



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 [%]

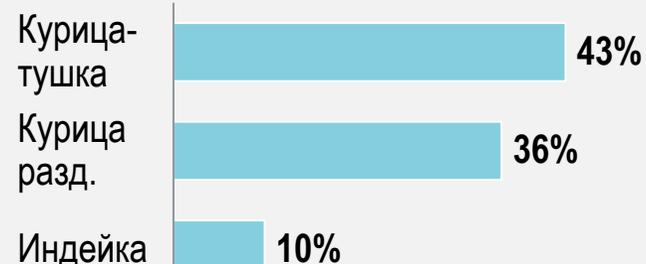
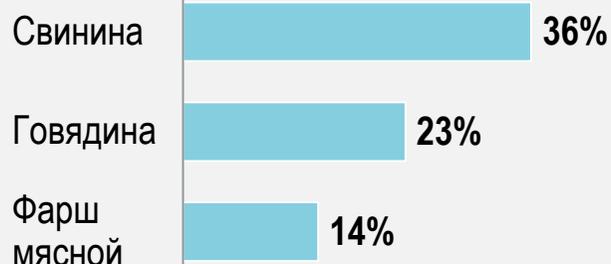


В категориях мясо и птица ключевыми факторами свежести являются внешний вид и запах товара (1/3)

Мясо

Птица

Топ-3 продуктов- маркеров свежести



Топ-5 факторов свежести

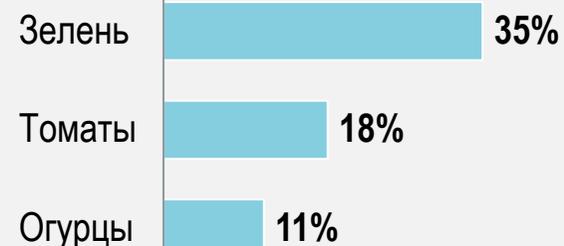
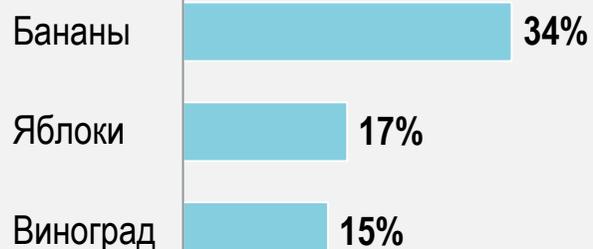


В категориях фрукты/овощи ключевыми факторами свежести являются внешний вид и запах товара (2/3)

Фрукты/ягоды

Овощи/зелень/грибы

Топ-3 продуктов- маркеров свежести



Топ-5 факторов свежести



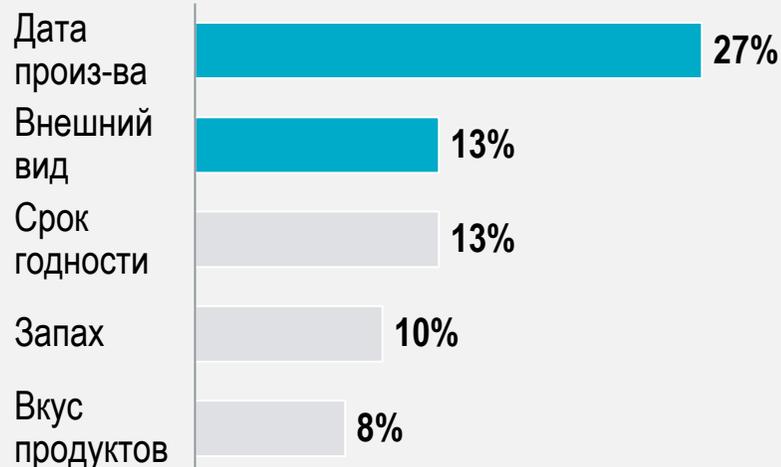
В категории молочные продукты ключевыми факторами свежести являются внешний вид и дата производства (3/3)

Молочные продукты

Топ-3 продуктов- маркеров свежести



Топ-5 факторов свежести

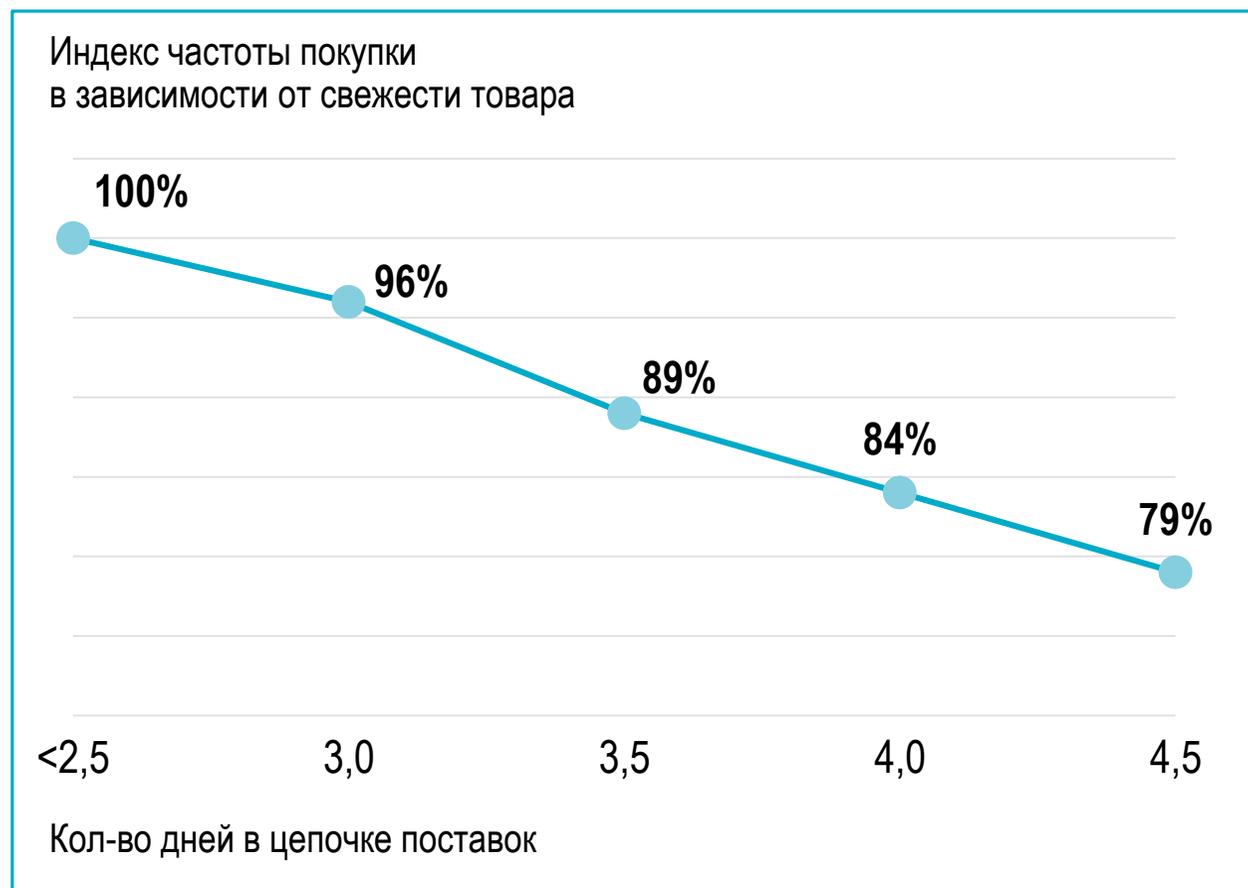


Опыт показывает, что достижение лидерства в свежести и качестве даёт существенный эффект для роста бизнеса



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 производителя 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

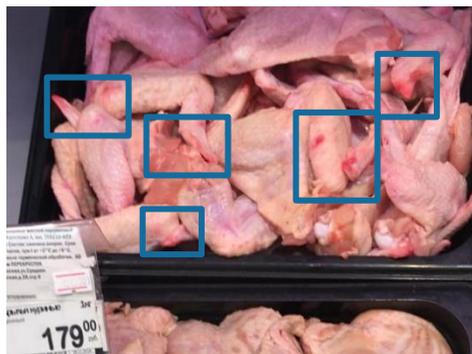


Сокращение времени товара в цепочке – повышение свежести и **потенциал роста продаж** для производителя и ритейлера

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

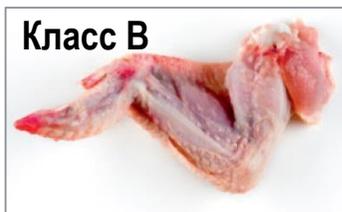


Примеры классификации в лучших практиках

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)  | Велико-британия | 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  | Велико-британия | 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

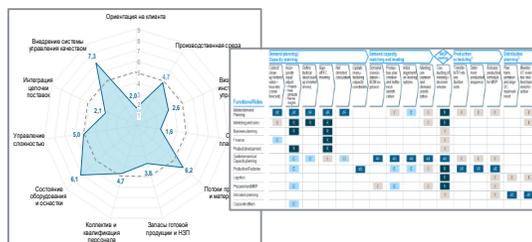


Кросс-функциональная работа над стратегией свежести (коммерция, операции, маркетинг, цепочка поставок)

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 отходов
- 6 Компетентия и квалификация персонала**
Оценка общей компетенции сотрудников, уровня навыков, работ и навыков
- 7 Состояние оборудования и оснастки**
Оценка состояния, сроков 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

