

Информационный дайджест «Ритейл и торговые сети», №02-2018



Актуальное

Food Business Russia 2018



1-2 марта в Москве пройдет очередной ежегодный Саммит Food Business Russia 2018, посвященный лидерству на глобальных рынках. Заявленная тема очень интересна и актуальна, особенно в условиях постоянно усиливающейся конкуренции в Ритейле.

В рамках Food Business Russia 2018 будут проводиться интересные мероприятия, из которых хочется выделить такие необычные мероприятия, как Конференция Ашан и Конференция Азбука Вкуса.

Жду интересных выступлений по «диджитализации» Food Retail – будет интересно из первоисточников узнать о новых внедрениях и использовании Big Data.

Как обычно, у производителей будет возможность пообщаться с торговыми сетями и обсудить актуальные вопросы в области закупок, поставок и продаж продуктов питания и товаров FMCG рынка. Но самое ценное, производители получат обратную связь от торговых сетей по поводу своей продукции и своих коммерческих предложений. Ну и опять же, личные контакты – это личные контакты.

Еще заявлены выступления и презентации успешных кейсов по лояльности – тоже интересно будет посмотреть.

Ну а 3 марта есть возможность в рамках деловой экскурсии изнутри посмотреть, как работают Гипермаркет «Глобус Котельники», Гипермаркет АШАН и Супермаркет Азбука Вкуса.

Страница мероприятия в Интернет [здесь](#), приходите, уверен, что не пожалеете.





Актуальное

Стратегия ВТБ в ритейле



Естественно не могу пройти мимо главной новости российского ритейла и не прокомментировать уход Сергея Галицкого из торговой сети Магнит.

Что будет с одним из лидеров российского ритейла? Какова будет новая стратегия Магнита? Что поменяется? Будет ли объединение с торговой сетью Лента, миноритарными акционерами которой тоже является ВТБ и о котором уже поползли слухи?

Вопросов много и ответы на все эти вопросы покажет будущее. Однако из того, что было произнесено публично, мне представляется, что стратегией Магнита теперь будут заниматься не только в Краснодаре, но еще и в Москве.

Со своей стороны обязательно сделаю материал о том, что бывает, когда главный идеолог торговой сети покидает компанию на примере некогда крупнейшей канадской торговой сети Steinberg's.

Что касается понимания того, как поменяется стратегия торговой сети Магнит, то т.к. подготовка документов о продаже акций ВТБ заняла определенное время, можно посмотреть на недавние заявления и стартапы Магнита, о которых было заявлено публично. Во-первых, это объединение «Магнит косметик» и аптечной сети Магнита. Во-вторых, запуск единого портала для поставщиков, который позволяет в режиме он-лайн отслеживать доставку товаров в распределительные центры и обмениваться данными между сетью и партнерами. Ну и, в-третьих, большой анонсированный проект с участием Почты России, ВТБ и Магнита, по разработке торговой он-лайн-платформы, которая объединит продавцов, покупателей и сервисные компании и будет включать в себя розничную торговлю, банковские услуги, телекоммуникации, логистику и пр. в новых он-лайн и офф-лайн форматах.

Все это говорит о том, что новые инвесторы будут активно заниматься экспериментами и новыми проектами, пытаясь получить какие-то конкурентные преимущества и финансовые преференции за счет новых подходов и технологий, а не за счет планомерной работы, направленной на увеличение эффективности бизнеса, которую стратегически лично поддерживал Сергей Галицкий.



Принесут ли новые подходы свои плоды в условиях усиливающейся конкуренции? Не знаю, если честно, но полной уверенности нет. Определенные предпосылки, конечно же, есть, но этого может оказаться недостаточным. Я вообще не исключаю, что торговая сеть Магнит через несколько лет в существующем виде просто прекратит существование. А о том, что крупные банки могут активно заняться ритейлом и для этого есть определенные перспективы, которые ВТБ только подтвердил, я уже [говорил](#) и раньше.



Это интересно

Уроки ритейла - история канадской сети Steinberg's



В этом материале я хочу коротко напомнить об истории торговых сетей и рассказать про канадскую торговую сеть Steinberg's, названную так по имени основателя Сэма Штейнберга. Сегодня про эту торговую сеть, основанную еще в 1917 году мало кто помнит, т.к. ее истории закончилась в далеком 1992 году продажей супермаркетов трем разным конкурентам.

Однако история этой торговой сети очень поучительна, в т.ч. и с точки зрения событий, которые сегодня происходят на российском рынке ритейла.

Итак, в начале прошлого века в Монреале все началось с маленького продуктового магазина, который торговал продуктами. Сам Сэм Штейнберг начал работать в первом магазине своей матери в 11 лет и уже через 2 года лично принял решение о расширении и открытии нового магазина.

В 1933 году один из 8 магазинов Steinberg's сделал «неудачный ход» и получил «недопустимые потери» в размере 125 долларов в неделю. Сэм Штейнберг в пятницу закрыл магазин, а в понедельник открыл его в новом формате, снизив цены на 15-20% и назвав его «оптовый бакалейно-гастрономический магазин самообслуживания». После того, как эти изменения стали успешными, в новый формат были переведены все магазины и затем новые магазины «начали расти как сумасшедшие».

Что сделал Сэм? Он вместо закрытия поменял формат, что на тот момент выглядело революцией. Именно он первый в Канаде открыл магазин в формате супермаркет. Сэм Штейнберг до самой своей смерти в 1978 году руководил компанией и лично принимал все стратегические решения



(ему принадлежали все голосующие акции) – от открытия первых торговых центров, до диверсификации бизнеса – недвижимость (компания Ivanhoe Investments существует до сих пор), сети ресторанов и пр.

На момент своей смерти Steinberg's (переименованный в Steinberg в 1961 году) был крупнейшей канадской сетью продуктовых магазинов, которая работала в провинциях Квебек и Онтарио и имела миллиардные объемы продаж.

Сразу после смерти Сэма Штейнберга у компании начались проблемы – проблемы с профсоюзами, разные стратегии владельцев (акции достались различным членам семьи) и семейная борьба за власть, рост расходов и усиленная конкуренция.

В итоге крупнейшая торговая сеть Канады перестала существовать в 1992 году, продав последние магазины конкурентам и закрыв те, которые не смогла продать. И это после 75 лет в бизнесе.

Кстати есть замечательный документальный фильм 1974 года, посвященный этой торговой сети, который называется «После г-на Сэма». Посмотреть его можно [здесь](#). Там есть любопытные кадры про процесс принятия стратегических решений будущими владельцами бизнеса, которые его в итоге и уничтожили.



Это интересно

Про категории для инвестирования



Недавно попались мне на глаза [рекомендации Nielsen](#) о том, в какие категории и почему необходимо заводить новые товары и инвестировать поставщикам. Согласно Nielsen, типы категорий по потенциалу расширения ассортимента делятся следующим образом:

- серферы – хорошо растущие категории, в которые нужно инвестировать;
- миражи – категории, которые динамично развиваются в своем текущем состоянии и добавление новых товарных позиций может иметь негативный эффект;
- спящие – категории, продажи и дистрибуция в которых снижаются, но потенциал к расширению существует;



- реновации - категории находятся в сложном состоянии, их необходимо «поднимать целиком», поэтому инвестиции нецелесообразны.

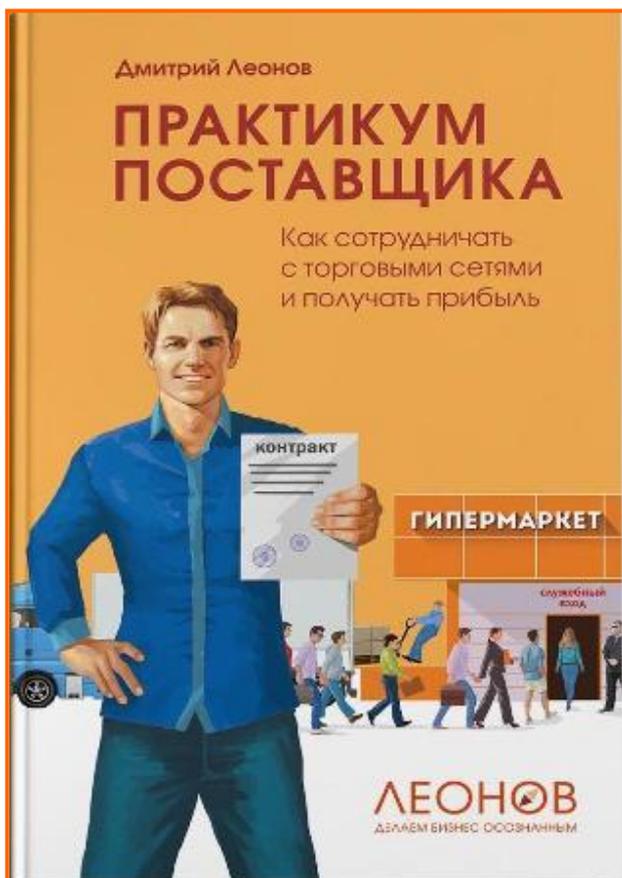


Конечно, если смотреть с точки зрения общей статистики продаж разных категорий, то такое разделение достаточно логично.

Однако, на мой взгляд, процессы в ритейле все-таки работают по-другому, категорийный менеджмент намного сложнее. Во-первых, в данной модели не учитывается такая важная вещь, как используемые поставщиками каналы продаж. Как показывает практика, некоторые продукты могут замечательно продаваться, например, через Интернет, но очень плохо продаваться в торговых сетях или наоборот. И эффективность инвестиций также существенно зависит от канала продаж.

Во-вторых, основная доля продаж, по которым можно понять, растут продажи той или иной категории или падают, все-таки приходится на торговые сети. А торговые сети смотрят на категории со «своей колокольни», обычно разбивая их на приоритетные, базовые, уникальные и удобные категории. И решения о выводе того или иного SKU и замене его на новый SKU тоже принимают с учетом своих стратегий развития, которые индивидуальны для каждой торговой сети.





Также производителям необходимо помнить, что выводя новый товар на рынок необходимо, прежде всего, понимать, с какими SKU конкурентов новый продукт будет конкурировать и какие SKU он должен в итоге вытеснить с полки той или иной торговой сети. Иногда это целесообразно именно на «падающем» рынке, когда продажи по категории в целом «просели».

Так что производителям продуктов питания я бы дал такой совет – каждый раз смотрите конкретно на ситуацию, оценивайте каналы продаж, динамику категории, конкурентную среду и рекламные активности конкурентов, особенности стратегий торговых сетей и соответствие собственной стратегии, другие значимые факторы и только затем принимайте то или иное решение о целесообразности или нецелесообразности инвестирования в новые SKU. Подробнее о своей позиции по данному вопросу я уже рассказывал в [книге «Практикум Поставщика: Как сотрудничать с торговыми сетями и получать прибыль»](#). Читайте и принимайте правильные решения!

[сотрудничать с торговыми сетями и получать прибыль](#). Читайте и принимайте правильные решения!





Стратегии

Про новые проекты X5



В последнее время одна за другой приходят новости, связанные с экспериментами торговых сетей со своими форматами.

X5 Retail Group планирует открыть в 2018 году в Москве и Санкт-Петербурге Перекрестки в формате dark store (впервые данное название формата использовали в Tesco), работающие без покупателей и исключительно для обеспечения выполнения интернет-заказов, количество которых постоянно растет и сейчас составляет около 500 заказов в день.

Хочется напомнить, что лидером рынка он-лайн продаж продуктов питания является Утконос, а выручка компании в 2017 году выросла почти на 30% до 8,5 млрд. рублей. На втором месте Азбука вкуса (более 1,3 млрд. рублей), на третьем – Ашан (почти 1 млрд. рублей), на четвертом – Озон (свыше 700 млн. рублей), на пятом и шестом – Перекресток и О Кей (около 600 млн. рублей).

Интернет-продажи растут и требуется увеличение эффективности бизнес-процессов, связанных с фасовкой и доставкой продуктов питания. Тем более что тот же Перекресток анонсировал еще один интересный проект – запуск в середине этого года в Подмосковье специализированной фабрики-кухни, на которой будут выпускать готовые к употреблению продукты и полуфабрикаты. Планируемая мощность производства - 120 тонн готовой продукции в день.

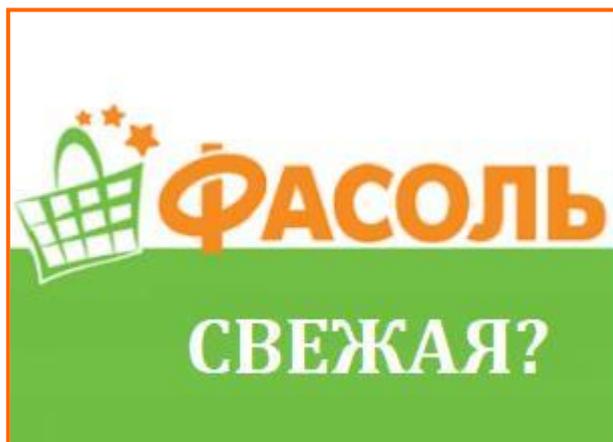
Учитывая, что по прогнозам многих аналитиков и аналитических компаний самым быстрорастущим сегментом в российской он-лайн торговле на следующие пять лет, будет являться именно доставка еды, сегодня серьезные компании, понимая перспективы данного сегмента, начинают постепенно занимать определенные ниши. И, не исключено, что осуществляя вышеперечисленные проекты, X5 Retail Group просто реализовывает свою долгосрочную стратегию в области интернет-продаж продуктов питания.





Стратегии

Про новый формат Метро



Крупнейшие торговые сети, работающие в России, продолжают работу по увеличению собственной эффективности путем тестирования и более активного внедрения новых форматов. X5 Retail Group, Магнит, О'Кей, Ашан – все эти торговые сети за последний год в той или иной степени экспериментировали с форматами своих торговых точек. И вот дошла очередь и до такой консервативной сети, как Metro Cash & Carry.

По итогам инвестиционного форума, прошедшего в Сочи, были заявлены планы по открытию 150 новых мелкорозничных магазинов в Республике Татарстан до 2020 года.

У Metro Cash & Carry есть специальный франчайзинговый проект, по которому можно открыть по франшизе магазины «Фасоль» (600 SKU). Однако в Татарстане, помимо магазинов «Фасоль» анонсирован пилотный проект по запуску магазинов, отличающихся от «Фасоли», т.е. нового для Metro Cash & Carry формата. Речь идет о сети мелких магазинов в спальных районах вблизи жилых мест со свежими продуктами в шаговой доступности. Каких-либо деталей на сайте Метро я не нашел, однако сам факт того, что эта немецкая торговая сеть начала активно развивать форматы «магазин у дома» сам по себе о многом говорит.

В конце прошлого года я [уже говорил](#) о том, розничная сеть Ашан изменила свою стратегию и также намерена продвигать свои магазины в формате «у дома» через франшизу. И вот теперь и Metro Cash & Carry вышел на рынок со своим новым форматом.

Так что, конкуренция в ритейле все усиливается, а количество магазинов шаговой доступности будет только расти, т.к. крупные торговые сети считают такой формат эффективным и перспективным.





Стратегии

И опять про стратегии крупных поставщиков



Год назад я уже касался вопроса, связанного со стратегиями развития крупных поставщиков на примере такой компании, как Мираторг. Описывая [проект этой компании по открытию собственных ресторанов](#), я сделал логичное [предположение](#) о том, что крупные компании-производители, к которым, несомненно, можно отнести и Мираторг, будут стремиться диверсифицировать свой бизнес и развивать все новые каналы продаж для снижения зависимости бизнеса от торговых сетей.

И вот прошел год и Мираторг открыл свой собственный интернет-магазин - shop.miratorg.ru. Сейчас интернет-магазин включает в себя собственно каталог продукции, а также разделы коллекции и рецепты. Коллекции группируют товары каталога по разным критериям, например: стейки или витаминные овощи и ягоды, а в «рецептах» соответственно представлены рецепты блюд из продукции компании с расчетом времени приготовления и выхода.

Доставка осуществляется на собственных автомобилях, в которых обеспечены все необходимые условия для хранения продуктов, правда работает она пока только по Москве в пределах МКАД.

Чем отличаются стратегии развития крупных компаний от стратегий развития мелких и средних компаний? Мой опыт подсказывает, что крупные компании, как финансово более устойчивые, могут позволить себе сильно не отвлекаться конкурентов и на окружающие изменения, а значит более качественно планировать свое развитие, планировать его на более длительный срок и, самое главное, все-таки реализовывать ключевые мероприятия, прописанные в стратегии и операционных планах.

С другой стороны, такая предсказуемость стратегий развития некоторых крупных компаний дает шанс небольшим и средним поставщикам в поиске собственных ниш и каналов продаж. Понимая, как реализация стратегий крупных компаний повлияет на рынок через год, два или три года, эти компании могут создавать и реализовывать собственные эффективные стратегии развития.





Аналитика и статистика

E-grocery rating report 2018



Я уже как-то [коротко писал](#) о том, что нужно для контроля качества он-лайн сервисов в FMCG. И тогда же анонсировал выход исследования от Студии «Пульс», посвященного качеству он-лайн-сервисов FMCG-компаний. И вот данное исследование вышло и на него можно [посмотреть](#).

По результатам исследования лучшими интернет-магазинами с точки зрения качества цифрового опыта покупателей являются Утконос, Ozon.ru и Азбука вкуса.

Что еще обращает на себя внимание? Во-первых, низкий рейтинг интернет-магазина Ашан – по оценке исследователей, этот интернет-магазин уступает своим основным конкурентам и замыкает десятку рассматриваемых крупнейших Интернет-магазинов с точки зрения рассматриваемых параметров:

Customer Journey Map (CJM) - для каждого интернет-магазина составлен “маршрут покупателя”, детально описаны существующие барьеры и преимущества, с которыми столкнулись покупатели, принимавшие участие в исследовании.

Оценка функциональности – оценивалась функциональность интернет-магазинов;

Анализ эмоционального дизайна и определение уровня доверия – оценивались, надежность, безопасность, легкость и удобство использования, а также восприятие сайта с точки зрения улучшения уровня лояльности.

№	Магазин	Баллы
1	Утконос	65,36
2	Ozon.ru	60,71
3	Азбука вкуса	59,16
4	Globus	53,11
5	Перекрёсток	51,74
6	Красное и белое	48,29
7	О'Кей	45,66
8	Metro	45,35
9	Монетка	40,05
10	Ашан	35,92

Видно, что все-таки для Ашана интернет-торговля – это, пока еще, не основной бизнес, как для того же Утконоса.



№	Магазин	Баллы
1	Утконос	23,03
2	Азбука вкуса	19,49
3	Перекрёсток	19,41
4	Ozon.ru	18,71
5	Globus	18,11
6	О'Кей	15,33
7	КиБ	14,29
8	Metro	13,68
9	Ашан	12,25
10	Монетка	10,72

Рейтинг по функциональности

№	Магазин	Баллы	Уровень доверия
1	Утконос	25	72%
2	Ozon.ru	22	63%
3	Азбука вкуса	20	59%
4	Красное и белое	19	58%
5	Globus	19	57%
6	Перекрёсток	17	48%
7	Монетка	16	48%
8	Metro	15	43%
9	О'Кей	14	41%
10	Ашан	8	25%

Рейтинг по эмоциональному дизайну

Во-вторых, удивительно, что только один интернет-магазин (Озон) имеет опцию сравнение товаров и опцию «Сопутствующие товары». А ведь это очень важные вещи с точки организации продаж.

И, в-третьих, только один магазин (Утконос) имеет качественные изображения товаров, которые можно увеличить и листать для того, чтобы рассмотреть с разных сторон и прочесть информацию на упаковке – покупателям это действительно нужно и важно. Наверное, не случайно, что первое место в данном рейтинге совпадает с первым местом по объему продаж продуктов питания. Клиентов не обманешь!

Продажи в Интернет – это постоянная оценка и контроль результатов проводимых изменений, внедрения нового функционала, новых акций, товарных категорий и отдельных SKU. Многие традиционные розничные сети хорошо умеют применять категорийный менеджмент в офф-лайне, но еще не имеют достаточного опыта и компетенций для выстраивания аналогичного эффективного механизма в он-лайне, которые все-таки отличается от классического и привычного торговым сетям категорийного менеджмента.





Стартапы и инновации

О блокчейне, качестве, лояльности и увеличении продаж



Прочитал новость о том, что Группа Компаний «Галактика» - один из крупнейших производителей молочных продуктов в Петербурге и Ленобласти марте 2018 года введет цифровой контроль качества за продукцией. При этом потребители с помощью смартфона по специальному штрих-коду смогут посмотреть информацию о том, в каком хозяйстве было получено молоко для продукта, какой ветеринарный врач проверял качество сырья, какие и когда были сделаны анализы молока. И еще

анонсируется, что в данном проекте будет использоваться технология блокчейн.

Во-первых, честно говоря, не очень понятно, зачем в этом проекте нужна именно технология блокчейн и чем ее использование лучше, чем применение простых баз данных? Блокчейн хорошо использовать в логистике или при взаимодействии торговых сетей и поставщиков, когда есть финансовые потоки информации, которые необходимо обрабатывать с двух сторон, а здесь я пока особых предпочтений в скорости обмена данными или в чем-то другом не вижу.

Во-вторых, конечно же, инициатива очень интересна и будет востребована покупателями. Еще лояльность, по идее, должна подрасти. И вообще, на мой взгляд, и я про это уже не раз говорил, производители существенно недооценивают возможности вот таких цифровых коммуникаций с покупателями и потребителями.

Есть много интересных направлений, связанных с цифровыми коммуникациями, при которых производители продуктов питания могут повлиять на принятие решения о покупке покупателем в торговых сетях. Рекламные акции нового типа, геймофикация, обратная коммуникация, подразумевающая цифровую активность покупателя в момент покупки товара или в момент употребления (открытия) товара, новые программы лояльности, «незаметная персонализация», при которой одинаковые с виду товары на самом деле отличаются для покупателя при использовании смартфона, другие примеры коммуникаций – все это может существенно влиять на увеличение объема продаж. И тот факт, что на нашем рынке пока нет бума таких решений говорит не о том, что они не востребованы или неперспективны, а о том, что у производителей пока просто нет компетенций для того, чтобы реализовывать подобные программы



самостоятельно. А заказ подобных решений «на стороне» у крупных рекламных агентств, как это делает тот же Дикси при проведении своих рекламных акций, поставщики просто не могут себе позволить, т.к. это дорого. Но будущее все ближе и количество проектов, связанных с цифровыми коммуникациями с покупателями, будет только расти.

