

## КАК ЛОКАЛЬНЫМ И РЕГИОНАЛЬНЫМ СЕТЯМ

### НЕ ПРОИГРАТЬ В КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЕ

#### ФЕДЕРАЛЬНЫМ СЕТЯМ.

**Дмитрий Леонов, консультант и бизнес-тренер, Заместитель Председателя правления РУСПРОДСОЮЗА, автор книг серии «ПРАКТИКУМ ПОСТАВЩИКА»,  
[www.leonov.consulting](http://www.leonov.consulting).**

**Для многих локальных и региональных сетей конкурентная ситуация на региональных рынках продолжает ухудшаться – крупнейшие федеральные сети выдавливают или просто скупают менее удачливых и мелких конкурентов. Есть ли для локальных и региональных сетей варианты, как противостоять федеральным сетям?**

Сегодня, кто-то из экспертов считает, что федеральные сети «по умолчанию» имеют конкурентное преимущество, т.к. «исторически сложилось», что большие объемы закупки позволяет им осуществлять закупку по максимально низкой цене и что у локальных сетей нет шансов. Другие эксперты говорят, что все локальные и региональные сети продаются и рано или поздно их скупают федеральные сети, ссылаясь при этом на опыт развития европейского ритейла, где после насыщения рынка и начала ценовых войн между сетями, региональные сети были почти полностью вытеснены и несколько федеральных сетей занимают долю в 80% всего рынка. Кстати, сегодня российский рынок пока еще не является по-настоящему насыщенным и крупнейшие федеральные сети в большинстве регионов не достигли еще порога в 25% доли по занимаемой площади в административно-территориальных образованиях, определенной действующим законодательством. Третьи, наоборот, верят в локальные сети и то, что они найдут на рынке свою нишу, несмотря на давление и конкуренцию федеральных сетей, приводя в качестве примера успешно развивающиеся сети алкомаркетов и другие специализированные сети.

Действительно, при росте конкурентной борьбы на рынке продуктового ритейла, региональным торговым сетям приходится нелегко – растущая конкуренция с федеральными сетями для всех региональных сетей, как более успешных, так и менее успешных, не проходит бесследно. Постоянно приходят новости, что та или иная региональная сеть закрылась, продала часть своих магазинов или находится на грани банкротства. Или региональная сеть не смогли договориться с крупнейшими поставщиками и перезаключить договора на выгодных для себя условиях. Причина

простая - цена закупки, которую предлагают крупные компании более мелким торговым сетям часто бывает выше цены на полке федеральных торговых сетей.

Что же делать региональным сетям? Совсем отказываться от ассортимента крупных поставщиков или минимизировать его, работая с минимальной маржой на грани прибыльности или вообще в убыток по некоторым позициям? Чтобы найти пути выхода, надо, для начала, понять, в чем принципиальная разница между региональными и федеральными сетями. Понятно, что разница в масштабе бизнеса, но вот почему «так получилось»?

### **В чем разница между региональными и федеральными сетями?**

Прежде всего, многие региональные торговые сети характеризуются следующими, достаточно интересными, особенностями:

- Прекрасно нашли «общий язык» с местными органами власти, что могло и часто давало локальным сетям преимущество при выборе мест под магазины.
- Длительное время работают преимущественно с местными производителями и хорошо их знают. Это существенно упрощает логистику и снижает затраты поставщиков на логистику, а значит и итоговую цену на полке. Справедливости ради, надо заметить, что сегодня федеральные сети, хотя и по-прежнему работают с единой ассортиментной матрицей, при которой поставщики поставляют товар по единым ценам в РЦ ритейлера, все же тоже стараются больше взаимодействовать с местными поставщиками, понимая все плюсы такого сотрудничества. У всех федеральных сетей есть региональные офисы закупок, которые и они покупают часть матрицы, особенно продукты, имеющие небольшие сроки хранения.
- Лучше контролируют свои магазины «на местах» чем многие федеральные сети с помощью удаленных инструментов контроля.
- Многие региональные сети имеют высокий уровень закрежденности и достаточно ограничены в ресурсах, что, в дополнении к более низкому уровню менеджмента, не позволяет им успешно развиваться. Кстати, федеральные сети, чья стратегия заключается в расширении за счет кредитных ресурсов, могут неправильно оценивать риски замедления и падения темпов роста выручки и столкнуться (а кто-то уже столкнулся) с существенными финансовыми проблемами. Также может возникнуть ситуация, когда рост операционных затрат на поддержку и сопровождение новых точек будет уменьшать финансовую эффективность федеральных сетей.
- Многие локальные и региональные сети сталкиваются с кадровыми проблемами, когда федеральные сети, заходя в регионы, переманивают специалистов из этих сетей, при том, что специалистов итак не хватает для полноценного внедрения инноваций, качественной рекламно-маркетинговой поддержки, развития систем внутреннего обучения, лояльности и пр.
- Почти все локальные и региональные сети имеют сложности при ведении переговоров с крупными мультикатегорийными поставщиками, поставляющими продукцию в разных категориях. Получив преимущество в какой-то одной

категории, такие сети обычно вынуждены ухудшать свои коммерческие условия в других категориях, что приводит к снижению прибыльности.

- Региональные сети часто имеют более высокий уровень репутации и доверия к бренду, чем уровень доверия к федеральным сетям.

Локальные и региональные торговые сети, которые имеют четкую стратегию и высокий уровень менеджмента, обычно достаточно успешно развиваются и постепенно могут выходить на федеральный уровень, как это сделали в свое время крупнейшие федеральные сети – лидеры ранка.

И, конечно же, локальным и региональным торговым сетям, чтобы выжить в конкурентной борьбе, необходимо постоянно решать две глобальные задачи – поддерживать высокий уровень эффективности и постоянно снижать издержки с одновременным высвобождением человеческих ресурсов, готовых заниматься развитием категорий, а также эффективно противодействовать одному из главных факторов успешности федеральных торговых сетей – более низкой закупочной цене.

Что же нужно, чтобы региональные торговые сети успешно справились с этими, прямо скажем, трудно решаемыми задачами?

### **Категорийный менеджмент – ключ к успешной конкуренции с федеральными сетями**

И здесь региональным сетям приходит на помощь 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 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 локальным и региональным сетям необходимо присмотреться к федеральным сетям и понять, какие категории необходимо сделать целевыми, чтобы они отличались от федеральных сетей.

Вот простой пример. Одна из региональных торговых сетей, работающая в нескольких регионах за Уралом, столкнулась с жесткой конкуренцией с одной из федеральных сетей, которая стала открывать магазины «дверь в дверь». Региональная сеть, понимая всю тяжесть такой конкуренции, заранее к ней подготовилась. Выбрав целевыми категориями свежеспециализированный хлеб, овощи, 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, не оказалось у федеральной сети в ее магазинах у

дома. Естественно региональная сеть потеряла определенную долю покупателей, но речь идет о 5-10%, что не так критично для бизнеса в целом.

Хочется заметить, что сегодня ассортимент локальных и региональных сетей, хотя часто существенно отличается от ассортимента федеральных сетей, тем не менее, похож на ассортимент аналогичных сетей в других регионах, а многие локальные и региональные сети по-прежнему полноценно не работают с категорийным менеджментом и не выделяют для себя роли категорий.

Сегодня многим владельцам локальных и региональных сетей придется сделать очень нелегкий выбор – изменить собственную стратегию. Ситуация с конкуренцией будет постоянно ухудшаться и чтобы выжить в такой конкурентной среде им придется стать не похожими на федеральные торговые сети – отстроится от них, и искать и занимать свою нишу.

Как и за счет чего можно отстроиться от конкурентов? Основные моменты, обычно следующие:

- целевая аудитория;
- формат и концепт;
- технологии и бизнес-процессы;
- четкое позиционирование (или специализация), отличающееся от позиционирования федеральных сетей;
- учет географических и региональных особенностей;
- ассортиментная матрица и структура поставщиков.

Понятно, что каждой торговой сети нужно искать что-то свое, учитывая именно ее особенности и целевой клиентский сегмент. Тем более примеры успешной конкуренции и отстройки уже есть, достаточно вспомнить успешное развитие сетей алкомаркетов, FixPrice или посмотреть на успешные региональные сети со своими «особенностями» - особыми форматами, концептами, уникальными системами лояльности и т.д., которые существенно отличаются от федеральных сетей.

Кстати, обратите внимание, при перечислении факторов, которые помогают отстроиться от конкурентов, не указана конкуренция по цене – локальные сети должны четко осознавать, что они не смогут конкурировать с федеральными сетями по цене и им нужно искать что-то другое, в т.ч. лучше дифференцировать свои целевые категории.

А вот что делать тем сетям, у которых нет ни ресурсов (финансовых, человеческих, IT и пр.), ни квалифицированного персонала, который может эффективно настроить категорийный менеджмент, ни времени, ни эффективной ценовой политики? Тем более что категорийный менеджмент – это не такой простой инструмент, как может показаться с первого взгляда. Ему нужно постоянно учиться и постоянно его совершенствовать. А без качественного категорийного менеджмента сеть неотвратимо будет проигрывать на рынке федеральным гигантам и региональным сетям, использующим категорийный менеджмент более удачно и профессионально.

**Объединение региональных сетей – как способ выживания и доминирования на высококонкурентном рынке**

С ростом конкуренции у многих локальных и региональных сетей возникли потребности в получении профессиональных компетенций и настройке качественного категорийного менеджмента. Рынок тут же отреагировал на незакрытые потребности, и нашлось интересное и эффективное решение, позволяющее сетям эффективно использовать категорийный менеджмент, снизить собственные издержки и получить доступ к более низкой закупочной цене. «Альянс региональных ритейлеров» объединил в себя несколько региональных сетей и запустил интересную франчайзинговую сеть «Хороший Выбор». Давайте рассмотрим, как работает данная структура немного подробнее.

Во-первых, «Хороший выбор» является полноценной франчайзинговой сетью с понятной юридической архитектурой, в которой локальные и региональные сети, подписывая договор концессии и агентский договор, становятся франчайзи.

Договор концессии обеспечивает:

- Единую визуализацию (внешние и внутренние коммуникации);
- Единые методологии управления ассортиментом, учитывающие покупательские предпочтения в каждом регионе и для каждого местоположения магазина;
- Предоставление доступа к единой информационной системе;
- Роялти зависит от товарооборота сети, чем больше оборот, тем меньше роялти.

Условия Агентского договора дают торговым сетям, входящим во франчайзинговую сеть «Хороший Выбор», возможность оплачивать товары, поставляемые в РЦ и магазины сетей по единым коммерческим условиям за очень небольшое агентское вознаграждение, что позволяет локальным и региональным сетям работать с гораздо более низкими закупочными ценами.

Во-вторых, франчайзинговая сеть «Хороший Выбор» взяла под свой контроль ключевые бизнес-процессы, такие как:

- Формирование структуры ассортимента;
- Определение и поддержание форматов;
- Оценка и работа с новыми поставщиками;
- Организация встреч с производителями;
- Проведение переговоров с крупными федеральными поставщиками;
- Поддержание сбалансированного реестра поставщиков, проведение договорных компаний и закупок;
- Управление промо и проведение акций;
- Управление СТМ (молочная продукция и пр.);
- Импорт товаров категории Non Food;
- Настройка и централизация логистики;
- Рекламная поддержка и управление рекламой (OMNI-канальность, ТВ, совместные акции с производителями);
- Управление лояльностью;

- Анализ эффективности категорийного менеджмента и реализация мероприятий по улучшению прибыльности категорий;
- Получение и анализ аналитической и статистической информации о дистрибуции от внешних специализированных агентств (данные Nielsen).

Это дало сетям - участникам франчайзинговой сети «Хороший Выбор» существенную экономию, и повысило эффективность данных бизнес-процессов. Плюс появилась детальная статистика продаж и маржинальности в разрезе SKU, категорий, форматов, отдельных магазинов.

В-третьих, дополнительно, франчайзинговая сеть «Хороший Выбор», дала удобный сервис для производителей и поставщиков в торговые сети. Теперь производители через личный кабинет на сайте франчайзинговой сети «Хороший Выбор» могут

- Формировать карточки товаров и изменять необходимые данные;
- Регистрироваться на переговоры и участвовать в он-лайн торгах;
- Отправлять коммерческие предложения и обсуждать изменение цен и других коммерческих условий;
- Контролировать и вводить нужные товары в единую матрицу;
- Контролировать собственные доли в категориях;
- Получать аналитическую информацию о ситуации на рынке, в т.ч. данные по отношению к другим поставщикам в категориях;
- Контролировать ключевые KPI категорий.

Поставщики также имеют возможность контролировать полки торговых сетей путем просмотра фотографий полок в специальном приложении, которые обязаны регулярно размещать сотрудники сетей. При этом поставщики защищены юридически и финансово от невыполнения торговыми сетями, входящими во франчайзинговую сеть «Хороший Выбор», своих обязательств.

Данный проект успешно развивается, в 2018 году 11 сетей приобрело франшизу «Хорошего выбора» - это показатель востребованности и эффективности данного сервиса. В Томске у франчайзинговой сети «Хороший Выбор» есть два «показательных» магазина, в которые представители локальных и региональных сетей могут приехать и детально познакомиться со всеми бизнес-процессами. Сегодня эта франчайзинговая сеть работает более чем с 300 тыс. SKU. В планах стоит дальнейшее развитие функционала проекта и сервисов для сетей и поставщиков, что должно позволить франчайзинговой сети «Хороший Выбор» в ближайшие несколько лет войти в топ крупнейших торговых сетей.

### **Выбор есть всегда**

Как видим, сегодня у локальных и региональных сетей есть выбор различных вариантов, как можно противостоять конкурентному давлению федеральных сетей. Можно идти по своему пути, искать собственные ниши, отстраиваться от федеральных сетей и сотрудничать в основном с региональными поставщиками. Дело в том, что местным поставщикам часто выгоднее работать именно с локальными, а не с федеральными

сетями, т.к. затраты на логистику очень часто меньше именно при работе с локальными сетями, у которых не так много РЦ, как у федеральных игроков.

Можно объединиться с другими сетями и получить синергетический эффект, снижающий закупочные цены, операционные расходы и влияющий на эффективность бизнес-процессов.

Можно экспериментировать с форматами или пытаться уйти в электронную коммерцию.

Вариантов не так много, но они есть. Так что для владельцев и руководителей локальных и региональных сетей наступает время принятия сложных решений об изменении стратегии. И чем дольше они будут оттягивать процесс принятия решения, тем сложнее будет подобрать нужную стратегию и успешно ее реализовать. Нужно все делать пока еще есть время и ресурсы, ведь дальше конкуренция будет только расти.

С уважением,  
Дмитрий Леонов



WhatsApp	+7 (916) 600 17 69
Почта	dmitry@leonov.consulting
Канал	<a href="https://t.me/LeonovConsulting">https://t.me/LeonovConsulting</a>
Сайт	<a href="http://www.leonov.consulting">www.leonov.consulting</a>
Facebook	<a href="http://www.facebook.com/dmitriyleonov">www.facebook.com/dmitriyleonov</a> <a href="http://www.facebook.com/leonovconsult/">www.facebook.com/leonovconsult/</a>
Instagram	<a href="http://www.instagram.com/leonovconsulting/">www.instagram.com/leonovconsulting/</a>
Vkontakte	<a href="http://vk.com/leonov.consulting">vk.com/leonov.consulting</a> <a href="http://vk.com/leonovconsult">vk.com/leonovconsult</a>