

Информационный дайджест «Ритейл и торговые сети», №01-2018



Актуальное

Продэкспо-2018



5-9 февраля в ЦВК Экспоцентр пройдет выставка Продэкспо-2018. В этом году все мероприятия, которые будут проводиться в рамках выставки, займут целую неделю – с понедельника по пятницу. А это и различные форумы и конференции, конкурсы и мастер-классы, семинары и практикумы, и, многое другое. Будет работать и Центр закупки сетей.

Как обычно, такое масштабное мероприятие (а это более 2500 компаний-участников) - это отличная возможность узнать новости тенденции в ритейле из первых рук, а также пообщаться со многими интересными людьми. Я, естественно, тоже не пропущу данное мероприятие.

Во-первых, я вы буду выступать на одном из мероприятий – в этот раз мы поговорим о категорийном менеджменте. А во-вторых, гостей Продэкспо-2018 ждет сюрприз, к которому я непосредственно «приложил руку». Сейчас пока не буду раскрывать детали, но обещаю, что посетители будут приятно удивлены.

В общем, как обычно, жду от мероприятия много интересного и позитивного. Уже запланировал несколько деловых встреч, как со старыми клиентами и партнерами, так и с новыми людьми. Буду рад встретиться. Найти меня можно будет на [стендах Retail.ru](http://стендах.Retail.ru). До встречи на Продэкспо-2018!





Это интересно

Что происходит в ритейле?



Прошло уже 3 недели с начала Нового 2018 года, а интересных новостей в области продуктового ритейла нет.

Ашан анонсировал запуск во второй половине года в Москве онлайн-продаж свежих продуктов. Новость интересная, но ожидаемая.

Торговая сеть О'кей отдала на аутсорсинг производство товаросопроводительной документации в РЦ Литвиново. Тоже, в принципе, ожидаемая новость.

Наконец-то вместо экспериментов с форматами продаж эта торговая сеть занялась действительно важными вещами, связанными с увеличением эффективности бизнеса. Давно пора.

А вот анонсов действительно каких-то интересных стратегических вещей не видно. Хотя начало года, годовое планирование должно уже было закончиться, и можно было бы ожидать об объявлении планов по реализации новых интересных и инновационных идей. Но пока тишина.

Хотя нет, кое-что интересное было. Российский разработчик блокчейн-системы для реализации товаров повседневного спроса INS Ecosystem привлек в ходе ICO \$42 млн. Идея проекта заключается в том, чтобы напрямую связать производителей товаров повседневного спроса с потребителями и исключить из цепочки сделки ритейлеров. Не больше и не меньше.

За счет того, что сделки заключаются напрямую между производителями и потребителями, конечная стоимость товаров оказывается дешевле - система позволяет экономить до 30% на ежедневных покупках.

В материалах INS Ecosystem указано, что заинтересованность в реализации своей продукции напрямую покупателям через маркетплейс уже выразили желание Borjomi, Calgon, Vanish, Clearasil, Dettol, Durex, Strepsils, Nurofen, Mars, Valio, Campina и др. Разработчики планируют запустить INS Ecosystem в коммерческую эксплуатацию в IV квартале 2018 года.



Что можно сказать? Это один из первых «звоночков» традиционному ритейлу, которые должны учитывать возможности криптоэкономики, в которой каждый день запускаются новые проекты. Сегодня в стадии запуска также находятся несколько интересных проектов, связанных с ритейлом и использованием технологии блокчейн. И я думаю, что в этом году мы еще услышим новости о, казалось бы, совсем не связанных вещах – продуктовом ритейле и криптовалютах, токенах и ICO. Так что, вероятнее всего, у традиционного ритейла в ближайшем будущем появятся новые конкуренты в лице крипторитейлеров. Тем более что к лету ожидается изменение ситуации с законодательством в области криптоэкономики, которого участники российского крипторынка ждут с огромным нетерпением.



Стратегии

Стратегия французского Перекрестка



Говоря о продуктовом ритейле и мировых тенденциях, для понимания происходящего, важно смотреть за лидерами рынка. Понятно, что такая стратегия «В погоне за зайцем» вряд ли сделает кого-то лидерам рынка – лидеры рынка, которые разрабатывают собственные стратегии, а не оглядываются на конкурентов. Однако минимизировать убытки за счет понимания того, каковы тенденции в современном ритейле и куда нужно двигаться, чтобы не остаться за бортом, вполне возможно.

Сегодня я хочу коротко поговорить про стратегию одного из крупнейших мировых игроков в ритейле – французской торговой группы «Carrefour Group» (Carrefour переводится с французского языка как Перекресток).

Сегодня Carrefour насчитывает более 12 000 магазинов и сайтов электронной коммерции в более чем 30 странах. Carrefour - это розничная группа, в которой работает более 384 000 человек по всему миру. В 2016 году общий объем продаж составил 103,7 миллиарда евро (за 2017 год детальной аналитики еще нет), при этом 47% продаж приходится непосредственно на Францию. Количество ежедневных посетителей превышает 13 миллионов человек по всему миру. Carrefour имеет неплохие позиции на рынках Бразилия, Аргентина и Италия.



Вроде бы успешная процветающая компания. Однако у компании наметились определенные проблемы. За десять лет, начиная с 2007 года, прибыль Carrefour снизилась на две трети, и основной причиной тому в компании называют влияние интернет-торговли. Несмотря на то, что компания является лидером среди сетей французских гипермаркетов, ее доля на французском рынке тоже упала по сравнению с прошлым годом.



Понятно, что нужно было менять стратегию. И недавно была презентована [новая стратегия Carrefour](#). Основной целью изменения стратегии теперь будет является конкуренция с Amazon. Для этого Carrefour ведет переговоры о сотрудничестве с китайской компанией Tencent и планирует инвестировать в электронную коммерцию \$3,4 млрд. в ближайшие 5 лет. Кроме того Carrefour планирует продать 273 магазина Dia во Франции (дешевые продукты питания), сократить штат 2,4 тыс. рабочих мест во Франции и открыть еще 2000 новых супермаркетов в разных странах.

По словам генерального директора Carrefour Александра Бомпарта: "В настоящее время компания сталкивается с глубокими глобальными изменениями. Приоритеты потребления меняются: качество, безопасность и происхождение пищи, стали ключевыми интересами наших клиентов".

Стратегии на инвестирование в электронную коммерцию крупнейшими традиционными сетями во всем мире заметны невооруженным глазом. И причина очевидно – возрастающая глобальная конкуренция. Так что российские поставщики и торговые сети, те немногие, кто еще не задумывался об использовании электронной коммерции или кому она по-прежнему кажется малоперспективной, должны задуматься о своем будущем – не окажутся ли они через несколько лет на обочине. Кстати, опыт, например, некоторых немецких торговых сетей [показывает](#), что уйдя из России, Carrefour, возможно сделала стратегическую ошибку, недооценив перспективы российского рынка. Теперь вернуться на него будет очень и очень сложно.





Стратегии

Кросс-продажи продуктов питания



Представьте, что Вы покупаете в интернет-магазине, например, женскую одежду. И «магазинный робот» «советует» Вам купить что-нибудь еще дополнительно – бижутерию, аксессуары, косметику. Это и есть процесс кросс-продаж.

Однако когда при покупке женской одежды Вам предлагают купить продукты питания, поначалу это кажется перебором. Тем не менее, интернет-магазин модной одежды и обуви Wildberries, специализирующийся на продажах коллекций женской,

мужской и детской одежды, обуви, а также товаров для дома и спорта, начал предлагать покупателям купить продукты.

И здесь вроде бы есть определенный расчет – одной из основных целевых клиентских сегментов данного интернет-магазина являются молодые мамы и именно для них запускаются продажи продуктов в категории детское питание. Понятно, речь идет о товарах с длительными сроками хранения, а не с продуктами с небольшими сроками хранения.

Есть ли смысл в таких кросс-продажах? Для интернет-магазина, который позиционирует себя как универсальный магазин (или планирует им стать в будущем) – наверное, это нормальная стратегия, которая позволяет получить необходимый опыт в продаже продовольственных товаров.

И в офф-лайн магазине, который специализируется на продажах товаров для молодых мам, тоже никто бы не удивился, если бы увидел полку с детским питанием. А вот в каком-нибудь бутике, который торгует модной одеждой и обувью, детское питание смотрелось бы явно неуместным.

Торговля продуктами питания, без сомнения, прибыльное дело, т.к. продукты нужны всегда. Однако успешные кросс-продажи – продажа продуктов питания в дополнение к основному непродовольственному товару, все же скорее редкость. Обычно бывает наоборот, непродовольственные товары (посуда, кухонные принадлежности и пр.) продаются чаще в качестве дополнительного товара или вообще используется в качестве «подарочной упаковки» для повышения продаж и создания эксклюзивности конкретного продукта питания.





Стратегии

Стратегия на СТМ и эффективность



Я много раз обращался к теме стратегий торговых сетей и СТМ. Пришло время поговорить об этом еще раз.

В конце прошлого 2017 года в прессе появились публикации о продаже части бизнеса ГК Холидей федеральной розничной сети «Магнит».

Холидей – крупная торговая сеть в Сибири, имеющая около 500 магазинов в различных регионах России: Новосибирской, Омской, Кемеровской, Томской и

Тюменской областях, а также в Алтайском и Красноярском краях. При этом, (опять-таки их тех же публикаций), ГК Холидей оставляла за собой бренды "Холди Дискаунтер" и "Фермер-центр".

Казалось бы «Зачем»? Как региональная торговая сеть, ведущая переговоры о продаже части своего бизнеса одному из федеральных лидеров, планирует конкурировать с тем же Магнитом и другими сетями?

А ответ очень интересен. Все дело в Стратегии этой торговой сети. Собственно, как я уже неоднократно говорил, необходима концепция конкурентоспособности. И ГК Холидей, четко понимая свои перспективы и свое место на рынке, решились «жестко» отстроиться от конкурентов за счет ассортимента.

Эта сеть планирует полностью отказаться от известных брендов и перейти только на собственные и эксклюзивные торговые марки. При этом поставщики уже получили соответствующее письмо о планах этой торговой сети.

Понятно, что СТМ – это более высокая эффективность и доходность. Посмотрим, сбудутся ли планы этой торговой сети и чем закончится история продажи части бизнеса Магниту, но в любом случае стратегия данной торговой интересная и, как мне кажется, имеет право на жизнь.

Другое дело, что у поставщиков при работе с торговыми сетями, которые имеют такие стратегии, возникают дополнительные риски и их также надо считать и учитывать при разработке собственных стратегий работы со своими брендами.





Пресса

Библиотека управленца: Искусство системного мышления



Хочу познакомить всех с очень любопытной книгой – авторы Джозеф О’Коннор и Иан Макдермотт «Искусство системного мышления: Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем».

Как видно из названия – эта книга про системы и мышление. В книге дается интересный материал, который позволяет взглянуть по-другому на многие вещи – системы и подсистемы, свойства систем и анализ – разделение целого на части, процесс обучения и факторы, мешающие эффективному

обучению. После прочтения читатели точно по-другому будут воспринимать причинно-следственные связи.

Сразу предупрежу, что книга не очень легко читается и есть вещи и понятия, к которым нужно привыкнуть. Контурное мышление, типы обратной связи, ментальные модели, причины искажения восприятия, закрытые и открытые системы, аттракторы – всем этим терминам даются определения, и показывается, как их можно использовать в той или иной ситуации.

Причем в этой книге, помимо теоретических и системных понятий авторы приводят достаточно много живых и актуальных примеров из бизнеса и обычной жизни.

Книга полезна руководителям, собственникам бизнеса, а также людям, вынужденным принимать стратегические решения (политикам, ученым и т.д.).





Бизнес-процессы

Риски глобализации или за что уволили Фабио



В одном шотландском супермаркете появился симпатичный робот Фабио, которого «приняли на работу» в качестве продавца-консультанта. Первое время робот пользовался популярностью у посетителей магазина, благодаря своим шуткам и общительности. Но «что-то пошло не так». Люди все чаще попадали в неловкие ситуации при беседе с роботом, стали его бояться и в итоге Фабио через неделю после начала работы «уволнили». Говорят, что при «увольнении» Фабио спросил у персонала:

«Вы злитесь?».

Казалось бы маленькая смешная история. Но эта история показывает нам, какими бывают последствия неправильной настройки системы или отсутствие должного контроля за системой.

Глобализация и централизация бизнес-процессов, с одной стороны, существенно упрощает бизнес-процессы, а с другой стороны, увеличивает бизнес-риски, связанные с глобальными сбоями.

А таких сбоев, «почему-то», происходит все больше и больше. Последний массовый сбой он-лайн касс, про который говорили все СМИ, произошел из-за маленькой ошибки программистов, которые вместо даты в формате 01.01.2017 почему-то продолжали «по инерции» использовать дату 01.01.17. В итоге какое-то время не работала часть магазинов торговой сети «Магнит», заправки Лукойла и некоторые другие торговые точки.

Какие-то компании вдруг ни с того, ни с сего сделают массовую рассылку своим клиентам письма, которое им не предназначалось. Кто-то цены в интернет-магазинах «по ошибке» на дорогие вещи поставит в разы ниже себестоимости. Где-то поставщики с упаковкой «не рассчитают» и сделают «креативный» дизайн.

В ритейле, где интернет-магазины, торговые сети и поставщики общаются с большим количеством клиентов, цена таких ошибок особенно велика. И для этого на предприятии необходимо выстраивать правильную и эффективную систему контроля бизнес-процессов, чтобы не получить в перспективе большие неприятности.





Стартапы и инновации

Трамвайная доставка



Ключевой проблемой, сдерживающей развитие Интернет-продаж продуктов питания является проблема доставки, особенно в крупных городах, где много автомобилей и пробок. Разные города решают такие проблемы по-разному. Например, в одном из крупнейших портовых японских городов Иокогама в популярном торговом районе Мотомачи городской администрацией был создан Городской Центр консолидации (логистики) и созданы специальные погрузочно-разгрузочные зоны. Сначала товары попадают в этот Центр, в котором происходит упаковка

и доставка товаров, которые доставляются в 850 магазинов, различные компании, а также обычным гражданам. За счет координации доставки количество доставок после ввода Центра в эксплуатацию уменьшилось на 70%.

Во французском Сен-Этьене пошли по другому пути и задействовали общественный транспорт – в рамках проекта TramFret товары со складов, расположенных на окраинах, доставляются специальными трамваями в центральные районы города.

В Нидерландах уже давно для перевозки и доставки грузов используют небольшие баржи, которые ходят по каналам. Причем используются электродвигатели.

В Германии ходят специальные фермерские автобусы, в которые фермеры загружают свою продукцию, которая затем доставляется рестораторам и предприятиям общепита.

В крупных российских городах тоже есть проблемы, связанные с логистикой и перегрузкой транспортных маршрутов, но что-то я грузовых трамваев, которые перевозили бы продукты питания и другие грузы, пока не встречал.

