# Глава 19. Омника-RACI: кто за что отвечает в канальном P&L и как навсегда убить фразу «это не моё»

#### 1. Проблема «ничья зона» в омниканале

* Price Gap на Wildberries — ±18 %, сеть шлёт штраф, а маркетинг пеняет на коммерцию.
* Дискаунтер требует mini-фасовку, склад не знает SKU-кода, CatMan винит планограмму.
* Возврат 12 %, логистика ругает контент, а контент бьёт себя грудью: «фото же есть!».

Это всегда следствие **расфокусированного RACI**: ролей много, владельца P&L нет.

#### 2. Быстрый refresher: что такое RACI

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Буква | Роль | Одно ключевое предложение |
| R — Responsible | «Делает работу руками» |  |
| A — Accountable | «Подписывает, несёт ответственность» |  |
| C — Consulted | «Даёт экспертный совет» |  |
| I — Informed | «Должен знать исход» |  |

**Правило:** на каждую строку — только **один** «A».

#### 3. Матрица Omnika-RACI (усечённый фрагмент)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Процесс / KPI | Category Mgr | CatMan Analyst | Logistics | Finance | e-Com Mkt | CEO/CFO |
| SKU-Hero выбор | **A** | R | C | I | I | I |
| Price Corridor ±7 % | A | R | C | **C** | **R** | I |
| CI > 0,7 (алёрт) | A | **R** | C | I | C | I |
| Net Margin пост-fee ≥ 10 % | C | R | C | **A** | C | I |
| CTR ≤ 8 % | C | R | **A** | C | C | I |
| eNPS ≥ 30 | I | I | R | C | C | **A** |

*(Полная таблица —* Приложение С. Полная матрица Omnika-RACI – В КОНЦЕ КНИГИ)

#### 4. Как внедрить RACI за 30 дней (road-map)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Неделя | Действие | Выход |
| 1 | Сбор всех процессов (каналы, логистика, финансы) | Черновик 40–60 строк |
| 2 | «Стандартный шаблон»: на каждой строке ровно один «A» | Matrix v0.9 |
| 3 | Встреча ключевых руководителей (2 ч) → правки | Matrix v1.0 |
| 4 | Подпись CEO + публикация в Confluence / Notion | Hard-launch |
| 4 | Алёрт-бот: если задача без «A» → красный флаг | Telegram-bot |

#### 5. Кейсы «до / после»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Метрика | До RACI | 6 недель |
| Price Gap инцидентов | 31 / мес | **7 / мес** |
| CI > 0,7 SKU | 23 % | **6 %** |
| Штрафы сети (ценовые) | 240 k ₽/кв | **38 k ₽** |
| Внутренние SLA «вовремя» | 71 % | **97 %** |

#### 6. ROI от RACI-дисциплины

ROI\_RACI = (Штрафы\_сэкономленные + Доп.маржа – Затраты\_на\_внедрение) / Затраты

*Типовая компания 2 млрд ₽ оборота экономит 3–5 млн ₽ штрафов + 8 млн ₽ маржи в год при затратах ~600 тыс ₽ на воркшопы и автоматизацию.*

#### 7. Типовые ошибки внедрения

|  |  |
| --- | --- |
| Ошибка | Последствие |
| Два «A» в строке | Конфликт «кто главный» — задача зависает |
| «Все I, никто A» | Процесс выполняют люди «по доброй воле» |
| RACI хранится в Excel в личной папке | Новичок не знает, кто ответственный |
| Не меняют при реструктуре | Через полгода половина букв не актуальны |

#### 8. Чек-лист главы

* Текущие процессы описаны (SKU → возвраты).
* На каждую строку ровно один «A».
* RACI опубликован в общем доступе (Confluence/Notion).
* Алёрт-бот красит «без-A» процессы.
* Через 6 недель штрафы / оборот < 0,5 %, SLA «вовремя» ≥ 95 %.

**Итог:** Омника-RACI — «табель о рангах» канальной экономики. Чёткий владелец P&L на каждую метрику убивает фразу «это не моя зона» и экономит миллионы на штрафах, сток-аутах и несогласованных промо.

## Карточка-кейс к Главе 19 «Омника-RACI: кто за что отвечает в канальном P&L и как навсегда убить фразу “это не моё”»

**Компания:** «FitPet Supplies» (корма и аксессуары для домашних животных)

**Период внедрения:** апрель → июнь 2026 (10 недель)

**Боль:** процессы «висят в воздухе» — Price Gap-инциденты, двойные заказы, штрафы сети; никто не знает, кто отвечает.

| **KPI культуры ответственности** | **До матрицы RACI** | **Через 10 недель** |
| --- | --- | --- |
| Процессов без «A» (owner), шт. | **27** | **0** |
| Price Gap инциденты / мес. | 18 | **4** |
| SLA «задача-канал ≤ 48 ч», % | 46 | **93** |
| Penalty Rate (₽/оборот) | 0,8 % | **0,22 %** |
| eNPS «понимаю, за что отвечаю», балл | –6 | **+24** |

##### Три шага «было → стало»

1. **Инвентаризация 42 процессов.**

За два воркшопа собрали таблицу SKU → возвраты; отметили, где «двойной A» и где «вообще пусто». 27 строк оказались без владельца P&L.

1. **Опубликовали матрицу Omnika-RACI в Confluence + алёрт-бот.**

▸ На каждую строку ровно один «A».

▸ Telegram-бот раз в сутки проверяет груз CRM-задач: если у тикета нет «A», шлёт красный ⚠ в общий канал.

1. **Ввели правило “1-минутный доклад владельца”.**

На еженедельном стэндапе любая красная строка = короткий план «что сделаю до пятницы». По Price Gap SKU таких докладов было 18 → осталось 4.

**Итог:** чёткая матрица RACI и бот-монитор резво свернули «ничьи зоны» — штрафы сети упали вчетверо, Price Gap почти исчез, а SLA закрытия межканальных задач прыгнул до 93 %. Команда больше не произносит магическую фразу «это не моё» — все видят своё имя в колонке «A».

# Часть VI. Финансы и управленческая панель

# Глава 20. Channel ROI Dashboard: как CEO/CFO видит ROMI, DSI и Net Margin за 5 минут

#### 1. Зачем нужен единый «стеклянный мост» метрик

|  |  |
| --- | --- |
| Симптом | Что происходит без дашборда |
| ⚠ Маркетинг хвалится ROMI 350 %, а финдиректор видит Net Margin 4 % | Данные в разных Excel-файлах → нет увязки «затраты-прибыль». |
| ⚠ Логистика гордится DSI 60 дней, но сеть шлёт штрафы за «пустую полку» | Нет связи DSI ↔ OSA ↔ штрафы. |
| ⚠ CEO узнаёт о Price Gap ±25 % из новостей, а не от коммерции | Ценообразование и финансы не разговаривают в одной системе. |

**Вывод:** панель Channel ROI объединяет маркетинг, запасы, цену и прибыль **по каждому каналу** — иначе стратегические решения принимаются «на глаз».

#### 2. 5 «стеклянных» цифр панели

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Блок | KPI | Формула (RU-Excel) | Цель |
| Маркетинг | **ROMI, %** | =(ВалПрибыль-МаркетЗатраты)/МаркетЗатраты | ≥ 250 % |
| Запасы | **DSI, дн.** | =Запасы\*30/COGS | ≤ 75 д |
| Цена | **Price Gap, %** | =(МАКС(Цена)-МИН(Цена))/СРЗНАЧ(Цена) | ≤ ±7 % |
| Доступность | **OSA, %** | =1-НетНаПолке/Проверок | ≥ 95 % |
| Финансы | **Net Margin, %** | =(Продажи-COGS-Комиссии-Скидки)/Продажи | ≥ 10 % |

#### 3. Архитектура «60-минутной» сборки (Looker Studio/Power BI)

1. **Sources**

*1С / SAP* (COGS, запасы) · *MP API* (продажи, комиссия) · *EDI сети* (sell-out) · *Google Sheets* (маркет-бюджет).

1. **ETL (Apps Script + BigQuery)**

CSV/JSON → кросс-таб fact\_sales, fact\_stock, fact\_marketing.

1. **Data Mart**

v\_channel\_day (канал, дата, ROMI, DSI, Price Gap, OSA, Margin).

1. **Dashboard**

• Главный виджет - канальная карта (тепловая)

• Второй ряд - линии трендов

• Drill-down до SKU за один клик.

#### 4. Пример панели (описание)

* **«Светофор» каналов** — ячейки зелёные, жёлтые, красные по Net Margin и ROMI.
* Наведи курсор → tooltip с DSI & OSA.
* Кликни «Marketplace» → провал в SKU-детализацию, CI из главы 3 приклеен сбоку.

*(Шаблон Looker Studio — QR-код в приложениях.)*

#### 5. Food-кейс 🥫 «Gravy»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Канал | ROMI | DSI | Price Gap | Net Margin |
| Дискаунтер | **312 %** | 58 д | 5 % | 17,4 % |
| Marketplace | 238 % | 71 д | **11 %** | **8,9 %** |
| DTC-Клуб | 420 % | 33 д | 0 % | 23,1 % |

*Alert*: красный Price Gap → команда видит, что Marketplace требует правки цены.

#### 6. Non-Food-кейс 🧴 «CleanWay»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Канал | ROMI | DSI | Price Gap | Net Margin |
| DIY | 296 % | 67 д | 4 % | 15,2 % |
| Marketplace | 192 % | 82 д | **9 %** | **9,4 %** |
| DTC-Подписка | 510 % | 29 д | 0 % | 26,7 % |

*Решение*: панель подсветила красную маржу MP → запускается «Decision Sheet» главы 9.

#### 7. Формула ROI от панели

ROI\_panel = (Сокращённые штрафы + Увеличенная маржа - Затраты на внедрение) / Затраты

Типовой CAPEX (Looker Studio + BigQuery) = 350 k ₽; экономия штрафов + роста маржи за год = 2,1 млн ₽ → **ROI ≈ 5,0 ×**.

#### 8. 30-дневный чек-лист внедрения

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| День | Шаг | Done |
| 1-3 | Определить 5 KPI и каналы | □ |
| 4-7 | Настроить выгрузки API + 1С → Sheets | □ |
| 8-14 | Скрипт ETL + расписание | □ |
| 15-20 | Смоделировать v\_channel\_day | □ |
| 21-24 | Сделать макет панели, утвердить CEO | □ |
| 25-30 | Запустить дашборд + Telegram-оповещение «красных» зон | □ |

#### 9. Типовые ошибки

|  |  |
| --- | --- |
| Ошибка | Последствие |
| ROMI считают без учёта комиссий MP | Псевдо-прибыль, красный Net Margin |
| DSI без деления на fast / slow mover | «Ср. температура по больнице» — панель врёт |
| Нет auto-refresh (cron) | Данным > 24 ч — решения устарели |
| Добавили 25 метрик вместо 5 | CEO «тонет» — дашборд игнорируется |

#### 10. Чек-лист главы

* 5 KPI (ROMI, DSI, Price Gap, OSA, Net Margin) вычисляются daily.
* Канальная карта с цветовыми зонами.
* Drill-down до SKU работает.
* Telegram-бот шлёт alert при «красном» KPI.
* Через квартал ROI панели ≥ 3 ×, штрафы / обороту < 0,5 %.

**Итог:** Channel ROI Dashboard — «табло высоты» для CEO/CFO: за 5 минут видно, где канал тянет маржу вниз, где запас стал «жирным», а где цена вышла из коридора. Умный дашборд прибавляет прибыли быстрее, чем любой мотивационный speech, потому что цифры на нём — жутко честные.

## Карточка-кейс к Главе 20 «Channel ROI Dashboard: как CEO/CFO видит ROMI, DSI и Net Margin за 5 минут»

**Компания:** «DailyDelights» (здоровые снеки, 4 канала: дистрибьютор / сеть-дискаунтер / маркетплейс / DTC)

**Период развёртывания панели:** сентябрь → ноябрь 2025 (8 недель)

**Боль:** данные разбросаны по Excel, совещания для «сверки цифр» занимают 3 ч, решения принимаются на интуиции.

| **KPI панели** | **До Dashboard** | **Через 8 недель** |
| --- | --- | --- |
| Время «собрать отчёт каналов», ч | **> 20** | **0,2 (12 мин)** |
| «Слепых» красных метрик / мес. | 17 | **3** |
| Net Margin ср., % | 8,9 | **12,3** |
| ROMI маркетинга, % | 190 | **265** |
| Штрафы сети / оборот, % | 0,7 | **0,22** |

##### Три шага «было → стало»

1. **ETL «3 источника → BigQuery» и Looker-шаблон.**

▸ 1С (COGS, запасы) + MP API (продажи, комиссии) + Google Sheets (маркет-бюджет) льются в fact\_channel\_day.

▸ Looker Studio шаблон главы 20 с пятью виджетами KPI; авто-refresh каждые 4 ч.

1. **Telegram-бот «Red KPI» + drill-down до SKU.**

▸ Если Net Margin < 8 % или Price Gap > 7 %, бот кидает SKU, канал, причину.

▸ Ответственный из RACI вставляет план-действие прямо в комментарий виджета.

1. **Quarter-heatmap для CEO.**

▸ Каналы красятся: зелёный (OK), жёлтый (watch), красный (fix).

▸ На совещании топ-менеджмент смотрит одну страницу; отчёт-«сборка» исчез как класс.

**Итог:** панель Channel ROI превратила «многоголосье Excel» в единое «табло высоты»: отчёт собирается за 12 минут, красные метрики ловятся в день возникновения, чистая маржа выросла на 3,4 п.п., а штрафы сети упали в три раза — и всё это без внедрения тяжёлой BI-платформы, лишь на Looker Studio + BigQuery.

# Глава 21. Дорожная карта 30-90-360: как превратить все главы книги в реальный план внедрения

#### 1. Логика «30 → 90 → 360»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Этап | Что меняем | Почему именно так |
| Первые 30 дней | «Скинуть самые тяжёлые камни» — CI-алёрт, Price Corridor, ABC-Sprint HERO-TAIL, eNPS 0-точка. | Быстрые победы → доверие команды. |
| Следующие 90 дней | Структурные механизмы: TDB-буферы, Dual-Brand Matrix, CTR-алёрт, Digital Shelf KPI. | Формируем «скелет» омники. |
| Год (360 дней) | Капитал-тяжёлые и культурные изменения: робот-укладчики, mini-ДС, полный RACI, ROI-панель L-2. | Инвестиции окупаются, культура закрепляется. |

#### 2. «Дорожная карта 30»: 8 пунктов «быстрых побед»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Задача | Ответственный (RACI) | KPI «Go/No-go» |
| 1 | Настроить CI-таблицу + бот | CatMan Analyst (A) | CI>0,7 SKU ≤ 10 % |
| 2 | Выкатить Price Corridor ±7 % | e-Com Pricing (A) | Gap 7 % ±1 |
| 3 | HERO-TAIL Sprint (гл. 4) | Category Mgr (A) | Tail SKU ↓ 20 % |
| 4 | DPP-калькулятор mini/family | Product Mgr (A) | Net Margin ≥ 10 % |
| 5 | TDB σ(LT) расчёт | Supply (R) | DSI –5 д |
| 6 | Zero-Party опрос «Taste Quiz» | CRM (A) | Fill Rate ≥ 40 % |
| 7 | eNPS «нулевой замер» | HR (A) | Response Rate ≥ 70 % |
| 8 | RACI матрица v1.0 | PMO (A) | «Без-A» строк = 0 |

#### 3. «Дорожная карта 90»: строим «скелет» омники

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Неделя | Блок | Ключ-действие | Проверка |
| 5-6 | Logistics | TDB → mini-ДС пилот | OSA ≥ 95 % |
| 6-8 | Marketing | AI-Price Guard + алерт | Нарушения/нед. ≤ 5 |
| 7-10 | Sales | Dual-Brand контракт сети | Price Gap value/core –15 % |
| 8-11 | Digital Shelf | Buy-Box бот & Photo Score | Win-Rate ≥ 70 % |
| 9-12 | Finance | Net Margin post-fee таблица | SKU < 8 % → решение |
| 10-12 | HR | Peer-bonus + 1:1 календарь | eNPS +10 пунктов |

#### 4. «Дорожная карта 360»: закрепляем культуру и CAPEX

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Квартал | Проекты | ROI-цель |
| Q2-Q3 | Робот-укладчик пилот, TMS smart-slot | ROI > 25 % первый год |
| Q3 | Full 3 R-хаб возвратов | NRL ≤ 4 % |
| Q3 | Релиз Channel ROI Dashboard | Штрафы/оборот < 0,5 % |
| Q4 | eNPS ≥ 30, текучесть –10 п.п. | ФОТ/кор ↓ 10 % |
| Q4 | Экосбор-friendly переупаковка | Экосбор ↓ ≥ 10 % |

#### 5. Панель контрольных точек (CEO View, квартал-в-квартал)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| KPI | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| Net Margin (ср.) | 9 % | 10,5 % | 11,8 % | **12 + %** |
| OSA, % | 90 | 93 | 95 | **≥ 95** |
| Price Gap, % | 14 | 9 | 7 | **≤ 7** |
| eNPS | 6 | 18 | 28 | **30 +** |
| CTR, % | 18 | 12 | 9 | **≤ 8** |
| PenaltyRate, % | 1,2 | 0,8 | 0,4 | **≤ 0,5** |

#### 6. Чек-лист «Я-CEO — что спрашиваю на ежемесячном статусе?»

1. **«Красная строка» KPI?** — любая клетка > порог → ответственный из RACI докладывает 1-минутный план.
2. **Есть ли ROI-0 проектов?** — всё с ROI < 0 закрывается или «чинится» за 30 д.
3. **CI топ-5 SKU?** — если > 0,7 → инициируем переговоры с сетью/MP.
4. **Штраф/оборот?** — > 0,5 % → требуем план 14 д.
5. **eNPS тренд?** — нет роста → HR & Логистика пересматривают «3 звена».

#### 7. Типовые провалы дорожной карты

|  |  |
| --- | --- |
| Просчёт | Что будет |
| 30-дневные «победы» тянутся 60-90 дней | Команда теряет веру, CEO сворачивает проект |
| Нет публичного трек-борда | KPI «украшивают» в презентациях |
| CAPEX робота без пилота | ROI < 10 % → CFO блокирует |
| Дорожная карта «под замком» | Отделы не знают чек-поинтов → фраза «первый раз слышу» |

#### 8. Финальный чек-лист главы

* 30-дневный план утверждён, есть владельцы «A».
* 90-дневная матрица задач в Trello/Jira публична.
* KPI-дашборд обновляется daily, виден CEO/CFO.
* Все CAPEX-проекты с ROI-картой ≥ 25 %.
* После 360 дней: Net Margin +5 п.п., DSI −15 дней, Price Gap ≤ ±7 %.

#### **Итог:** 30-90-360 — это мост от «прочитал главу» к «на счёте +5 п.п. маржи». Быстрые победы создают мотивацию, 90-дневный скелет ставит процессы, а годовой цикл закрепляет в культуре. **Омника-компания — это марафон, но начинает он с 30-дневного рывка.**

## Карточка-кейс к Главе 21 «Дорожная карта 30-90-360: как превратить все главы книги в реальный план внедрения»

**Компания:** «NutriBox» (FMCG-батончики, производ­ство + e-com офис)

**Старт дорожной карты:** 1 марта → 30 апреля («первые 30») → 1 июля («первые 90») → 28 февраля следующего года («360»)

**Боль:** хаотичное внедрение инструментов — команда «стреляет» разными инициативами, но маржа не растёт, штрафы растут.

| **KPI ядра (12 метрик)** | **День 0** | **День 30** | **День 90** | **День 360** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Net Margin, % | 8,1 | 9,4 | 11,7 | **13,6** |
| Price Gap, ± % | ± 15 | ± 9 | ± 7 | **± 6** |
| CI > 0,7 SKU, % | 26 | 18 | 9 | **4** |
| OSA, % | 88 | 91 | 95 | **96** |
| CTR, % | 11,2 | 9,6 | 8,4 | **7,7** |
| eNPS | –10 | +4 | +18 | **+32** |
| Penalty Rate, % оборота | 0,8 | 0,55 | 0,33 | **0,21** |

##### Как использовали дорожную карту

1. **Первые 30 дней → «8 быстрых побед».**

*CI-бот, Price Corridor, HERO-TAIL sprint, опрос eNPS 0-точки.*

→ штрафы сети –180 k ₽, Tail-SKU –23 %, eNPS вышел из «минуса».

1. **30 → 90 дней → «Скелет процессов».**

*TDB-буферы, Dual-Brand Matrix, AI-Price Guard, 3 R-хаб, Mini-DC.*

→ OSA +4 п.п., CTR –2 п.п., Price Gap вписался в коридор ±7 %.

1. **90 → 360 дней → «Закрепляем культуру».**

*Channel ROI Dashboard 2.0, Peer-bonus, робот-укладчик, Stress-test комиссии 35 %.*

→ Net Margin +5,5 п.п. за год, Penalty Rate упал вчетверо, eNPS +42 пункта от дна.

**Итог:** чёткий ритм 30-90-360 заменил зоопарк проектов системой: за первый квартал команда увидела рост маржи, за 90 дней — устойчивые зелёные KPI, а к годовому циклу «NutriBox» превратился в компанию, где каждый знает, что делать сегодня, чтобы маржа не упала завтра.

# Глава 22. Омника-финансист: модель P&L на уровне SKU × Канал

*(предыдущая глава — панель Channel ROI; теперь — расчёт, на котором она строится)*

#### 1. Зачем нужен «карманный» P&L

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Боль | Что происходит | Почему опасно |
| Показатель Net Margin считается «в среднем» | Дорогое SKU в MP и дешёвое в дискаунтере «съедают» друг друга. | Нельзя увидеть, кто именно убивает прибыль. |
| Комиссии MP и скидки «тонут» в одном столбце «Маркетинг» | CFO режет бюджет промо, думая, что это «реклама», а не комиссия. | Падает оборот, цена остаётся низкой, маржа — отрицательная. |
| DSI и возвраты не связаны с P&L | 10 дней лишнего запаса = -0,5 п.п. маржи, но никто не видит причину. | Капитал заморожен, штрафы — за частые сток-ауты. |

**Новая цель:** у каждого SKU в каждом канале — свой мини-P&L, обновляющийся каждый день.

#### 2. Шаблон строки P&L (Google Sheets)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Колонка | Формула (RU-Excel) | Комментарий |
| Продажи, ₽ | =Количество\*Цена | Данные MP/API/EDI |
| COGS, ₽ | =Количество\*Себестоимость | Из 1С / SAP |
| Комиссия MP, ₽ | =Продажи\*Ставка% | 0,07–0,18 |
| Фулфилмент, ₽ | =Тариф\*Объём\*Дн\_хран | MP или 3PL |
| Доставка last-mile, ₽ | =Тариф\_зона | ТМS |
| Возвраты, ₽ | =Стоимость\_возврат/Продажи | Из главы 13 |
| Маркетинг, ₽ | =Бюджет/Продажи | ROMI-блок |
| Net Margin, % | =(Продажи-ΣРасходы)/Продажи | Цель ≥ 10 % |

*(EN аналоги: COGS, Fulfillment, ReturnCost.)*

#### 3. Как автоматизировать за 10 дней

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| День | Шаг | Инструмент |
| 1 | Создать лист fact\_sales (API, 1С) | Apps Script |
| 2 | Лист fact\_cost (COGS, комиссии, тарифы) | Google Sheets |
| 3 | Лист fact\_returns (возвраты, Damage) | WB/Ozon + 3PL CSV |
| 4-5 | SQL-view v\_sku\_channel\_day | BigQuery |
| 6 | Добавить формулы Net Margin, ROMI | Sheets |
| 7 | Условное форматирование: красный (< 8 %), жёлтый (8-10 %), зелёный (> 10 %) | Sheets |
| 8 | Бот в Telegram «Margin < 8 %» | Apps Script |
| 9-10 | Агрегаты неделя/месяц → ROI Dashboard (гл. 20) | Looker Studio |

#### 4. Food-пример 🥫 «Соус Classic 500 г»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Канал | Продажи | Net Margin до | Net Margin после оптимизаций\* |
| Дискаунтер | 1,9 млн ₽ | 16,4 % | **18,2 %** |
| Marketplace | 2,6 млн ₽ | **7,6 %** | **11,1 %** |
| DTC-клуб | 0,9 млн ₽ | 21,0 % | **23,4 %** |

\*После отключения «убыточного» автопромо и перерасчёта DPP-фасовок.

#### 5. Non-Food-пример 🧴 «Полироль Universal 500 мл»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Канал | Продажи | Net Margin до | Net Margin после |
| DIY | 3,1 млн ₽ | 12,7 % | **15,3 %** |
| Marketplace | 3,9 млн ₽ | **8,1 %** | **10,4 %** |
| DTC-подписка | 1,4 млн ₽ | 24,8 % | **27,2 %** |

#### 6. Контрольный порог-бот (фрагмент)

function marginAlert(){

const sh = SpreadsheetApp.getActive().getSheetByName('v\_today');

const arr = sh.getDataRange().getValues();

arr.slice(1).forEach(r=>{

const [sku,chan,margin] = [r[0],r[1],r[7]];

if(margin<0.08){

sendAlert(`⚠️ ${sku} ${chan}: маржа ${Math.round(margin\*100)} %`);

}

});

}

#### 7. Чек-лист главы

* Листы sales / cost / returns обновляются daily.
* Формула Net Margin ≤ 8 % красит строку в красный.
* Бот Telegram отправляет алёрт при красной марже.
* После 4 недель доля красных SKU × канал ≤ 5 %.
* Панель CEO (гл. 20) тянет агрегаты напрямую из v\_sku\_channel\_day.

**Итог:** «Омника-финансист» убирает лотерейный подход «средняя температура по больнице». Теперь каждое SKU в каждом канале имеет собственный P&L, а красная маржа ловится за день, а не в квартальном отчёте.

## Карточка-кейс к Главе 22 «Омника-финансист: модель P&L на уровне SKU × Канал»

**Компания:** «GlowCosmetics» (уходовая косметика; офлайн сеть, Wildberries, Ozon, DTC-клуб)

**Период проекта:** январь → март 2026 (8 недель)

**Боль:** отчёты «средней температуры» раз в месяц; 37 SKU показали маржу < 8 %, Cash Need раздувается, CFO узнаёт о «дырках» через квартал.

| **KPI P&L-контроля** | **До SKU×Channel-панели** | **Через 8 недель** |
| --- | --- | --- |
| Средний Net Margin, % | **7,4** | **12,8** |
| «Красные» SKU (< 8 % маржи), шт. | 37 | **6** |
| Cash Need, млн ₽ | 14,2 | **8,1** |
| Время на фин-отчёт, дн | 12 | **0,3** (ежедневный refresh) |
| Penalty Rate, % оборота | 0,60 | **0,22** |

##### Три шага «было → стало»

1. **Собрали SKU×Channel P&L в BigQuery + Sheets.**

▸ API MP (продажи + комиссии), 1С (COGS), 3PL CSV (фулфилмент) → view v\_sku\_channel\_day.

▸ Таблица обновляется каждые 6 ч; Net Margin рассчитывается формулой главы.

1. **Включили “Red-line” бот и Fee Stack ревизию.**

▸ Условное форматирование красит строку, если маржа < 8 %.

▸ Apps Script marginAlert шлёт ⚠️ менеджеру канала. За 2 недели пересмотрели цену/комиссию 24 SKU; 19 вернулись в «зелёную» зону.

1. **Stress-test «Комиссия MP 30 %» и DTC-сдвиг.**

▸ Ползунок панели 2.0 показал: при 30 % комиссии 14 SKU вновь станут убыточными.

▸ 6 из них перенесли в DTC-клуб с подпиской, ещё 4 — вывели в Value-фасовку; CFO сократил Cash Need на 6,1 млн ₽.

**Итог:** ежедневная панель P&L превратила «мертвый квартальный отчёт» в живой прибор: CFO видит маржу и кэш-разрыв по каждому каналу, красные SKU ловятся в день появления, Net Margin вырос на 5,4 п.п., Cash Need — минус 6 млн ₽, а штрафы сети опустились до 0,22 % оборота.

# Глава 23. Channel ROI Dashboard 2.0: live-кэш-флоу и стресс-тест «Комиссия MP 35 %»

#### 1. Зачем «версия 2.0»

|  |  |
| --- | --- |
| Новая боль-2026 | Почему не хватает панели 1.0 |
| Маркетплейсы грозят поднять комиссию до 35 % в сезоне «Чёрная пятница» | Панель 1.0 показывает *факт* Net Margin, но не видит *будущее impact*. |
| Кэш-разрыв из-за роста DSО (дебиторка сети) до 61 дня | Дашборд не умеет моделировать cash-flow per-channel. |
| Ставка ЦБ колеблется (10 → 13 → 11 %) — растут расходы на оборотный капитал | Нужно быстро увидеть, куда «ударит» +2 п.п. к кредитной линии. |

#### 2. Два новых слоя панели

1. **Live Cash-Flow Layer**

*Канал × дата → CF\_in, CF\_out, Net\_CF, Cash Need (DSO-DPO)*

1. **Stress-Test Simulator**

*Ползунки: Комиссия MP, LT, Цена юаня, Ставка ЦБ, Возвраты% → instant‐пересчёт Net Margin & Cash Need*

*(Реализация в Looker Studio с Data Blending и Fields.)*

#### 3. Расширенная модель cash-flow (Excel RU)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Колонка | Формула | Комментарий |
| CF\_in, ₽ | =Продажи\*Условие("Оплата") | MP FBO = T+7, Дискаунтер = T+45 |
| CF\_out, ₽ | =COGS+Комиссия+Логистика+Реклама | В день начисления |
| Net\_CF, ₽ | =CF\_in-CF\_out | — |
| DSO, дн. | =Дебиторка/Дневная\_выручка | Цель ≤ 40 д |
| DPO, дн. | =Кредиторка/COGS\_день | — |
| Cash\_Need, ₽ | =(DSO-DPO)\*Выручка/30 | Деньги, «застрявшие» в канале |

**Цель:** Cash Need ≤ 0,8 оборота месячной логистики.

#### 4. Stress-параметры (ползунки в панели)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметр | Диапазон | Пример виз. |
| Комиссия MP, % | 10–35 | Слайдер |
| LT, сут. | +0…+5 | Слайдер |
| Ставка ЦБ, % | 8–16 | Input |
| RT % (возвраты) | +0…+10 п.п. | Слайдер |
| Курс юаня, ₽ | 11–16 | Input |

Панель пересчитывает Net Margin, Cash Need, DSI в реальном времени.

#### 5. Food-кейс 🥫 «Гипотеза: комиссия Ozon → 30 %»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| KPI | Факт | Симуляция «30 %» |
| Net Margin MP | 11,1 % | **6,2 %** |
| Cash Need, ₽ | 8,4 млн | **11,1 млн** |
| ROMI | 238 % | **202 %** |
| Решение | — | Отклонить промо −25 %, поднять DTC-долю |

#### 6. Non-Food-кейс 🧴 «LT +2 сут., ставка ЦБ +2 п.п.»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| KPI | Факт | Stress |
| DSI | 78 д | **88 д** |
| Cash Need | 13,8 млн | **17,4 млн** |
| TCI | 8,4 % | **9,1 %** |
| Решение | — | Запустить mini-ДС + Time-Driven Buffer (гл. 14) |

#### 7. Мини-алгоритм ETL для Stress-Test (Apps Script)

function stressSim(commission){

const sheet = SpreadsheetApp.getActive().getSheetByName('fact\_sales');

const rng = sheet.getRange('G2:G'); // комиссия %

rng.setValues(rng.getValues().map(r => [commission]));

// Триггер Looker Studio refresh via API

}

*(Слайдер в панели изменяет параметр, скрипт обновляет лист, панель авто-рефреш.)*

#### 8. Чек-лист «Dashboard 2.0»

|  |  |
| --- | --- |
| Блок | Готов? |
| Cash\_flow layer: CF\_in/out обновл. daily | □ |
| Stress-test ползунки активны | □ |
| Алёрт-бот: Net Margin < 8 % (симуляция) | □ |
| CEO встреча: «что если комиссия 35 %?» занимает ≤ 10 мин | □ |
| Документ «решения стресс-плана» подписан | □ |

#### 9. Типовые ошибки

|  |  |
| --- | --- |
| Ошибка | Итог |
| CF\_in = продажа по дате заказа, а не по дате оплаты | Перепрыгивает кэш-разрыв |
| Ползунки меняют комиссию, но не фулфилмент | Симуляция занижает убыток |
| Нет триггера refresh панели | CEO смотрит «вчерашний» стресс |
| Запустили stress-test, но нет action-плана | Паника, решения — на интуиции |

#### 10. Финальный выстрел

**Dashboard 2.0** превращает CEO из «летописца прошлых данных» в «пилота штурмовика» — за 30 секунд видно, где разобьётся маржа, если комиссия MP или ставка ЦБ прыгнет. А цифры решения (Dual-Brand, Time-Driven Buffer, отказ от автоскидки) уже прописаны в книге — осталось кликнуть ползунок и действовать.

## Карточка-кейс к Главе 23 «Channel ROI Dashboard 2.0: live-кэш-флоу и стресс-тест “Комиссия MP 35 %”»

**Компания:** «SmartKitchen Tech» (умные кухонные гаджеты; офлайн-DIY, маркетплейсы, DTC)

**Период внедрения 2.0-панели:** июль → сентябрь 2026 (10 недель)

**Боль:** скачок ставки ЦБ до 14 % + слухи о росте комиссии MP до 35 % — CFO опасается кассового разрыва и падения маржи, а прежняя “факт-панель” не умеет прогнозировать «что если».

| **KPI stress-панели** | **До 2.0 (лишь “факт”)** | **Через 10 недель** |
| --- | --- | --- |
| Cash Need, млн ₽ | **18,7** | **9,9** |
| Точность прогноза Net CF (±%) | — | **±3 %** |
| Время «что-если» сценарий, мин | > 120 | **5** |
| Решённых красных сценариев | 0 | **3 из 3** |
| Penalty Rate (₽/оборот) | 0,56 % | **0,24 %** |

##### Три шага «было → стало»

1. **Слой live Cash-Flow: CF\_in / CF\_out by day.**

▸ BigQuery view v\_cash\_day — даты оплат, комиссии, фулфилмента, маркетинга.

▸ Панель Looker Studio показывает Net CF и Cash Need realtime, без «+30 дней дебиторки в уме».

1. **Stress-Test Simulator: ползунки комиссия / LT / ставка.**

▸ CFO двинул слайдер «Комиссия MP 35 %» → Net Margin по 17 SKU «в красном» за 2 сек.

▸ Бот выгрузил список SKU + предложение: «сменить FBO→FBS» или «Value-пак в DTC».

1. **Антикризисные решения за 14 дней.**

▸ 6 дорогостоящих SKU вывели в DTC-клуб (маржа +8 п.п.).

▸ По 5 SKU перевели логистику из FBO в Vendor-Flex (-5 % фи).

▸ LT оптимизировали mini-ДС на Юг РФ (σ(LT) −1,2 сут.). Cash Need сократился почти вдвое.

**Итог:** 2.0-панель превратила «ретроспективу» в интерактивный радар: CFO моделирует комиссию 35 % за пять минут, команда чётко видит, какие SKU и каналы «краснеют», — и за 14 дней закрывает дыру в кэше на 9 млн ₽, сохранив Net Margin выше 10 %.

# Заключение. «12 ядерных метрик» и короткий self-test: где вы стоите сегодня

#### 1. 12 ядерных метрик омни-P&L 2026

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Метрика | Цель книги | Где рождалась |
| 1 | **Net Margin per SKU × Канал** | ≥ 10 % | гл. 9 + 22 |
| 2 | **ROMI (канал)** | ≥ 250 % | гл. 1 + 20 |
| 3 | **CI (Cannibalization Index)** | ≤ 0,7 | гл. 3 |
| 4 | **Price Gap** | ±7 % | гл. 6 |
| 5 | **CTR (Cost-to-Return)** | ≤ 8 % | гл. 17 |
| 6 | **DSI (дни запасов)** | ≤ 75 дн | гл. 14 |
| 7 | **OSA (On-Shelf Availability)** | ≥ 95 % | гл. 14 |
| 8 | **Buy-Box Win-Rate** | ≥ 70 % | гл. 8 |
| 9 | **eNPS (команда)** | ≥ 30 | гл. 18 |
| 10 | **Penalty Rate (штрафы/оборот)** | ≤ 0,5 % | гл. 16 |
| 11 | **NRL (Net Returns Loss)** | ≤ 4 % | гл. 13 |
| 12 | **TCI (Transport Cost Index)** | ≤ 8 % | гл. 15 |

#### 2. Self-test «Где мы?»

|  |  |
| --- | --- |
| Вопрос | Да / Нет |
| Net Margin ≥ 10 % во всех трёх каналах? | ☐ / ☐ |
| CI-бот присылает алёрт, если > 0,7? | ☐ / ☐ |
| Price Gap ≤ ±7 % уже 30 дней подряд? | ☐ / ☐ |
| eNPS последнего квартала ≥ 30? | ☐ / ☐ |
| Penalty Rate ниже 0,5 %? | ☐ / ☐ |
| CTR ≤ 8 % и держится 4 недели? | ☐ / ☐ |

**4+ “Да”** — вы уже на «уровне книги».

**2-3 “Да”** — прочитайте главы «30» и «90» ещё раз и назначьте владельцев «A».

**0-1 “Да”** — начните с CI-алёрта и Price Corridor: быстрые победы → доверие команды.

#### 3. «LEGO-блоки» серии — что подключить дальше

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Название | К чему стыкуется | Когда открывать |
| Pricing Intelligence | Углубление AI-ценника, динамика конкурентов | После гл. 6 |
| Customer Value Intelligence | LTV, Zero-Party-Data 2.0 | После гл. 11 |
| Media ROI Intelligence | Сквозной ROMI до GRP | Если медиабюджет > 10 % выручки |
| Sustainability Intelligence | РОП, экосбор, CO₂/кор | Когда экосбор > 2 % оборота |

*(все книги используют те же формулы Excel + Google Sheets)*

#### 4. Что делать утром «после книги»

1. **Назначить владельцев «A»** на CI, Price Gap, Net Margin.
2. **Запустить CI-бот** (гл. 3) — первая красная метрика появится уже завтра.
3. **Собрать 12 недель LT** и посчитать Time-Driven Buffer (гл. 14).
4. **Замерить eNPS** — без людей «цифровая полка» не наполняется.
5. **Заблокировать промо**, где Net Margin < 8 % (Decision Sheet, гл. 9).

**Через 30 дней** у вас будут первые зелёные клетки.

**Через 90 дней** CEO увидит ROI-панель и спросит: «Что дальше внедряем?».

# Указатель терминов и аббревиатур

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Термин / аббревиатура | Расшифровка (полное название) | Определение (что означает в книге) |
| 3PL | Third-Party Logistics | Внешний логистический оператор, берущий на себя хранение, комплектацию и доставку заказов. |
| ABC | Activity-Based/Always Better Control (ABC-анализ) | Классификация SKU по кумулятивной доле прибыли / объёма (A-80 %, B-15 %, C-5 %). |
| AI | Artificial Intelligence | Алгоритмы машинного обучения, применяемые для динамического ценообразования, прогноза спроса, space-planning. |
| AMR | Autonomous Mobile Robot | Робот-“тележка” для автоматической пикировки/транспортировки коробов на складе. |
| API | Application Programming Interface | Программный интерфейс маркетплейсов, 1С, 3PL и др. для автоматической выгрузки данных. |
| AOV | Average Order Value | Средний чек заказа; используется при оценке юнит-экономики DTC-канала. |
| BI | Business Intelligence | Класс систем (Looker, Power BI), в которых собираются дашборды и отчёты. |
| BigQuery | Google BigQuery | Облачное хранилище/движок SQL, куда стекаются сырые данные для панели ROI. |
| CAPEX | Capital Expenditures | Капитальные затраты (например, покупка робота-укладчика или обустройство мини-ДС). |
| CDP | Customer Data Platform | Платформа клиентских данных, объединяющая продажи, маркетинг и zero-party data. |
| CI | Cannibalization Index | Доля онлайн-продаж, «съедающих» офлайн-продажи (гл. 3). |
| COGS | Cost Of Goods Sold | Прямые затраты на производство/закупку товара. |
| CTR | Cost-to-Return | Отношение (доставка + обратная логистика) к выручке; целевой порог ≤ 8 % (гл. 17). |
| D2C / DTC | Direct-to-Consumer | Канал прямых продаж производителя конечному покупателю (сайт, соц-магазин). |
| DPO | Days Payables Outstanding | Средний срок оплаты поставщику; часть расчёта Cash Need. |
| DPP | Desired Price Point | Скруглённая цена 99 / 199 ₽ и т. д., попадающая в ценовой «порог» покупателя. |
| DSI | Days Sales Inventory | Кол-во дней, в которых «лежит» запас при текущих продажах. |
| DSO | Days Sales Outstanding | Средний срок оплаты покупателем (дебиторка). |
| ETL | Extract-Transform-Load | Процесс выгрузки, очистки и загрузки данных в марты/дашборды. |
| eNPS | Employee Net Promoter Score | Индекс лояльности сотрудников (пропагандисты – критики). |
| FBO / FBS | Fulfilled by Ozon / Fulfilled by Seller | Схемы логистики Ozon/WB: на складе МП или у продавца. |
| GTIN | Global Trade Item Number | Международный штрих-код товара (основа DataMatrix). |
| HACCP | Hazard Analysis and Critical Control Points | Система анализа критических точек безопасности пищпродуктов. |
| HDPE | High-Density Polyethylene | Полиэтилен высокой плотности (маркировка HDPE-2), пригодный к рециклу. |
| ISO (22716) | International Organization for Standardization | Стандарт GMP для косметики / бытовой химии. |
| KPI | Key Performance Indicator | Ключевой показатель эффективности (ROMI, DSI, eNPS и др.). |
| LT | Lead Time | Время от заказа до поступления на склад/полку. |
| MP | Marketplace | Электронная площадка (Wildberries, Ozon) для B2C-продаж. |
| Net Margin | Net Profit Margin | Чистая маржа после COGS, комиссий, логистики и скидок. |
| NPS / eNPS | Net Promoter Score / Employee NPS | Индекс готовности рекомендовать бренд / работодателя. |
| NRL | Net Returns Loss | Потери от возвратов как % выручки; цель ≤ 4 %. |
| OSA | On-Shelf Availability | Доля проверок, когда товар физически на полке (цель ≥ 95 %). |
| OTIF | On-Time In-Full | Поставка «в срок и в полном объёме»; SLA логистики ≥ 97 %. |
| P&L | Profit and Loss Statement | Отчёт о прибылях и убытках; в книге — «мини-P&L» по SKU×канал. |
| PIM | Product Information Management | Система, где хранится «истина» по атрибутам SKU (описание, штрих-коды). |
| QR | Quick Response Code | Двухмерный штрих-код на упаковке (рецепт, how-to, клуб). |
| RACI | Responsible Accountable Consulted Informed | Матрица распределения ролей и ответственности. |
| RFM | Recency-Frequency-Monetary | Сегментация клиентов по давности, частоте и сумме покупок. |
| ROI | Return On Investment | Окупаемость инвестиций (робот-укладчик, панель ROI). |
| ROMI | Return On Marketing Investment | Окупаемость маркет-затрат. |
| ROP / EPR | Extended Producer Responsibility | Расширенная ответственность производителя за утилизацию упаковки. |
| RT % | Return Rate | Процент заказов, вернувшихся от покупателя. |
| SKU | Stock-Keeping Unit | Уникальная товарная позиция. |
| SLA | Service Level Agreement | Договорной уровень сервиса (например, OTIF ≥ 97 %). |
| SoS | Share of Search | Доля попаданий товара в топ-результаты поиска МП. |
| TCI | Transport Cost Index | Доля транспорт-затрат в выручке; целевое значение ≤ 8 %. |
| TDB | Time-Driven Buffer | Буфер запаса, основанный на σ(LT) и сервис-уровне. |
| TMS | Transport Management System | Система маршрутизации и управления транспортом/окнами. |
| WB | Wildberries | Крупнейший российский маркетплейс. |
| WMS | Warehouse Management System | Система управления складскими операциями. |
| Zero-Party Data | — | Данные, которые покупатель добровольно делится (опросы, вкусы); основа персонализации DTC-канала. |

# Приложение A. Шаблон HERO-TAIL

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| SKU | Роль категории (Destination/Routine/Impulse) | Валовая прибыль, ₽ | CV %, стабильность спроса | ABC‑класс (A/B/C) | XY‑класс (X/Y/Z) | Решение (HERO / Tail → MP / DTC) |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

# Приложение B. DPP\_Calculator

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| SKU | Себестоимость, ₽ | Целевая маржа, % | Базовая цена, ₽ | DPP‑округление (формула) | Цена DPP 99/199, ₽ | Фактическая маржа, % |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

# Приложение С. Полная матрица Omnika-RACI (42 процесса)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Процесс / KPI | Category Mgr | CatMan Analyst | Logistics | Finance | e-Com Mkt | CEO/CFO |
| Ассортимент |  |  |  |  |  |  |  |
| 1 | SKU-Hero выбор | **A** | R | C | I | I | I |
| 2 | SKU-Tail вывод (HERO-TAIL) | **A** | R | C | I | I | I |
| 3 | DPP-фасовки 99 / 199 ₽ | **A** | R | C | C | I | I |
| 4 | Dual-Brand Matrix (Core/Value/Premium) | **A** | R | C | C | I | I |
| 5 | Family/Mini-pack запуск | **A** | R | C | C | I | I |
| 6 | Value-бренд для сети (СТМ) | **A** | R | C | C | I | I |
| 7 | Воронка NPD (New SKU gate) | **A** | R | C | C | I | I |
| Цены + промо |  |  |  |  |  |  |  |
| 8 | Price Corridor ±7 % | **A** | R | C | C | R | I |
| 9 | AI-Price Guard (алёрт) | A | **R** | C | I | R | I |
| 10 | Решение «Принимать/Отклонять» промо MP | A | R | C | **C** | R | I |
| 11 | ROMI кампании | C | R | I | C | **A** | I |
| 12 | Соц-купоны VK/TG | C | I | I | I | **A** | I |
| 13 | MSRP-апдейт цикл | **A** | R | I | C | C | I |
| 14 | Мониторинг CI (каннибализация) | **A** | **R** | C | I | C | I |
| Логистика & запасы |  |  |  |  |  |  |  |
| 15 | Time-Driven Buffer σ(LT) | C | **R** | **A** | I | I | I |
| 16 | Mini-DC пилот | C | R | **A** | C | I | I |
| 17 | OTIF ≥ 97 % | I | R | **A** | I | I | I |
| 18 | CTR ≤ 8 % | C | R | **A** | I | C | I |
| 19 | Lead Time мониторинг | C | R | **A** | I | I | I |
| 20 | 3 R-хаб возвратов | C | R | **A** | I | I | I |
| 21 | Damage < 0,5 % | C | R | **A** | I | I | I |
| 22 | Cycle Count инвентаризация | I | R | **A** | C | I | I |
| 23 | ROI робота-укладчика | I | C | **A** | **R** | I | I |
| Digital Shelf |  |  |  |  |  |  |  |
| 24 | Buy-Box Win ≥ 70 % | I | **A** | I | I | **R** | I |
| 25 | Photo/Title Score ≥ 90 | I | A | I | I | **R** | I |
| 26 | Rating ≥ 4,6 & Review Velocity | I | A | I | I | **R** | I |
| 27 | Share-of-Search ≥ 15 % | I | A | I | I | **R** | I |
| 28 | Content Error Rate < 0,2 % | I | **A** | I | I | R | I |
| 29 | Price-Tracking конкурентов | C | **R** | I | I | R | I |
| 30 | Загрузка UGC-QR-контента | I | C | I | I | **A** | I |
| Финансы & комплаенс |  |  |  |  |  |  |  |
| 31 | Net Margin ≥ 10 % | C | **R** | C | **A** | C | I |
| 32 | Актуализация Fee Stack | I | R | I | **A** | C | I |
| 33 | Penalty Rate ≤ 0,5 % | I | R | C | **A** | I | I |
| 34 | Cash-Need Dashboard | I | R | I | **A** | I | I |
| 35 | HACCP / SDS загрузка | I | C | C | **A** | I | I |
| 36 | РОП / Экосбор отчёт | I | C | C | **A** | I | I |
| Возвраты & сервис |  |  |  |  |  |  |  |
| 37 | NRL ≤ 4 % | C | R | **A** | C | I | I |
| 38 | SLA ответа CS ≤ 24 ч | I | I | I | I | **A** | I |
| 39 | Customer NPS ≥ 60 | I | I | I | I | **A** | C |
| HR & культура |  |  |  |  |  |  |  |
| 40 | eNPS ≥ 30 | I | I | R | C | C | **A** |
| 41 | 15-минутки 1:1 | I | I | **A** | C | C | I |
| 42 | Peer-bonus программа | I | I | **R** | C | C | I |

# Приложение С. Полная матрица Omnika-RACI (42 процесса + определения)

## Ассортимент

| **Процесс / KPI** | **Определение / как измеряется** | **Основные характеристики** | **Дополнения и особенности** |
| --- | --- | --- | --- |
| **SKU-Hero выбор** | Отбор SKU, дающих ≥ 80 % валовой прибыли категории. Считается по кумулятивной доле в ABC-ранжировании. | Высокая маржа, низкий CV % (спрос стабилен). | В HERO-лист попадает ≤ 20 % всей матрицы. |
| **SKU-Tail вывод (HERO-TAIL)** | Исключение SKU класса C-Y/Z (низкая прибыль + высокая вариация). Метрика — «Tail SKU доля, %». | Сокращает запасы и CI. | Tail переносится в MP или DTC-эксклюзив. |
| **DPP-фасовки 99 / 199 ₽** | Фасовка, в которую «укладывается» цена после формулы: ОКРУГЛ(Себестоимость/(1-Маржа);-1) → 99/199. | Поддерживает value-позиционирование. | Целевой Net Margin ≥ 18 %. |
| **Dual-Brand Matrix** | Разделение Core / Value / Premium-SKU по каналам. KPI — Price Gap между слоями (-15 % / 0 %/ +20 %). | Удерживает полку, избегая каннибализации. | Value-бренд обычно как СТМ сети. |
| **Family / Mini-pack запуск** | Вывод упаковок ≤ 150 г (mini) и ≥ 750 г (family). Отслеживается ROMI и Net Margin новой фасовки. | Mini — чек < 100 ₽, Family — экономия ≥ 15 %. | Проверка Price Corridor обязательна. |
| **Value-бренд для сети (СТМ)** | OEM-линейка под эксклюзив сети. Метрика — доля СТМ сети, %. | Снижает давление сети на Core-бренд. | Цена ≤ Core-бренд – 15 %. |
| **Воронка NPD (New SKU gate)** | Stage-gate: Idea → Feasibility → Pilot → Roll-out. KPI — «Конверсия этапа, %». | Контроль инвестиций в новинки. | Срок «Idea→Shelf» ≤ 180 дн. |

## Цены + промо

| **Процесс / KPI** | **Определение / как измеряется** | **Основные характеристики** | **Дополнения и особенности** |
| --- | --- | --- | --- |
| **Price Corridor ±7 %** | **Разница мин/макс цены всех каналов ≤ 7 % от MSRP.** | **Предотвращает штрафы сети и CI-скачок.** | **Пересчёт каждые 4 ч ботом.** |
| **AI-Price Guard** | **Скрипт, который парсит цены и шлёт ⚠ при выходе за коридор.** | **Win-действие ≤ 2 ч.** | **Использует MIN\_ONLINE как нижний «якорь».** |
| **Решение «Принимать/Отклонять» промо MP** | **Decision Sheet из пяти чек-критериев (Net Margin, CI, Buy-Box, Rating, Price Gap).** | **Утверждает только промо с положительным ROMI и CI < 0,7.** | **Отказ фиксируется в CRM-логах.** |
| **ROMI кампании** | **(Вал.прибыль – Маркет-затраты) / Маркет-затраты.** | **Норма ≥ 250 %.** | **Считается на уровне SKU × канал.** |
| **Соц-купоны VK / TG** | **Промокоды, активируемые через виджет социальной сети. KPI — Redemption Rate, %.** | **Конверсии 3–5 %.** | **Купон должен попадать в Price Corridor.** |
| **MSRP-апдейт цикл** | **Переоценка рекомендованной розничной цены раз в квартал.** | **Связан с ростом себестоимости и DPP.** | **Авто-оповещение каналов через PIM.** |
| **Мониторинг CI (каннибализация)** | **CI = (Offline\_base – Offline\_fact) / (Online\_fact – Online\_base), 0…1.** | **Порог 0,7; > 0,7 — красная зона.** | **Бот пересчитывает каждые 6 ч.** |

## Логистика & запасы

| **Процесс / KPI** | **Определение / как измеряется** | **Основные характеристики** | **Дополнения и особенности** |
| --- | --- | --- | --- |
| **Time-Driven Buffer σ(LT)** | **Буфер = 1,65 × σ(LT) × D̄. Цель OSA ≥ 95 %.** | **Учитывает вариацию Lead Time.** | **Обновление ежемесячно.** |
| **Mini-DC пилот** | **Запуск регионального склада ≤ 500 м². KPI — DSI – 15 дн., OSA + 5 п.п.** | **Сокращает транспортные LT.** | **Окупаемость ≤ 12 мес.** |
| **OTIF ≥ 97 %** | **Доля поставок «в срок и в полном объёме».** | **Считается по отгрузкам дистрибутору/MP.** | **Штраф сети при < 95 %.** |
| **CTR ≤ 8 %** | **Cost\_lastmile + Cost\_returns ÷ Sales.** | **Включает обратную логистику.** | **Красный > 8 %.** |
| **Lead Time мониторинг** | **Факт LT vs план, σ(LT).** | **Инпут для Time-Driven Buffer.** | **Бот алерт при LT ⩾ +2 сут.** |
| **3 R-хаб возвратов** | **Сортировка Resell / Recycle / Outlet. KPI — NRL %.** | **Уменьшает Net Returns Loss.** | **A + B-класс ≥ 75 %.** |
| **Damage < 0,5 %** | **Доля повреждений от объёма.** | **Фиксируется в WMS.** | **Причина логист или упаковка.** |
| **Cycle Count инвентаризация** | **Перепроверка 10 % SKU ежедневно.** | **Инвентарная точность ≥ 99 %.** | **Ошибка > 2 % — пересчёт всех SKU.** |
| **ROI робота-укладчика** | **(Сэкономленный ФОТ + Ошибка↓ – CAPEX\*Аморт) ÷ CAPEX. Цель ≥ 25 %.** | **Склад ≥ 1 млн кор./год.** | **Пилотная зона 200–300 м².** |

## Digital Shelf

| **Процесс / KPI** | **Определение / как измеряется** | **Основные характеристики** | **Дополнения и особенности** |
| --- | --- | --- | --- |
| **Buy-Box Win ≥ 70 %** | **Доля времени, когда продавец владеет Buy-Box.** | **Считывается API MP.** | **Низкая цена ≠ 100 % Win — нужны рейтинг/наличие.** |
| **Photo/Title Score ≥ 90** | **Штрих-оценка контента (≥ 5 фото, ≥ 80 симв. заголовок, инфографика).** | **Алгоритм MP даёт буст ранга.** | **< 70 — карточка уходит вниз выдачи.** |
| **Rating ≥ 4,6 & Review Velocity** | **Средний рейтинг и отзывы/нед. (≥ 30 % прироста).** | **< 4,6 — штраф ранжирования.** | **Velocity важен при запуске SKU.** |
| **Share-of-Search ≥ 15 %** | **Доля бренда в топ-10 выдачи по ключу.** | **Метрика видимости.** | **Считается через парсер API.** |
| **Content Error Rate < 0,2 %** | **Ошибочные поля (EAN, состав, фото) / всего полей.** | **> 0,2 % — MP блокирует SKU.** | **Интеграция с PIM.** |
| **Price-Tracking конкурентов** | **Скрипт парсинга цен 3–5 конкурентов, обновление 4 ч.** | **Input для Price Guard.** | **> ±5 % к медиане — сигнал.** |
| **Загрузка UGC-QR-контента** | **QR-коды на упаковке ведут на страницу c UGC/fan-контентом. KPI — Scan Rate %.** | **Повышает Rating, Review Velocity.** | **Обновление контента ≥ 1×/мес.** |

## Финансы & комплаенс

| **Процесс / KPI** | **Определение / как измеряется** | **Основные характеристики** | **Дополнения и особенности** |
| --- | --- | --- | --- |
| **Net Margin ≥ 10 %** | **(Sales – COGS – Комиссии – Логистика – Реклама)/Sales.** | **Красный < 8 %.** | **Считается daily на SKU-канал.** |
| **Актуализация Fee Stack** | **Ежеквартальный апдейт комиссий MP, фулфилмента, логистики.** | **Предотвращает «проедание» маржи.** | **Связан со Stress-Test 2.0.** |
| **Penalty Rate ≤ 0,5 %** | **Σ штрафов сети / выручка.** | **> 0,5 % — «очаг» в RACI.** | **Источники: MP, EDI сети.** |
| **Cash-Need Dashboard** | **(DSO – DPO) × Sales/30. Показывает «застрявший» капитал.** | **Контролирует оборотку.** | **Красный, если > 1 мес. логистики.** |
| **HACCP / SDS загрузка** | **Выгрузка PDF-сертификатов в PIM/MP-кабинет. KPI — «Missing docs, %».** | **Требование закона-2026.** | **Failure → блок-лист SKU.** |
| **РОП / Экосбор отчёт** | **Ежегодная декларация по упаковке. KPI — «Эко-штраф, ₽».** | **Ошибка → пени 0,1 %/день.** | **Автомат в конце года.** |

## Возвраты & сервис

| **Процесс / KPI** | **Определение / как измеряется** | **Основные характеристики** | **Дополнения и особенности** |
| --- | --- | --- | --- |
| **NRL ≤ 4 %** | **(Loss – Income from Resell/Recycle)/Sales.** | **Цель после 3 R-хаба.** | **Мониторится weekly.** |
| **SLA ответа CS ≤ 24 ч** | **Среднее время первого ответа клиенту.** | **Вариант KPI “First Response Time”.** | **MP-алгоритм понижает рейтинг при > 24 ч.** |
| **Customer NPS ≥ 60** | **%Пропагандистов – %Критиков по опросу покупателей.** | **Измеряется ежеквартально.** | **Бенч-уровень лучших DTC-брендов.** |

## HR & культура

| **Процесс / KPI** | **Определение / как измеряется** | **Основные характеристики** | **Дополнения и особенности** |
| --- | --- | --- | --- |
| **eNPS ≥ 30** | **%Promoters – %Detractors среди сотрудников.** | **Замер 2×/год анонимно.** | **< 0 — зона «тушить пожар».** |
| **15-минутки 1:1** | **Еженедельные короткие сессии руководитель-сотрудник. KPI — «Coverage %».** | **Цель покрытие ≥ 90 %.** | **Чек-лист из 5 вопросов.** |
| **Peer-bonus программа** | **Коллеги дарят micro-бонусы (200 ₽) за помощь. KPI — «Active Users %».** | **Повышает вовлечённость.** | **Бюджет ≤ 1 % ФОТ.** |

# QUICK START ✦ Омниканальные продажи: от боли к прибыли

## Шпаргалка внедрения за 90 дней (версия 1.0)

### 1. Цель и показатели успеха

| **Что достигаем за 90 дней** | **Метрика** | **Целевое значение** |
| --- | --- | --- |
| Синхронизируем 3 канала | Price Gap ±7 % | ≤ ±7 % |
| Ускоряем оборачиваемость | DSI | −15 дней от базовой линии |
| Освобождаем капитал | Net Margin (портфель) | +5 п.п. |
| Снижаем возвраты | NRL | ≤ 4 % |
| Выводим DTC в плюс | Доля DTC‑выручки | ≥ 10 % |

**Кратко:** мы переводим большую книгу в план-минимум: одна таблица, один бот и три 30‑дневных спринта, чтобы добавить ~5 п.п. к EBITDA и не запутаться в IT‑джунглях.

### 2. Дорожная карта 30‑60‑90 дней

| **Период** | **Ключевые действия** | **Ожидаемый эффект** |
| --- | --- | --- |
| **Дни 1‑30**«Быстрые победы» | • CI‑бот (гл. 3)• Price Corridor ± 7 % (гл. 6)• HERO‑TAIL Sprint (гл. 4)• eNPS 0‑измерение (гл. 18) | • Штрафы сети ↓ ≥ 50 %• Tail‑SKU –20 %• Понятная стартовая eNPS‑точка |
| **Дни 31‑60**«Скелет процессов» | • TDB‑буферы (гл. 14)• Dual‑Brand Matrix (гл. 7)• AI‑Price Guard (гл. 6)• 3 R‑хаб возвратов (гл. 13) | • OSA ≥ 95 %• Price Gap ≤ ± 7 %• NRL ≤ 5 % |
| **Дни 61‑90**«Финансовый контур» | • Channel ROI Dashboard v1 (гл. 20)• Fee Stack ревизия (гл. 9)• Net Margin alerts (гл. 22)• Mini‑DC пилот (гл. 14) | • Net Margin +3 п.п.• Cash Need ↓ ≥ 20 %• OTIF ≥ 97 % |

*Подсказка:* печатайте таблицу, навесьте на стену war‑room, отмечайте галкой каждую выполненную строчку.

### 3. Таблица формул — «12 ядерных метрик»

| **#** | **Метрика** | **Формула (RU Excel)** | **Где в книге** | **Красная зона** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | Net Margin | (BВыручка−CСебестоимость−DКомиссия−EЛогистика)/BВыручка | гл. 22 | < 8 % |
| 2 | Price Gap | ABS(Цена−MSRP)/MSRP | гл. 6 | > ±7 % |
| 3 | CI (Cannibalization) | (Оффлайн₀−Оффлайн₁)/(Онлайн₁−Онлайн₀) | гл. 3 | > 0,70 |
| 4 | ROMI | (ΣПродажи кампании−Marketing)/Marketing | гл. 9 | < 200 % |
| 5 | OSA | Дней\_в\_наличии/Дней\_периода | гл. 14 | < 95 % |
| 6 | DSI | Запас/Средн. продажи\_день | гл. 14 | > 90 дн. |
| 7 | CTR (Cost‑to‑Return) | (Доставка+Возврат)/Sales | гл. 17 | > 8 % |
| 8 | Penalty Rate | ΣШтрафы/Выручка | гл. 9 | > 0,5 % |
| 9 | eNPS | %Promoters−%Detractors | гл. 18 | < 0 |
| 10 | NRL (Net Returns Loss) | (Loss−Resell)/Sales | гл. 13 | > 4 % |
| 11 | Buy‑Box Win | Победы BB/Просмотры | гл. 8 | < 70 % |
| 12 | Cash Need | (DSO−DPO)\*Sales/30 | гл. 23 | > 8 % выручки |

*Совет:* вставьте формулы как есть в Google Sheets (RU‑локаль). Красные строки автозаливаются по условному форматированию.

### 4. «Красные флажки»: экспресс‑план реагирования

| **Метрика красная** | **Типичная причина** | **Действие 24 ч** | **Решение 30 дн** |
| --- | --- | --- | --- |
| **Net Margin < 8 %** | Скидка MP, рост комиссии | Заморозить промо SKU | Ревизия Fee Stack + Dual‑Brand или DPP‑фасовка |
| **Price Gap > ±7 %** | «Самолёт» цены в MP | Поднять/опустить цену через API | Настроить AI‑Price Guard + floor/ceiling правило |
| **CI > 0,70** | Онлайн промо «съедает» офлайн | Снять акцию, выровнять цену | Запустить Price Corridor + Value‑бренд сети |
| **OSA < 95 %** | LT скачет, нет буфера | Срочная допоставка | Рассчитать TDB + открыть mini‑ДС |
| **CTR > 8 %** | Обратка дорого, упаковка хрупкая | Точечная скидка «без возврата» | 3 R‑хаб + smart‑slot reverse‑pickup |
| **Penalty Rate > 0,5 %** | Цена/маркировка нарушена | Устранить нарушение, аппелировать | Внедрить «360°‑упаковка» + Price Guard |
| **eNPS < 0** | Нет 1:1, люди «горят» | Поговорить 15‑мин. 1:1 | Peer‑bonus + маршрут «Эскалатор роста» |
| **Cash Need > 8 % выручки** | Дебиторка длиннее кредиторки | Переговоры «ускорить оплату» | Stress‑test комиссия → DTC‑сдвиг + LTE буфер |

**Формула реакции:** *“Find > Freeze > Fix”* – обнаружь красное, останови кровотечение, потом строй долгосрочное решение.

### 5. FAQ × 10 — вопросы, которые задают каждые 5 минут

| **#** | **Вопрос** | **Короткий ответ** | **Где подробно** |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | **У нас нет программиста — как запустить CI-бот?** | Скопируйте Apps Script из гл. 3, вставьте в Google Sheets, замените TOKEN и CHAT\_ID. | Глава 3, Прил. B, Quick Start стр. 2 |
| 2 | **Надо ли покупать CDP, чтобы считать Zero-party Data?** | Нет, хватит BigQuery + Sheets + Typeform (стоимость < 50 k ₽). | Глава 2 |
| 3 | **Маркетплейс требует FBO, а маржа падает — что делать?** | Проверьте Fee Stack: склад+комиссия > 25 %? Рассмотрите FBS или DTC-shift. | Глава 9, 23 |
| 4 | **Как быстро понять, какой SKU “Hero”, какой “Tail”?** | ABC-XYZ за 12 мес. + CV %. Красный CV % > 25 % → Tail. | Глава 4, Прил. A |
| 5 | **Сеть блокирует за Price Gap, но MP не даёт поднять цену — выход?** | Введите floor=мин.онлайн+3 %. Price Guard автоматически удержит. | Глава 6 |
| 6 | **Сколько стоит mini-ДС?** | 400 м² под Урал ≈ 2,8 млн CAPEX; окуп < 12 мес. | Глава 14 |
| 7 | **Как держать рейтинг 4,6 ★?** | 5 фото, 120 симв. title, UGC-кампания «cashback за отзыв». | Глава 8 |
| 8 | **Робот-укладчик VS премия людям?** | Робот окупается, если > 1 млн короб/год и ошибки > 20/10 000. | Глава 15 |
| 9 | **Что делать, если eNPS снова ушёл в минус?** | Проверьте 1:1 покрытие, запустите peer-bonus, дайте “эскалатор роста”. | Глава 18 |
| 10 | **Как подготовиться к Закону-2026 за 1 месяц?** | Проверьте 100 % маркировки, SDS-PDF в PIM, Price Gap ≤ 7 %. | Глава 10, 16, Quiz стр. C |

# Благодарности и напутственное слово

**Благодарности**

Спасибо тем, кто помогал собирать этот «конструктор»:

* командам «GranoPasta», «CleanWave», «EcoSnack» и всем героям кейсов — за то, что открыли цифры и позволили превратить их опыт в главы книги;
* аналитикам и логистам, терпеливо отлавливавшим баги в формулах HERO-TAIL, Fee Stack и TDB-калькулятора;
* дизайнерам, сверставшим бесчисленные таблицы в «бизнес-голубом», и верстальщикам, которые каждый QR-код проверили собственным телефоном;
* читателям-бета-тестерам — за сотни «а можно проще?» и «а что, если комиссия станет 35 %?»;
* моей семье, чей вечерний «Price Gap» между временем работы и отдыхом я старался держать в коридоре ± 7 %.

Без вас книга осталась бы набором черновиков Google Sheets.

**Напутственное слово**

Эта система похожа на LEGO: блоки можно переставлять, доращивать и перекрашивать под ваш бизнес. Но помните: в омниканальности нет «маленькой красной кнопки», которая за секунду чинит Price Gap, возвраты и DSI. Победа приходит через последовательные, иногда скучные — зато измеряемые — шаги.

Берите первый блок, ставьте его сегодня, измерьте, поправьте — и только потом цепляйте следующий. Так по одному «кирпичику» вы построите мост 2026 года, по которому маржа пройдёт сухой ногой.

В добрый путь по омниканальному маршруту!

# О Авторе

|  |  |
| --- | --- |
| **Навигатор турбулентности — с пропиской C-Level**  Четыре крупных кризиса научили меня превращать шторм в полигон для роста. Мой путь от менеджера по продажам до руководителя оборотом **14 млрд ₽** и ростом продаж **+40 % в год** показал: хаос побеждают три вещи — **Контекст, Цифры, Люди**.   * **Context** — снимаю «шоры» рынка через PESTEL и карту ресурсов. * **Calculations** — один KPI важнее десяти мнений; за 30 минут ищу цифру выгоды. * **Care** — рассказываю команде *why now & what’s in it for me*, иначе даже идеальный ROI останется на бумаге.   *Запомнить проще простого, даже на выездной страт-сессии без слайдов.*  Каждую идею прогоняю через этот фильтр, а затем кладу в одну из пяти «интеллект-капсул»: | Изображение выглядит как Человеческое лицо, человек, Лоб, Подбородок  Содержимое, созданное искусственным интеллектом, может быть неверным. |
| | **Интеллект** | **Коротко** | **Что даёт** | | --- | --- | --- | | **Стратегический** | Видеть поле раньше конкурента | + скорость решений | | **Операционный** | Чек-листы против рутинного хаоса | – 20 % издержек | | **ИИ-интеллект** | GPT-агенты для P&L | + ночная защита маржи | | **Организационный** | Пластика структур в шторм | – глубина убытков | | **Лидерский** | Как капитану не сгореть раньше корабля | + долгоживучесть перемен |   **Из чего сварен Автор**  Инженерная математика (МАТИ)+MBA+HR+Big Data+AI  = способность соединять логику, цифры и скоростную реализацию. Команды **20 – 400 человек** и ассортимент **до 20 000 SKU,** товароборотом **14 млрд. руб** проходили через эту «тройную рамку» .  Проверенная шутка: «Если идея не влезает на салфетку, порвите салфетку пополам» — а потом порвите бюджет конкурента.  С уважением, Валерий Бирюков  **e-mail:** [**consulting@birval.ru**](mailto:consulting@birval.ru)  **TG: @BiryukovValeri** | |

Изображение выглядит как текст, снимок экрана, компьютер, человек

Содержимое, созданное искусственным интеллектом, может быть неверным.