

# СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ В КАТЕГОРИИ «ФРЕШ»





Последний опрос Oliver Wyman, в котором приняли участие более 17 000 потребителей из России и 13 различных стран мира, показал, что свежесть — это ключевой фактор конкуренции магазинов. Свежесть — это важнейшая карта, которую ретейлеры готовы разыграть, чтобы привлечь состоятельных клиентов и выделиться среди других игроков.



По этой причине для магазина важно поднять все отделы категорий «фреш» — от хлеба до мяса и фруктов — на более высокий уровень. Российский рынок демонстрирует наибольший потенциал для улучшения качества среди опрошенных стран. Несмотря на это, для российского потребителя также важны и другие факторы улучшения фреш-компетенции, например, более индивидуальный и эмоциональный подход.



Усиление контроля за цепочкой поставок становится обязательным условием успеха в данном вопросе. Чтобы стать «чемпионами по свежести», ретейлерам необходимо преуспеть на каждом этапе цепочки создания стоимости, гарантируя высокие стандарты на всем пути «от фермы до вилки».

# СВЕЖЕСТЬ — ЭТО КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР...

...для традиционных ретейлеров, чтобы привлечь обеспеченных клиентов и дифференцировать себя от других игроков

## **Свежие продукты определяют выбор основного магазина для покупателей**

Для 55% опрошенных российских потребителей качество свежих продуктов (включая мясо и мясное ассорти, рыбу, фрукты и овощи, хлебобулочные изделия, сыр и готовые блюда) является одним из важнейших критериев при выборе их основного продуктового магазина. 67% потребителей продолжают регулярно возвращаться туда, где, на их взгляд, лучший товар в данной категории. В то же время магазины, которые не могут предложить продукцию высокого качества, рискуют потерять своих покупателей: 75% россиян готовы сменить магазин, если они не удовлетворены предложением свежих продуктов.

## **Достижение лучших показателей по свежести ведет к увеличению потребительского трафика и суммы чека**

На глобальном уровне покупатели, довольные предложением и качеством свежих продуктов магазина, посещают его на 7% чаще и тратят на 24% больше, чем недовольные покупатели. В России «фреш» особенно важен для привлечения платежеспособных покупателей, поскольку когда эти клиенты довольны свежей продукцией, они тратят в среднем на 40% больше, чем неудовлетворенные клиенты.

Кроме того, широкий ассортимент свежих продуктов также поддерживает продажи и в других категориях: в среднем увеличение расходов в категории «фреш» на 1 рубль может привести к увеличению общих продаж на 1,84 рубля.

## **Свежие категории — важный элемент конкуренции**

54% респондентов в России видят значительную разницу в качестве свежих продуктов в различных сетях — это самый высокий показатель среди всех опрошенных стран. Для бакалеи этот процент составляет 44%. Это значительный показатель, но меньший по сравнению с категорией «фреш» (см. Диаграмму 1).

---

## Диаграмма 1. Чувствуют ли покупатели сильные различия по качеству у розничных продавцов?

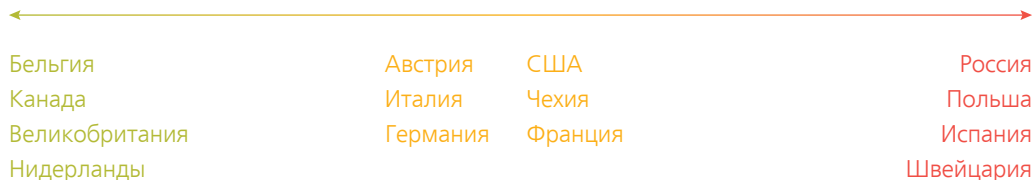
Восприятие различий в качестве<sup>1</sup>

### Слабое

Исчезают заметные различия между розничными игроками

### Сильное

Значительный разрыв в восприятии качества лидеров и последователей



1. Доля респондентов, воспринимающих значительные различия в качестве свежих и сухих категорий продуктов различных розничных продавцов

Источник: Oliver Wyman, опрос "Fresh Push Survey", август-сентябрь 2018 г.

---

Как правило, воспринимаемые различия в качестве исчезают с ростом зрелости рынка и консолидации. На таких рынках дифференциация по традиционным измерениям, таким как качество, становится все более сложной и розничные магазины должны перевести свое внимание на новое конкурентное измерение.

Особенно в области гастрономии российским игрокам есть что наверстывать: гастрономия важна для более чем 40% семей со средним и высоким уровнем дохода. При этом 38% опрошенных никогда не пробовали предложение в этой категории из-за низкого качества ингредиентов, низкого уровня свежести и вкуса продуктов, а также других проблем с качеством и внешним видом.



---

## Диаграмма 2. Драйверы удовлетворенности качеством по категориям товаров

Корреляция между общим удовлетворением качеством категории и факторами удовлетворенности



Источник: Oliver Wyman, опрос "Fresh Push Survey", август-сентябрь 2018 г., Россия

---

### Качество — не единственный фактор, который имеет значение

Несмотря на то что покупатели замечают большие различия в качестве категории «фреш» между розничными торговцами, это не означает, что оно является единственным значимым показателем для дифференциации. Существует распространенное заблуждение, что покупатели определяют качество продукции по внешнему виду овощей и фруктов (ОиФ) и сроку годности мяса, и именно эти показатели считаются приоритетными при выборе товара. И хотя данное суждение не является совсем уж необоснованным, результаты опроса Oliver Wyman подчеркивают важность вкуса как наиболее значимого фактора (Диаграмма 2). Поэтому для достижения эффективных результатов ретейлеры должны задаться вопросом, что они делают для того, чтобы покупатели чувствовали превосходный вкус как в магазине, так и дома.

### **Ретейлеры завоевывают покупателей ассортиментом, разработанным специально для них**

Во всем мире мы видим, что персонализация ассортимента становится все более важной для покупателей. В зависимости от географии клиенты хотят видеть разный ассортимент. Для российских покупателей пять категорий свежей продукции почти одинаково важны в следующем порядке: 1) мясо, 2) готовая еда, 3) сыр, 4) фрукты и овощи и 5) рыба. Тогда как в других странах фрукты и овощи лидируют с большим отрывом.

Для российских потребителей ассортимент гораздо важнее, чем в других регионах. Ретейлеры должны ясно понимать, что хотят покупатели в каждом из магазинов, и приспосабливаться к их индивидуальным потребностям, стараясь обеспечить наивысший уровень эксклюзивности (коэффициент корреляции с удовлетворенностью 30% против глобального 21%).

### **Потребители ищут эмоциональную связь**

В Северной Америке, особенно в категории ОиФ, представление продукта играет гораздо более важную роль, чем в Европе (> 20% против ~10%). Ведущие ретейлеры США знают об этом и используют театральные представления для эмоциональной связи со своими потребителями.

Другим важным элементом установления эмоциональной связи с клиентами являются прилавки. Они позволяют напрямую взаимодействовать с людьми, создают атмосферу типичного специализированного магазина и делают процесс совершения покупок более комфортным для потребителей. В России 55% опрошенных клиентов считают наличие прилавков обслуживания важным фактором выбора супермаркета. Более того, потребители, покупающие продукцию с прилавков, обычно более удовлетворены покупкой (на 44% больше, чем те, которые не покупают) и в среднем тратят больше на свежие продукты (+40%) по сравнению с клиентами, которые не используют прилавки обслуживания (см. Диаграмму 3).

### Диаграмма 3. Важность прилавка для российских покупателей

Прилавки обслуживания способствуют увеличению трафика, удовлетворенности и расходов клиентов...



...поскольку они, как полагают покупатели, предлагают ценные преимущества по сравнению с самообслуживанием

#### Покупка с прилавков обслуживания 3 главных причины

Выбор точного количества продукта  
Более свежие продукты  
Более широкий ассортимент

vs

#### Покупка с полок самообслуживания 3 главных причины

Удобство и скорость  
Выбор желаемых брендов  
Прозрачность цен

1. Доля в% клиентов, довольных «фреш» (рейтинг 5 из 6 или выше); клиенты, покупающие мясо и мясное ассорти на прилавках (или на прилавках и на полках самообслуживания), и покупатели, делающие покупки только на полках самообслуживания

2. Средние расходы на свежие продукты в руб.; клиенты, покупающие мясо и мясное ассорти на прилавках (или на прилавках и на полках самообслуживания), и покупатели, делающие покупки только на полках самообслуживания.

Источник: Oliver Wyman, опрос "Fresh Push Survey", август-сентябрь 2018 г., Россия

# НОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ РЕТЕЙЛЕРОВ



## Адаптация к местным нуждам потребителей

К сожалению, для ретейлеров не существует универсального способа угодить всем группам потребителей, поскольку нужды и желания клиентов отличаются даже в различных магазинах одной сети. Кто-то хочет найти здоровую еду наиболее удобным способом, кто-то хочет побаловать себя покупками деликатесов, другие просто хотят получить качественные продукты по хорошей цене. Одна из главных задач ретейлеров — понять своих покупателей в каждом отдельном магазине и адаптировать ассортимент и концепцию к их потребностям (например, где какие сервисные прилавки предлагать — гастрономические или полуфабрикаты).



## Стимулирование сотрудников проводить время с клиентом

Сотрудники являются ключевым элементом создания эмоциональной атмосферы в магазине. Поиск и сохранение персонала для связанных с категорией «фреш» профессий становятся все труднее, особенно в городских районах. Ретейлерам придется пересмотреть свою модель найма и инвестировать в профессиональную подготовку, особенно для таких редких профессий, как мясники. Кроме того, в ситуации постоянного давления издержек еще одной серьезной проблемой является предоставление сотрудникам достаточного времени для работы с клиентом. Ретейлеры должны обеспечить необходимое количество сотрудников, которые будут присутствовать во время пика наплыва покупателей — зачастую в вечерние часы, — и сводить к минимуму задачи, не связанные с обслуживанием клиентов.



## Введение дифференцирующих продуктов

Ретейлеры могут использовать запоминающиеся товары, чтобы отличаться от своих конкурентов. В мире, где все следят за рынком, сложно предлагать дифференцированные продукты и опережать конкурентов. Возможны две модели поведения: некоторые ретейлеры сами вовлекаются в цепочку поставок на ранних этапах, другие же укрепляют сотрудничество с партнерами. В обоих случаях цель заключается в том, чтобы иметь эксклюзивный доступ к ассортименту, а также контролировать качество на всех этапах производства «от фермы до вилки».



## Использование технологий

Новые технологии предоставляют ретейлерам много возможностей для усиления точности своего предложения покупателям при одновременном контроле расходов. Например, современная система заказов, использующая технологию машинного обучения, и интуитивно понятные инструменты, обеспечит лучшую доступность продукции и сократит потери, позволяя сотрудникам проводить больше времени с клиентами. Кроме того, современные инструменты ассортимента могут создавать индивидуальные планыграммы магазинов, содержащие все любимые продукты местных покупателей, сохраняя при этом оптимальную широту ассортимента, чтобы избежать потерь и обеспечить высокую свежесть.



# КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА ДЛЯ ТРАНСФОРМАЦИИ «ОТ ФЕРМЫ ДО ВИЛКИ»

Мы выделяем 8 областей улучшения, которым «фреш-чемпионы» уделяют больше внимания, чем «отстающие» игроки



## Максимальное качество продукции (и эффективная коммуникация)

Расширять сертифицированную продукцию, предлагать продукцию с самыми высокими стандартами, контролировать и гарантировать ее качество по всей цепочке поставок с помощью процессов и систем, наконец, эффективно доносить информацию о дифференцирующих элементах до потребителей.



## Определение ассортимента на основе местных потребностей

Возможность адаптации ассортимента к местным потребностям, включая сезонные продукты местных производителей, выделение места под каждый продукт и планирование объемов в зависимости от спроса.



## Свежесть продуктов в любое время

Разработка передовых методологий прогнозирования и интуитивно понятных инструментов для заказа и планирования производства, сокращение времени выполнения заказа от производителя до полки.



## Превосходная презентация и сервис

Чтобы адаптировать прилавки и гастрономическое предложение к растущему спросу на дифференцированный опыт покупок, нужно улучшать обслуживание клиентов с помощью собственных инициатив (например, дегустации, кулинарные курсы и т. д.), а также других услуг (например, кейтеринг), используя ориентированный на клиента персонал.



## Продуктовые и сервисные инновации как дифференцирующий элемент

Создание культуры непрерывных инноваций вместе со строгой культурой качества и сфокусированностью на клиенте, адаптация ассортимента в соответствии с меняющимися потребностями клиента (например, предложение готовых блюд или организация места для потребления готовых блюд), структурирование эффективного и быстрого процесса исследований и разработок.



## Управление цепочками поставок и вертикализация

Интегрированная цепочка поставок, прозрачность запасов и качества, сотрудничество с поставщиками (например, обмен данными, партнерские отношения, вертикализация), цепочка поставок для обеспечения стандартов прослеживаемости и качества, доступ к ограниченным ресурсам и эксклюзивным продуктам (например, органические продукты, региональные продукты, ремесленные продукты).



## Оптимизация процессов в магазине

Планирование необходимого числа персонала и его пополнения в зависимости от количества покупателей, новейшие инструменты планирования производства для лучшего менеджмента производства в магазине; определение показателей мониторинга эффективности продаж, определение передового опыта для передачи в другие филиалы.



## Инвестирование в привлечение лучших талантов

Определение эффективной для набора персонала стратегии, привлечение людей с подходящими навыками, инвестиции в начальное и периодическое обучение, схемы стимулирования удержания талантов.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, наш опыт показывает, что значительное улучшение компетенции в категории «фреш» не может быть достигнуто просто путем частичной оптимизации некоторых ключевых функций (например, закупок или цепочки поставок). Это требует целостного подхода к трансформации всей цепочки производства и поставок — от начальных этапов до попадания продукта на прилавок, — в котором вся система оптимизирована для обеспечения максимальной удовлетворенности клиентов и увеличения прибыли в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Начало этой трансформации требует ресурсов и настойчивости, но результат того стоит: чемпионы по свежести добиваются большего потока покупателей и размера их корзин, выделяясь на рынке как ведущие игроки. Им удается удерживать клиентов, создавать положительную репутацию и укреплять свой бренд. Таким образом, чемпионы могут защитить и увеличить свою долю на рынке.





Oliver Wyman является одной из ведущих международных компаний в области управленческого консалтинга. Oliver Wyman сочетает глубокие практические знания и применение высокоэффективных методов в области разработки стратегии, повышения операционной эффективности, управления рисками и программ трансформации организационных структур.

Подразделение Oliver Wyman по работе с сегментом розничной торговли и потребительских товаров обладает глубоким пониманием поведения потребителей и стратегии бизнеса, а также передовым аналитическим инструментарием, что позволяет нам добиваться высочайших результатов для наших клиентов. Мы понимаем, что нужно для того, чтобы добиться успеха в розничном бизнесе: приверженность своему желанию обслуживать клиентов, постоянное стремление к высокому качеству реализации и неустанная готовность развивать свои компетенции. Мы сопровождаем каждый шаг наших клиентов и уверены, что наш подход по-настоящему уникален: помогая нашим клиентам (розничным компаниям) развивать бизнес, мы тем самым постоянно развиваемся сами на протяжении последних 20 лет.

#### МОСКОВСКИЙ ОФИС

ЕВГЕНИЙ РАГУЗИН

Принципал | Практика розничной  
торговли и потребительских товаров  
evgeny.raguzin@oliverwyman.com  
+7 926 524 53 26

[www.oliverwyman.com/ru](http://www.oliverwyman.com/ru)

#### ЕВРОПА, ВОСТОЧНАЯ ЕВРОПА

НОРДАЛЬ КАВАДИНИ

Партнер | Практика розничной  
торговли и потребительских товаров  
nordal.cavadini@oliverwyman.com  
+41 (44) 5533333

[www.oliverwyman.com](http://www.oliverwyman.com)

Copyright © 2019 Oliver Wyman. All rights reserved.

