



Лидерство в свежести
как источник прибыли
и стратегического
преимущества

Excellence in Consumer Goods

Публикации для топ-менеджмента

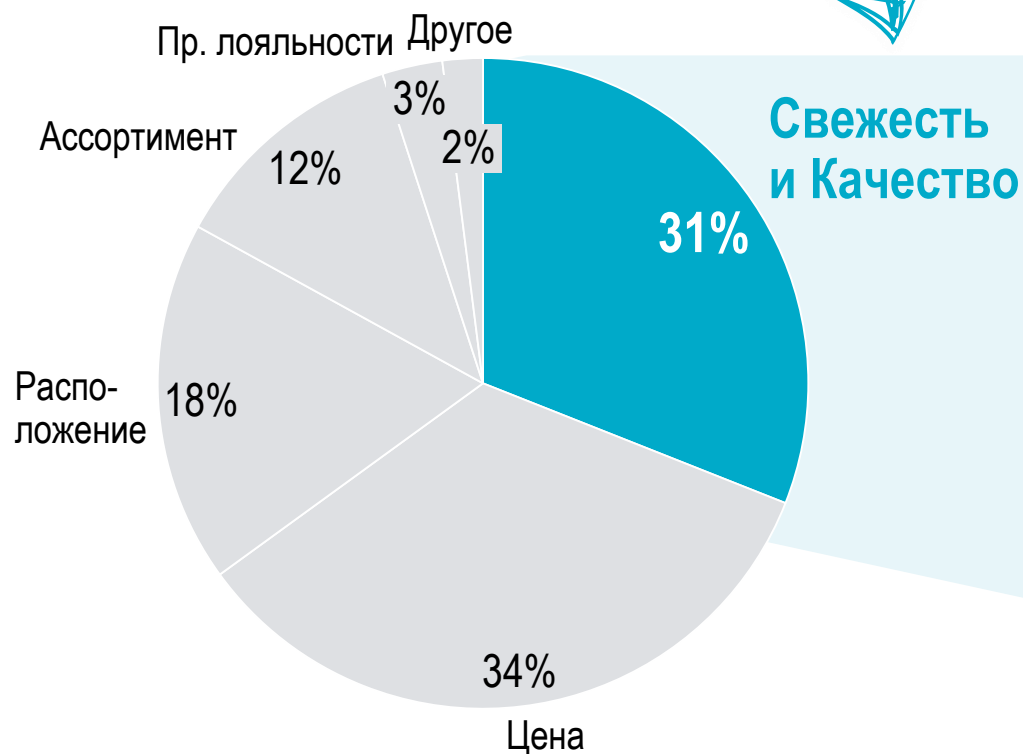


Ключевые выводы

- ✓ 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? [%]



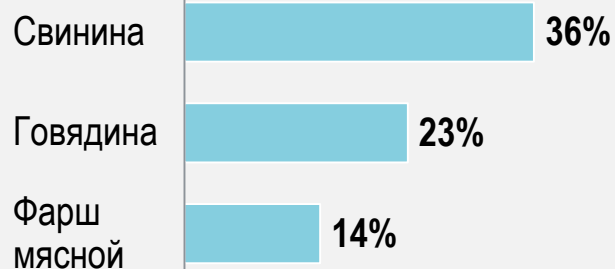
Ключевые категории-маркеры свежести [%]



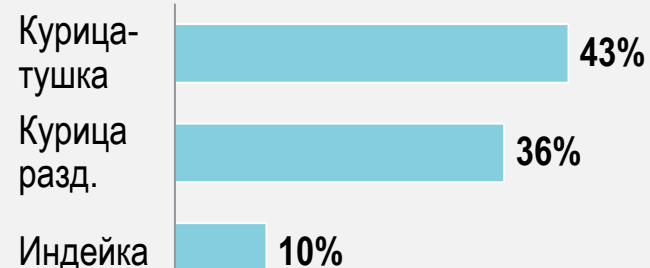
В категориях мясо и птица ключевыми факторами свежести являются внешний вид и запах товара (1/3)

Топ-3 продуктов- маркеров свежести

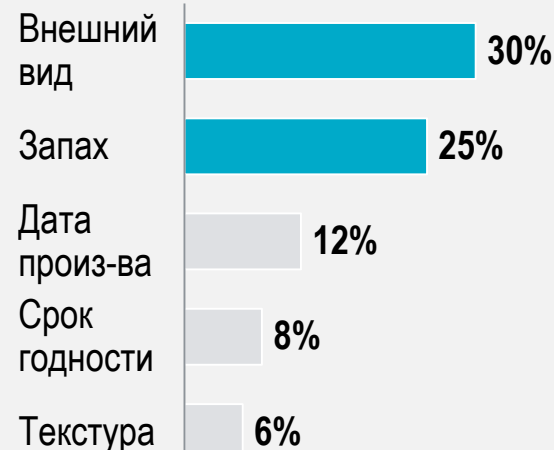
Мясо



Птица



Топ-5 факторов свежести

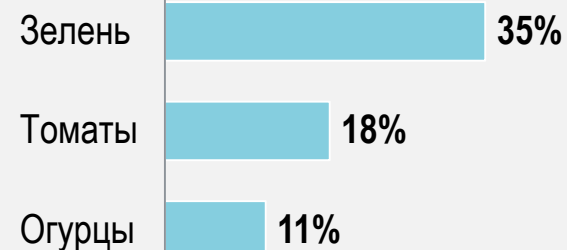
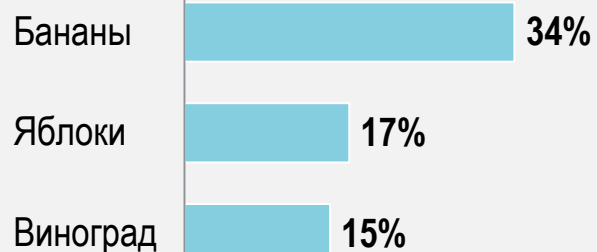


В категориях фрукты/овощи ключевыми факторами свежести являются внешний вид и запах товара (2/3)

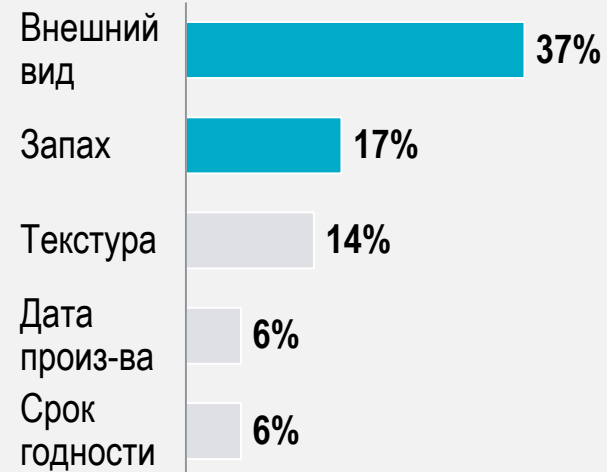
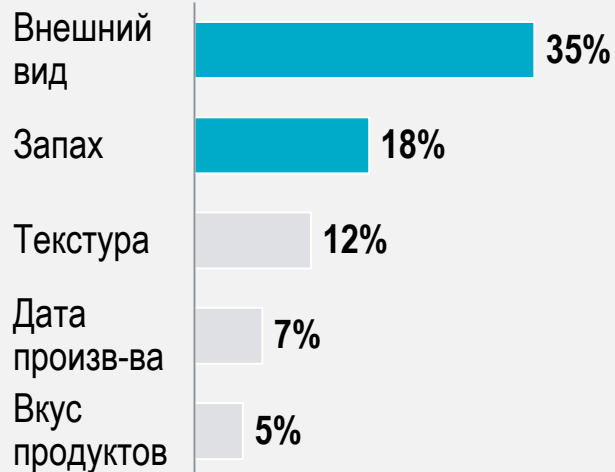
Фрукты/ягоды

Овощи/зелень/грибы

Топ-3 продуктов- маркеров свежести



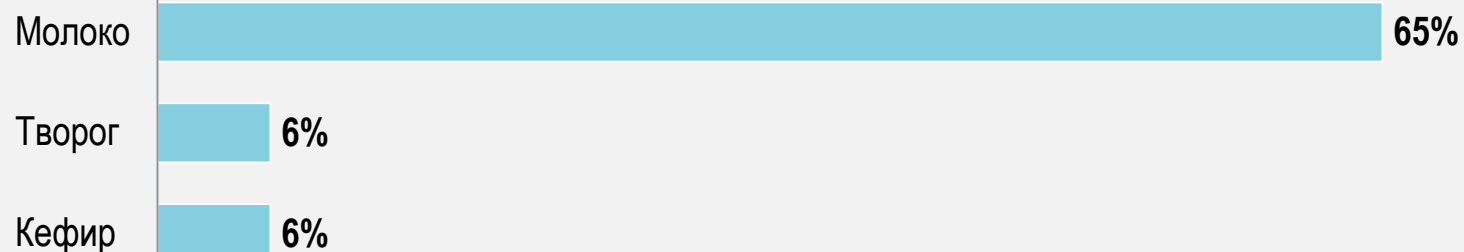
Топ-5 факторов свежести



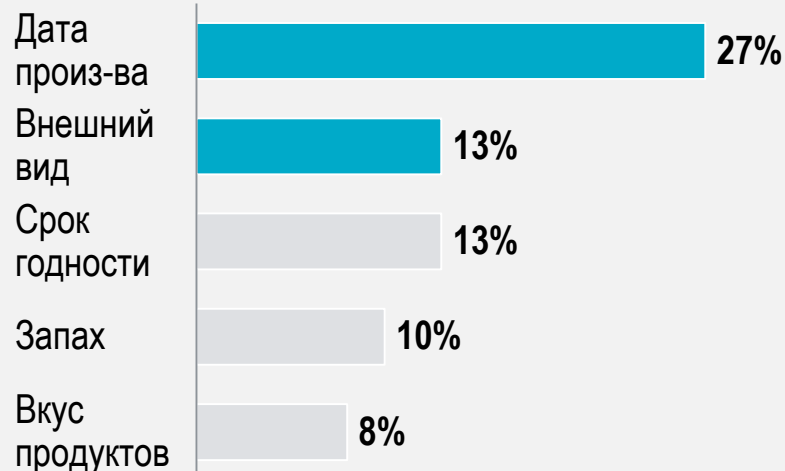
В категории молочные продукты ключевыми факторами свежести являются внешний вид и дата производства (3/3)

Молочные продукты

Топ-3 продуктов- маркеров свежести



Топ-5 факторов свежести

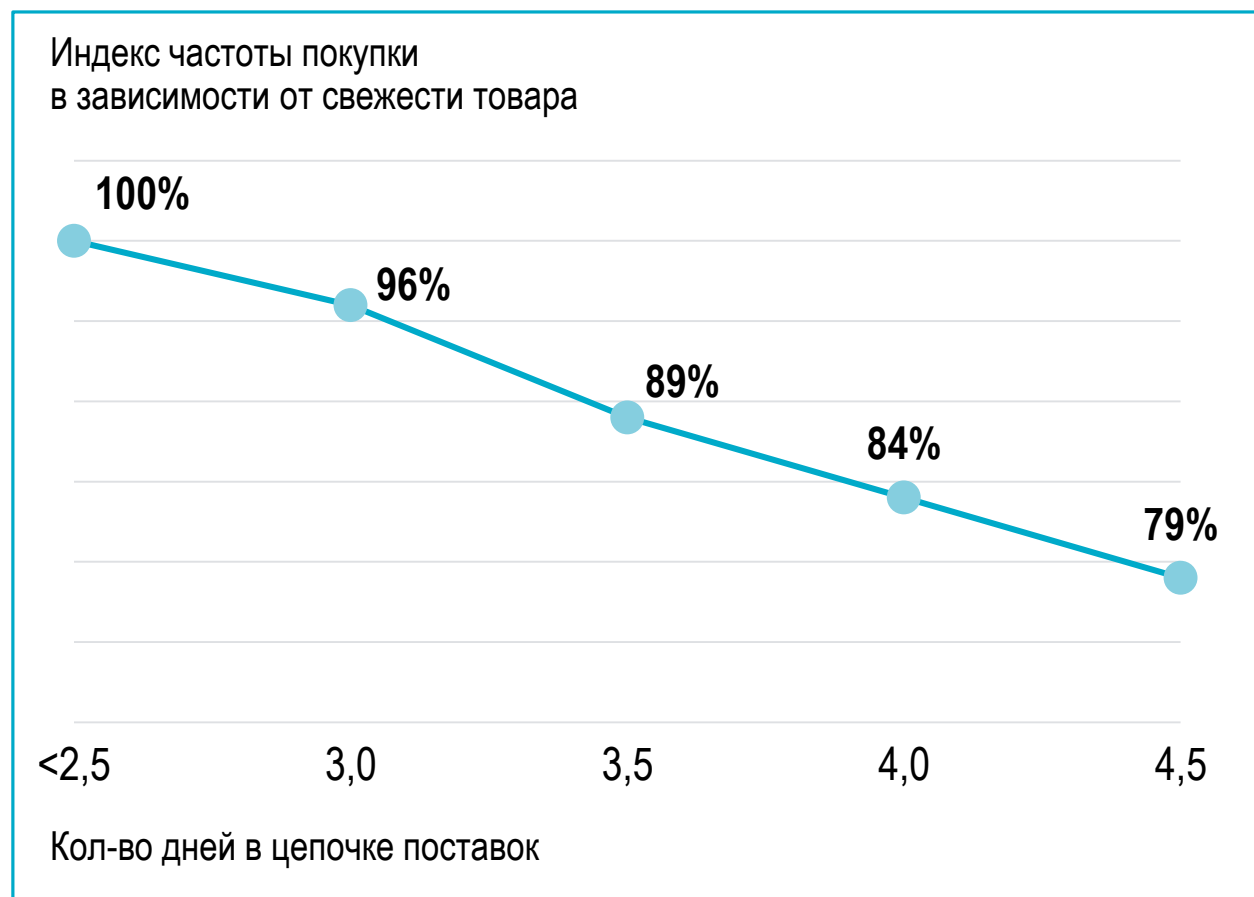


Опыт показывает, что достижение лидерства в свежести и качестве даёт существенный эффект для роста бизнеса



Но свежесть товара сильно снижается в цепочке поставок, теряя ценность для потребителя (1/3)

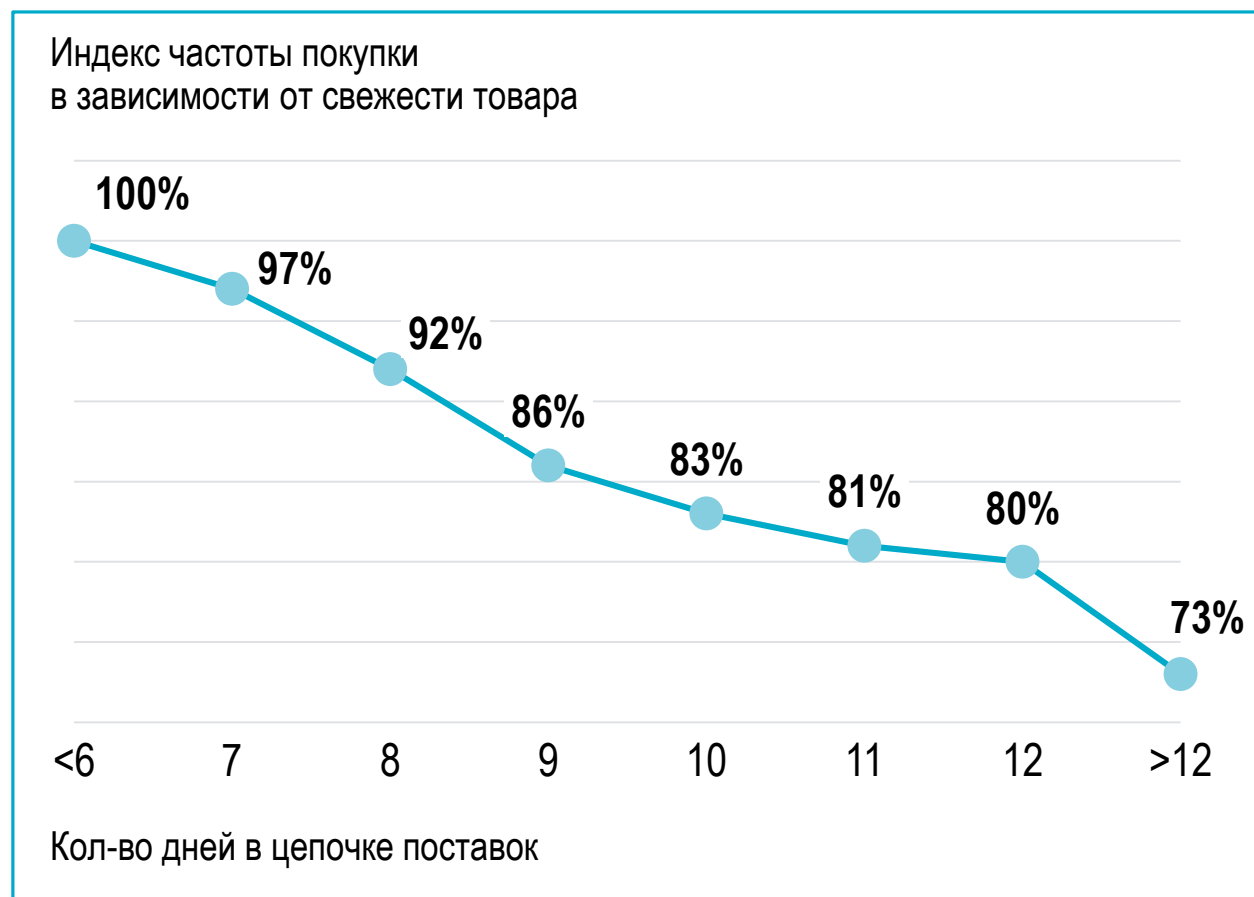
Пример: кривая потери Свежести



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

Но свежесть товара сильно снижается в цепочке поставок, теряя ценность для потребителя (2/3)

Пример: кривая потери Свежести



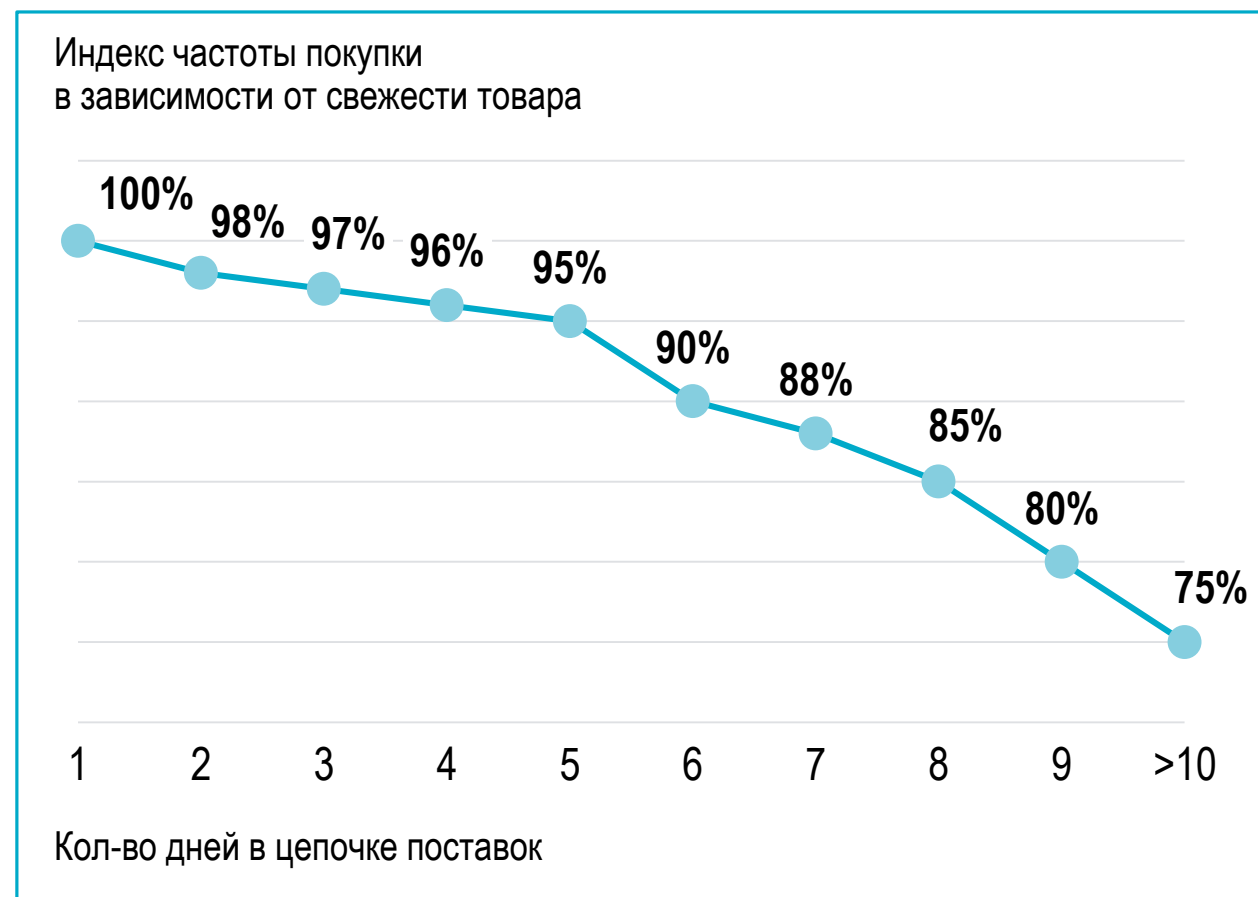
Сокращение времени товара в цепочке – повышение свежести и **потенциал роста продаж** для производителя и ритейлера

Но свежесть товара сильно снижается в цепочке поставок, теряя ценность для потребителя (3/3)

Пример: кривая потери Свежести



Молоч. продукты



Сокращение времени товара в цепочке – повышение свежести и **потенциал роста продаж** для производителя и ритейлера

При этом мы видим значительные вариации в качестве товара на полке – потребитель часто получает несвежий товар (1/3)

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

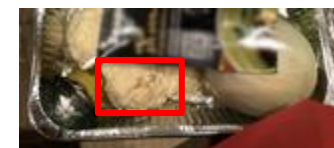


Потеря влаги



При этом мы видим значительные вариации в качестве товара на полке – потребитель часто получает несвежий товар (2/3)

Товар на РЦ



Товар на полке



При этом мы видим значительные вариации в качестве товара на полке – потребитель часто получает несвежий товар (3/3)



Молоч. продукты



Дата посещения магазина

Дата производства и срок годности товара



- ! Товар с коротким сроком хранения уже 12 дней находится в цепочке производитель – ритейлер
- ! 2 дня ОСГ **негативно воспринимаются со стороны потребителя**

- ! Происходят **нарушения температурного режима** по всей цепочке, в результате чего температура товара на полке завышена и приводит к порче товара (нормативная температура 2-6 градусов)

В то же время поставщик имеет контроль или влияет на большую часть факторов, определяющих свежесть по всей цепочке (1/3)



В то же время поставщик имеет контроль или влияет на большую часть факторов, определяющих свежесть по всей цепочке (2/3)



В то же время поставщик имеет контроль или влияет на большую часть факторов, определяющих свежесть по всей цепочке (3/3)



Молоч. продукты



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
Lidl 	Германия	64	Мороженое, шоколад, вода
Kaufland 	Германия	22 ¹⁾	Мясо
Aldi 	Германия	54	Кофе
Edeka 	Германия	52 ¹⁾	Мясо, выпечка, рыба, вино, безалк. напитки
Rewe 	Германия	49 ¹⁾	Мясо, выпечка
E. Leclerc 	Франция	44	Мясо, минеральная вода
Auchan 	Франция	37	Мясо
Intermarché 	Франция	34	Мясо, снеки, фаст-фуд, вода, молочные продукты, кофе, вино/алк. напитки
Asda (Walmart) 	Великобритания	32	Мясо
Migros (Micarna) 	Китай	27	Мясо, выпечка, вода, мол. продукты, кофе, соки, шоколад, мороженое
Coop (Bell) 	Китай	24	Мясо, выпечка, шоколад, блюда из риса, уксус, вода
Morrisons 	Великобритания	22	Мясо, выпечка, морепродукты
Casino 	Франция	19	Мясо
Spar 	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

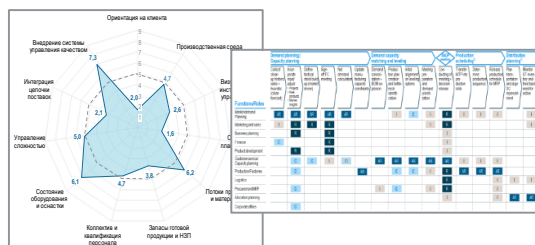


Кросс-функциональная работа над стратегией свежести (коммерция, операции, маркетинг, цепочка поставок)

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 логистики, хранения, обработки материалов и интр. логистики
- 5 Запасы готовой продукции и НЗП**
Оценка управления запасами ГП, НЗП и использования площадей
- 6 Коллективы и квалификация персонала**
Оценка общей мотивации 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 ЛПТ намерений 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

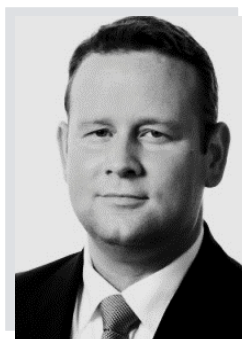
Ваши контакты в Roland Berger



**Артём
Закомирный**

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

artem.zakomirnyi@rolandberger.com
+7 962 360 06 02



**Вильгельм
Уффельман**

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

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
+7 903 275 20 40

г. Москва, Чистопрудный бульвар, д. 17 стр.1
Тел. +7 495 225 76 45

Roland
Berger

THINK:ACT

