

Информационный дайджест «Ритейл и торговые сети», №11-2017



Актуальное

О будущем торговых сетей и поставщиков в России



С большим интересом прочитал в Коммерсанте [интервью с председателем президиума Ассоциации компаний розничной торговли Ильей Ломакиным-Румянцевым](#).

Суть интервью в том, что доля промо постоянно растет (в некоторых гипермаркетах она превысила 40%) и это тенденция несет в себе риски как для торговых сетей, так и для поставщиков – и те и другие теряют доходность, а производители вдобавок лишаются лояльности покупателей к своему бренду. Все это

вынудит производителей «максимально сокращать накладные расходы и снижать себестоимость, что неизбежно скажется на ассортименте и качестве товаров. Кроме того, финансовая устойчивость производителей также окажется под ударом».

Еще один акцент в интервью делается на той предпосылке, что принципиальной альтернативы промо в ближайшем будущем не видно, а эволюция инструментов стимулирования продаж в сторону персонализации торговых предложений тоже пока идет не такими высокими темпами, чтобы серьезно говорить о новых инструментах уже сегодня.

Действительно, сегодня ситуация обстоит именно так. Только это совсем не плохо для рынка. Неэффективные производители, которые жестко не контролируют собственные расходы с одновременным контролем качества товаров уйдут с рынка. Либо как вариант перейдут со своими товарами в другие каналы, которые «менее затратны» для производителей. И многие крупные производители уже активно ищут альтернативу крупным федеральным сетям, работая с другими каналами. А действительно хорошая продукция все равно будет покупаться, так что для рынка это хорошо.





С торговыми сетями такая же ситуация, пока торговые сети развиваются, открывают новые магазины, поток выручки постоянно увеличивается и вроде бы все нормально. Но стоит замедлиться темпам роста открытия новых торговых точек и торговым сетям придется (и приходится) сталкиваться с реальностью контроля эффективности. И многие сети, особенно региональные, до сих пор не очень хорошо умеют это делать, и я прогнозирую, что у многих сетей еще возникнут проблемы и с эффективностью и с

финансовой устойчивостью.

Вообще, для того чтобы посмотреть что будет с рынком ритейла в России, можно посмотреть на другие «показательные» и уже сформировавшиеся рынки, например, рынок услуг, которые оказывают сотовые операторы или рынок банковских услуг. И на одном и на другом цены для клиентов на услуги примерно одинаковы. И банки и сотовые операторы конкурируют друг с другом не за счет цены, а за счет качества услуг и «особенностей» (свойств) той или иной услуги. Хотя конечно они тоже проводят различные акции, но, тем не менее, в этих акциях они если и делают какие-то финансовые скидки, то либо делают это на очень кратковременный срок («первый месяц бесплатно») либо ожидают рост доходности от других составляющих продукта (те же бесплатные кредитные карты обычно имеют очень высокую комиссию за обналичивание, а основная доходность продукта закладывается за счет комиссий, взимаемых банками с торговых точек).

То же самое ждет и рынок ритейла – ассортимент не будет сжиматься – он будет только расширяться и постоянно меняться, когда новые продукты будут замещать старые непопулярные товары. И качество товаров будет не падать, а, наоборот, расти. Потому что, даже товары в низком ценовом сегменте будут конкурировать друг с другом не по цене (она будет примерно одинаковая у разных производителей), а по качеству и дополнительным фишкам (упаковка, позиционирование, рекламная активность и пр.). И это собственно происходит уже прямо сейчас. Так что жесткая конкуренция делает рынок более устойчивым, а лучшие производители и торговые сети все равно будут прибыльными и успешными.





Это интересно

Программы изменений Адизеса



Хочу рассказать про еще одно очень интересное мероприятие, которое я помог организовать и участником которого я сам непосредственно стал. Речь идет о семинаре Адизеса, на котором присутствовало много руководителей компаний и предприятий. Проводил семинар Институт Адизеса (Adizes Institute, USA) – это международная консалтинговая организация со штаб-квартирой в Санта-Барбаре, Калифорния, США, основателем которой является профессор Ицхак Адизес (Ichak Adizes).

Речь на семинаре шла о том, зачем, как и каким образом необходимо внедрять изменения и трансформировать компанию и какие для этого инструменты нужно использовать.

На семинаре поговорили про такие простые, но в то же время, актуальные вещи, как структура компании – какой она должна быть и, самое главное, почему именно такой. Обсудили какими должны быть ожидаемые результаты от той или иной структуры и как должны быть организована структура управления полномочиями, а также как цели компании должны каскадироваться на те или иные структурные единицы. Какой должна быть управленческая информация, какой должна быть система вознаграждения и многое другое – все это вызвало неподдельный интерес у участников данного мероприятия.

Если честно, я давно не видел, чтобы участники семинара с таким азартом и «огнем в глазах» примеряли предложенные технологии и методологию на свои компании. Ну и сам, естественно, почерпнул кое-какие новые для себя идеи, которые обязательно буду применять на практике.





Стратегии

Фиджитал продажи Ашана



В новостях прошла очень интересная новость о том, что Auchan Retail и Alibaba заключили официальное соглашение с целью сотрудничества на китайском рынке.

Новость интересна тем, что два очень крупных игрока, имеющие разные компетенции (Alibaba – в области цифровой торговли, Auchan Retail – в области физической торговли продовольственными товарами) объединились для реализации проекта по созданию лидера в области «фиджитал» продаж (лучшее от

физической и цифровой торговли) и доминирования на рынке продовольственных товаров в Китае. Учитывая, что у Ашана в Китае более 450 гипермаркетов, а компетенции Alibaba не подвергаются сомнению, будет интересно посмотреть за развитием этого проекта.

Такое сотрудничество также позволит Ашану получить компетенции в цифровых технологиях, которых у них нет и посмотреть на практике, как работает сбыт товаров через Интернет.

А вообще, сотрудничество IT-компаний и крупных торговых сетей – это, похоже, уже на некий тренд. Я уже рассказывал о том, что Amazon купил торговую сеть Whole Foods. И совершенно не удивлюсь, если, завтра, например, Google начнет сотрудничество с Walmart или Яндекс купит какую-нибудь торговую сеть, чтобы получить компетенции в физических продажах. Мало того, я даже уверен, что в ближайшее время нечто похожее обязательно произойдет.

И хотя по-прежнему очень популярна шутка о том, что владелец Амазон Джефф Безос просто попросил своего голосового помощника Alexa купить ему что-то из продуктов Whole Foods, а тот решил купить всю торговую сеть, но причина, конечно же, не в этом.

Суть сотрудничества между крупными IT-компаниями и торговыми сетями – в усилении лидерства и доминировании на рынке, а также получения недостающих компетенций, которые необходимы для такого доминирования. Так что будем ждать новых крупных и интересных сделок.





Стратегии

Как мелким предпринимателям попасть в торговые сети



Все-таки жизнь консультанта очень интересна. Сегодня ты в Москве, а завтра в Салехарде. И повод для посещения столицы ЯНАО очень интересный и важный – с местными мелкими предпринимателями и фермерами мы искали решения одной очень интересной и актуальной для многих задачи – как мелким предпринимателям и фермерам попасть со своей продукцией в торговые сети.

Отмечу, что этой встречи не было бы, если бы Центр поддержки предпринимательства ЯНАО и

Региональное отделения Общероссийской общественной организации Деловая Россия реально не заботились бы об интересах местных предпринимателей.

Оленина, рыба, ягоды – все это производят местные предприниматели и фермеры, живущие и работающие на Ямале. И все это востребовано в других регионах России. Однако для того, чтобы попасть в продуктовые корзины людей, живущих далеко от Севера, нужно решить задачу – как организовать работу мелких предпринимателей таким образом, чтобы с ними захотели сотрудничать крупные торговые сети.

Ответ, наверное, единственный – предпринимателям и фермерам необходимо либо объединяться в какие-то более крупные структуры либо искать активного и профессионального оператора, который и будет представлять их интересы в торговых сетях и поможет организовать все бизнес-процессы, связанные с доставкой, упаковкой, сертификацией продукции и т.д., а также возьмет на себя вопросы взаимодействия с торговыми сетями.

Вот эти важные вопросы, мы и обсуждали – какие нужные мероприятия, какие требования к оператору, как позиционировать местную продукцию и т.д. и т.п. Очень надеюсь, что в итоге, через какое-то время, ямальская оленина и продукты из нее появятся на прилавках наших крупных торговых сетей.





Стратегии

Купить конкурента



Опять появилась информация о продаже части бизнеса торговой сети О'Кей. На сей раз речь идет о возможности продажи супермаркетов (а их у О'Кей было 37 шт. на 1 ноября) X5 Retail Group.

Я уже не раз писал, что у О'Кей есть финансовые проблемы, связанные, судя по всему, с проблемами в менеджменте и неправильным выбором стратегии. Все эти эксперименты и стартапы, запущенные в 2017 году и нацеленные на увеличение лояльности и улучшение сервиса, ожидаемо не привели к увеличению

эффективности бизнеса. Структурные изменения внутри сети также значительно не повлияли на рост финансовых показателей. А ведь именно на этом, в первую очередь и нужно было бы сосредоточиться торговой сети, которая попала в непростую финансовую и конкурентную ситуацию.

И опять-таки, продажи только части бизнеса (а речь в новостях идет только о продаже супермаркетов), боюсь что, не спасет эту торговую сеть от дальнейших финансовых проблем.

Сегодня О'Кей нужна новая понятная и достаточно простая стратегия, нацеленная либо на «увеличение эффективности бизнеса» либо на «подготовку бизнеса к продаже». Если говорить о стратегии «подготовка бизнеса к продаже», то продавать свой бизнес по частям может быть и выгоднее, чем продавать сразу весь бизнес в целом. Однако здесь все будет зависеть от сроков продаж остальной части бизнеса – если их затягивать, то финансовые результаты будут сильно влиять на цену. А менеджмент этой торговой сети показал, что он не хочет заниматься эффективностью бизнеса. Так что посмотрим, чем в итоге кончится дело, но похоже что тенденции таковы, что О'Кей скоро перестает быть одной из крупнейших торговых сетей в России.





Аналитика и статистика

О российских и зарубежных брендах



Недавно вышел очередной отчет Nielsen за 2017 год «Международный бренд или местный производитель: глобальное исследование Nielsen». Как следует из названия, в исследовании речь идет о предпочтениях потребителей при покупке разных товаров в сравнении локальных и международных брендов. Естественно в отчете есть данные и о предпочтениях россиян.

В принципе данные отчета отражают много очевидных вещей. Во-первых, наши покупатели

предпочитают покупать товары международных брендов в следующих категориях:

- энергетические напитки – 95%;
- подгузники – 85%;
- средства женской гигиены – 83%;
- корма для животных – 80%;
- детское питание – 79%.

Причина, в общем-то, понятна – в России в этих категориях нет сильных сформировавшихся брендов, а при выборе товаров из этих категорий покупатели больше ориентируются на качество, удобство упаковки и безопасность, а не на низкую цену. И ситуация в этих категориях вряд ли сколько-нибудь ощутимо изменится в ближайшее время.

Во-вторых, есть некоторые категории, в которых в России также предпочитают покупать товары зарубежных брендов. Например, лапша быстрого приготовления (81%), готовые завтраки (74%) или замороженная еда (71%). А вот здесь, на мой взгляд, есть потенциал для роста продаж товаров именно российских производителей. Потребности покупателей в этих категориях также определяются и ценой этих товаров, а, значит, местным производителям можно попытаться «подвинуть» зарубежных конкурентов.



Высокий процент продаж отечественных товаров в категориях молочная продукция (88%), мороженое (60%), минеральная вода (56%) тоже не должно никого удивлять – доставка этой продукции из-за рубежа часто экономически невыгодна, т.к. в относительно невысокую стоимость единицы товара расходы на логистику являются существенными.



Если честно, то немного удивляют невысокий процент покупок российских товаров в категориях консервы (35%), соусы и приправы (31%) и алкоголь (25%). Здесь, на мой взгляд, у российских производителей тоже есть перспективы роста и успешной конкуренции с зарубежными производителями.

А в целом, влияние сильных брендов на поведение и выбор покупателей достаточно очевидно, так что производителям российских товаров по-прежнему необходимо внимательно относиться к собственному бренду и прилагать усилия по его развитию.





Стартапы и инновации

А они растут и растут...



Интернет-продажи в России растут. И одновременно, что совершенно неудивительно, стремительно растут сети постаматов.

Вот и Ozon начал установку собственных постаматов Ozon Box. 200 первых постаматов уже установлены Москве и области, а всего Ozon планирует установить 1,5 тыс. постаматов до конца следующего 2018 года. Любопытно, что одним из мест установки будут магазины "Дикси".

А Утконос, специализирующийся на продажах продуктов питания через интернет, совместно с PickPoint запускают сеть постаматов с морозильными камерами, позволяющими соблюдать особый температурный режим для хранения отдельных продуктов, что позволяет расширить ассортимент предлагаемой продукции с доставкой через постаматы.

И новостей о том, что та или иная компания занялась или интересуется возможностью развития собственной постаматной сети достаточно много. Тот же PickPoint, например, уже сотрудничает с "Яндекс.Доставкой».

Рост постаматных сетей и рост количества доставок через эти сети свидетельствует о развитии интернет-продаж, в т.ч. и продуктов – российские покупатели уже готовы покупать продукты питания в электронных каналах (Интернет и мобильные приложения). Так что ждем достаточно высокого роста интернет-продаж продуктов питания в следующем году.

Кстати, тренд по увеличению сетей постаматов касается не только России. Например, в Сеуле развивается «фермерский» проект по продаже свежей говядины и свинины в вендинговых автоматах, при этом стоимость продаваемого в них мяса почти на 20% ниже, чем в мясных лавках или на рынке. Планируемое количество таких вендинговых автоматов – 2000 шт. к 2020 году. Да и тот же Walmart планирует поставить 500 роботизированных постаматов в своих магазинах, чтобы выдавать там покупки, приобретенные через Интернет.

Так что все-таки ждем «персональные постаматы» для физических лиц, рано или поздно они обязательно появятся.





Стартапы и инновации

Применимость роботов в ритейле



Еще одним неоспоримым трендом сегодня является активное внедрение роботов и роботизация ритейла. Постоянно приходят новости о том, что та или другая компания внедрила у себя роботов.

Роботов используют такие крупнейшие компании, как Walmart и Amazon. В Китае, роботы сортируют посылки для национального почтового оператора China Post – за час 300 роботов обрабатывают 12000 посылок.

А что в России? А у нас тоже внедряются роботы. Так, например, торговая сеть Лента «приняла на работу» сервисных роботов-консультантов, которые будут рассказывать покупателям о новых скидках и акциях, демонстрировать товары и продукты в 7 новых супермаркетах. Эти роботы умеют распознавать лица, так что при повторной встрече не удивляетесь, если вас узнают и назовут по имени.

А другая торговая сеть – Дикси, собирается роботизировать мониторинг товарных остатков и проводить с помощью роботов инвентаризацию складских помещений. При этом в качестве «робота» будет выступать обычные погрузчики, на который «навесят» специальное оборудование.

Да и другие торговые сети говорят, что либо уже внедряют, либо планируют внедрить роботов или роботизировать определенные технологические процессы.

Так что в этом отношении мы не сильно отстаем от остального мира, а где-то даже идем «вперед планеты всей».

