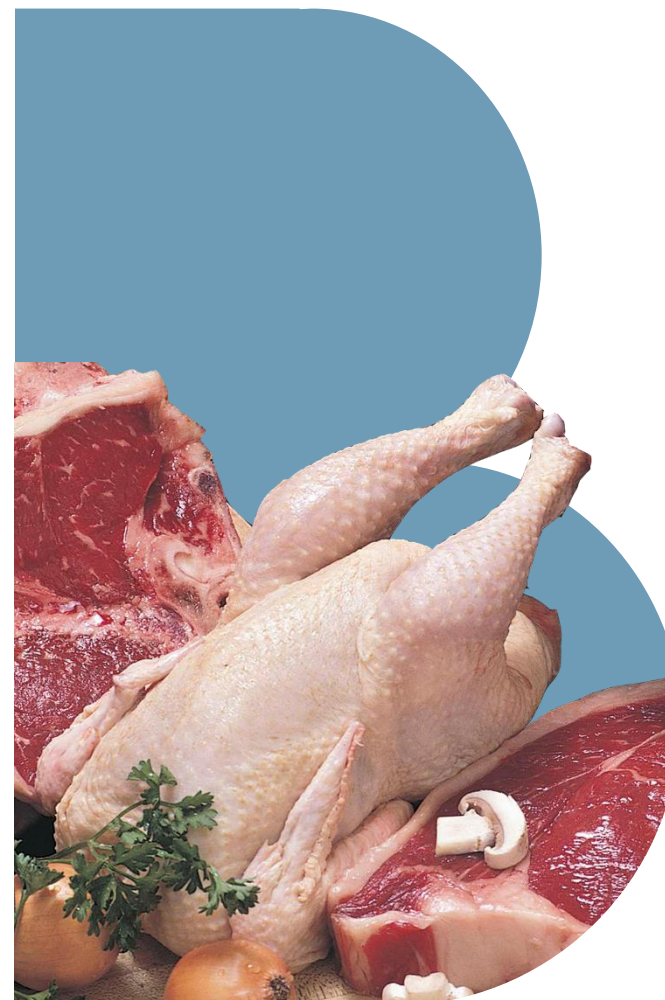




Лидерство в свежести  
как источник прибыли  
и стратегического  
преимущества

## Excellence in Consumer Goods

Публикации для топ-менеджмента

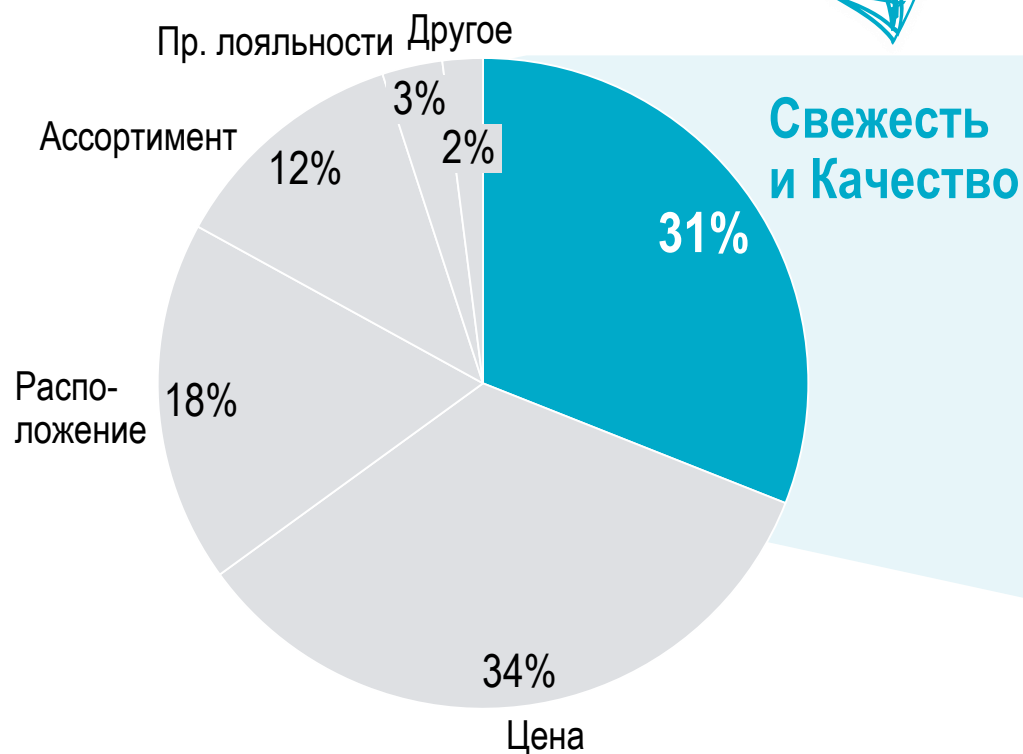


## Ключевые выводы

- ✓ На сегодняшний день **свежесть и качество** выходят на первый план для потребителя при принятии решения о покупке
- ✓ Свежесть товара сильно снижается в цепочке поставок, теряя ценность для потребителя. **Сокращение времени товара в цепочке** – повышение свежести и потенциал роста продаж для производителя и ритейлера
- ✓ Достижение лидерства в свежести и качестве может дать существенный **эффект для роста бизнеса: +2-5%** в год рост выручки **+1-3%** в год рост валовой маржинальности
- ✓ Но свежесть для потребителя всё ещё низкая – поставщики рискуют **потерять свою позицию на рынке**, что уже происходит сейчас в Европе
- ✓ Ведущие компании выстраивают системный подход к управлению свежестью для **достижения долгосрочного стратегического преимущества**

На сегодняшний день свежесть и качество выходят на первый план при принятии решения о покупке

Какие факторы важны для потребителя? [%]



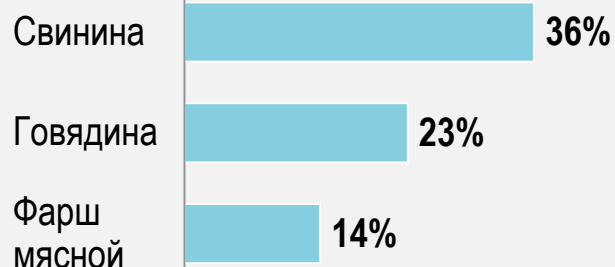
Ключевые категории-маркеры свежести [%]



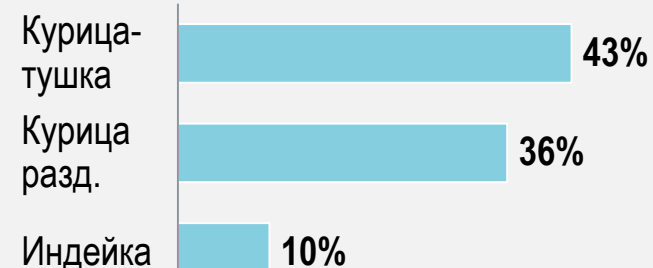
# В категориях мясо и птица ключевыми факторами свежести являются внешний вид и запах товара

## Топ-3 продуктов- маркеров свежести

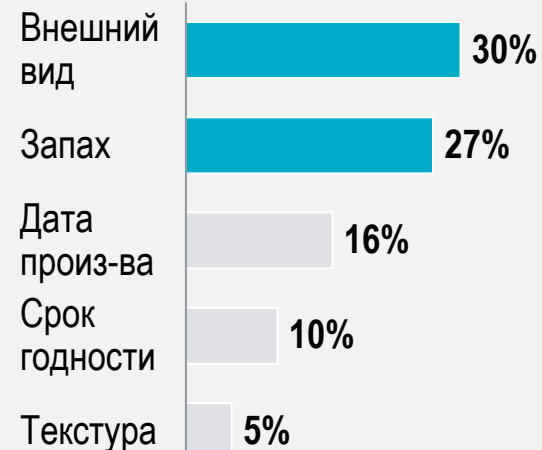
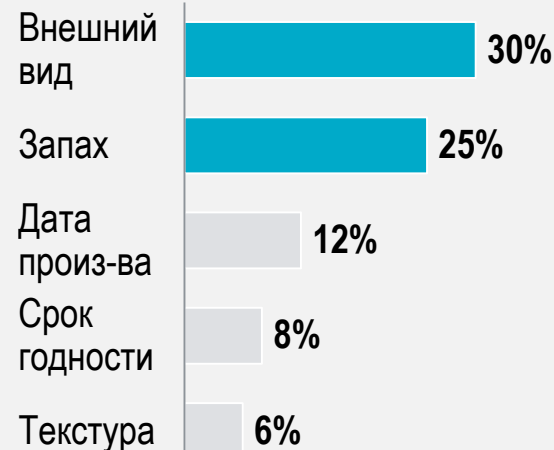
### Мясо



### Птица



## Топ-5 факторов свежести

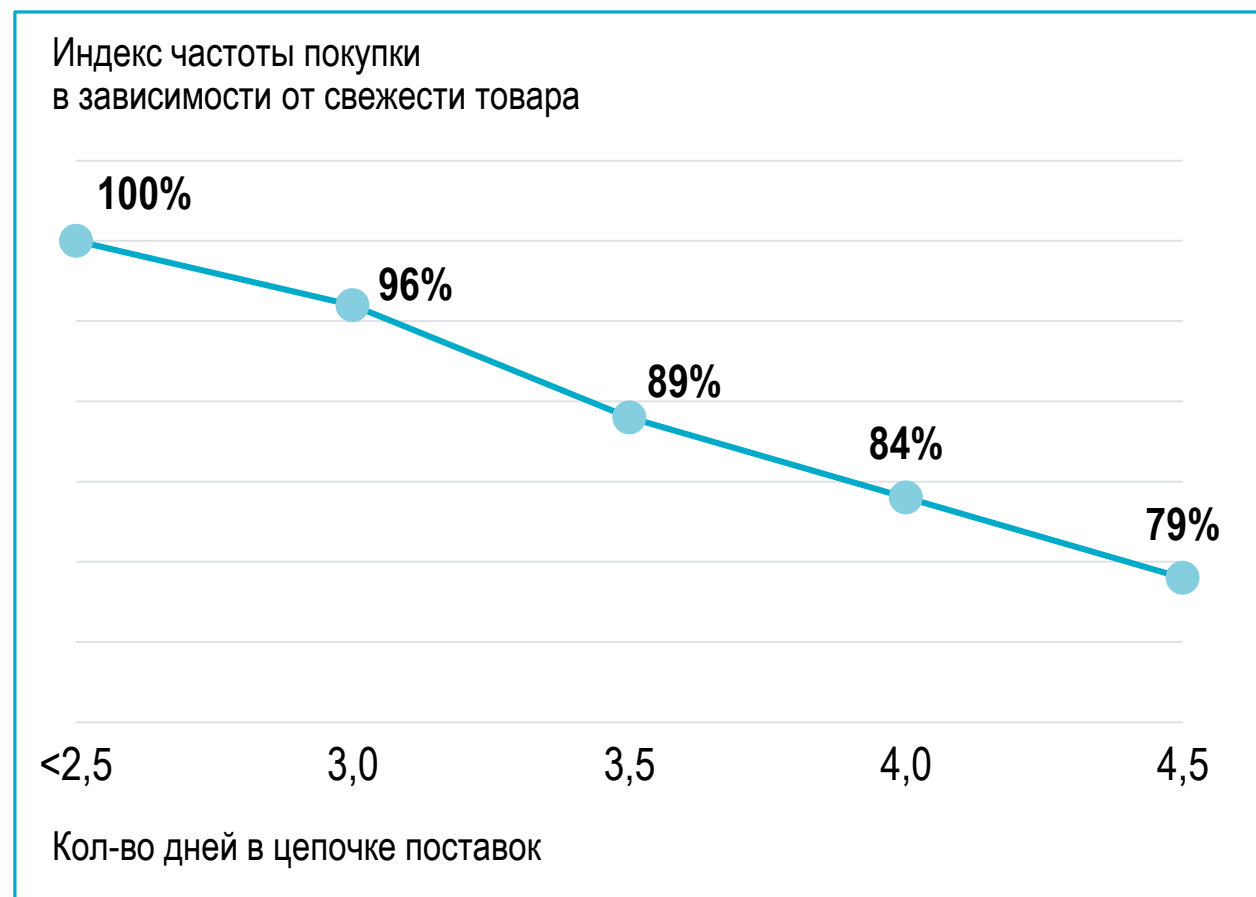


Опыт показывает, что достижение лидерства в свежести и качестве даёт существенный эффект для роста бизнеса



# Но свежесть товара сильно снижается в цепочке поставок, теряя ценность для потребителя

Пример: кривая потери Свежести



Сокращение  
времени товара  
в цепочке –  
повышение  
свежести и  
**потенциал  
роста продаж**  
для произво-  
дителя и  
ритейлера

При этом мы видим значительные вариации в качестве товара на полке – потребитель часто получает несвежий товар

## Птица

Видимые дефекты при выкладке



Большой объем жидкости



Примеры классификации в лучших практиках

**Класс А**



**Класс В**



**Брак**



## Мясо



PSE  
(pale soft exudative) –  
низкое  
качество



Потеря  
влаги



# В то же время поставщик имеет контроль или влияет на большую часть факторов, определяющих свежесть по всей цепочке



Факторы под контролем производителя

Факторы вне контроля производителя



В случае если ритейлеры возьмут на себя управление качеством, планированием, логистикой, упаковкой и т.д. – поставщики рискуют потерять свою позицию на рынке



**Производитель**

Текущая ситуация

Производитель отвечает за большую часть цепочки – ритейлер только за сбыт



**Ритейлер**



Сценарий №1

Производитель отвечает за пр-во

Ритейлер отвечает за стандарты (спецификации), логистику и бренд

Сценарий №2

Ритейлер забирает на себя всю цепочку производства и сбыта товара

 На стороне производителя  На стороне ритейлера

# Например многие европейские ритейлеры заместили поставщиков собственным высококачественным производством...

## Ведущие вертикально интегрированные европейские ритейлеры



Группа **SCHWARZ**

Ритейлеры	Страна	Продажи, 2016 г. [млрд евро]	Вертикально интегрированные сегменты
<b>Lidl</b> 	Германия	64	Мороженое, шоколад, вода
<b>Kaufland</b> 	Германия	22 <sup>1)</sup>	Мясо
<b>Aldi</b> 	Германия	54	Кофе
<b>Edeka</b> 	Германия	52 <sup>1)</sup>	Мясо, выпечка, рыба, вино, безалк. напитки
<b>Rewe</b> 	Германия	49 <sup>1)</sup>	Мясо, выпечка
<b>E. Leclerc</b> 	Франция	44	Мясо, минеральная вода
<b>Auchan</b> 	Франция	37	Мясо
<b>Intermarché</b> 	Франция	34	Мясо, снеки, фаст-фуд, вода, молочные продукты, кофе, вино/алк. напитки
<b>Asda (Walmart)</b> 	Велико-британия	32	Мясо
<b>Migros (Micarna)</b> 	Китай	27	Мясо, выпечка, вода, мол. продукты, кофе, соки, шоколад, мороженое
<b>Coop (Bell)</b> 	Китай	24	Мясо, выпечка, шоколад, блюда из риса, уксус, вода
<b>Morrisons</b> 	Велико-британия	22	Мясо, выпечка, морепродукты
<b>Casino</b> 	Франция	19	Мясо
<b>Spar</b> 	Австрия	14	Мясо, выпечка, кофе, вино

1) Данные за 2017 г.

# ... или как компания Mercadona делают ставку на выбор ЭКСКЛЮЗИВНЫХ ПОСТАВЩИКОВ С ВЫСОКИМ КОНТРОЛЕМ КАЧЕСТВА

## Пример смены модели работы с поставщиками

### От интегрированных поставщиков...

Интегрированные поставщики – это компании, производящие все продукты определенной категории для Mercadona на основе долгосрочных договорных отношений:

- > **Эксклюзивное производство продуктовой категории**
- > Принадлежность к **сборочной линии** Mercadona
- > Основа для **стабильности** – долгосрочный контракт
- > Совместные инновации с Mercadona, концентрация на **улучшении линейки продуктов** и удивлении клиента новыми продуктами:
  - Выявление потребностей клиента в магазине
  - Определение решений для удовлетворения этих потребностей
  - Внедрение новых решений в магазинах

#### Пример:



- > Компания Martinez Loriente являлась интегрированным поставщиком говядины, свинины и баранины

### ... к модели эксклюзивных поставщиков

Отказ от модели контрактов с компаниями, поставляющими все продукты внутри категорий, переход к работе с 1400 поставщиками отдельных продуктов:

- > **Эксклюзивное производство определенного продукта**
- > Выявление **лидеров рынка** по каждому SKU
- > **Индивидуальные соглашения** по каждому продукту
- > **Опережение рыночного спроса** – разработка новых продуктов лучшего качества по **конкурентным ценам**
  - Усиление инновационности продуктов
  - Дифференциация и специализация по продуктам

#### Пример:



- > Поставки говядины стала осуществлять компания Suministros Medina, поставки свинины и баранины перешли к Frescos Delisano и Incarlopsa

Для занятия лидерских позиций в свежести производителям необходима системная работа по четырём направлениям



Совершенствование **производственных практик** на всех этапах от выращивания/селекции до упаковки и сбыта

---



Оптимальное использование **технологий**

---



Сквозное планирование "**от поля до полки**", включая S&OP и совместное планирование поставщика с ритейлером

---

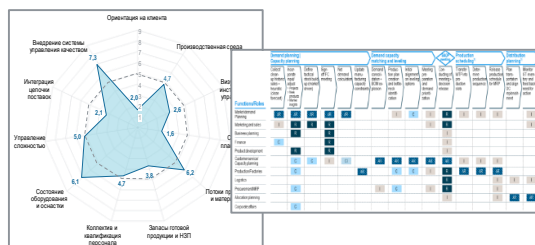


**Кросс-функциональная** работа над стратегией свежести (коммерция, операции, маркетинг, цепочка поставок)

# Ведущие компании выстраивают системный подход по управлению свежестью

1

## Оценка места свежести в организации



- > Оценка зрелости процессов и технологий, влияющих на свежесть и качество продукции
- > Оценка достаточности фокуса организации на свежести
- > Определение цели для улучшения показателей свежести

2

## Разработка программы улучшений с командой



- > Определение инициатив для повышения свежести
- > Формирование кросс-функциональной команды
- > Определение подхода к сотрудничеству с партнёрами по цепочке поставок

3

## Практическое внедрение

- 1 Производственная среда**  
Оценка безопасности, чистоты, порядка и эргономики на производстве
- 2 Визуальные инструменты управления**  
Оценка визуализации ключевой инф-ции (цвет, кодирование на полу)
- 3 Система планирования**  
Оценка эффективности планирования (график, взаимосвязь с поставщиками и интр)
- 4 Поток продуктов и материалов**  
Оценка эффективности работы склада, системы хранения и интр. логистики
- 5 Запасы готовой продукции и НЗП**  
Оценка управления запасами ГП, НЗП и использования отходов
- 6 Компетентия и квалификация персонала**  
Оценка общей компетенции сотрудников, уровня навыков, работ в команде
- 7 Состояние оборудования и оснастки**  
Оценка состояния, загрузки и ТО оборудования
- 8 Управление сложностью**  
Оценка способности управлять сложными проектами
- 9 Интеграция цепочки поставок**  
Оценка процессов и ЛПД на уровне работы с поставщиками
- 10 Внедрение системы управления качеством**  
Оценка системы управления качеством и управления на производстве
- 11 Ориентация на клиента**  
Оценка общей риторики и ориентации на клиента и производство



- > Реализация "быстрых побед", коммуникация
- > Определение метрик для мониторинга свежести и качества
- > Адаптация системы мотивации
- > Реализация долгосрочных мер в области технологий

# Мы будем рады ответить на ваши вопросы

## Ваши контакты в Roland Berger



**Артём  
Закомирный**

Партнер, руководитель направления Потребительские товары и розница в России и СНГ

[artem.zakomirnyi@rolandberger.com](mailto:artem.zakomirnyi@rolandberger.com)

+7 962 360 06 02



**Вильгельм  
Уффельман**

Старший партнер, руководитель глобального экспертного центра «Агробизнес и пищевая промышленность»

[wilhelm.uffelmann@rolandberger.com](mailto:wilhelm.uffelmann@rolandberger.com)

+49 16 0744 8336



**Александр  
Суслов**

Руководитель проектов направления Потребительские товары и розница в России и СНГ

[aleksandr.suslov@rolandberger.com](mailto:aleksandr.suslov@rolandberger.com)

+7 903 275 20 40

г. Москва, Чистопрудный бульвар, д. 17 стр.1

Тел. +7 495 225 76 45

Roland  
Berger

THINK:ACT

