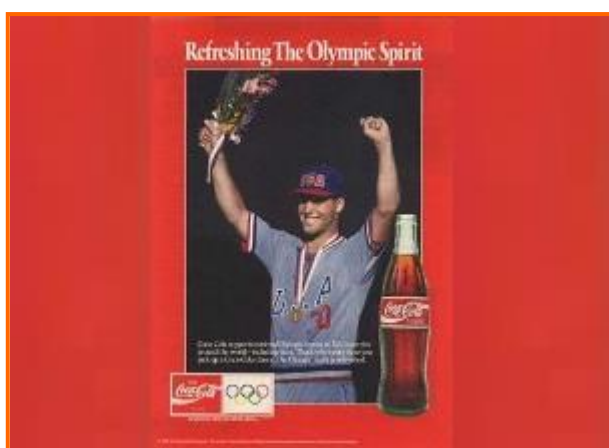


Информационный дайджест «Ритейл и торговые сети», №03-2018



Актуальное

Тренд на расширение ЦА



В последнее время что-то участились новости от крупных компаний с мировой известностью о выводе новых продуктов на рынок.

Например, компания Coca-Cola, крупнейший в мире производитель безалкогольных напитков, «открывает для себя новые направления» и запускает в Японии первый алкогольный продукт - напитки Chu-Ni с градусами от 3 до 8% рассчитаны на женщин. И это Coca-Cola, компания, которая все 125 лет своего существования никогда не связывалась с

алкогольными напитками и приложила много усилий для того, чтобы бренд Coca-Cola стал ассоциироваться со спортом (реклама на Олимпийских играх, Чемпионате мира по футболу FIFA, Кубке мира по регби, NASCAR racing и пр.).

Другой пример - британская компания, производящая виски Johnnie Walker выпускает виски Jane Walker, ориентированное на спрос со стороны женщин. При том, что виски - это традиционно консервативный и мужской напиток.

Еще пример, компания Starbucks начала продажи кофейного напитка, сделанный из зерен, выдержанных в бочонках из-под джина - кофе со вкусом джина.

А посмотрите на новости, например, от Ашан. Торговая сеть Ашан в России запускает под собственной торговой маркой линейку нового шоколада в сегменте «премиум». СТМ, Ашан и премиум - слова, которые даже сегодня почти не совместимы в понимании потребителя. Или новость о том, что торговая сеть Ашан хочет расширить категорию кулинарии в своих магазинах - увеличить и обновить ассортимент готовых блюд, а затем запустить сервис их доставки.



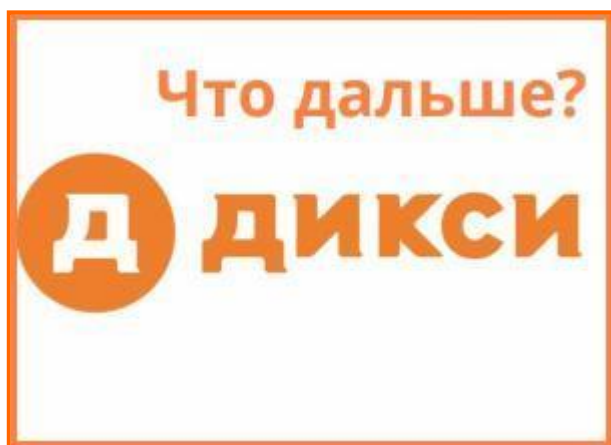
Казалось бы – все эти новости никак не связаны – у каждой компании собственные задачи и собственная стратегия, которые они и реализуют. Однако это не совсем так. Есть общий тренд, первопричиной которого стало усиление рыночной конкуренции и падение продаж ведущих игроков в своих «традиционных» сегментах, в которых эти компании всегда доминировали. Но «многополярность» приходит не только в политику, но и в бизнес – компаниям-лидерам рынка все труднее удерживать свои позиции в связи с падением продаж и снижением доходности бизнеса и приходится что-то делать, забывая о старом позиционировании.

И вот тогда компании, чтобы увеличить доходность, начинают реализовывать стратегии, нацеленные не только на увеличение эффективности работы с существующим клиентским сегментом, но и на расширение своей целевой аудитории. А тот факт, что это одновременно происходит в разных сегментах рынка, говорит нам о том, что это уже вполне сформировавшийся тренд, который необходимо учитывать и использовать в своих целях другим участникам рынка.



Это интересно

Дикси – что дальше?



Коротко посмотрел финансовую отчетность Дикси. Убыток за прошлый год в 6 млрд. руб. – это серьезно. Я бы даже сказал – это очень серьезно, учитывая и падение выручки, в то время как конкуренты растут. Акционеры явно не в восторге от деятельности компании. Никакие ребрендинги и проводимые изменения, а я про это [писал](#), что-то не особенно помогают. Владельцам предстоит очень трудное решение – или как-то еще пытаться повлиять на бизнес-процессы в условиях все возрастающей

конкуренции, чтобы попытаться вывести компанию из кризиса или попытаться продать часть бизнеса, чтобы минимизировать убытки. Первый вариант сложен тем, что, похоже, что Дикси пыталась что-то сделать с точки зрения повышения прибыльности, но у менеджеров этой торговой сети что-то не очень это получается. Будет ли у них второй шанс? Не знаю.

Второй вариант – с продажей части бизнеса – тоже не очень простой. И дело и в покупателях и в цене за активы, которая для продавца не будет очень выгодной.



После недавней крупной сделки с Магнитом покупателей на рынке, кого интересовали бы активы Дикси не так много. Вряд ли это будут другие торговые сети. И маловероятно, что банки. А вот крупные IT-компании, такие как Mail.ru или Яндекс вполне могли бы зайти на рынок. Тем более что амбиций им не занимать.

Еще одним покупателем активов Дикси мог бы стать, например, какой-нибудь крупный производитель, чья стратегия нацелена на диверсификацию бизнеса. Тот же Мираторг, про которого я много пишу (я, правда, не смотрел его финансовую отчетность, но судя по объему бизнеса у этой компании должны быть ресурсы на покупку своей торговой сети), вполне мог бы купить себе собственную розничную сеть. Понятно, что речь вряд ли пойдет о покупке всей сети, но значительное количество точек (несколько сотен) Мираторг вполне может купить. Тем более что активы Дикси сейчас будут иметь вполне приемлемую цену.

Собственно это та же схема, по которой О'Кей продавал часть своего бизнеса – сначала финансовые сложности, потом безуспешные попытки их решить, затем все-таки продажа части бизнеса. Так что подождем – совершенно не удивлюсь, если в этом году в российском ритейле будет еще одна крупная сделка.



Стратегии

Сотовые операторы и продуктовый ритейл



Я уже неоднократно говорил о тенденции, согласно которой крупные компании, чей основной бизнес никак не связан с продуктовым ритейлом, активно выходят на рынок продуктового ритейла, развивают собственные проекты или участвуют в сотрудничестве при реализации таких проектов.

Не отстают от них и сотовые операторы. Так, например, МТС продолжает инвестировать в Ozon, увеличивая свою долю в данном проекте. И ничего удивительного в этом нет, так как Ozon успешно

развивается, увеличивая выручку и расширяя ассортимент и логистическую инфраструктуру (хотя пока компания еще убыточна), а аналитики небезосновательно предсказывают рост интернет-продаж в России.



А вообще стратегия МТС довольно предсказуема – компания увеличивает свои экспертные знания в разных областях, связанных с финансами и электронной коммерцией, надеясь в итоге получить дополнительные преимущества от своей огромной клиентской базы. И хотя доля МТС в Ozon пока вырастет только до 14% после допэмиссии, в один прекрасный момент все может кардинально измениться.

Конкуренция за рынок интернет-торговли идет нешуточная – рынок один, а игроков, желающих «оттяпать хороший кусок» довольно много – это и такие IT-компании как Яндекс и Mail.ru, некоторые крупные банки и крупные поставщики, ну и сотовые операторы, конечно же. Осталось, для полноты картины, только крупным застройщикам начать заниматься продуктовым ритейлом, чтобы сразу при жилой застройке строить собственные супермаркеты в новых жилых микрорайонах и запускать лояльность среди собственных клиентов, купивших квартиры в их домах. В этом плане крупным нефтегазовым компаниям немного проще, вряд ли они пока «пойдут» в продуктовый ритейл – у них нет собственной клиентской базы физических лиц и им еще есть чем заняться на профильном рынке.



Стратегии

Как развиваются сети



Я уже давно и с интересом слежу за развитием торговой сети «Вкусвилл». Данная торговая сеть – прекрасный пример того, почему, даже в наше время, когда рынок ритейла достаточно насыщен и конкурентен, одни небольшие торговые сети успешно развиваются и имеют хорошие перспективы для дальнейшего роста, а другие небольшие сети остановились в развитии или вообще стагнируют. Почему и за счет чего успешно развивается Вкусвилл?

[История торговой сети Вкусвилл](#), опубликованная на сайте компании, содержит достаточно много фактов, по которым можно судить о том, за счет чего компания двигается вперед. Ориентация на потребности покупателей и соответствующие изменения стратегии, «качественный» контроль качества и выстраивание эффективных коммуникаций с клиентами, внедрение современных и одновременно недорогих и простых IT-технологий, позволяющих увеличивать эффективность бизнес-процессов – все это именно те факторы, которые двигают эту торговую сеть вперед к успеху.



Однако это только внешние вещи, а ведь есть еще и внутренние, обычно невидимые процессы – культура менеджмента, работа с персоналом, и, конечно же, личная роль руководителя компании, который готов к изменениям и понимает их необходимость.

Все это и создает предпосылки для того, что «план на год — добавить еще плюс 500 магазинов к действующим» (а их уже больше 500) и план захода в новые регионы, такие как Нижний Новгород и Санкт-Петербург, будут реализованы.

Если сеть, которая имеет свою специализацию и определенную репутацию, научилась открывать новые точки продаж, отработала эти технологии, делает это быстро и эффективно, то только нехватка финансовых ресурсов, либо появление серьезных конкурентов, работающих в такой же нише, может ограничить рост такой сети. Вспомним, как развивался Магнит и заходил во все новые и новые регионы, вспомним, как развивались крупные сети алкомаркетов – открытие новых точек для таких сетей – это стандартный бизнес-процесс.

Так что в ближайшие несколько лет, не исключая взрывной рост количества магазинов Вкусвилл, т.к. опыт по заходу в новые регионы и отработке технологии открытия новых точек они уже получили.



Стратегии

Made in OZON



В программе очередного, уже 18-го по счету, [Форума производителей и ретейлеров «Собственные торговые марки розничных сетей»](#), который пройдет 25 апреля в Москве, анонсируется очень любопытное мероприятие – выступит представитель интернет-магазина OZON и расскажет о планах данного интернет-магазина при работе с СТМ и по требованиям к поставщикам.

Сегодня OZON очень активно развивается, наращивая выручку и расширяя ассортимент и, как любая классическая розничная сеть, сталкивается с

пониманием необходимости увеличения эффективности бизнеса. А давно известно, что одним из стратегических направлений для увеличения эффективности бизнеса является продажа собственных торговых марок. Озон раньше, вроде бы, не был замечен в производстве СТМ и вот теперь, официально готовится озвучить свои планы и провести первые переговоры с



производителями. Кстати производители на данном мероприятии смогут напрямую пообщаться как с закупщиками из OZON, так и с закупщиками из других крупных торговых сетей.

А вообще на предыдущем, 17-ом Форуме производителей и ритейлеров «Собственная торговая марка» выступающими отмечалось, что доля товаров СТМ на полках в сетевых магазинах достигнет 18% в течение ближайших 10 лет, а некоторые крупные торговые сети ставят себе целью превысить это значение. Увеличение конкуренции, в т.ч. и ценовой и увеличение продаж за счет использования акций и скидок, приводит к размыванию брендов и нивелированию многих программ лояльности, что отрицательно сказывается на эффективности бизнеса.

Добавьте к этому тот факт, что несколько сотен тысяч компаний-производителей в России имеют свободные мощности и многие руководители и владельцы бизнеса хотят и готовы больше производить и продавать продукцию, в т.ч. и для торговых сетей. А есть еще и производители из стран ближнего зарубежья, таких как Казахстан и Беларусь, которые тоже готовы зайти на российский рынок. И становится понятно, что доля СТМ на полках будет расти и расти. И вот теперь и ОЗОН, мне так кажется, тоже всерьез займется СТМ.

Подождите, придет время и производством продуктов СТМ займутся совсем непрофильные компании. Вон социальная сеть «ВКонтакте» запустила интернет-магазин, который пока продает одежду и сувенирную продукцию под брендом «ВКонтакте». Так что совершенно не удивлюсь, если через пару-тройку лет под данным брендом будут продаваться и некоторые категории продуктов питания.



Аналитика и статистика

Наши продавцы стали чаще улыбаться



Несколько лет назад я уже писал про любопытное исследование дружелюбности в торговых точках - Smiling Report, которое ежегодно проводится методом тайного покупателя по всему миру. Тогда, в 2015 году, продавцы в России улыбались покупателям в 86% случаев, а в 2005 году - только в 49% случаев. И вот стали доступны некоторые [результаты исследования за 2017 год](#). Согласно новому исследованию наши продавцы стали улыбаться еще чаще, аж в 93% случаев. При этом уровень приветливости тоже вырос



и достиг 92%, а по кросс-продажам с уровнем в 79% - мы первые в мире, с 2015 года этот показатель вырос на 19%.

Я уже отмечал, что тенденции, согласно которым наши продавцы стали больше улыбаться, чаще здороваться первыми и предлагать дополнительные товары и услуги, обусловлены высоким уровнем российского менеджмента.

Сегодня уже и владельцы бизнеса и сами продавцы четко понимают, что «дружелюбность» - это просто необходимый фактор для успешных продаж.

Рейтинг дополнительным продажам		2017
1	Россия	79
2	Польша	69
3	Финляндия	68
4	Латвия	66
5	Испания	65
6	Пуэрто Рико/Швеция	62
7	Чешская Республика	57
8	Болгария/Литва/Нидерланды/Словения	54
9	Молдавия	52
10	Хорватия/Дания/Гонконг	50
11	Пакистан	49
12	Эстония/Сербия	48
13	Венгрия	47
14	Исландия	45
15	Марокко	44
16	Макао	43
17	Великобритания	42
18	Бельгия	35
19	Кипр/Германия	32
20	Франция	28
21	Греция	25
Среднемировой показатель		52

Да, конечно, в России можно встретить и «не дружелюбных» продавцов, особенно в сфере продаж услуг, у которых нет существенной конкуренции (например, почтовые услуги или коммунальные услуги), однако таких секторов, к счастью, становится все меньше.

Мне кажется, что можно смело сказать, что «дружелюбность» российских продавцов уже фактически стала стандартом ведения бизнеса, который не соблюдается только в редких случаях, особенно если речь идет о ритейле.

А вот для обучения продавцов кросс-продажам и внедрения соответствующих мотивационных схем для продавцов, еще есть возможности для роста - многие понимают, что кросс-продажи - это важно, но не все могут правильно выстроить (и, конечно же, эффективно контролировать) эти бизнес-процессы.





Аналитика и статистика

E-commerce в Германии и Голландии в 2017 году



В разных странах продолжается подведение итогов за 2017 год, в том числе и в области Интернет-торговли. Так вышел [отчет немецкой Ассоциации электронной коммерции и дистанционной торговли](#) и [отчет голландской ассоциации электронной торговли Thuiswinkel](#). Что любопытного?

И в Германии и в Нидерландах наблюдался сопоставимый рост. Так электронная торговля в Германии в 2017 году увеличилась на 11% и достигла €58,46 млрд. (оборот составил 12,5% от всей розницы страны), Объем рынка электронной коммерции Нидерландов в 2017 году составил €22,5 млрд., что на 13% больше, чем годом ранее и доля e-commerce в общей рознице составляет 9,7%.

E-COMMERCE 2014 – 2017: WARENGRUPPEN

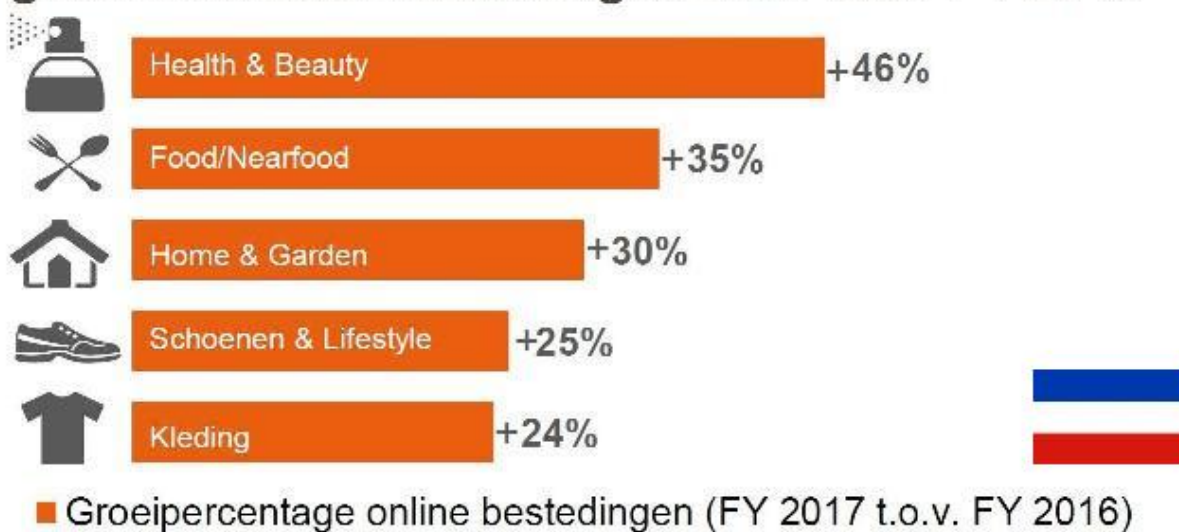
(in Mio. €)	Total	2014: 42.843	+ 9,5	2015: 46.901	+ 12,5	2016: 52.741	+ 10,9	2017: 58.466
Bekleidung	8.497	+ 17,9	10.016	+ 11,5	11.165	+ 5,3	11.760	
Elektronikartikel / Telekommunikation	6.277	+ 20,3	7.554	+ 15,8	8.745	+ 13,0	9.879	
Computer/Zubehör/Spiele/Software*	3.004	- 0,5	2.989	+ 23,1	3.679	+ 20,9	4.448	
Schuhe	2.849	+ 15,0	3.276	+ 9,3	3.580	+ 7,1	3.835	
Haushaltswaren & -geräte	2.403	+ 1,7	2.444	+ 23,4	3.015	+ 26,5	3.813	
Möbel, Lampen & Dekoration	2.316	+ 15,5	2.674	+ 19,4	3.193	+ 17,9	3.764	
Bücher / Ebooks / Hörbücher	3.930	- 8,1	3.613	- 1,9	3.545	- 3,9	3.407	
Hobby & Freizeitartikel	2.016	+ 11,9	2.256	+ 12,5	2.539	+ 11,2	2.823	
Bild- & Tonträger / Video & Musik*	2.278	- 20,0	1.824	+ 14,8	2.094	+ 11,2	2.328	
DIY & Blumen	1.127	+ 21,1	1.365	+ 16,8	1.594	+ 15,9	1.848	
Drogenie	1.205	+ 12,7	1.358	+ 12,7	1.530	+ 12,0	1.715	
Auto & Motorrad/ Zubehör	977	+ 13,8	1.112	+ 9,3	1.215	+ 12,9	1.372	
Spielwaren	928	+ 16,0	1.076	+ 1,9	1.097	+ 5,8	1.160	
Lebensmittel	618	+ 19,1	736	+ 26,7	932	+ 21,3	1.130	
Haus- & Heimtextilien	562	+ 30,1	732	+ 23,4	903	+ 8,4	978	
Tierbedarf	646	+ 30,3	842	+ 3,4	870	+ 10,5	961	
Schmuck & Uhren	721	+ 2,1	736	+ 5,0	772	+ 9,6	846	
Bürobedarf	815	- 20,9	644	+ 5,1	677	+/- 0,0	677	
Medikamente	485	+ 18,5	575	- 0,6	571	+ 10,8	633	
Sonstiges	1.190	- 9,1	1.081	- 5,3	1.024	+ 6,4	1.089	

* inkl. Downloads
13 | Basic: Umsatzangaben in Mio. Euro; inkl. Umsatzsteuer, ohne OMP Privat-Käufe; Abweichungen von Gesamtsumme: Rundungsdifferenzen



Если брать категорию продуктов питания, то в Германии данная категория выросла на 21,3% (в 2016 году продажа продуктов питания через Интернет показала наилучший рост среди всех категорий – +26,7%). В Нидерландах категория «Еда и продовольственные товары» тоже показала существенный рост - +35%.

Health & Beauty en Food/Nearfood laten grootste groei in online bestedingen zien voor FY 2017



Также любопытно, что в Германии с мобильных устройств осуществляются покупки в 27% случаев и в Нидерландах примерно такая же цифра - 20%. Тенденцией является и тот факт, что наибольший рост продаж показали онлайн-ресурсы именно многоканальных ритейлеров (в Германии их совокупный объем продаж через сайты и бумажные каталоги за 12 месяцев вырос на 21%), при том что классические интернет-магазины, не имеющие точек продаж в офф-лайне росли значительно медленнее.

Т.е. динамика развития этих двух стран в области E-commerce в целом и в области продаж продуктов питания через Интернет, в частности, очень похожи. Интересно будет посмотреть аналогичную статистику по Восточно-Европейским странам, но мне пока она на глаза не попадалась.





Бизнес-процессы

Коммерческие предложения для торговой сети «Лента»



Торговая сеть Лента внедрила у себя систему по автоматической обработке коммерческих предложений от поставщиков и производителей. Теперь поставщикам нет нужды готовить коммерческие предложения – необходимо на сайте Ленты просто выбрать соответствующие поля в заполняемых формах, а сами предложения автоматически попадут нужным байерам.

Так у потенциальных поставщиков попросят следующую информацию:

- наименование компании, ее тип (производитель или дистрибьютор) и контактная информация;
- регионы, в которых предполагается реализация продукции;
- год создания и оборот компании;
- информация о том, с какими сетями-конкурентами уже имеются договора.

Затем поставщика попросят выбрать нужную категорию, заполнить информацию о товаре - характеристики товара, его цену, объемы поставок и пр.

Для производителей, которые готовы сотрудничать по СТМ, дополнительно попросят ввести информацию об адресах производственных площадок и используемых на производстве системах качества.

Данный сервис позволит менеджменту Ленты также отслеживать сроки предоставления обратной связи и ведения переговоров, а также будет накапливать информацию о потенциальных поставщиках.

Понятно, что для торговой сети такая формализация достаточно удобна, т.к. позволяет автоматически отсеивать некоторые коммерческие предложения, не подпадающие под



внутренние стандарты этой торговой сети и структурировано хранить информацию о поставщиках и их предложениях.

Для поставщиков же такой сервис сужает их возможности, т.к. сразу приходится конкурировать по цене с другими поставщиками и нет возможности каким-то образом презентовать свой продукт и рассказать о перспективах его продаж и уникальных потребительских свойствах. Это можно будет сделать позже, если товар заинтересует байера, а для этого у товара должна быть «вкусная» цена. Но это современный ритейл, от этого никуда не деться.



Бизнес-процессы

Еда как IT-продукт



Крупные IT-компании, занимаясь проектами, связанными с продуктами питания, реализуют их, часто опираясь на собственные знания и компетенции, которые отличаются от подходов, применяемых в традиционном ритейле.

В качестве примера можно привести Яндекс, который начал продвигать сервис по доставки еды их ресторанов под брендом «Яндекс. Еда».

Яндекс у людей ассоциируется с поисковиком и крупной IT-компанией, и, казалось бы, зачем использовать этот не связанные с едой ассоциации. Однако успешное продвижение сервиса с одноименным брендом «Яндекс.Такси» говорит о том, что и «Яндекс.Еда» тоже успешно будет развиваться. Т.е. используется классический «айтишный» подход, раз работает в одном месте, будет работать и в другом.

Или другой пример, прямой конкурент Яндекса, еще одна крупнейшая IT-компания Mail.Ru, владеющая сервисом доставки еды Delivery club, запустила пилотный проект по продажам готовой еды в вендинговых автоматах. 500 вендинговых автоматов планируется разместить в московских бизнес-центрах, а в ассортименте будут завтраки, супы, горячие блюда, салаты и десерты.

Опять-таки – это классический и достаточно сложный проект, требующий профессиональной IT-реализации. У традиционных ритейлеров нет собственных соответствующих компетенций, чтобы самостоятельно реализовать нечто подобное.



Еще пример – торговая сеть Walmart, специализирующаяся на продаже электроники и бытовой техники, запустила в части своих магазинов продажу специальных наборов «meal kits», которые позволяют покупателю самостоятельно приготовить себе то или иное блюдо (в наборе есть все ингредиенты и рецепт приготовления). Эта торговая сеть, по сути, к продаже еды подошла как к продаже комплектующих для бытовой техники.

Причем для контроля доставки продуктов, будет использована блокчейн-система, которая будет отслеживать всю информацию о товаре, включая содержимое пакета, его экологические условия и местонахождение, а также приватные данные продавца, курьера и покупателя. Это важно при доставке скоропортящихся продуктов или продуктов, требующих соблюдения особых условий при пересылке, например, заданного стабильного температурного режима. Опять мы видим применение сложных IT-технологий, которыми не владеют классические ритейлеры, занимающиеся продуктами питания.

Все эти примеры использования IT-технологий позволяют говорить о том, что еда постепенно теряет свою специфику и становится обычным товаром, ничем не отличимым с точки зрения технологии продаж и доставки до покупателя от книг, бытовой техники, электроники или бытовой химии.

