



Производители и Ритейлеры: преодолеваем кризис вместе

Почему Ритейл покупает Ваш продукт?



1. Ваша марка **основная**,
2. Ваша марка **широко рекламируется**,
3. Вы заполняете **нишу**,
4. Вы приносите ритейлеру **прибыль!**
5. Марка является **частью полного пакета**,
6. Вы обнаружили **новый сегмент**, который позволит получить прибыль обоим,
7. Ваша марка **привлекает покупателей** в магазин.

Вы спросили?!



1. Сколько моей марки Вы **можете продать**?
2. Что **было продано** за прошлый период?
3. Что **осталось** на складе?
4. Как я могу **помочь**?
5. У Вас уже есть план для **всей категории** или я мог бы поделиться своими мыслями на этот счет?
6. Какую **роль** Вы отводите моей марке?
7. Есть ли на рынке **дефицит**, который мы вместе могли бы заполнить?
8. Какую **потребительскую цену** Вы считает справедливой?

Влияние кризиса на отношения производителей и розницы



- Кризис ударил по потребителю – он стал беднее, более чувствителен к цене, но все равно хочет получить ценность и качество
- Почти на всех основных рынках все большую популярность получают ценовая конкуренция и модель дискаунтеров. Первые дискаунтеры - Aldi, Lidl, Netto – выходят на новые рынки и завоевывают там приличную долю. Крупнейшие ритейлеры – Wal-Mart/Asda, Tesco, Carrefour – сдвигаются в сторону дискаунтеров и развития частных марок.
- В этих условиях ценовое давление ведущих ритейлеров на поставщиков увеличивается на всех развитых рынках ритейла. Ритейлеры требуют не только снижения входных цен, но и улучшения других коммерческих условий – увеличения отсрочки платежа, соответствия техническим, экологическим и этическим параметрам, инвестиций в совместный маркетинг и промо и т.п.
- Снижающийся спрос и ценовые войны ведут к уменьшению прибыльности как у розницы, так и производителей. Открытые конфликты, судебные иски и вывод марок из сетей случаются все чаще.
- А остались ли вообще возможности для совместного роста?

Основные вопросы



- Обедневший, но даже более требовательный потребитель
- Ценовая конкуренция
- Возрождение жесткого дискаунта
- Растущая доля собственных торговых марок
- Уменьшающиеся прибыльность и ликвидность
- Ужесточение регулирования (антимонопольного)

Delhaize против Unilever (Бельгия)



- В октябре 2008 – феврале 2009 Delhaize Group приостановило заказы на 300 продуктов компании Unilever в свои магазины в Бельгии после того, как годовые переговоры между компаниями закончились провалом. По информации компании Unilever, Delhaize еще в октябре 2008 года приостановил заказ 70 продуктов. Unilever обычно поставляет 480 разных продуктов. Delhaize Group никак не комментирует сложившуюся ситуацию. Unilever выражает надежду заключить соглашение в течение года, чтобы возобновить поставки в магазины.
- Февраль 2009 - Delhaize Group уступила долю рынка конкурентам из-за своего решения приостановить заказы продуктов компании Unilever из-за невозможности достигнуть соглашения по ценам. В результате опроса 3500 человек во Фландрии 19% покупателей сожалеют о таком решении ритейлера.
- Март 2009 - Delhaize Group и Unilever положили конец публичной ссоре, которая началась после того, как бельгийский ритейлер вывел некоторые мало продающиеся товары компании Unilever со своих полок. Конфликт накалился после того, как Unilever поднял цены для сети на те товары, что остались в ее ассортименте. Unilever ответил рекламной кампанией, убеждающей покупателей не ходить в магазины Delhaize . Стороны объявили, что они достигли «сбалансированного» соглашения, но не упомянули, когда продукты Unilever вновь появятся на полках. Ни одна из сторон не комментирует условий договоренности.

Asda давит на поставщиков (UK)



- Asda усиливает прессинг своих поставщиков, требуя снизить цены, чтобы усилить свои возможности в ведении усиливающейся ценовой войны со своими конкурентами, такими как Tesco.
- Сеть провела раунд «жестких» переговоров со всеми основными поставщиками, включая международных, таких как Unilever. Цены на поставку почти всех 30000 продуктов в сеть находятся под наблюдением, а от поставщиков требуют предложить более выгодные условия.
- В 2008 году Asda превысила цели по продажам и прибыли. Однако на 2009 год сеть, по словам ее генерального управляющего Анди Бонда, поставила акцент на «снижение цен». Данные о доли рынка от TNS показывают, что доля Asda растет опережающими темпами по сравнению с другими крупными супермаркетами, и Бонд убеждает поставщиков тем, что снижение цен увеличивает оборот к выгоде обеих сторон.
- Представитель компании подтвердил, что старшие закупщики сети встречаются со своими коллегами от поставщиков. Он добавил: «Мы не собираемся складывать скидки в нашу прибыль, мы транслируем их в цены для покупателей». Данные TNS показывают, что покупатели менее разборчивы, чем раньше; поэтому сети Waitrose, Marks & Spencer и даже лидер рынка Tesco проигрывают таким сетям «без излишеств», как Asda и Morrisons. (2009)

Области сотрудничества



- Обмен данными исследований, IT и потребителей
- Поддержка местных производителей
- Стандарты охраны окружающей среды и этических норм
- Финансовая поддержка избранных поставщиков
- Борьба с out of stock
- Совместное управление категориями
- Совместно принятые соглашения о развитии

Обмен данными: Wal-Mart



- В США Wal-Mart известил некоторых из своих поставщиков, что с октября они будут оштрафованы по 2\$ за палету, если палеты не будут оснащены радио метками RFID вместо бар-кода. Штрафы начнут брать с сети Sam's Club в районе Далласа. Некоторое сопротивление поставщиков товаров повседневного спроса принять RFID, как сообщается, связано в основном с тем, что они считают, что именно Wal-Mart получит наибольшую выгоду от серьезных инвестиций поставщиков в эту технологию.
- Хотя снижение out-of-stock и своевременное заполнение полок товаром приведет к росту продаж и для поставщиков в том числе, выгода от этого несколько уменьшается серьезными затратами на покупку и оснащение одноразовых меток на каждую отгрузку для Wal-Mart или любой другой большой розничной сети, требующей маркировки товаров с помощью меток RFID. (2008)

Обмен данными: Carrefour



- Как часть своей стратегии B2B Carrefour хочет помочь всем 62000 своим поставщикам по всему миру в доступе к своему партнерскому решению. С этой целью Carrefour group запускает сайт CarrefourNet, который предоставит доступ к обширному набору полезной информации, данных и приложений.
- Сайт работает на французском, английском и скоро заработает на испанском языках. Сайт разбит на четыре блока: общая информация о группе (баннеры, стандарты качества, политика ответственной торговли и т.п.); стандарты работы Carrefour, в том числе и в сфере B2B с другими компаниями (например, правила обмена данными и кодировки продуктов); в блоке решений B2B находится все, что касается различных вариантов партнерства B2B и стратегии развития Carrefour (включая общее описание и детали использования электронных заявок на участие в тендере); наконец, доступ по странам (через карту мира или быстрый) ко всем приложениям Carrefour , относящимся к B2B. (2008)

Обмен данными: Tesco



- В Великобритании Tesco запустил центр исследования молочной продукции, который будет искать ответы на вопросы, встающие перед молочной индустрией, такие как содержание животных, качество молока, защита окружающей среды и изменения во вкусах потребителей. Центр также будет стремиться помочь фермерам получить коммерческую прибыль. Центр создается в партнерстве с Ливерпульским университетом, который будет использовать эту площадку как исследовательский полигон. Центр будет располагаться в Wood Park Farm в Wirral.
- Alain Guilpain, менеджер категории молочных продуктов Tesco сказал: «Замысел создания центра заключается в тесной работе с нашими производителями, переработчиками и другими звеньями индустрии с тем, чтобы выявить и сфокусироваться на завтрашних проблемах сегодня, тестируя новые технологии и разрабатывая арсенал лучших методов». На ферме будет создан центр посетителей, чтобы потребители, фермеры и работники индустрии могли узнать больше об исследованиях центра. Ферма идеально расположена вблизи он «основных молочных хозяйств Tesco в Чешире и Ланкашире. (2009)

Борьба с out-of-stock: Sainsbury



- В апреле 2009 года ритейлер Sainsbury's подписал соглашение с IBM на разработку и установку новой системы предупреждения out-of-stock'ов. Новое решение, основанное на сети Wesupply и приложений визуализации, представляет собой платформу, которая должна помочь Sainsbury's и его 4000 поставщиков найти пути улучшить эффективность управления всей цепочкой поставки. Решение позволит Sainsbury's отслеживать статус заказов по всей сети и управлять наличием товаров. Сервис Wesupply позволит скоординировать потоки информации и видеть в режиме реального времени эффективность цепочки поставок, что улучшит управление запасами.
- «Мы хотим улучшить сотрудничество с нашими поставщиками без значительного увеличения затрат, сделав нашу сеть поставок более разумной, - сообщил представитель Sainsbury's Tim Goalen».
- В 2000 году Sainsbury's начала передавать своим поставщикам информацию по ключевым параметрам их эффективности, таким как уровень обслуживания посредством своего экстранет SID. В 2003 году ритейлер расширил этот обмен с помощью средств от Agentrics (в то время Global Net Exchange) предоставив сложные оценочные таблицы, которые ранжировали поставщиков в сравнении с их конкурентами как по каждой категории, так и в целом.

На страже окружающей среды и этики



- **LECLERC переводит СТМ на контракты защиты окружающей среды**

Jean-Pierre Gontier, генеральный директор Scamark - подразделения собственных торговых марок сети Leclerc, объявил, что им подписан 2500-й контракт в защиту окружающей среды с производителем выпечки Abbaye. Gontier добавил, что ритейлер убедил 74% своих производителей (около 392 компаний) подписать такие контракты. К концу 2009 года ритейлер надеется подписать такого рода соглашения со всеми производителями его собственных торговых марок. Кроме того, 20 октября ритейлер начинает кампанию в прессе под лозунгом "Ne prenez que le meilleur sans faire payer la nature" (Получи лучшее от природы, не меняя ее).

- **Поставщиков TESCO прессируют по поводу упаковки**

По сообщению Packaging News, Tesco требует от поставщиков предоставлять полную информацию об упаковке. Поставщики получили запрос о возможности переработки упаковки, стране ее происхождения и должны предоставить эти данные о всех видах упаковки, которые они используют. Представительница Tesco сообщила, что «не может давать комментариев по поводу самой формы», но подтвердила решимость компании уменьшить количество упаковки. «Как компания, Tesco работает с поставщиками по сбору данных (по упаковке) с целью принять решение о том, как ее можно сократить», - сообщила она.

В поддержку местного производителя



- **ALDI Швейцария продвигает местные продукты**

Aldi в Швейцарии развернул промо-акцию на собственные торговые марки, произведенные в стране, под лозунгом "Swiss quality at Aldi Suisse" (швейцарское качество в швейцарском Aldi). Кампания фокусируется на продуктах местных поставщиков в пяти категориях: овощи от Feldhof, молочные продукты от Cremo, мука от Muhlen Lietha, швейцарские сыры (Lustenberger Durst) и вина Valais (Caves Orsat). (2008)

- **AUCHAN достиг согласия с российскими поставщиками**

В России достигнуто соглашение между министром сельского хозяйства А.Гордеевым и председателем совета директоров сети Auchan Christophe Dubrulle «На региональном уровне будет формализовано долгосрочное партнерство между сельхозпроизводителями и сетью Auchan», - заявил министр. А.Гордеев считает, что это позволит «гармонизировать отношения между производителями и продавцами». Dubrulle сказал, что компания будет стремиться построить партнерские отношения с местными производителями и поставщиками. Он подчеркнул, что Auchan будет «предоставлять равные возможности как международным, так и местным компаниям» для развития конкуренции. (2008)

В поддержку местного производителя



- **Босс KESKO выражает поддержку финским товарам**

В пресс-релизе Matti Halmesmaki CEO и президент Kesko выразил поддержку финским пищевым продуктам. Он считает, что выбор национальных продуктов поддерживает уровень занятости и населенности сельских районов страны. «В своих магазинах мы предоставляем широкий выбор качественных товаров. Дальше сам покупатель должен сделать выбор. Финны отдают должное высокому качеству местных продуктов, но ожидают увидеть конкурентные цены (2008)

- **WAL-MART закупает больше местных фруктов и овощей**

В США Wal-Mart объявил о решимости закупать больше местных фруктов и овощей, чтобы снизить цены и обеспечить выбор свежих и полезных для здоровья товаров. Ритейлер сообщил, что количество партнерских контрактов с местными поставщиками выросло за последние два года на 50%, что является «одним из примеров усилий компании по поддержке местных экономик, снижению транспортных расходов и обеспечению предложения свежих пищевых продуктов». Ритейлер добавляет, что сотни сельхозпроизводителей по всей территории США поставляют свои товары в магазины Wal-Mart Supercenters и Neighborhood Markets, что делает Wal-Mart крупнейшим национальным закупщиком местных продуктов. (2008)

Совместные инициативы: Mars и Fressnapf (Европа)



- Как сообщает Lebensmittel Zeitung ,производитель кормов для животных Mars и европейский ритейлер товаров для животных Fressnapf запустили «проект совместного форкастинга» для улучшения прогнозов продаж, что позволит создать лучшую базу для производства и дистрибуции. Fressnapf ожидает получить в результате получать поставки обеспеченные спросом и точно во время, что снизит потребность в больших запасах.
- Долговременная задача заключается не только в снижении запасов, но и в устранении out-of-stock'ов, что позволит увеличить оборот. Это пилотный проект с Mars. В форкаст будут включены все продукты поставщика. Fressnapf намеревается рассмотреть вопрос прогнозирования продаж с 350 своими поставщиками. Фаза оценки должна завершиться до конца июля (2009)

Совместные инициативы: Toys'R'US и Lego



- Американский ритейлер Toys 'R' Us совместно с Lego начал инициативу по расширению своей линейки Город. Промо позволяет фанам помочь выбрать основной продукт, который будет запущен в 2010 году. Программа Lego City Fans' Choice предлагает потребителям возможность проголосовать за понравившуюся им новую концепцию Города из трех сценариев – городская площадь, на транспорте и на остановке грузовиков. Дизайн, который наберет наибольшее количество голосов, станет поставляться по всему миру. Результаты конкурса будут объявлены на ярмарке игрушек в Нью-Йорке (2009).

Совместные инициативы: Wal-Mart и Disney



- Wal-Mart Stores и Disney Consumer Products совместно вырабатывают товары и промо акции серии Hannah Montana на 2008 год. Ритейлер заявил, что «Wal-Mart в течение года предложит фанам больше возможностей выразить их внутреннюю поп-звезду с помощью более 140 уникальных продуктов, навеянных сериалом Hannah Montana». Уже сейчас фаны могут найти новые продукты в "Hannah Montana Shops" , открытых в 750 магазинах Wal-Mart в США.
- Wal-Mart предложит уникальный ассортимент продуктов Hannah Montana , включая одежду и обувь, сумки и косметику, постельные принадлежности, предметы интерьера, игры, музыку и т.п. Новая линейка товаров «будет предназначена для тинэйджеров, ищущих стильные повседневные и спортивные вещи, а также аксессуары и декор».

Совместные инициативы: Carrefour и Hindustan Lever



- Hindustan Unilever Ltd (HUL), крупнейшая в Индии компания по производству товаров повседневного спроса, направила несколько своих ключевых менеджеров в штаб-квартиру Carrefour, чтобы лучше понять, как работает ритейлер, особенно по части взаимодействия с поставщиками. По словам одного из высших менеджеров HUL, они проведут 6-9 месяцев в Парижской штаб-квартире ритейлера.
- Carrefour объявил в декабре, что сеть выйдет на рынок услуг кэш-энд-керри в Индии и находится в финальной стадии переговоров по поиску покупателя франшизы для гипермаркетов. Оба проекта запланированы на вторую половину 2009 года.

Категорийный менеджмент: Morrisons и Coke

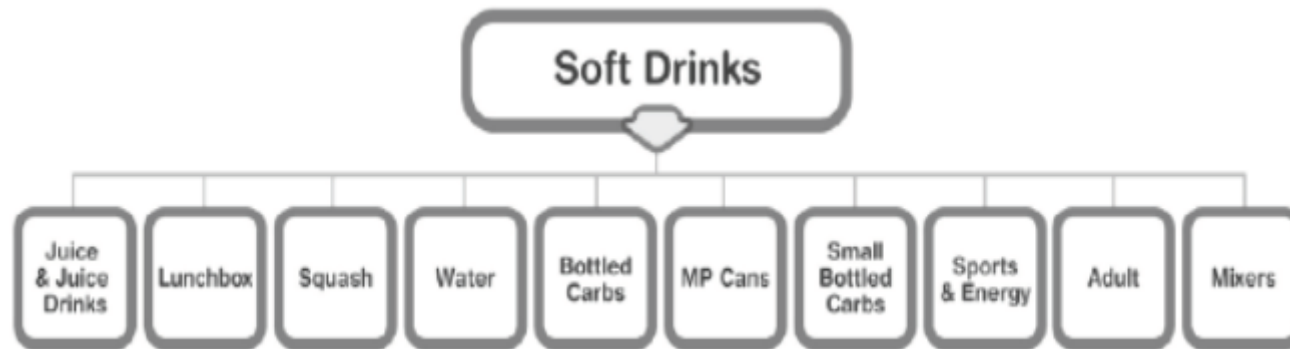


- Morrisons, один из ведущих ритейлеров Великобритании, и компания Coca Cola Company объединили усилия для полной реорганизации категории прохладительных напитков в магазинах Morrisons
- Используя данные исследований потребителей, они определили возможности дополнительного роста в категории
- Что привело к новой сегментации продуктов по потребностям
- Новая концепция, выработанная совместной группой экспертов, апробирована в нескольких торговых точках
- После этого новая концепция была предложена во всех магазинах сети
- Коротко об изменениях: оценка ассортимента в соответствии с новой структурой, перепланировка категории, обеспечение места, обновление POS материалов для коммуникации с покупателями в магазинах
- Результаты очень положительные: +8% роста категории

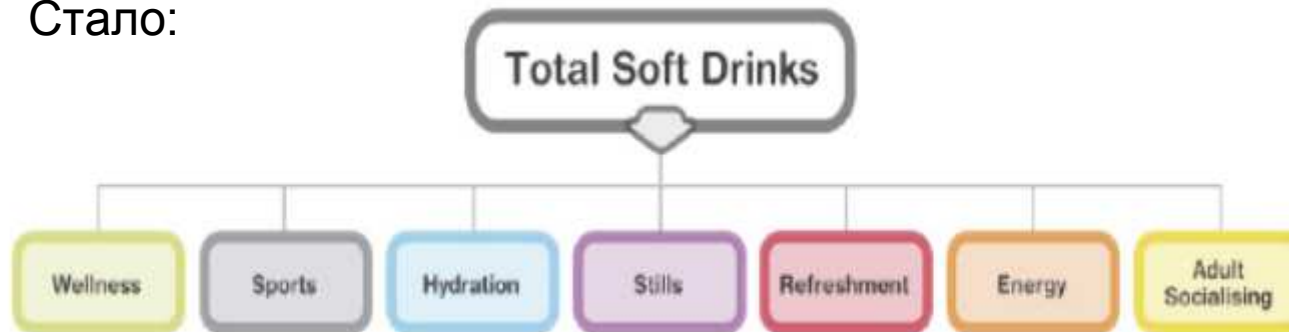
Категорийный менеджмент: Morrisons и Coke



Было:



Стало:



Категорийный менеджмент: Morrisons и Coke



Новая сегментация:



Категорийный менеджмент: Kroger



- По сообщению In-Store Marketing Institute , американский ритейлер Kroger открыл отдел «центр освежающих напитков» в некоторых своих магазинах. Совместно с Dr Pepper Snapple Group и маркетинговым агентством LG&P ритейлер произвел редизайн категории напитков, превратив ее в хорошо организованное пространство из четырех рядов полок.
- In-Store Marketing Institute сообщает, что по программе «предполагается оставить гондолы для особых категорий, которые будут обозначаться цветом: красным для газированных напитков, зеленым для соков и синим для воды и спортивных напитков. Разноцветные разделители проходов и напольные обозначения помогут определить категории, а потолочные вывески будут нести фото из жизни и фразы, апеллирующие к воспоминаниям. Например, зеленые вывески будут описывать соки как «полезные, фруктовые, вкусные», а синие будут определять спортивные напитки как «восстанавливающие, заряжающие, возрождающие». Внешние гондолы будут отданы газированным напиткам и воде, а внутренние проходы между полками поведут к кулерам, на которых будут размещаться энергетические напитки и напитки «нового поколения», например насыщенная витаминами вода и холодный чай.
- В конце проходов будут размещены постоянные дисплеи от Coca-Cola и марки Gatorade от PepsiCo. Одновременно магазины Kroger сделали подобный редизайн категории закусок, где цветом выделены шесть категорий: «для фанов» (желтый), «практичная еда» (зеленый), «закуски от Kroger» (голубой), «для семьи» (красный), «оптом» (оранжевый), «любимые местные» (желто-оранжевый).

Категорийный менеджмент: Monoprix и Cadbury



- Во Франции Monoprix (принадлежит Casino и Galeries Lafayette) в партнерстве с Cadbury разработали новое оборудование прикассовой зоны, чтобы разместить на нем большее количество товара более привлекательно, чем на старом. В результате, в прикассовой зоне будет размещено большее количество импульсных категорий, от чего выиграет как Cadbury, так и другие производители, которые хотели бы стоять в прикассовой зоне. Обе компании согласились, что расцветка оборудования будет современной, а место для каждого продукта будет увеличена, чтобы добиться большей видимости товаров.
- В результате, ассортимент жвачки, конфет и шоколада увеличился в секции на 23% (147 продуктов), а количество товаров но-фуд выросло в пять раз (38 продуктов). На новом оборудовании будут также представлены открытки, телефонные карты, батарейки и журналы. Новое оборудование будет установлено в 230 магазинах Monoprix в течение трех месяцев. Ожидается, что оборот в прикассовой зоне вырастет на 41%.

Концепция совместного роста



- Концепция совместного роста (разработана ECR и McKinsey) представляет собой систему сотрудничества и совместного долгосрочного планирования и прогнозирования между ритейлерами и производителями
- Используя концепцию совместного роста, ритейлеры и производители вместе разрабатывают ясное, основанное на фактах понимание рынка и тенденций его развития, совместно вырабатывают стратегию роста, подписывают бизнес-план, нацеленный на рост, а не на раздел пирога
- Развитие концепции совместного роста (в качестве отраслевого стандарта) началось в 2003 году и в настоящее время поддерживается многими ведущими ритейлерами и производителями в Европе, включая Tesco, Asda, Ahold, P&G, Nestle, Unilever, Kraft, Barilla и других
- По мнению Philip Clarke (CIO Tesco), ритейлеры заключили более 100 соглашений с поставщиками на всех рынках, где они работают в рамках концепции совместного роста

Концепция совместного роста



5 шагов



Компании, придерживающиеся концепции



Пример использования: Ahold и Beiesdorf



Начало процесса

- Мозговой штурм обеих команд

Сколько это заняло?

- 5 встреч по 5 часов

Какие источники использовались?

- Nielsen, GFK, внутренние количественные и качественные данные, данные карт лояльности, маркетинговые исследования

Проблемы: поиск правильных данных в сравнении с набором инструментов Mc Kinsey

Уроки: изменение взглядов, доверие, добрая воля, компетентность, инкубационное время, необходимое, чтобы разобраться в процессе, разговор на одном языке

