

Информационный дайджест «Ритейл и торговые сети», №12-2017



Актуальное

Про качество он-лайн сервисов в FMCG



Как лучше продавать товары, используя современные цифровые технологии? Сегодня этот вопрос достаточно актуальный для всех тех, кто занимается бизнесом, в т.ч. и для торговых сетей и поставщиков. Мало создать сайт или мобильное приложение, необходимо чтобы они нравились покупателям и те ими реально пользовались.

Активностей крупных торговых сетей в области цифровых коммуникаций со своими покупателями становится с каждым днем все больше и больше. И они

становятся все более разнообразными. Вот, например, «Вкусвилл» запустил своего [Телеграм-бота](#), который предоставит персональные скидки при посещении конкретного магазина в конкретный день, установит скидку в 20% на «любимый продукт» и окажет другие услуги покупателям.

Все новые и новые торговые сети запускают свои интернет-магазины, мобильные приложения и другие он-лайн сервисы. Но вот как контролировать качество и удовлетворенность клиентов тем или иным каналом взаимодействия?

И здесь торговым сетям и производителям необходимо будет выстроить коммуникации со своими покупателями таким образом, чтобы иметь возможность получения достоверной информации о качестве работы таких коммуникаций. К ключевым инструментам можно отнести отзывы, опросы, анализ юзабилити и поведения клиентов. Ведь наличие такой информации позволит принимать решения, направленные на изменение сервисов и увеличение продаж.

Альтернативой является использование каких-то внешних исследований и отчетов консалтинговых компаний, которые занимаются исследованиями в области FMCG и самостоятельно проводят интервью и опросы покупателей, оценивают функциональные



возможности, дизайн, уровень доверия и лояльности к электронным каналам коммуникаций (сайт, мобильные приложения, боты, социальные сети, рассылки, пр.).

Кстати, недавно [компания «Пульс»](#) анонсировала любопытное исследование «Рейтинг онлайн-сервисов FMCG-компаний 2017», которое должно выйти в феврале 2018 года. Будет интересно на него посмотреть.



Это интересно

Закрыты в 2017



Заканчивается 2017 год. Для каких-то торговых сетей он стал успешным, для каких-то не откровенно плохим, а для некоторых торговых сетей он вообще стал последним в их деятельности.

Например, ФАС ожидаемо одобрила сделку X5 Retail Group по покупке 32 супермаркетов торговой сети О'КЕЙ, которая так и не смогла эффективно выстроить свои бизнес-процессы, о чем я неоднократно [писал](#).

Также в 2017 году с рынка ушли несколько

региональных сетей:

- в Екатеринбурге закрылись аж 3 региональных сети – «Пикник», «Звездный» и «Семь ключей». Причем все эти сети работали на рынке еще с 2000-х годов;
- в Череповце закрылась продуктовая сеть «Вега», работавшая с 2004 года;
- в Кемеровской области практически полностью с рынка компания «Центрпродсервис, которая развивала сети «Ближний», «Апельсин», «Европейские продукты» и магазины торговли через прилавки «Продукты»;
- в Томске сеть «Ежи» закрывает магазины для «переосмысления бизнес-процессов...»;
- на Алтае закрылись магазины «Торговая площадь», торгующие мясной продукцией.

Особняком стоит закрытие «Седьмого Континента», 120 точек продаж которого «забрали себе» более успешные участники рынка.



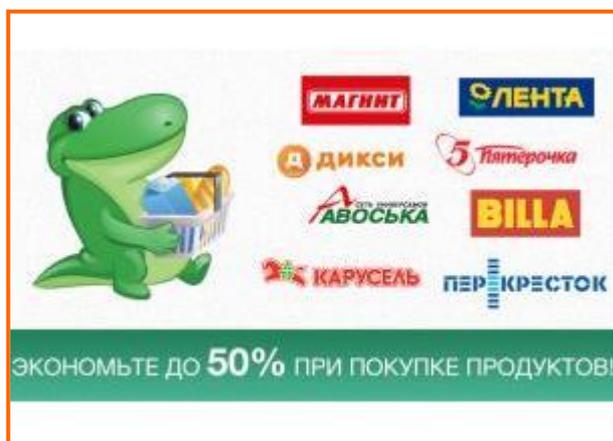
С одной стороны, если сравнивать с 2016 годом, то тенденция примерно одинаковая - с рынка по-прежнему уходят неэффективные сети, которые не смогли найти свою нишу и не смогли конкурировать с федеральными сетями – лидерами рынка. Причем речь идет о сетях, которые очень долго работали на рынке. Другие сети, наоборот, развиваются и открывают все новые и новые точки продаж. Причем начали развиваться даже те торговые сети, которые с 2014 года вообще никак не развивались – тот же SPAR, например, впервые за 3 года открыл новый магазин в ЮФО.

Можно конечно сетовать на «рынок» и «низкий покупательский спрос», но, понятно, что дело совсем не в этом, а в выстраивании собственной стратегии и эффективных бизнес-процессов. Но про это не раз говорилось и обсуждалось еще год назад, и с тех пор особо ничего не поменялось. Разве что выросло значение интернет-каналов как одного из ключевых коммуникационных каналов для увеличения лояльности покупателей.



Лояльность

Лояльность без сетей



Есть такой сервис – Едадил, который позволяет отслеживать с помощью мобильного приложения скидки и промо-акции в различных торговых сетях. Достаточно удобное приложение для людей, привыкших покупать товары со скидкой и имеющие возможность выбрать для посещения торговую точку той или иной торговой сети.

Сервис сотрудничает практически со всеми крупными розничными сетями – сети предоставляют информацию о своих скидках в тех или иных регионах,

а Едадил показывает их своим пользователям, которых насчитывается уже несколько миллионов. И, при этом, делится информацией с торговыми сетями – что просматривает покупатель, какие товары его интересовали, что покупатель отложил в список покупок – всю эту информацию торговые сети ежемесячно получают и анализируют.

Однако в планах развития сервиса появилась очень интересная идея – возврат части денег (кэшбэк) покупателям за покупку не от продавца, а непосредственно от производителя товара.



Причем технология достаточно простая – покупатель сканирует QR-код чека и после его проверки на счет в приложении поступает обещанная сумма, которую можно или перевести на мобильный телефон или вывести на «Яндекс.Кошелек». Технология работает, так как благодаря внедрению онлайн-касс, вся информация о покупках передается и хранится на серверах в ФНС, к которым есть доступ. Учитывая, что Яндекс является одним из совладельцев сервиса, с технической стороны проблем быть не должно.

Теперь крупные продавцы получили еще один инструмент для анализа своих покупателей, их предпочтений и изменения их лояльности, а, самое главное, возможность для дополнительных коммуникаций со своими покупателями.

На сегодняшний день о своем сотрудничестве с Едадил заявили такие компании, как Mars, Henkel, Coca-Cola, L’Oreal, Балтика, KraftHeinz и другие.



Стратегии

Конкурент – он везде конкурент



Что общего у крупнейших почтовых сервисов в России и крупнейших сервисов по доставке еды в России? Правильно, одни и те же конкуренты.

Конкуренция Яндекс и Mail.Ru давно вышла за пределы рынка почтовых сервисов и вот теперь добралась и до рынка доставки еды.

Когда я писал о том, что IT-холдинг Mail.Ru вышел на рынок продуктового ритейла, купив интернет-сервис заказа еды и продуктов Delivery Club и ZakaZaka –

крупного игрока на рынке доставки продуктов из ресторанных сетей, то думал, что Mail.Ru, с его ресурсами, уже фактически стал лидером на рынке доставки еды. И переговоры Mail.Ru о покупке еще одного крупного сервиса доставки еды Foodfox, меня совсем не удивили, т.к. покупка этого сервиса укладывалась в общую стратегию Mail.Ru.

Однако надо признаться, что я ошибался. Иногда стратегии захвата рынка не работают и виной этому являются стратегии конкурентов. У традиционного конкурента Mail.Ru тоже имеются виды на доминирование на рынке доставки еды. В итоге сервис Foodfox купил не Mail.Ru, а Яндекс, точнее его подразделение Яндекс.Такси, которое ранее объединилось с UBER. Тем самым на



рынке сервисов по доставке еды опять будут конкурировать Яндекс и Mail.Ru, как это происходит по многим другим направлениям. Таким образом, Mail.Ru не удалось монополизировать рынок и теперь этому холдингу предстоит затяжная борьба со своим главным конкурентом.

Ну а я наберусь терпения и буду ждать, когда же кто-то из этих крупнейших IT-компаний войдет в продуктовый ритейл и купит себе свою собственную розничную сеть. Мировые тенденции таковы, что перспективы такого события совсем не нулевые.



Стратегии

Экология и эффективность



Торговая сеть SPAR в своих супермаркетах разместила объявления, в которых «в целях сокращения пагубного влияния на окружающую среду с 21 декабря 2017 года компания SPAR прекращает выдачу бесплатных пакетов во всех магазинах».

А совсем недавно в торговой сети Ашан также отказались от выдачи одноразовых пластиковых пакетов и опять-таки с целью защиты окружающей среды.

А мне вот стало интересно, что это перед Новым годом такие крупные торговые сети как SPAR и Ашан занялись экологией? Понятно, что в Стратегии Ашан прописана забота об экологии, да и в SPAR говорят, что во всем виноват Год экологии. Но почему именно в декабре, а не в январе? И если торговые сети так уж заботятся об экологии, то где рекомендации поставщикам поставлять товар в экологических упаковках? Где предпочтения для таких поставщиков? Где у этих сетей другие акции, связанные с экологией? Или в конце года какой-то руководитель, анализируя, почему торговая сеть начала работать менее эффективно, наконец-то прочитал консолидированные статьи расходов и, увидев сумму, которую торговая сеть тратит на бесплатные пакеты, «прослезился» и решил «бороться с нецелевыми расходами и одновременно помогать окружающей среде»?

Посмотрел [Отчет о корпоративной социальной ответственности за 2016 год](#) на сайте Ашана – действительно, системно занимается эта торговая сеть экологией. Здесь и «зеленые кассы», и



энергоэффективность, и программы по сокращению упаковки и безопасной утилизации отходов, прочие направления. Причем абсолютно все программы нацелены одновременно и на уменьшение вреда окружающей среде и на увеличение эффективности бизнеса и бизнес-процессов.

А вот про SPAR я подобной информации, связанной с экологией и внедрением программ, влияющих на экологию, не нашел. В [годовом отчете за 2016 год](#) про экологию всего два слова про экологическую сознательность - «SPAR International работает со своими партнерами, чтобы объединить в рамках своего подхода вклад в развитие локальных сообществ, благотворительность, экологическую сознательность, более качественное сырье, в здоровье и благополучие». И все.

Кстати, вот [рейтинг экологичности крупнейших торговых сетей России за 2016 год](#). И да, Ашан занимает первое место по экологичности, а SPAR в перечне экологичных сетей нет.



Аналитика и статистика

Про эффективность торговых сетей



Попалась на глаза [информация в Ведомостях](#) о финансовой аналитике Metro Кэш энд Керри. Учитывая, что эта торговая сеть несколько лет не публиковала свою финансовую информацию в разрезе разных стран, то было любопытно посмотреть, что же изменилось за эти несколько лет. Тем более, что в декабре прошлого 2016 года в Metro Кэш энд Керри Россия из Теле2 пришел новый Генеральный директор Джери Калмис, который ранее занимался телекоммуникациями и работал в аптечной сети

«36,6».

Не открывая новых магазинов Metro Кэш энд Керри Россия за 3 года «просела» по сравнению с конкурентами и опустилась с 4-го на 6-е место в списке крупнейших торговых сетей по выручке, работающих в России.



SALES & STORES BY COUNTRY

€m	METRO Wholesale			
	Sales		Stores	
	FY 2015/16	FY 2016/17	FY 2015/16	FY 2016/17
Germany	4,801	4,715	106	104
Austria	791	786	12	12
Belgium	961	846	16	16
France	4,151	4,638	94	97
Italy	1,749	1,759	49	50
Netherlands	874	808	17	17
Portugal	346	366	10	10
Spain	1,287	1,310	37	37
Switzerland	15	32	0	0
Western Europe (excl. Germany)	10,173	10,543	235	239
Bulgaria	369	384	11	11
Croatia	215	221	9	9
Czech Republic	1,026	1,030	13	13
Hungary	452	470	13	13
Kazakhstan	79	83	6	6
Moldova	74	83	3	3
Poland	1,461	1,415	30	30
Romania	904	973	30	30
Russia	2,996	3,363	89	89
Serbia	193	197	10	9
Slovakia	400	417	6	6
Turkey	1,181	1,122	32	33
Ukraine	420	491	32	31
Eastern Europe	9,771	10,249	284	283
China	2,668	2,704	86	90
India	688	798	23	24
Japan	267	276	9	10
Pakistan	304	353	9	9
Vietnam	118	0	0	0
Asia (incl. CFF)	4,254	4,360	127	133
METRO	29,000	29,866	752	759

47 12/13/2017 © METRO AG.

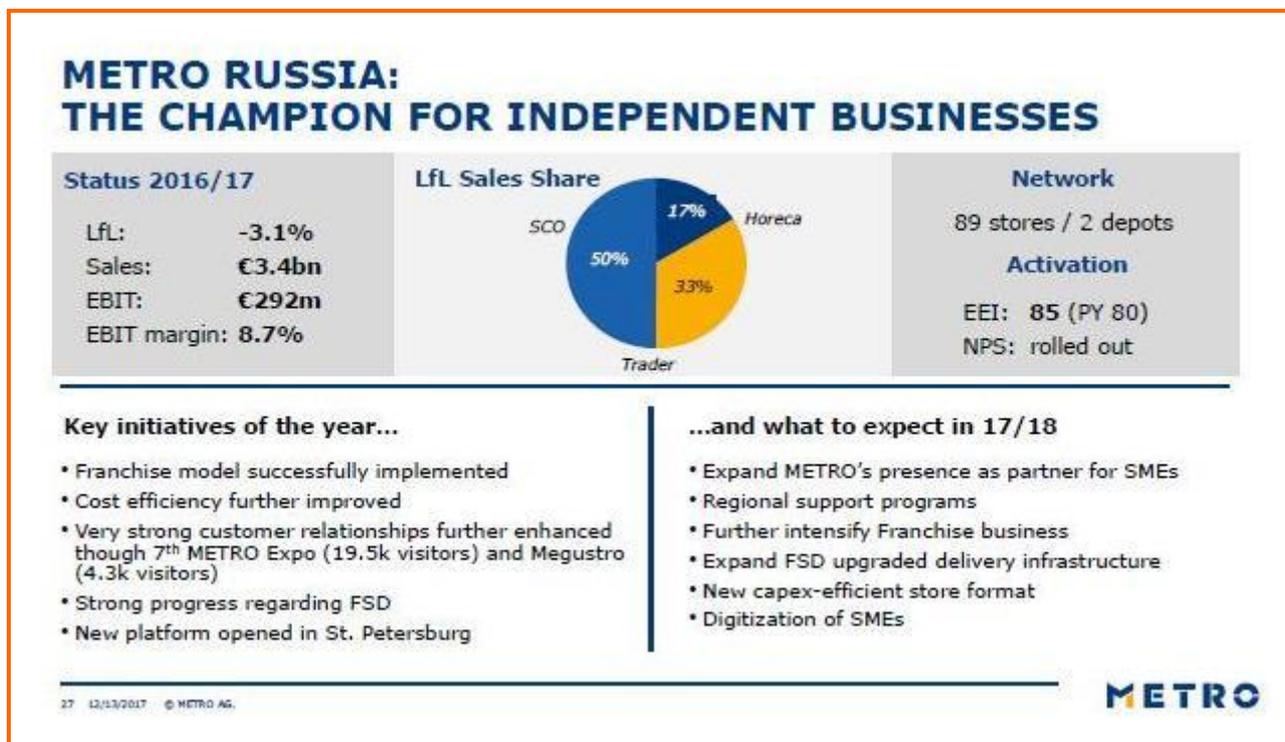
Но вот что любопытно - для этой торговой сети Россия - третий по величине выручки рынок в мире - 3.4 млрд. евро (Рынок Германии - 4,7 млрд. евро, а Франции - 4,6 млрд. евро. А вот операционных доход (ЕБИТ) от деятельности в России составил 292 млн. евро (рентабельность - 8,7%), а это больше трети (34%) всего операционного дохода. Для сравнения: в Германии операционный доход Metro составил всего 20 млн. евро, т.е. в 15 раз меньше чем в России при большем обороте. При этом в Германии больше магазинов, чем в России (104 против 89).

За счет чего такая чудовищная диспропорция и такая высокая эффективность бизнеса в России, по сравнению с Германией? В [годовом отчете Metro Wholesale & Food Specialist AG](#) выделены ключевые факторы, которые вывели Метро Кэш энд Керри Россия в лидеры по эффективности:

- Успешная реализация модели франчайзинга;
- Повышение эффективности затрат;



- Улучшены отношения с клиентами – 7-ую выставку METRO Expo посетили 19,5 тыс. человек, а стенд на выставке Megustro в Санкт-Петербурге (HoReCa)– 4,3 тыс. человек;
- Существенный прогресс в отношении FSD (Food Service Distribution);
- Открытие новой платформы в Санкт-Петербурге.



Однако мне кажется, что предпосылки для большей эффективности российских сетей могут быть и другими:

- более высокая маржинальность продаваемой продукции – в Германии рынок уже сформировался и конкуренция на этом рынке очень жесткая, а в России основные сети еще продолжают активно расти и расширяться;
- меньшие расходы на содержание персонала – в России персонал «обходится» дешевле, чем в Германии.





Аналитика и статистика

Итоги 2017



Если подводить итоги 2017 года в продуктовом ритейле, то можно отметить следующие основные тенденции:

Рынок восстанавливается, но уже никогда не будет «старым»

В 2017 году наблюдался рост рынка, впервые за несколько лет. Однако существенно изменились покупатели – теперь они используют сберегательную модель поведения и активно обращают внимание на

промо-товары. При этом конкуренция на рынке усиливается, какие-то сети покидают рынок (например, Седьмой Континент) или вынуждены сжиматься (как, например, О'Кей). Лидеры рынка Х5 и Магнит успешно развиваются и начали экспансию за Урал, специализированные сети (алкомаркеты, здоровое питание и пр.) также развиваются и чувствуют себя хорошо.

Выход на рынок крупных IT-компаний

Выход на рынок выходят крупные IT-компании, для которых проекты, связанные с продуктовым ритейлом изначально не являлись профильным – это мировой тренд. Amazon, FaceBook, Alibaba, Яндекс, Mail.ru – все эти компании так или иначе уже связаны с продуктовым ритейлом. Плюс Почта России занялась продажами продуктов питания.

Реализация стартапов и внедрение инноваций

Здесь очень интересная тенденция – на Западе очень много проектов связано с роботизацией и внедрением безкассового обслуживания. В России, другие тенденции – активно развиваются постаматные сети и много стартапов и усиление конкурентной борьбы на рынке доставки продуктов питания до конечного покупателя

Рост интернет-продаж

Сегодняшняя статистика показывает рост интернет-продаж и существующие перспективы продаж продуктов питания через он-лайн каналы. Этому способствуют стратегии сетей и поставщиков на омниканальность, развитие мобильных приложений и других электронных сервисов.



Эксперименты с лояльностью, массовой персонализацией и геймификацией продолжаются

В этом году было достаточно много различных проектов, направленных на увеличение лояльности покупателей. Часть крупных рекламных акций были нацелены на увеличение «детской» лояльности через геймификацию и использование технологий дополненной реальности (Дикси, Магнит).

Автоматизация отношений с государством и централизация данных

Последние года государство активно заставляет бизнес применять современные цифровые технологии. Внедрен ЕГАИС в торговле, маркировка меховых изделий, завершен первый этап перехода на онлайн-кассы, начато внедрение Автоматизированной системы Меркурий, предназначенной для электронной сертификации поднадзорных Госветнадзору грузов. В 2018 данные процессы будут только развиваться.

Выход новых книг в области ритейла

Для меня этот год запомнится выходом моей книги [«Практикум Поставщика. Как сотрудничать с торговыми сетями и получать прибыль»](#). Это был большой проект и отзывы, которые дают читатели, показывают, что книга востребована и приносит пользу, что является самым важным для меня.



Бизнес-процессы

Зависимость продаж от рекламы



Любопытная новость о сотрудничестве Mail.Ru Group и X5 озвучена [в пресс-релизе Mail.Ru Group](#). Если коротко, то суть сотрудничества заключается в том, что Mail.Ru Group и X5 Retail Group протестировали, как реклама в Интернете влияет на продажи товаров в конкретных торговых точках - универсамах «Пятерочка», супермаркетах «Перекресток» и гипермаркетах «Карусель».

Заявляется, что теперь рекламодатели, на основе данных, предоставленных X5, смогут повысить



эффективность своих рекламных кампаний в интернете и лучше контролировать изменение спроса на продукт, а «пилотные кампании, реализованные на основе данных X5 международным рекламным холдингом Dentsu Aegis Network, позволили клиентам агентства достичь качественно новых результатов конверсии рекламы в продажи».

Т.е. рекламодателям по сути будут доступны показатели о реальном покупательском поведении различных тестовых клиентских сегментов и влиянии он-лайн рекламы на реальные продажи и они «смогут повысить эффективность рекламных кампаний в интернете и лучше контролировать изменение спроса на продукт».

Вроде бы такой сервис – мечта любого рекламодателя – посмотреть, как и что рекламируется, для кого и где и какой в итоге получается результат и использовать эти данные в своей рекламе. Но меня терзают смутные сомнения.

Можно ли определить, как влияет реклама того или иного продукта в Интернете на продажи в супермаркетах? В принципе «ДА». Надо брать не менее 2-3 десятка супермаркетов (лучше больше), сопоставимых по продажам (данные лучше месяца за три) тестируемого продукта и тестировать рекламу на них. Запускаем рекламу для разных целевых аудиторий нацеленных на продажи в конкретных супермаркетах и сравниваем продажи с «целевой группой» - десятком супермаркетов, для которых рекламу не даем. Если действительно получаются «качественно новые результаты», то, значит, реклама в выбранных сегментах действительно работает.

Можно ли использовать эти данные для продаж других продуктов в этой торговой сети? Трудно сказать. Все зависит от силы бренда, категории тестируемого товара и ценового сегмента. Если категории и ценовой сегмент существенно отличаются (например, икра и молоко), то вряд ли что реклама этих продуктов будет одинаково эффективна. То же самое и с брендом – сильный бренд всегда будет лучше продаваться по рекламе, чем слабый.

Будет ли такая же реклама эффективна в других сетях? Тоже вряд ли – у каждой сети свои клиентские сегменты и свои особенности.

Так что, наверное, рекламодателям какие-то уроки из данной аналитики получить можно, но вот использовать ее как универсальное средство для повышения эффективности своих рекламных компаний, пожалуй, еще рано.

