

Информационный дайджест «Ритейл и торговые сети», №06-2018



Это интересно

Несколько слов о Nielsen Live



Компанию Nielsen знает каждый, кто, так или иначе, имеет отношение к ритейлу. Это одна из лучших компаний, которая предоставляет качественную аналитику.

Во время Чемпионата мира по футболу, который проходит в России, Nielsen осуществил пилотный запуск Nielsen Live – решение, которое дает доступ к определенным данным in-store в магазинах традиционной торговли в России в режиме реального времени. Пилот будет проводиться во время матчей – с 14 июня по 15 июля 2018 года.

Любой человек может посмотреть на [сайте Nielsen](#) информацию о том, как продаются товары в четырех категориях - газированные напитки, пиво, энергетические напитки и сигареты в 11 городах проведения матчей Чемпионата мира. Проценты представляют собой суммарную дистрибуцию нескольких лидеров отрасли.

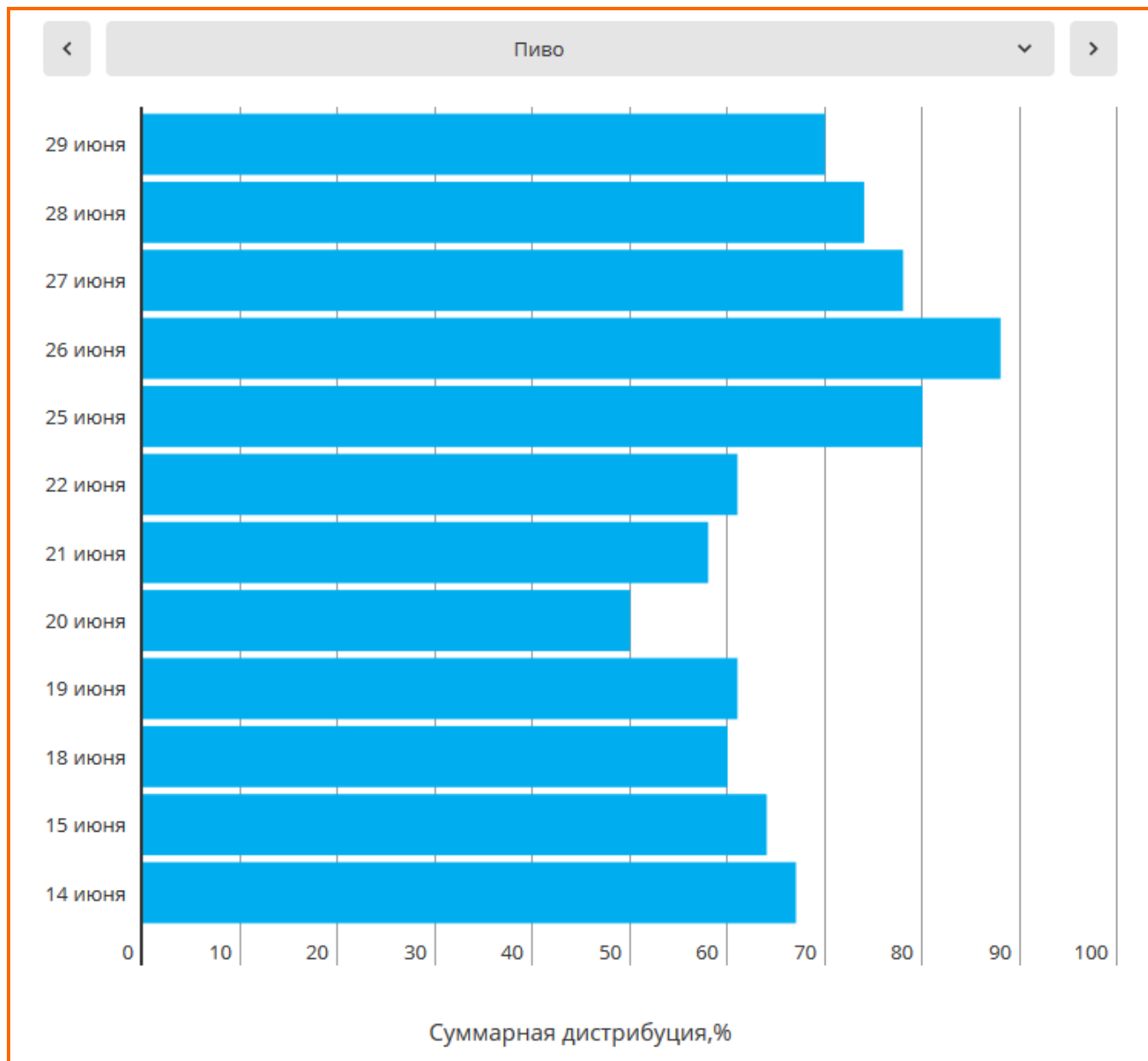
Клиенты Nielsen могут также получить доступ к дополнительным категориям – жевательные резинки, соки, вода, кофе, сокодержущие напитки, шоколад батончики и холодный чай, а также получать информацию о ценах на полке и out-of-stock, в т.ч. в разрезе собственных SKU в данных категориях.

Понятно, что такие данные очень востребованы, особенно во время крупных спортивных событий, когда спрос очень сложно предсказать, а данные из точек продаж не всегда оперативно попадают к категорийным менеджерам, что затрудняет оперативное принятие решений.

В планах Nielsen стоит глобальная экспансия этого решения в ближайшем будущем. Подобные решения также позволят торговым сетям и крупным поставщикам достаточно оперативно отслеживать конкурентную ситуацию на рынке, что очень важно для принятия управленческих



решений и настройки категорийного менеджмента. Так что сервис этот важный и нужный и, мне кажется, его ждет успех, т.к. конкурентов у него сегодня практически нет.



Кстати, на сайте ФИФА есть [любопытная статистика о результатах предыдущего Чемпионата мира в Бразилии](#), в т.ч. детальные данные о продажах на стадионах (более 3 млн. банок пива и 2 млн. банок неалкогольных напитков было куплено на стадионах). Мне кажется, в России статистика должна быть лучше, слишком жарко во многих городах и слишком большой ажиотаж вокруг футбола.





Актуальное

Катман как инструмент конкурентной борьбы



Категорийный менеджмент или катман, как его называют большинство людей, сталкивающихся с торговыми сетями – простой и одновременно очень сложный инструмент. С помощью него даже небольшие региональные торговые сети могут успешно конкурировать с крупными федеральными сетями и привлекать покупателей в свои магазины.

Как работает этот инструмент «в двух словах». Во-первых, все категории в торговых сетях имеют свои роли. Торговые сети не могут развивать все категории

одинаково хорошо – для этого просто нет места на полках. Категории, в которых торговая сеть хочет быть лидером, называются приоритетными или целевыми. Именно эти целевые категории и генерируют трафик в магазины разных форматов. Развивая целевые категории, торговые сети отстраиваются друг от друга. У разных сетей целевые категории могут быть разными.

А дальше региональным сетям необходимо присмотреться к федеральным сетям и понять, какие категории необходимо сделать целевыми, чтобы они отличались от федеральных сетей.

Вот простой пример. Есть торговая сеть «Командор», работающая в Красноярском крае, иркутской области и республике Хакасия и имеющая 250 магазинов. Когда в регион пришли федеральные сети и стали открывать свои магазины «дверь в дверь», эта сеть, понимая всю тяжесть такой конкуренции, уже была к этому готова. Выбрав целевыми категориями свежеспециенный хлеб, овощи и фрукты и молочную продукцию, сети пришлось перестраивать свои бизнес-процессы. Пришлось открывать собственные пекарни, даже в магазинах с небольшими площадями. Также пришлось активизировать работу по закупкам овощей и молочной продукции с местными производителями. В итоге, сеть «оставила» своих покупателей, которые привыкли к качественной хлебобулочной продукции, которой, например, нет у того же Магнита в его магазинах у дома. Естественно сеть потеряла определенную долю покупателей, но речь идет о 5-10%, что не так критично для бизнеса в целом.

Так что инструмент эффективный и региональные торговые сети смело могут его использовать.





Однако, категорийный менеджмент могут с успехом использовать и поставщики, увеличивая эффективность сотрудничества с торговыми сетями.

Несмотря на то, что я регулярно читаю тренинги по категорийному менеджменту для поставщиков, в этом году, я надеюсь, выйдет моя новая книга, посвященная именно категорийному менеджменту. Этот инструмент очень важен, как для торговых сетей, так и для поставщиков. К сожалению, хорошей литературы с понятной и хорошо структурированной информацией о категорийном менеджменте по-прежнему почти нет, и поставщики практически не знают, как категорийный менеджмент можно применить на практике.



Стратегии

Меняющийся Магнит

Ну вот, прошло определенное время с того момента, как Сергей Галицкий ушел из Магнита и теперь можно посмотреть, как же меняется эта розничная сеть.



МАГНИТ: НОВОЕ ПОКОЛЕНИЕ

Во-первых, поменялась стратегия. Если раньше стратегия Магнита была нацелена на увеличение эффективности, то сейчас «в основе новой стратегии развития «Магнита» — программа лояльности и фокус на покупателя». Однако эффективная программа лояльности – это очень непростая штука и крупные сети, работающие в России, пока так и не научились эффективно и технологично настраивать системы лояльности. Сегодня лояльность в Магните, по сути, представлена подарками, которые можно получить за

наклейки, выдаваемые при покупке на определенную сумму и акционными чеками на 100 руб., которые также выдают при покупке на определенную сумму и которые можно потратить в следующем периоде.

Если первый тип «подарочной лояльности» неплохо работает, т.к. Магнит сотрудничает с крупнейшей компанией, специализирующейся на проведении подобных акций в различных сетях по всему миру, то эффективность и прибыльность рекламных акций второго типа – «подарочные чеки», весьма сомнительна. Магнит просто дарит деньги не получая взамен увеличения продаж – эти покупатели все равно пришли бы в Магнит. По сути, в Магните сейчас просто нет инструментов по управлению лояльностью покупателей. Сравните, например, программу лояльности Магнита с программой лояльности красноярской торговой сети «Командор», которая включает в себя более 200 магазинов в разных форматах. В Командоре доля чеков с картами лояльности составляет 75%, а доля товарооборота — 88%. Понятно, что когда у сети есть необходимые данные, можно использовать различные аналитические модели (тот же RFM-анализ) и самое важное, тестировать и настраивать саму программу лояльности, готовя персонализированные предложения и сравнивая результаты в тестовых и контрольных группах. В Магните такого, судя по всему, пока нет.

Во-вторых, в Магнит пришли новые люди со своими взглядами на развитие бизнеса. Это, безусловно, определенным образом отразится как на бизнес-процессах, так и, в конечном итоге, на покупателях. Тот же проект по открытию торговых точек Магнита в почтовых отделениях Почты России – не понятно, насколько успешным и эффективным будет такое сотрудничество.

В-третьих, делая ставку на технологичность (соглашение о партнерстве с Самсунгом в области создания совместных проектов в области цифровой трансформации бизнеса, внедрение нейросетей, про которые я уже [рассказывал](#), внедрение технологии 3D-моделирования оборудования для магазинов и пр.), Магниту не надо забывать про самое важное – и система лояльности и внедрение новых технологий нужны для того, чтобы увеличивать доходность. А то будет как с торговой сетью О'Кей – покупатели лояльные и довольные, а финансовые результаты «грустные».





Стратегии

Про магазин огурцов и нишевые стратегии



Прочитал новость о том, что в Хельсинки открылся The Cucumber Concept Store – Концептуальный огуречный магазин, который продает только огурцы и ничего больше. В миссии магазина указано, что помимо продаж огурцов, магазин будет стараться создать своим покупателям хорошее настроение и, одновременно, будет бороться с нормами ЕС, которые устанавливают, помимо всего прочего, параметры размера и кривизны огурцов.

Казалась бы, какая дурацкая новость, кому нужен магазин огурцов? Однако если присмотреться, не исключено, что этот магазин будет развиваться и процветать. Дело в том, что в данном проекте используется классическая нишевая стратегия – как можно более четко дистанцироваться от конкурентов. И если это получается, то такая концепция имеет право на жизнь.

Представьте, что покупатель зашел в овощной магазин, где ему не просто предлагают огурцы и помидоры, а предлагают 10-20 разных сортов помидоров, огурцов, перца и пр. А в других магазинах этого нет. Вот и произошло дистанцирование от конкурентов. Или покупатель пришел в овощной магазин, внешне похожий на садовый центр, в котором вместо полок с лотками с овощами стоят стеллажи с кустами помидоров и огурцов. И покупатель в таком магазине может сорвать понравившийся овощ прямо с куста (потом кусты, с которых покупатели «собрали» урожай меняются на новые, которые привозят из теплиц). Здесь и эмоции, и ЗОЖ, и развлечение. И опять это будет дистанцированием от конкурентов. Понятно, что такой товар будет стоить дороже, но у него всегда найдется свой покупатель.

Применение нишевой стратегии всегда дает хорошие результаты, особенно это важно при стартапах, чем четче дистанцирование и непохожесть на конкурентов для определенной категории клиентов, тем больше шанс, что проект «взлетит».





Аналитика и статистика

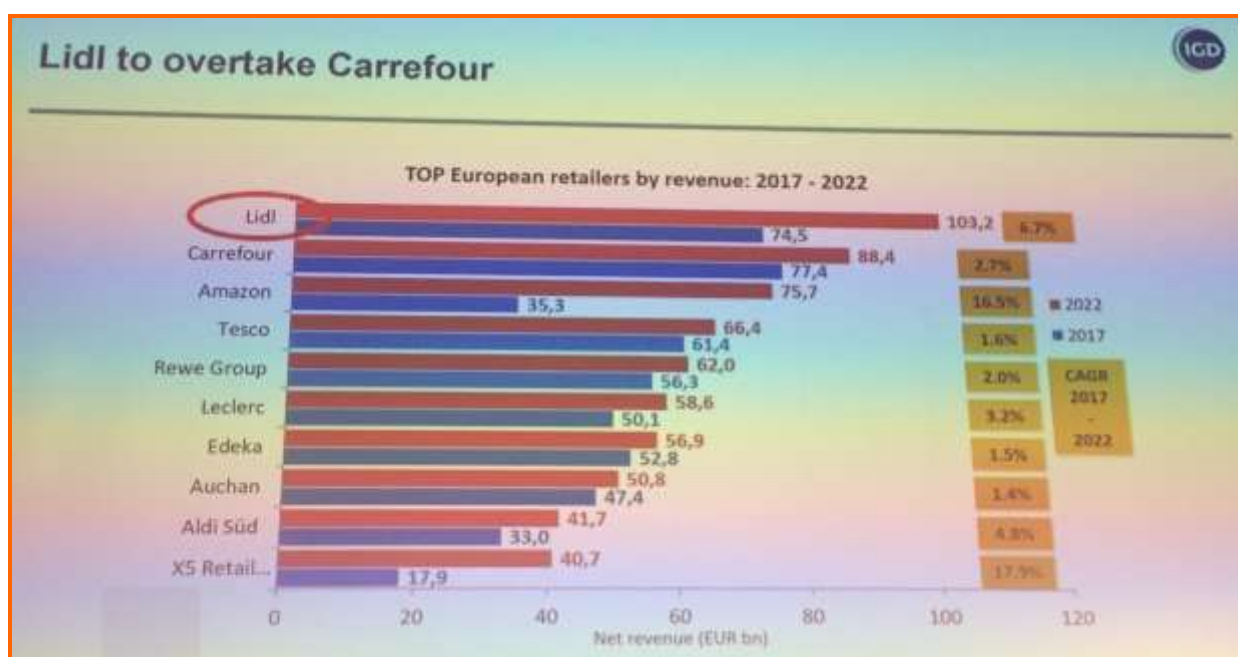
Перспективы европейских сетей



Недавно в Варшаве прошел 12-й Всемирный конгресс молочных продуктов ([Global Dairy Congress](#)). Однако помимо новых инновационных технологий в молочной отрасли обсуждались и другие вопросы, связанные с ритейлом.

Так вот на этом мероприятии Милош Рыба, руководитель отдела стратегических проектов IGD привел любопытный слайд о текущем положении и перспективах крупнейших европейских сетей.

Согласно данного прогноза, торговую сеть Carrefour, которая сегодня является лидером рынка, уже к 2022 году обгонит Lidl, а прорыв ожидается у Amazon (рост доходов к 2022 году составит 16,5% и X5 Retail Group с ростом доходов в 17,9%). Если рост Amazon в общем-то понятен, то рост доходов X5 Retail Group, который кстати впервые вошел в десятку крупнейших сетей в Европе, судя по всему будем обеспечен продолжающимся расширением и экспансией в регионы. Плюс доходность бизнеса в России выше, чем в Европе, мы это отмечали, когда [смотрели](#) финансовую аналитику Метро Кэш энд Керри. Посмотрим, сбудутся ли прогнозы аналитиков.





Пресса

Про Карла Маркса, ценности и бизнес



«Не сознание людей определяет их бытие, а, наоборот, их общественное бытие определяет их сознание». Эта знаменитая фраза, написанная Карлом Марксом почти два века назад в предисловии к работе «К критике политической экономии», сегодня по-прежнему актуальна и может использоваться не только по отношению к макроэкономическим показателям и заметным историческим процессам, но и по отношению к бизнесу.

Есть обычные компании, а есть компании, которые являются лидерами своего рынка. Как правило, у всех компаний-лидеров бизнес-процессы, в т.ч. и коммуникации между сотрудниками выстроены проще и эффективней, чем в большинстве компаний, в которых используются очень сложные и неэффективные процедуры принятия решений и внесения изменений в бизнес-процессы.

Почему так происходит и что первично успех или эффективные бизнес-процессы? Как влияет «бытие» - бизнес-процессы, коммуникации и корпоративная культура на «сознание» и поведение сотрудников? И, пожалуй, самый важный вопрос, от чего зависит «лидерство» или «обычность» компании и как организации из обычных компаний «вдруг» вырастают в лидеров рынка и компании, про которые все говорят и в которых все хотят работать?

Вопросы это не очень простые, интересуют многих руководителей и собственников. Именно поэтому я постарался на них ответить в своей новой статье [«Как наши ценности влияют на наш бизнес?»](#)

Всем понятно, что дело в руководителях и только в руководителях. «Все начинается» с «сознания меньшинства» - понимания руководителями необходимости проведения тех или иных изменений, которые в итоге сначала поменяли «бытие» сотрудников, вслед за которым в дальнейшем произошло и изменение сознания и поведения сотрудников. Именно руководители компаний - лидеры, в силу своих знаний, компетенций, опыта, наличия необходимых инструментов и ресурсов, принимали ключевые решения и создавали новые инструменты,



технологии, бизнес-процессы и каналы коммуникаций, которые в итоге способствовали изменению поведения сотрудников и положительному изменению всей компании в целом.

В статье читатели найдут описание ключевых личностных характеристик, присущих «осознанным» руководителям, возглавляющим компании, которые являются лидерами рынка, а также еще раз познакомятся с таким инструментом стратегического управления компанией как технология «осознанного бизнеса».



Стартапы и инновации

А вот и сотовые операторы



Мы уже много раз говорили о том, что сегодня в продуктовый ритейл идут компании, которые изначально совершенно не интересовались торговлей продуктами питания. И в т.ч. предполагали, что и сотовые операторы также будут реализовывать свои проекты, связанные с продуктовым ритейлом.

В последний раз мы [обсуждали инвестиции МТС в интернет-магазин Озон](#), а недавно пришли новости о том, что и Билайн запускает в своем мобильном приложении возможность доставки продуктов из

торговых сетей «Вкусвилл», «Карусель», «Лента» и Metro, правда пока только для Москвы. По слухам, и Мегафон скоро будет оказывать подобный сервис. Сегодня очень многие крупные компании – и сотовые операторы, и IT-компании, и банки, и социальные сети, стараются развивать свои цифровые сервисы с целью оказания разнообразных услуг своим клиентам и пользователям. И в перечне этих услуг обязательно будут появляться услуги, связанные с продуктовым ритейлом.

Да, пока это только первые шаги. Часть проектов «не выстрелит», а часть – будет развиваться и через некоторое время займет свою долю рынка.

А затем, после набора клиентской базы, придет черед увеличения эффективности этих сервисов. И вот тогда крупные интернет-сервисы, будут искать пути для увеличения маржинальности и начнут работать не с традиционными торговыми сетями, а непосредственно с поставщиками. В некоторых регионах будет расти доля продаж товаров определенных категорий через Интернет



(крупы, чай, кофе, мука, минеральная и неминеральная вода, соки и т.д.), а это значит, что эти же продукты будут реже продаваться в торговых сетях.

Так что через несколько лет рост конкуренции, связанный как с деятельностью других торговых сетей, так и с расширением каналов продаж продуктов питания, скажется на бизнесе торговых сетей – им будет сложнее работать, особенно с прекращением региональной экспансии, которая закончится через 5-10 лет. Ну а покупатели в этой ситуации только выиграют.



Стартапы и инновации

О будущем байеров



Amazon – одна из самых технологичных компаний, которая, в т.ч., активно использует роботизацию. Инновации в основном касались логистики и складских операций, где давно используются роботы. Однако теперь речь зашла и «автоматизации менеджеров».

Теперь часть менеджеров, занимающихся работой с брендами, заменят специальным программным обеспечением, которое позволяет прогнозировать спрос и устанавливать оптимальную цену на товары. Такой подход позволит существенно сэкономить на персонале и повысить эффективность бизнеса.

И вообще, с большой долей вероятности, в ритейле скоро появится тенденция, суть которой сводится к тому, что торговые сети будут автоматизировать процессы принятия решения при сотрудничестве с поставщиками. Сегодня во всех крупных сетях уже налажен электронный документооборот и автоматизирован процесс предоставления поставщиками коммерческих предложений в торговую сеть.

Следующим логическим шагом будет автоматизация проведения переговоров с поставщиками, принятия решения о сотрудничестве и заключение договоров. Аналогичных технологии уже есть в других областях бизнеса, например, в рекрутинге, где робот проводит видео-собеседование и принимает то или иное решение.

Процесс принятия решения байерами торговых сетей о заведении нового товара или изменений в ассортиментной матрице, хотя и является «закрытым» для внешних наблюдателей



(поставщиков), на самом деле очень алгоритмизирован. Байер принимает решение о том или ином варианте исходя из информации, определяемой категорийным менеджментом в сети. Безусловно, такая «закрытость» бизнес-процессов во многом осложняет внедрение новых технологий. Однако, как мне кажется, это вопрос времени, причем не далекого будущего, а нескольких ближайших лет, когда у торговых сетей все вопросы, связанные с заключением договоров с поставщиками будут полностью автоматизированы. Уже сегодня существующие технологии позволяют это сделать, и как только крупнейшие торговые сети закончат свой экстенсивный рост в России, а это будет достаточно скоро, они вплотную займутся увеличением эффективности бизнеса. И, конечно же, обратят внимание на работу байеров, которую тоже можно и нужно автоматизировать. Так что в перспективе в работе байеров будут «большие изменения».

