



НОВЫЕ ВЫЗОВЫ
НОВЫЕ РЕШЕНИЯ

Решение кейса

Инициативы по переиспользованию площадей гипермаркетов

Суп Moscow 2024

Changellenge  #REF!



Падение популярности гипермаркетов: переход к гибридным форматам и многофункциональным пространствам

Задача



Увеличить выручку на 30% и
Увеличить трафик за 3 года

20.000 м2



10.000 м2

Путем переиспользования торговой
площади магазинов, сократив ее до 10 000
кв. метров



С плотностью продаж 40 000
руб. за кв. метр в месяц

Текущая ситуация

сеть гипермаркетов X



20000 тыс м2 общей
площади комплекса



Снижение темпов роста
выручки



Необходимость
адаптации концепции

Инициативы и результат



Мы предлагаем внедрить даркстор,
кафе, концертный зал, офис и
коворкинг.



Выручка: 521 млн руб/месяц
из них 448 млн руб от гипермаркета



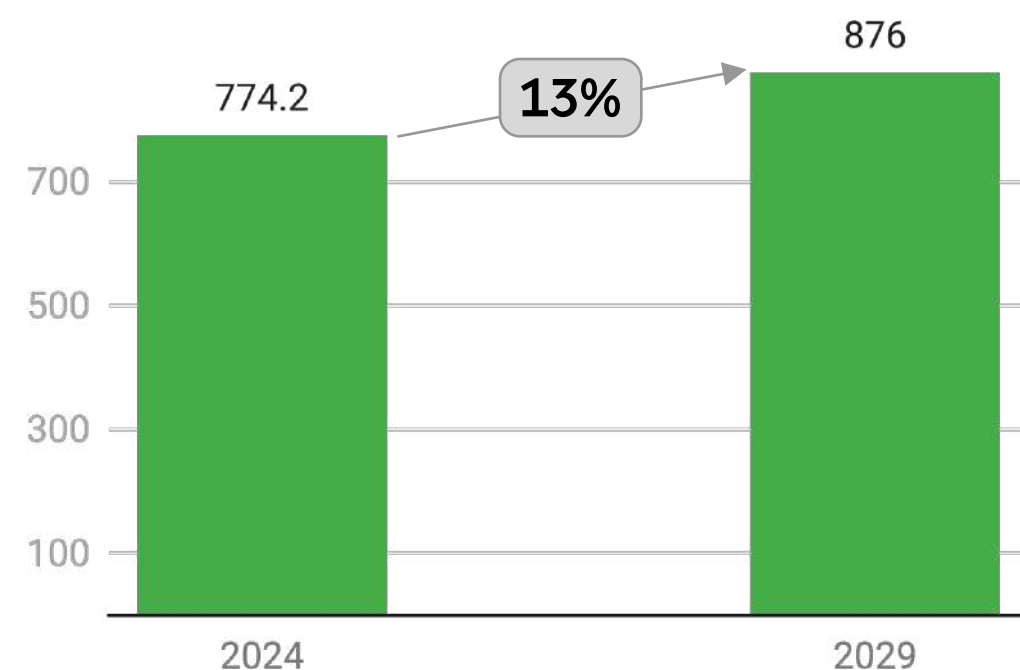
Увеличение трафика на 18%



Падение популярности гипермаркетов: переход к гибридным форматам и многофункциональным пространствам



Объем рынка гипермаркетов млрд \$



Среднегодовой темп роста составит 2,5%

Слова описывающие рынок в 2023 году

Inflation Price/Competitive Opportunistic
Overregulated Private label Unprecedented
Challenging/Difficult Omnichannel
Negotiation Post COVID/Recovering Sustainability
Focused Cost Resilient Value-driven
Consolidating Supply chain Slower Polarized War
Changing/Uncertain
Under pressure Innovating Underrated



Рынок требует изменений

Темпы продаж в разных каналах янв. - сен. 2023 году, %



Источник: NielsenIQ



Главные драйверы продаж это — E-grocery и хард-дискаунтеры

Тренды ритейла



Рост популярности мелких форматов



Развитие многофункциональных пространств



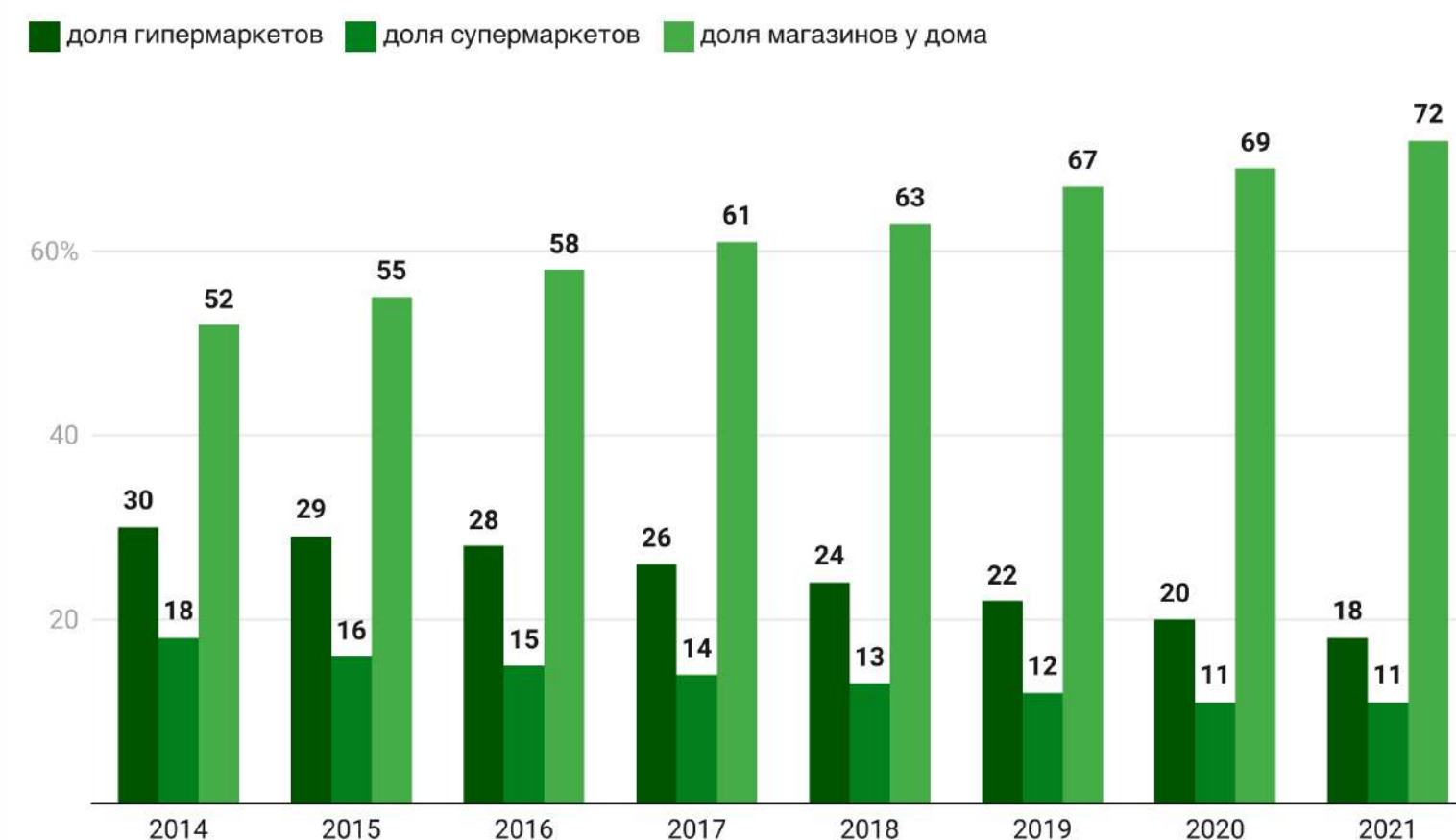
Использование гибридных моделей



Быстрая реакция на тренды критична для сохранения конкурентоспособности и удовлетворения потребностей клиентов

Динамика форматов ритейла

По доли занимаемой площади, %



Источник: анализ «Магнита» на основе данных INFOline












За последние 10 лет гипермаркеты сократили долю на рынке ритейла почти в 2 раза

Стратегии конкурентов: переход к малым форматам и акцент на e-grocery для повышения эффективности

Динамика и тренды

Анализ конкурентов

ТОП-10 продуктовых ритейлеров
2023, INFOline

	Компания	Доля рынка
1	X5 Retail Group 	14.6%
2	Магнит 	10.6%
3	Mercury Group 	6.1%
4	Лента 	2.3%
5	Светофор 	1.6%
6	Ашан 	1.2%
7	ВкусВилл 	1.2%
8	METRO 	1.0%
9	Монетка 	1.0%
10	ОКЕЙ 	0.9%

На данный момент Монетка входит в группу Лента

Инициативы группы Лента
на базе отчета для инвесторов



Июль'23 Открытие ресторана Лента Fresh



Июль'24 Открытие гипермаркета малого формата



Упор на улучшение формата гипермаркетов

Статегия X5 Retail Group
на базе отчета для инвесторов



Доля онлайн на рынке Food Tech

4,0%
2023



9,8%
2027



Амбиция X5 - создать самый эффективный на рынке бизнес в E-grocery

Упор на готовой еде и доставке

Определение перспективных концепций для переиспользования площадей гипермаркетов на основе анализа гипотез

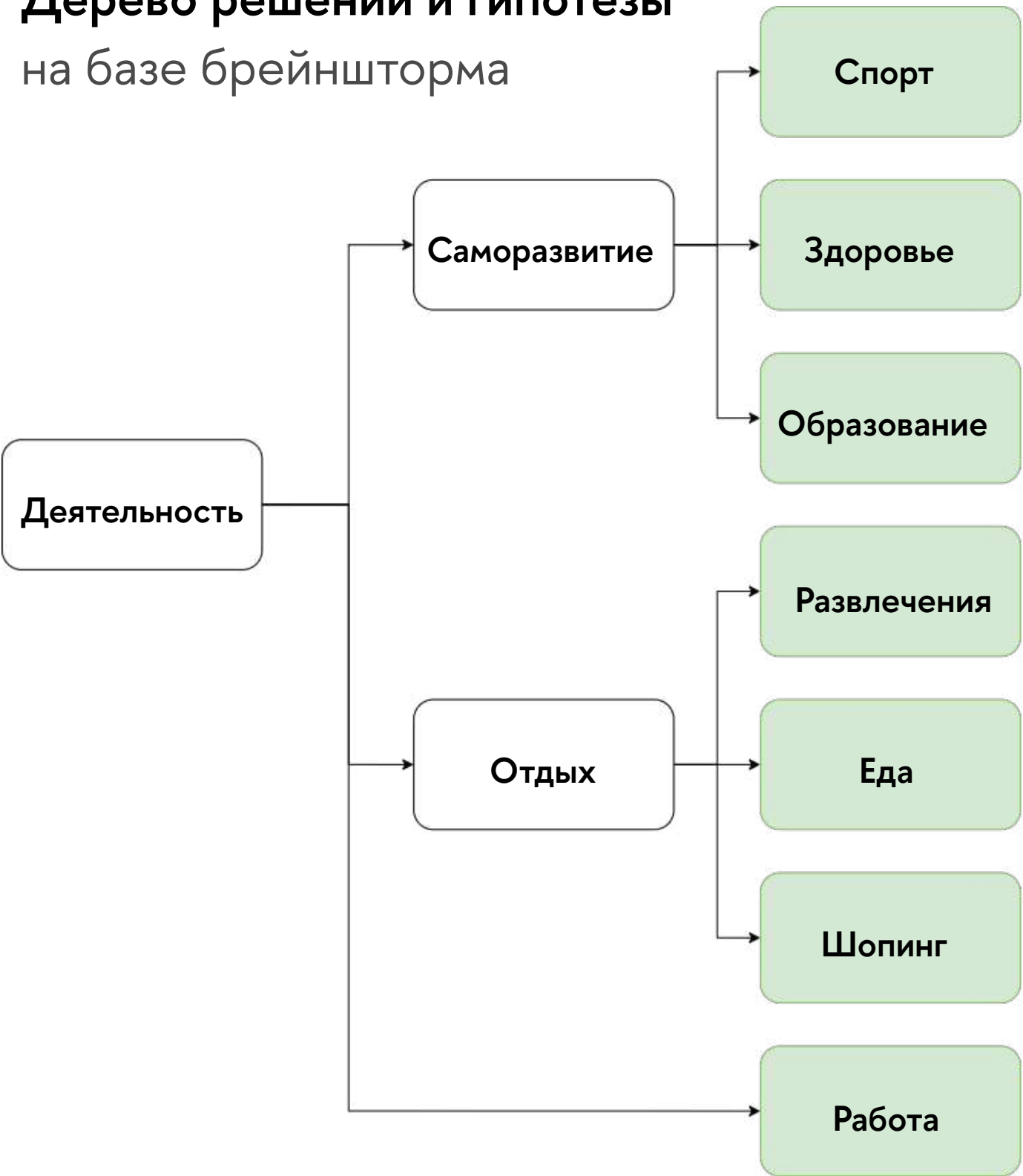
Гипотезы



Валидация



Дерево решений и гипотезы на базе брейншторма



Рассмотрев потребности покупателей, были определены основные направления гипотез

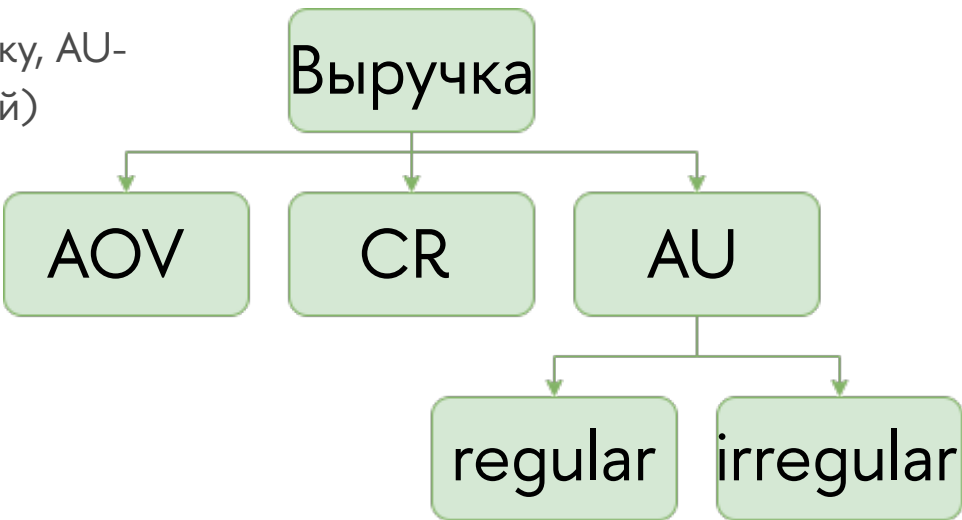
Формулировка гипотез на базе дерева решений

AOV-средний чек, CR-конверсия в покупку, AU-аудитория/трафик (регулярный и разовый)

	гипотеза/критерии	AOV	CR	AU разовые	AU рег.	сумма
1	спортзал	2	2	1	3	8
2	мед. центр	1	1	3	1	6
3	парк развлечений	1	2	3	1	7
4	Доп. Ритейл	1	3	2	2	8
5	Кафе	2	2	1	3	8
6	СПА	1	1	2	1	5
7	Аквакомплекс	1	2	3	1	6
8	обр.центр	2	2	1	2	7
9	концертный зал	2	3	3	1	9
10	общ пр-во (музей, библиотека, выставочный зал)	1	2	2	1	6
11	офис/коворкинг	2	2	1	3	8



Сформулированы 11 гипотез и проранжированы по эконом. показателям влияющим на выручку



Наилучшие гипотезы по сумме критериев

название	сумма
спортзал	8
Доп. Ритейл	8
Кафе	8
конц. зал	9
офис/коворкинг	8



Дополнительно будет рассмотрена концепция **Darkstore**

На основе детального финансового анализа и темпов роста определены финальные стратегические альтернтивы для решения задачи

Гипотезы



Валидация



Дерево решений и гипотезы

инициатива	описание	реализуемость	эффект	скорость внедрения	итог сумма
Darkstore	В результате внедрения darkstore, мы сможем увеличить выручку на 10% через 3 года , а также привлечь дополнительный трафик в онлайн заказы	3	3	3	9
концертный зал	Если мы внедрим на освободившиеся 10 000 кв м концертный зал, то наша выручка повыситься на 10% через 3 года и мы повысим посещаемость на 500 клиентов в день	1	1	1	3
коворкинг	В результате внедрения коворкингов, мы сможем увеличить выручку на 5% через 3 года , а также привлечь дополнительный трафик в 100 человек за день	2	2	2	6
офисы	Если мы внедрим на освободившиеся 10 000 кв м офисы, то наша выручка повыситься на 5% через 3 года, и гипермаркет будут посещать дополнительно 100 человек в день	2	3	2	7
спортзал	В результате внедрения спортзалов, мы сможем увеличить выручку на 5% через 3 года , а также привлечь дополнительный трафик в 100 человека в день	1	1	2	4
кафе	Если мы внедрим кафе, то наша выручка повыситься на 5% и через 3 года каждый день будут посещать по 200 человек	3	2	3	8



На основании финансовых моделей были выбраны следующие концепции:

- 1. Darkstore
- 2.Концертный зал
- 3. Коворкинг
- 4. Офис
- 5. Кафе



Данные концепции будут использоваться в финальном решении

Мы предлагаем адаптировать площадь гипермаркетов под кафе, офис, коворкинг, darkstore и конц. зал для достижения послевленной цели



Решение представляет собой комбинацию различных пространств

Основные составляющие решения

на базе концепций

10000 м²

Darkstore

Кафе

Конц. зал

Офисы

Коворкинг

Дополнительно 1000м² под коридоры и навигацию



Решение адаптировано для развития как в Москве, так и в регионах



Таким образом, через 3 года ожидается увеличение выручки на 30% и повышение трафика

Основные риски:

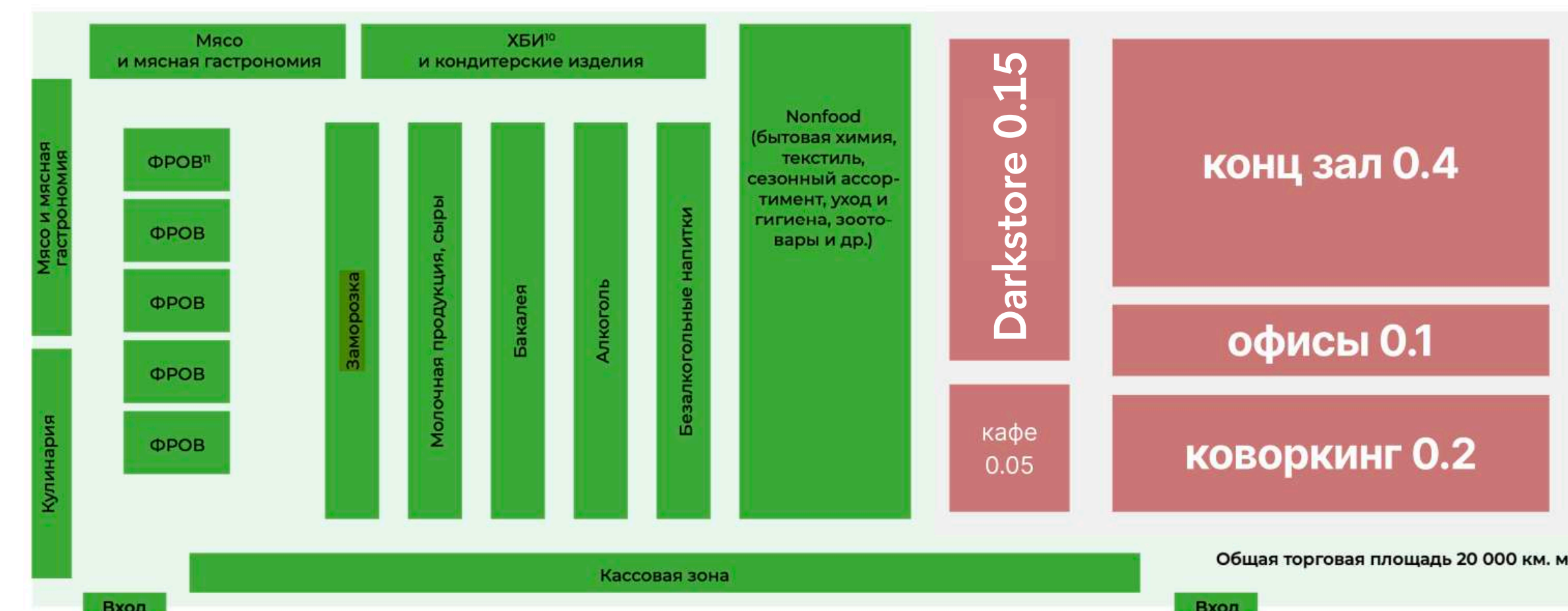
1. Проведение мероприятий создает шум
2. Конфликт по использованию общих зон
3. Внедрение продвинутой системы управления

Рекомендации по снижению рисков:

1. Использование современных технологий звукоизоляции
2. Продуманная навигация и достаточно широкие коридоры
3. Внедрение ПО для управления логистикой и обслуживанием

План схема

для предложенной концепции





Решение позволяет при уменьшении площади гипермаркета сохранить выручку на м2 и стратегически учелить ее на 30%

Финансовые показатели
по каждому пространству

	Darkstore	конц.за	коворкинг	офисы	спортзал	кафе
ROI	324,53%	33,93%	22,81%	25,00%	9,38%	27,27%
NPV	577 497 724,17 ₽	1659731,19	76716210,79	44794466,64	-142805530,3	1845223,022
Ставка дисконтирования	30,00%	23,00%	27,00%	26,00%	30,00%	25,50%
расходы в мес.	10 600 000 ₽	10 080 000 ₽	5 700 000 ₽	4 000 000 ₽	3 200 000 ₽	1 650 000 ₽
доходы	45 000 000 ₽	13 500 000 ₽	7 000 000 ₽	5 000 000 ₽	3 500 000 ₽	2 100 000 ₽
окупаемость (мес.)	0,114006515	20,23809524	1,578947368	5,185185185	140,625	14,85714286

Общие показатели
после уменьшения площади

После уменьшения
площади.
Инициативы

Выручка	72 600 000 ₽	в месяц
Выручка за кв.м	7 260 ₽	в месяц

Финансовые показатели по гипермаркету
в решении

средний чек	2 000 ₽	
количество обычных клиентов	190000	в месяц
привлечённые клиенты	34220	в месяц
общее количество клиентов	224220	в месяц
выручка	448 440 000 ₽	в месяц

Выводы по фин. модели
в решении



Финансовая модель говорит
о выгоде данного решения



Поставленные условия по
выручке полностью
выполнены

Итоговые показатели
по решению

Итог

Выручка	521 040 000 ₽	в месяц
Выручка за кв.м	26 052 ₽	в месяц



**Александрова
Елизавета**

Бизнес-информатика
НИУ ВШЭ, 1 курс



Победитель КЧ (Яков
и партнеры, НСС)



Cup Moscow '23
HQ 15% Award



Финалист Baltika
Brew Lab 24

alexandrova.eliza@gmail.com
+79177339520



**Суворов
Александр**

Бизнес-информатика
НИУ ВШЭ, 2 курс



Cup Moscow '23
HQ 15% Award



ex. Стажер аналитик
LAB industries



Финалист Baltika
Brew Lab 24

alexsuw@vk.com
+79995681957



**Химич
Анастасия**

Бизнес-информатика
НИУ ВШЭ, 1 курс



Победитель КЧ (Яков
и партнеры, НСС)



Победитель 6 мат.
олимпиад



Финалист Baltika
Brew Lab 24

nastia.khim@gmail.com
+79163857013



**Климова
Алёна**

МИЭФ
НИУ ВШЭ, 1 курс



Призёр 6 эконо.
олимпиад



Победитель
Открытого
Чемпионата школ по
экономике

Boxofalya@gmail.com
+79858208599



**Артамонов
Аркадий**

ПИ
МГТУ Баумана, 1 курс



Призер хакатона
AI Nuclear Hack

artamarkan@gmail.com
+79152632344

Детальные фин. показатели
по всем пространствам

название	площадь м2	трафик людей доходящие до гипер в день	месячная выручка на 3 год от инициативы	месячная выручка на 3 год от доп трафика	расходы на реализацию	срок окупаемости в мес	доход	npv
Darkstore	1,500	0	45 000 000 ₽	0	3 500 000 ₽	0	34 400 000,00 ₽	577,497,724
концертный зал	4,000	677	13 500 000 ₽	42,000,000	119 000 000 ₽	20	3 420 000,00 ₽	1,659,731
коворкинг	2,000	113	7 000 000 ₽	7,000,000	6 000 000 ₽	2	1 300 000,00 ₽	76,716,211
офисы	1,000	120	5 000 000 ₽	7,440,000	14 000 000 ₽	5	1 000 000,00 ₽	44,794,467
кафе	500	194	2100000	12,000,000	5 200 000 ₽	15	450 000,00 ₽	1,845,223
	9,000		72 600 000 ₽	68,440,000	147700000			