

10 СИСТЕМНЫХ ПРОБЛЕМ ФЕДЕРАЛЬНЫХ СЕТЕЙ, КОТОРЫЕ СТОИТ УЧЕСТЬ, ЧТОБЫ УСПЕШНО КОНКУРИРОВАТЬ С НИМИ.

Дмитрий Леонов, консультант и бизнес-тренер, Заместитель Председателя правления РУСПРОДСОЮЗА, автор книг серии «ПРАКТИКУМ ПОСТАВЩИКА»,

www.leonov.consulting.

Крупнейшие федеральные сети продолжают свою региональную экспансию, открывая все новые магазины и увеличивая конкуренцию на региональных рынках. А существуют ли у федеральных сетей, работающих в формате «магазин у дома» системные проблемы и недостатки, которыми могут воспользоваться региональные игроки – мелкие сети и отдельные продуктовые магазины?

Сегодня магазины «Пятерочка» и «Магнит у дома», которые принадлежат крупнейшим федеральным игрокам, конкурируют не только друг с другом, но и с другими игроками рынка – мелкими региональными сетями, а также отдельными специализированными или универсальными продуктовыми магазинами. Казалось бы, возможность получать лучшие закупочные цены за счет больших объемов, а также централизация и оптимизация многих бизнес-процессов должны позволять федеральным сетям безоговорочно побеждать своих более мелких конкурентов. И кое-где это и происходит. Но часто наблюдается и обратная ситуация – мелкие сети и небольшие магазины не просто выживают, а процветают на таком конкурентом рынке. Так что же способствует такому процветанию?

Дело в том, что федеральные сети – лидеры рынка, чрезвычайно бюрократизированы (иначе они бы не стали большими сетями) и имеют сопутствующие крупным бюрократическим компаниям системные проблемы, которыми, осознанно или неосознанно, и пользуются многие региональные предприниматели. Давайте разберем их более подробно, так как понимание системных проблем и ошибок сетей позволяет региональным игрокам найти решения, позволяющие успешно конкурировать с федеральными сетями, работающими в формате «магазин у дома».

1. Ограничения формата, наложенные стандартами федеральных сетей.

Первое, на что необходимо обратить внимание – это ограничения, накладываемые внутренними стандартами федеральных сетей, на открытие новых магазинов и связанные с этим требования к помещению магазина и его расположению.

Федеральные сети открывают свои магазины с обязательными требованиями по площади. Также сети проводят определенные и высокотехнологические исследования потенциального клиентского потока – он должен быть не менее определенного значения. Мелкие сети и магазины могут работать на значительно меньших площадях и с минимальным количеством продавцов, а значит выбирать месторасположение «на подходах» к магазину федеральной сети.

Более того, в случае открытия некоторых специализированных магазинов, о которых мы поговорим ниже, действует правило, по которому чем ближе к магазину федеральной сети работает магазин – тем лучше. Дело в том, что магазин федеральной сети своим присутствием генерирует покупательский трафик, которым можно и нужно пользоваться.

2. Невозможность федеральных сетей предложить покупателям горячий хлеб и свежую выпечку.

Существующие сегодня в федеральных сетях бизнес-процессы, не позволяют им предлагать в магазинах формата «у дома» своим покупателям горячий хлеб и разнообразную свежую выпечку. И это при том, что категория хлебобулочных изделий является для многих покупателей целевой категорией – свежий хлеб многим нужен каждый день или, в крайнем случае, через день. А федеральные сети не могут удовлетворить потребности покупателей в свежем горячем и вкусно пахнущем хлебе и выпечке.

И это достаточно серьезная проблема, когда за свежим хлебом люди идут не в «Пятерочку» и «Магнит у дома», а в другой магазин – специализированный или универсальный, который пусть и меньше, но расположен ближе к покупателю, чем магазин федеральной сети.

Были случаи, когда «дверь в дверь» с магазинами у дома федеральных сетей открывались пекарни и при правильно выбранном ассортименте и тарифной политике они забирали львиную долю продаж федеральных сетей не только в категории хлебобулочных изделий, но и в некоторых других категориях.

3. Неспособность федеральных сетей предложить покупателям молочные продукты на полке «Изготовлено сегодня».

Еще одним следствием централизации закупочных и логистических бизнес-процессов является неспособность федеральных сетей предложить своим покупателям молоко и иные молочные продукты на полке «Изготовлено сегодня».

Молочные продукты, наравне с хлебобулочными изделиями, также являются целевой и, я бы добавил, якорной категорией. Покупателям, особенно имеющим детей, постоянно нужна молочная продукция, ключевой характеристикой которой является свежесть.

Если несетевой магазин сможет найти местных поставщиков (а они почти всегда существуют) и организовать у себя поставки свежей молочной продукции, отличающейся от молочной продукции, представленной в локальных магазинах федеральных сетей, то у него есть хороший шанс, при

правильном позиционировании и акцентировании преимуществ на свежести, натуральности и экологичности продукции, успешно конкурировать по этой и смежным категориям с федеральными сетями.

Сегодня на рынке много небольших фермерских магазинов, специализирующихся именно на продаже молока и молочной продукции и успешно конкурирующих в этой категории с федеральными сетями. И ключ к успешной конкуренции – уникальность ассортимента и правильное позиционирование.

4. Ограниченность ассортимента в категории свежее мясо и рыба

Есть и еще несколько категорий, в которых федеральные сети не могут удовлетворить в полной мере потребности покупателей. И, прежде всего, речь идет о свежем мясе и рыбе, а также полуфабрикатах.

Специализированные «фермерские» мясные и рыбные лавки, а также локальные сети с уникальным и достаточно широким ассортиментом мяса, птицы и рыбы, и произведенных из них продуктов, как показывает практика, успешно конкурируют с федеральными сетями. Федеральные сети в формате «магазин у дома» просто не могут позволить себе держать у себя широкий ассортимент продуктов в данных категориях.

5. Жесткость ассортиментной матрицы

Вообще, жесткость ассортиментной матрицы в федеральных сетях – это хотя и является удобством при закупках, но одновременно является проблемой, когда федеральные сети сталкиваются с конкуренцией с местными сетями и несетевой розницей в отдельных целевых категориях.

Неспособность быстро менять ассортимент и удовлетворять покупательский спрос, неспособность учитывать уровень конкуренции в отдельных категориях в разрезе отдельных магазинов – это проблема, которую федеральным сетям еще только предстоит решить.

Региональные мелкие и средние игроки, которые смогли полностью отстроиться в ассортименте от федеральных сетей в целевых категориях и используют более гибкий категорийный менеджмент, в т.ч. правильно выстроенный в импульсных категориях и якорных SKU, в целом сегодня успешно конкурируют с федеральными сетями. Понимая, что конкуренцию по цене им не выдержать, они сосредоточились на конкуренции по ассортименту и предложили покупателям товары местных производителей, которых нет на полках федеральных сетей. И эта стратегия отлично работает.

6. Низкий уровень сотрудничества с местными производителями

Централизация закупочных компаний не позволяет федеральным сетям – лидерам рынка эффективно сотрудничать с небольшими региональными производителями, которые, тем не менее, умеют производить качественную и конкурентную продукцию. Пиво и крепкий алкоголь, соки и другие безалкогольные напитки, мясо, колбасы, рыба, птица, молочная и хлебобулочная продукция, сыры, масло, яйцо, снеки, макаронные изделия – вот категории, в которых практически везде работают местные производители.

Сотрудничая с местными небольшими производителями, несетевая розница и мелкие сети могут получить не только интересную и конкурентную продукцию, которой не встретишь в магазинах федеральных сетей, но и дополнительные преференции по доставке – зачастую местные производители готовы сами доставлять свежую продукцию в нужных количествах в магазины и делают это очень быстро.

7. Высокая текучесть кадров

Одной из глобальных проблем федеральных сетей является высокая текучесть продавцов. Постоянная ротация, увольнения и прием на работу новых продавцов, не только существенно увеличивают затраты сетей на поиск, найм и обучение продавцов, но и негативно влияет на лояльность покупателей.

Продавцы несетевых магазинов и магазинов небольших сетей прекрасно знают своих покупателей, регулярно общаются с ними, выслушивают их пожелания и предложения, а также в целом более приветливы и вежливы, чем продавцы федеральных сетей. Работая постоянно на одном месте, они хорошо узнают привычки и потребности покупателей, хотя этому тоже необходимо учить продавцов, что делают далеко не все региональные ритейлеры.

Зачастую в магазинах «у дома» федеральных сетей качество обслуживания совершенно не контролируется «центральным офисом» и продавцы в этих магазинах позволяют себе обсуждать в негативном ключе производственные процессы или своих коллег по работе. Все это слышат покупатели, и это подсознательно негативно влияет на их лояльность – покупатели не любят ходить в магазины, где есть какие-то проблемы.

8. Недостаток мотивации продавцов

Еще одним фактором, существенно влияющим на продажи, является мотивация продавцов. Федеральным сетям, как крупным бюрократическим компаниям, нацеленным на снижение издержек, трудно мотивировать своих продавцов больше и лучше работать - у них просто нет для этого соответствующих инструментов (давайте все-таки не будем считать системы штрафов, принятых в федеральных сетях, полноценной мотивационной схемой). Плюс стандарты обслуживания, согласно которых покупателя необходимо обслужить максимально быстро, не дают продавцам возможности поговорить с покупателем, выяснить его потребность и предложить ему что-то купить дополнительно. В лучшем случае продавцов обучают действовать по неправильно подготовленным скриптам, типа: «Не желаете еще купить шоколад, у нас на него сегодня скидка?».

В несетевой рознице все еще нередко можно встретить ситуацию, когда мотивация продавца зависит от объема продаж магазина. При такой мотивационной схеме продавцы стараются помочь и качественно и вежливо обслужить каждого покупателя, понимая, что это влияет на их заработную плату.

9. Низкий уровень вовлеченности сотрудников магазинов в процесс формирования ассортимента

В федеральных сетях рядовые сотрудники практически лишены возможности участвовать в процессе формирования ассортимента. Даже видя, что человек не покупает в магазине ту или иную категорию и, понимая причины этого, сотрудник федеральной сети, по сути, мало что может изменить – все решения принимаются «наверху».

А вот продавцы несетевого розницы, хорошо понимая потребности покупателей, регулярно участвуют в формировании ассортимента, а часто и самостоятельно меняют его, в т.ч. и в угоду покупателям, которые просят поставлять в магазин тот или иной товар.

10. Невозможность предоставить покупателям дополнительные сервисы

И, конечно же, магазины федеральных сетей, в силу стандартизации своих бизнес-процессов, не могут оказывать покупателям определенные услуги и адаптировать свой ассортимент под определенные потребности покупателей.

Продавцы магазинов сетевого розницы, расположенных вблизи больниц, налоговых инспекций, строящихся объектов, где работают много рабочих из стран СНГ, офисных комплексов, фитнес-центров и т.д., прекрасно понимают особенности и потребности покупательских сегментов. Где-то нужен большой выбор подарочных коробок с конфетами, где-то микроволновка и услуга по разогреву купленных в магазине продуктов, где-то горячий кофе и горячая выпечка, нужные к определенному времени, где-то широкий выбор натуральных соков, восстанавливающих напитков и т.д.

Плюс федеральные сети, на сегодняшний день, совершенно не умеют работать с массовой персонализацией. Простые услуги, например, заказ именного торта или пирога с текстом к празднику или заказ пива и других напитков со специальными подарочными этикетками, очень востребованы покупателями. К сожалению, не только федеральные сети, но и региональные игроки практически не используют массовую персонализацию.

Редко федеральные сети учитывают и особенности, связанные с компактным проживанием определенных этнических групп, и уж тем более не покупатели не могут «заказать» определенный товар, чтобы он появился на полке федерального магазина.

Есть и другие недостатки у федеральных сетей – примитивные и не эмоциональные системы лояльности, высокие расходы на инновации, поддержание и развитие инфраструктуры, рекламу и маркетинг, и, как следствие, более низкая эффективность. Некоторые несетевые магазины, имея значительно меньший оборот, тем не менее, в итоге, оказываются более прибыльными (прибыль на квадратный метр), т.к. имеют большую маржинальность и меньшие расходы на содержание и сопровождение бизнеса.

Подводя итоги можно сказать, что с федеральными сетями можно и нужно успешно конкурировать и правильное позиционирование и правильно настроенный категорийный менеджмент являются ключевыми факторами такой конкуренции. И часто открытие федеральной сетью нового магазина в формате «у дома» - это для предпринимателей не повод к закрытию бизнеса, а наоборот, дополнительная возможность по генерации нового покупательского потока и увеличения выручки.

С уважением,
Дмитрий Леонов



WhatsApp

+7 (916) 600 17 69

Почта

dmitry@leonov.consulting

Канал

<https://t.me/LeonovConsulting>

Сайт

www.leonov.consulting

Facebook

www.facebook.com/dmitriyleonov

www.facebook.com/leonovconsult/

Instagram

www.instagram.com/leonovconsulting/

Vkontakte

vk.com/leonov.consulting

vk.com/leonovconsult