



БИЗНЕС С АППЕТИТОМ

ОБЗОР РЫНКА ПРОДУКТОВОГО РИТЕЙЛА
И ОРГАНИЗАЦИЯ СЕТИ ПРОДУКТОВЫХ МАГАЗИНОВ

Продукты питания являются одним из наиболее востребованных видов товаров, что делает данный сегмент бизнеса достаточно популярным среди предпринимателей.

В современных условиях отмечается переориентация потребителя с гипермаркетов и крупных торговых сетей на небольшие продуктовые магазины в ближайшей доступности. Тенденция обусловлена желанием покупателя не тратить много времени на процесс покупки.

В данном обзоре предлагается анализ ситуации на рынке продуктового ритейла, а также рассматриваются тенденции его будущего развития. Предложена оценка факторов, при которых будет максимизирована рентабельность сети небольших продуктовых магазинов, а также анализ необходимых ресурсов и мероприятий для ее создания.



Содержание

01. Глобальный рынок продуктового ритейла

- 1.1. Анализ количественных и качественных характеристик рынка
- 1.2. Подходы к ведению бизнеса на рынке продуктового ритейла
- 1.3. Ключевые тенденции развития рынка в зарубежных странах

02. Продуктовый ритейл в Украине

- 2.1. Структура рынка продуктового ритейла в Украине
- 2.2. Подходы к ведению бизнеса в сфере продуктового ритейла
- 2.3. Характеристика потребления

03. Инвестиционная привлекательность продуктового ритейла в Украине

- 3.1. Ключевые факторы, влияющие на эффективность сети продуктовых магазинов формата «у дома»
- 3.2. Ключевые допущения при оценке эффективности сети магазинов формата «у дома»
- 3.3. Ключевые показатели эффективности проекта

04. Возможности и угрозы рынка. Перспективы дальнейшего развития



01

Глобальный рынок продуктового ритейла

1.1. Анализ количественных и качественных характеристик рынка

Глобальный рынок продуктового ритейла характеризуется, как динамично развивающийся. В 2016 году объемы продаж составили 8 309 млрд USD, а к 2021 году, в соответствии с прогнозными оценками, этот показатель достигнет 10 917 млрд. USD.

Основными драйверами роста глобального рынка продуктового ритейла в прогнозном периоде выступают:

- рост численности мирового населения;
- развитие и совершенствование новых каналов продаж (прежде всего, развитие онлайн-продаж).

В частности, на развивающихся рынках такими драйверами будут:

- активное государственное инвестирование в инфраструктуру;
- выход на рынки глобальных перерабатывающих компаний. Рост их количества потенциально снижает ограничения, связанные с поставками.

В региональном разрезе наиболее крупным сегментом продуктового ритейла является Азиатско-Тихоокеанский регион, составляющий более трети рынка (36,2%) по объемам продаж в денежном эквиваленте.

Вторым по размеру территориальным сегментом рынка выступает Европа — объем продаж в регионе в 2016 году составил 26,2% всего объема продаж на глобальном рынке.

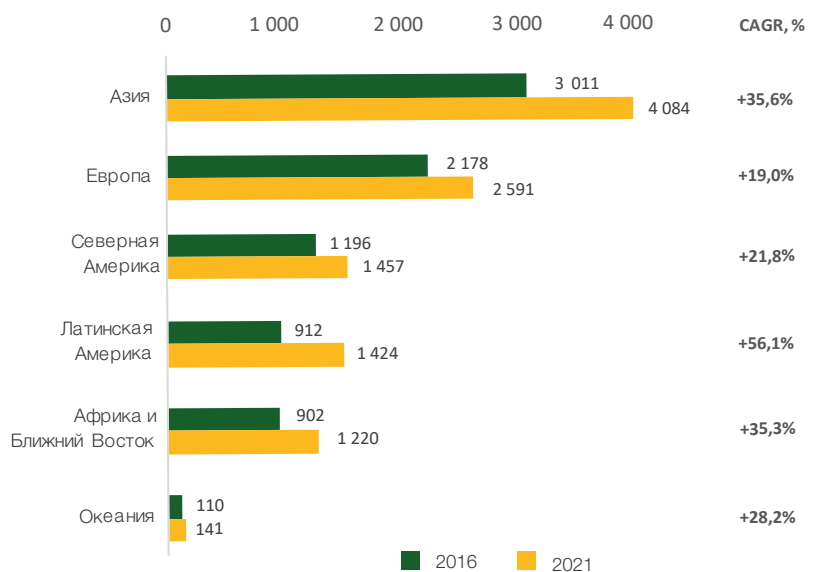
Прогнозируется, что до 2021 года позиции регионов в структуре глобального рынка не изменятся, но ожидается некоторое перераспределение «веса» регионов. Так, «разрыв» между лидерами еще больше увеличится: Азиатско-Тихоокеанский регион увеличит свою долю до 37,4%, а Европа — несколько снизит до 23,7%. Рост рынка в Азиатско-Тихоокеанском регионе продолжится под воздействием дальнейшей урбанизации, растущих доходов населения и нарастающих тенденций наследования западноевропейского образа жизни.

Наибольший прирост объема продаж в денежном выражении в прогнозном периоде ожидается в странах Латинской Америки, что позволит региону занять практически равные позиции в общей структуре рынка со странами Северной Америки (на уровне 13%).

Доля регионов в объеме продаж продуктового ритейла, 2016 г.



Объемы продаж в продуктовом ритейле по регионам, млрд. USD



Источник: Statista

Основную долю рынка занимают супермаркеты и гипермаркеты. Ожидается, что в ближайшее время этот сегмент сохранит свое первенство и продолжит рост с CAGR 6,2%, достигнув объема в 4,4 трлн USD.

1.2. Подходы к ведению бизнеса на рынке

Модель бизнеса в сегменте достаточно проста и универсальна. Она включает в себя: розничную сеть, поставщиков и потребителей. При этом часть ритейлеров активно развивает сегмент собственных торговых марок (СТМ). Как правило, товары, реализуемые под СТМ сети, производятся на независимых мощностях или на предприятиях, находящихся в собственности владельцев СТМ.

Собственные торговые марки создаются под конкретную торговую сеть и более адресно удовлетворяют потребности покупателей, базируясь на понимании специфики аудитории.

Типичная схема взаимодействия субъектов продуктового ритейла



1.3. Ключевые тенденции развития рынка в зарубежных странах

В соответствии с экспертными оценками, в дальнейшем рынок продуктового ритейла будет развиваться под воздействием следующих ключевых тенденций.

1. Развитие и совершенствование онлайн-канала продажи продуктов. По результатам исследования (Nielsen Connected Commerce Report 2018), за 2016–2018 годы доля потребителей, покупающих свежие и упакованные продукты онлайн, увеличилась на 15%. В текущем году в мире 30% потребителей совершали покупки онлайн упакованных продуктов и 26% покупали таким образом свежие продукты.

По оценкам американской исследовательской компании Forrester, 2018 год стал «триумфом онлайн-продаж продуктов питания» и в последующие годы продажи через электронные каналы будут и далее увеличиваться. Согласно данным исследовательских компаний, из 250 крупнейших мировых продуктовых ритейлеров 219 (88%) ориентированы на развитие онлайн-продаж. Одним из подтверждений привлекательности данного сегмента является высокая заинтересованность в нём традиционных лидеров онлайн-торговли непродуктовыми категориями. Так, например, один из гигантов онлайн-торговли Amazon ввел в свой ассортимент продуктовые позиции, приобретая сеть Whole Foods (сеть супермаркетов, специализирующуюся на органических продуктах, представленную в США и Великобритании).

Развитие сегмента онлайн-торговли на рынке продуктового ритейла существенно трансформирует потребительский опыт. С одной стороны, он открывает новые перспективы для ритейлеров и брендов по взаимодействию с потребителем. С другой — формирует новые вызовы (прежде всего, связанные с возможностями влияния на потребительское поведение и выбор).

2. Постоянный, всесторонний анализ потребителя и потребительского опыта (с использованием big data), «следование за потребителем», с целью максимально полного и адресного удовлетворения потребностей.

3. Появление и развитие технологий smart shopping. Так, «виртуальные помощники» Amazon's Alexa, Google Home, Apple's Home App не только автоматизируют, упрощают процессы планирования покупок для потребителя, но и формируют новые возможности персонализированной коммуникации брендов и ритейлеров со своими покупателями. Например, один из нидерландских ритейлеров разработал приложение, позволяющее формировать список покупок посредством Siri (персональный ассистент от Apple на голосовом управлении). Доступ к информации о систематических покупках потребителя позволяет создавать уникальные персонализированные предложения, повышая эмоциональную и функциональную связь потребителя и ритейлера.

4. Инновации в системе доставки, прежде всего, в направлении оперативности (как одной из наиболее актуальных для категории характеристик) и персонализации опыта. Удачным примером в направлении скорости доставки является опыт ритейлеров Нидерландов.

В частности, в Роттердаме доступен заказ через специализированное приложение с последующей доставкой в течение 2 часов, а в Амстердаме тестируется система супербыстрой доставки в течение 15 минут. По некоторым экспертным оценкам, модели доставки будут и далее эволюционировать (в том числе, с использованием big data), ожидаемым результатом может стать автоматизированная доставка на основании анализа потребительского опыта.

5. «Гиперлокализация» — рост доли локальных продуктов в общем ассортименте продуктового ритейлера. Тенденция проявляет себя в поддержке небольших и средних производителей, расширении ассортимента СТМ. По экспертным ожиданиям, данный тренд будет позитивно воспринят потребителями, ориентированными на ценности местных общин. С другой стороны, «гиперлокализация» повлечет за собой потребность в более частой сезонной смене ассортимента, что, в свою очередь, несколько усложнит процессы поставки и потребует качественного сотрудничества участников рынка и т.д.

6. Этический консьюмеризм — сознательное потребление, повышение внимания к качеству продукции, стремление к потреблению натуральных (в идеале — органических) продуктов питания с восприятием органик-сертификата как «золотого стандарта» производства. Следуя данной тенденции, ритейлеры будут развивать новые модели доставки максимально свежей продукции («прямо с фермы»), повышать стандарты качества и искать новые возможности доносить эту информацию к потребителю.

7. Изменение концепции офлайн магазинов — переориентация с сугубо точек продаж на места получения уникального потребительского опыта: включение в ассортимент новых или ограниченно представленных категорий (например, экзотики, органической продукции, готовых блюд), предоставление новых услуг и т. д.



02

Продуктовый ритейл в Украине

По данным Государственной службы статистики Украины, товарооборот продуктового ритейла в стране продолжает поступательно расти после существенного падения в 2014–2015 годах. За 11 месяцев 2017 года он составил 725 млрд. грн., увеличившись на 8% по сравнению с 2016 годом.

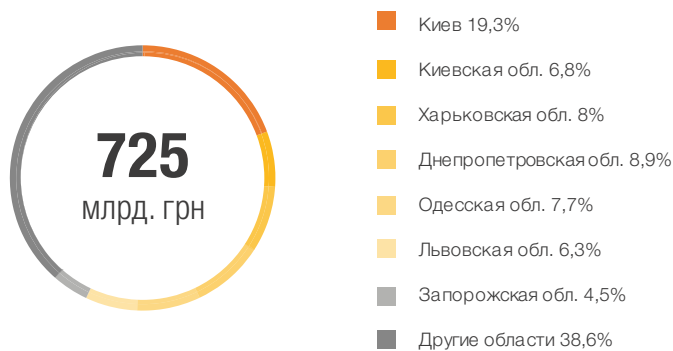
В 2018 году тенденция роста продолжилась — по итогам I полугодия 2018 года оборот розничной торговли составил 428,9 млрд. грн. (вырос на 6,2% по сравнению с аналогичным периодом 2017 года), что формирует достаточно позитивные ожидания относительно совокупных финансовых показателей рынка за год.

2.1. Структура рынка продуктового ритейла в Украине

Рынок продуктового ритейла Украины высоко сегментирован как регионально, так и по покупательной способности.

Наиболее крупным территориальным сегментом рынка ожидаемо выступает Киев с долей рынка в 19,3% (товарооборот 140 млрд. грн).

Региональная структура товарооборота продуктового ритейла Украины, 11 мес. 2017 г.



Источник: Ассоциация ритейлеров Украины



Конкуренция на рынке неравномерная. Наиболее конкурентным является Киев. Менее конкурентным и, ожидаемо, максимально перспективным регионом выступает Западная Украина (с достаточно высоким уровнем жизни местного населения и потенциальной привлекательностью местного ритейла для потребителей

соседних стран ЕС (Словакии, Венгрии, Польши). В данном регионе пока слабо присутствуют ведущие украинские ритейлеры. Однако, ситуация стремительно меняется — из 219 новых магазинов, открытых десяткой лидеров-ритейлеров в 2017 году, почти треть объектов (32,1%) пришлась на западную Украину.

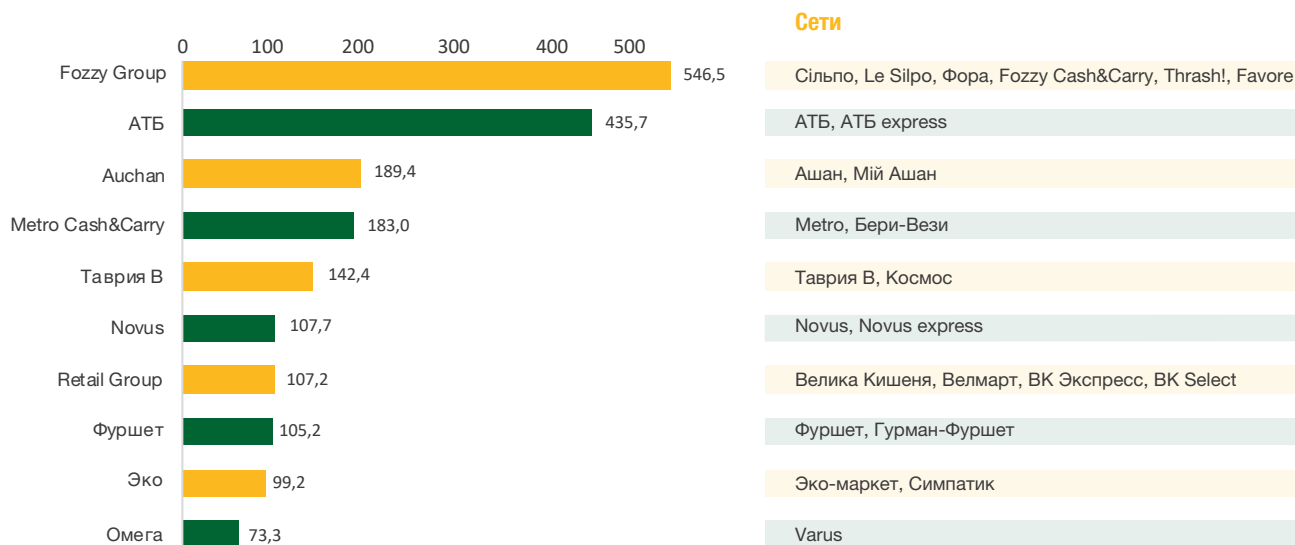
Новые точки продаж по регионам Украины, 2017 г.



Источник: Укragenkonсалт

Крупнейшими игроками рынка по объему торговых площадей в 2018 году стали Fozzy Group, АТБ и Auchan.

Топ-10 продуктовых ритейлеров по размеру торговых площадей по итогам I полугодия 2018 г., тыс. м²



Источник: Allretail

В то же время, по количеству торговых точек АТБ является лидером рынка. По итогам 2018 года количество торговых точек АТБ (954) в 1,7 раза превышало количество торговых точек Fozzy Group (540). Сеть АТБ стала также лидером рынка по количеству новых торговых точек, открытых в 2017 году. На АТБ в прошлом году пришлось 78 открытий. В 2018 году темпы физического роста сетей в стране в целом несколько снизились.

По экспертным оценкам, украинский продовольственный розничный рынок контролируется местными ритейлерами. При этом, приверженность потребителя локальным сетям значительно выше, нежели международным. В 2017 году доля топ-10 FMCG-сетей (по количеству торговых точек) достигла 36,9% от общего объема розничных продаж в стране, продемонстрировав рост практически на 5%.

Топ-10 крупнейших локальных продуктовых ритейлеров Украины (по количеству торговых точек)

Ритейлер	Сети	Регион	Количество торговых точек, по итогам 2018 г.	Новые торговые точки в 2017 г.	Дополнительные сведения
АТБ	АТБ, АТБ express	Украина	954	78	Отличительная особенность: крупнейшая сеть дискаунтеров. Оборот в 2017 г. составил 80,2 млрд грн Ассортимент: 3,5 тыс. наименований, из них 800 позиций — СТМ
Fozzy Group	Сільпо, Фора, Fozzy, Le Silpo, Thrash!, Favore	Украина	540	35	Отличительная особенность: активно экспериментирует с форматами, имея в портфеле дискаунтеры, супермаркеты и премиальные магазины. Один из лидеров, работающих в направлении предложения новых, уникальных концепций торговых точек. Другие виды бизнеса: производство продуктов питания и непродуктовых категорий (персональная электроника), банковский и ресторанный бизнес, сеть фарм-супермаркетов
Volwest Group	Наш край, Наш край экспресс, SPAR	Украина	240	46	Другие виды бизнеса: производство продуктов питания, ресторанный бизнес, дистрибуция, продажа теплового и холодильного оборудования, вендинг, развитие спортивно-развлекательного комплекса, СМИ (радио и газета)
ООО ТПК «Львовхолд»	Рукавичка, Під боком, Рукавичка S	Запад	133	н/д	Ближайшие планы: открытие 42 новых магазинов до конца 2018 (по гранту ЕБРР)
ООО «Эко»	ЭКО маркет, Симпатик	Украина	115	н/д	Другие виды бизнеса: Баядера Групп
ООО «Оптторг-15»	Делви	Восток Центр	110	36	Отличительная особенность: новая сеть, развивается с 2015 г. Ассортимент: 1,5–2,5 тыс. позиций Ближайшие планы: к 2021 г. планирует создать национальную сеть из 1000 магазинов в формате «у дома».
ООО «Украинский Ритейл»	Брусничка, Брусница	Восток Центр	101	н/д	Ассортимент: около 5 тыс. позиций Ближайшие планы: создание одной из крупнейших сетей в Украине
ООО «ЛК-Транс»	ЛотОК	Киев	87	24	—
ООО «Модерн-Трейд», ООО «Киевское»	Santim, Копійка, Копійка	Юг	81	н/д	Отличительная особенность: работает в форматах небольших, средних и больших магазинов Ассортимент: от 10 тыс. до 20 тыс. позиций (в зависимости от формата магазина)
ООО «Пакко-холдинг»	Волак, Пакко	Запад Центр Восток	78	н/д	—

Источник: Allretail

2.2. Подходы к ведению бизнеса в сфере продуктового ритейла

Принципиально схема ведения бизнеса в Украине (в плане субъектов бизнеса и характера их взаимодействия) не отличается от глобальной. В тоже время, рынок продуктового ритейла в стране на сегодняшний день переживает существенные трансформации — как под влиянием общемировых трендов, так и под воздействием локальных особенностей потребления, потребительских настроений.

К ключевым тенденциям, определяющим развитие рынка и ведение бизнеса в сфере продуктового ритейла в Украине, относятся следующие:

1. Растущая конкуренция, наращивание торговых площадей и стремление к концентрации торговых площадей в руках ограниченного количества сетей. Неоднократно предпринимались попытки по слиянию активов для создания продуктовой сети, охватывающей максимальное количество регионов, но пока глобальная сеть отсутствует. В ближайшие годы, по оценкам генерального директора Украинской ассоциации поставщиков торговых сетей А. Дорошенко, часть сетей будет продавать свой бизнес, некоторые (например, Billa) будут распродавать площади в некоторых областях, не соответствующих их внутренней стратегии развития.

Согласно экспертным оценкам, создание новых сетей с нуля маловероятно, заход на рынок крупных иностранных игроков возможен, главным образом, через поглощение действующих операторов.

2. Всесторонний анализ потребителя и потребительского опыта, программы лояльности и т.д., «следование за потребителем», с целью максимально полного и адресного удовлетворения потребностей. Например, специальное ПО Metro Cash&Carry позволяет анализировать потребление конкретного покупателя и предлагать персонализированные перекрестные покупки, акционные предложения.

3. Использование комплекса каналов коммуникации (с учетом специфики различных сегментов аудитории) для максимально эффективного достижения и адресной коммуникации. Современная коммуникация с потребителем представляет собой комбинацию диджитал, печатной, наружной и ТВ рекламы.

Ряд ритейлеров отмечает, что при сокращении просмотра телевидения (по некоторым данным, на треть) диджитал становится приоритетным каналом достижения целевой аудитории, особенно в крупных городах.

4. Развитие новых / мало представленных форматов:

- дискаунтеры — например, Fozzy Group создал и развивает сеть дискаунтеров под брендом Thrash!;
- небольшие магазины формата «у дома» — ожидается, что в ближайшие несколько лет наиболее активно будут развиваться именно небольшие по площади магазины (мини-маркеты и магазины у дома); эту стратегию, наряду с развитием традиционных для себя форматов, используют, например, Ашан (сеть магазинов возле дома «Мій Ашан»). По мнению ряда игроков рынка, данный формат не составит серьезной конкуренции супермаркетам — они по-прежнему будут оставаться местом «большой закупки», тогда как магазины у дома будут удовлетворять потребность повседневной «дозакупки»;
- премиальные «концептуальные» магазины (с особым ассортиментом, уникальной атмосферой, стилистикой) — удачными примерами данного формата являются сеть магазинов сыра, хамона и вина HolovaNoga (Киев), премиальный фуд-маркет Favor (пгт Козин), деликатес-маркет Le Silpo (Одесса).

Ритейлеры, традиционно представленные в формате крупных супермаркетов, «идут» в небольшие форматы. Справедлива и обратная тенденция: так, традиционно занимающая сегмент «магазинов у дома» Фора открыла 4 супермаркета и премиальный фуд-маркет (пгт Козин), который радикально отличается от обычных магазинов сети и ассортиментом и спектром услуг.



5. Развитие новых инструментов формирования потребительской лояльности и эмоциональной привязки к бренду:

- формирование уникального покупательского опыта — следуя европейским трендам, украинские ритейлеры начинают конкурировать за потребителя, стараясь удивить его, предоставляя возможность получить уникальный опыт. Например, Varus открыл новые магазины с видеостенами, транслирующими рецепты, примеры сервировки, акционные предложения. Сильпо разрабатывает особую стилистику под новые открывающиеся объекты (например, супермаркет в стиле Арт Деко в Киеве, в стиле средневекового замка в Луцке). Следуя данной тенденции, часть ритейлеров сфокусировалась на рестайлинге традиционных супермаркетов для создания более комфортной, уютной, современной обстановки и большей привлекательности товаров (в частности, подобной стратегии следуют АТБ, Наш край, Billa);
- развитие концепции супермаркета как части местной общины, демонстрация социальной ответственности — некоторые ритейлеры выходят за рамки продаж, демонстрируя и формируя социальные ценности (например, заботы об окружающей среде — предлагая пункты сбора использованных батареек, заботы о здоровье — организуя «пункты здоровья» с возможностью измерения артериального давления и т. д.). Например, в рамках проекта «Живи ответственно» (сеть Наш Край) на постоянной основе действует специальная бонусная программа, которая насчитывает в 3 раза больше бонусов за покупку здоровой пищи. Кроме того, сеть предлагает покупателям специальный программный продукт, который позволяет отслеживать сбалансированность собственного рациона и при необходимости предлагает соответствующие продукты по специальной цене;
- формирование новых механик бонусных программ — удачными примерами являются как различные варианты «развлечения детей для привязки к сети родителей» (акция «Бабосы для босса», реализованная в супермаркете Эко-маркет; по оценкам представителей сети, акция — вариант кэш-бека — позволила увеличить количество лояльных потребителей практически на треть), так и коалиционные программы, задействующие различные точки предоставления товаров и услуг (программа «Фишка», включающая супермаркеты, автозаправки, банки, аптеки и т. д.; накопленными бонусами можно рассчитываться как деньгами в любой точке, участвующей в программе).

6. Расширение ассортимента / включение новых, менее представленных категорий:

- дальнейшее развитие сегмента собственных торговых марок (СТМ) — наиболее обширен данный сегмент в ассортименте сети АТБ (более 20%) и в сети Fozzy Group

(на уровне 10%); доля СТМ на европейском рынке составляет более 30% (преимущественно, за счет большей представленности на рынке сетей-дискаунтеров);

- акцент на фреш-категориях в новых форматах — например, Наш край в одном из новых магазинов предлагает увеличенную зону готовой еды, свежей выпечки, салат-бар, в котором потребители могут самостоятельно «собрать» свой салат;
- активное развитие сегментов органической и фермерской продукции — внутренний рынок органической продукции составляет 20 млн. EUR (при рынке экспорта в 100 млн. EUR), при этом интерес внутренних потребителей к данной продукции растет.

7. Постепенное развитие сегмента онлайн-торговли продуктами. Сегмент очень невелик в связи с неразвитой культурой потребления через онлайн-канал. По данным исследования Nielsen, в 2018 году лишь 6% потребителей покупали упакованные и 3% — свежие продукты онлайн. На сегодняшний день только 15 продуктовых ритейлеров имеют онлайн-платформы, при этом, их политика относительно самостоятельного развития онлайн-продаж неоднозначна: так, лидеры рынка АТБ и Сильпо не имеют собственных онлайн-магазинов, тогда как Фуршет и Таврия В предлагают такую возможность. Лидером сегмента выступает сервис Zakaz.ua, предоставляющий возможности заказа продукции из Ашана, Novus, Metro, Fozzy.

Несмотря на слабое развитие сегмента, ряд ритейлеров отмечает устойчивый рост покупок онлайн. Например, сеть Наш край в 2016 году зафиксировала рост покупок через собственный интернет-магазин в 3 раза. Позитивную динамику онлайн продаж отмечает и Fozzy (реализующая продукты как через Zakaz.ua, так и при помощи собственного онлайн-магазина Fozzy Shop). В 2017 году товарооборот магазина вырос в 2,8 раза, а количество заказов в день — в 3,3 раза.

Позитивная динамика стимулирует игроков рынка к все более активному развитию онлайн-канала продаж и расширению спектра предоставляемых услуг. В частности, в ближайшие планы Metro Cash&Carry входит расширение географии онлайн-заказов продуктов. Помимо Киева, Днепра, Харькова, Одессы и Львова услуга будет предоставляться в Житомире, Виннице и Запорожье.

8. Внедрение новых сервисов в точках продаж (свободный wi-fi, NFC-оплаты карточками и через Google Pay/Apple Pay, кассы самообслуживания и т.д.), повышающих качество потребительского опыта.

2.3. Характеристика потребления

Потребительское поведение всегда, так или иначе, испытывает на себе влияние общих социально-политических и социально-экономических факторов и является «производной» от субъективного восприятия потребителем себя в тех или иных социальных условиях.

К концу 2018 года Украина столкнулась с обострением социально-политической ситуации вплоть до введения военного положения в ряде областей. Уровень инфляции составил 10%, а индекс потребительских цен в ноябре вырос на 1,4% по сравнению с соответствующим показателем октября 2018 года.

Номинальная зарплата в течение года продемонстрировала рост, однако, темпы роста реальной зарплаты снизились. В результате, индекс потребительских настроений (по результатам исследования GfK Ukraine в сентябре 2018 года) снизился на 5,7 пунктов до 56,9 пунктов, сравнявшись с показателем начала 2018 года. Наряду с этим, произошло понижение других индексов: текущего положения (включая индекс текущего личного материального положения и целесообразности крупных покупок); экономических ожидания (включая ожидания относительно изменений личного материального положения и ожидаемого развития экономики страны); ожиданий относительно безработицы.

Несмотря на это, потребление в продуктовом ритейле постепенно «оживает». По мнению игроков рынка, наиболее существенными особенностями нынешнего периода являются:

- рост требовательности покупателя к качеству продукции (включая заинтересованность в потреблении натуральных, органических, фермерских товаров);
- возвращение тенденции потребления импорта;
- рост среднего чека за счет количества товаров (приобретение сопутствующих товаров, например, сыр+вино; покупка большего количества единиц любимой продукции под влиянием акционных предложений);
- рост потребности в качественном сервисе, уникальном потребительском опыте, новых ощущениях при посещении магазинов;
- снижение эффективности акций и скидок как инструментов привлечения потребителя — их количество не вызывает прежней заинтересованности, а экономия от подобных предложений оценивается скептически.



03

Инвестиционная привлекательность продуктового ритейла в Украине

Основываясь на существующей конъюнктуре рынка и тенденциях его развития, наиболее перспективными форматами продуктового ритейла являются:

Дискаунтеры

На фоне достаточно длительного нестабильного экономического положения, потребители заинтересованы в новых возможностях экономии, при этом, не жертвуя качеством продукции и объемами потребления.

Магазины формата «у дома»

Повседневная «дозакупка» является неотъемлемой частью современного потребления. Покупателю важно понимать, что все необходимые продукты присутствуют в шаговой доступности и посещение супермаркета не является необходимым в течение рабочей недели.

Премиальные магазины (преимущественно, в крупных городах)

Растущее социальное расслоение продолжает формировать группу потребителей, ориентированных на потребление высококачественной деликатесной, импортной, экзотической и другой подобной продукции. Важно, что помимо соответствующего ассортимента от этих магазинов ожидают особой атмосферы, уровня сервиса, возможно, дополнительных уникальных услуг.

Нишевые магазины (органической, фермерской продукции) в крупных городах

Тренд здорового образа жизни и потребления свежей продукции формирует группу потребителей, ориентированных на потребление соответствующих категорий в розничной сети. Рынок (как традиционное место покупки натуральной продукции / продукции непосредственно от производителя) постепенно утрачивает доверие тех потребителей, для которых важна сертификация продукции, санитарные условия производства и контроль качества готовых продуктов.

Наиболее привлекательными для создания бизнеса являются западные регионы Украины, где уровень конкуренции ритейлеров остается невысоким.

В качестве примера оценки инвестиционной привлекательности продуктового ритейла в этом обзоре рассмотрен бизнес по организации сети продуктовых магазинов формата «у дома», отличительной чертой которой являются высококачественный сервис и широкий ассортимент продукции фермерского производства.

3.1. Ключевые факторы, влияющие на эффективность сети продуктовых магазинов формата «у дома»**Конкурентная среда и ценовая политика**

Бизнес по организации сети продуктовых магазинов формата «у дома» предполагает высокую конкуренцию, учитывая, что практически в каждом жилом массиве имеется доступ к супермаркетам, продуктовым магазинам или ларькам. Конкурентная среда существенно влияет на успех бизнеса, поскольку она является ключевым фактором влияния на количество потенциальных клиентов и, соответственно, на доходы.

При открытии магазина потребуется проанализировать конкурентную среду (их ассортимент, аудиторию покупателей) и аудиторию потенциальных потребителей (количество жильцов в близлежащих домах, их социальный статус, интересы и потребности). Последнее позволит сформировать наиболее подходящий ассортимент и ценовую политику магазина.

Доход магазина «у дома» планируется обеспечить, в первую очередь, за счет объемов продаж, а не высокого уровня цен. Гибкая ценовая политика будет обеспечиваться за счет сравнительно невысокой наценки на товар. Также предусмотрены программы лояльности, акции «товар дня», бонусы за потребление определенной категории товаров.

Значительную часть ассортимента магазинов «у дома» будут составлять эко-продукты и натуральная продукция фермерских производств: молочная продукция и сыры, мясные изделия, полуфабрикаты, а также хлебобулочные и кондитерские изделия, овощи (весовые и сортированные в вакуумной упаковке), фрукты и сухофрукты, орехи, бакалея, алкоголь и другие напитки.



Расположение магазина

Месторасположение магазина является наиболее значимым фактором, поскольку непосредственно влияет на поток клиентов и, соответственно, объёмы продаж.

Параметры, позитивно характеризующие расположение магазинов «у дома»:

- Первая линия домов.**
 Размещение магазина внутри жилого массива снижает количество случайных посещений (непостоянных клиентов), соответственно, для увеличения потока покупателей потребуются дополнительные расходы на рекламу.
- Расположение рядом с остановками общественного транспорта, развлекательными заведениями, детскими площадками.**
 Увеличивает количество посетителей, осуществляющих покупки по дороге домой.
- Пешеходные потоки на расстоянии 20–30 метров от входа в магазин.**
 Обеспечивает известность магазина в округе и высокие показатели его посещаемости среди прохожих.
- Удобное место подхода.**
 Вход в магазин должен быть видимым с расстояния и не загороживаться надстройками, киосками и другими объектами. Необходимо также учесть наличие подземных и пешеходных переходов, светофоров, которые обеспечивают безопасность подхода клиентов к магазину.

Компетентность персонала и уровень сервиса

Роль обслуживающего персонала является определяющей для успешного функционирования бизнеса в выбранном формате, поскольку высококачественный сервис способствует высокой лояльности клиентов и наработке постоянной клиентской базы. По этой причине, внедрение высоких стандартов обслуживания и этики поведения среди сотрудников торговой сети является важным условием формирования успешного бренда.

При организации сети продуктовых магазинов формата «у дома» целесообразно разработать и применять корпоративный стандарт обслуживания, включающий:

- правила обслуживания клиентов;
- правила поведения продавца в торговом зале;
- требования к знанию продавцами информации о товарах;
- работа с жалобами клиентов и возвратом товара;
- внешний вид сотрудников.

Необходимый штат сотрудников для эффективного функционирования одного магазина «у дома»

Должность	Количество человек
Менеджер магазина	1
Продавец	2
Кассир	2
Грузчик	1
Охранник	1

Штат для выполнения управленческих и аналитических функций продуктовой сети из 5 магазинов «у дома»

Должность	Количество человек
Директор торговой сети	1
Бухгалтер	1
Ведущий маркетолог-аналитик	1

Позиция ведущего маркетолога-аналитика требует особого внимания. Для сети магазинов наличие в штате аналитика позволит на регулярной основе:

- отслеживать цены у конкурентов и адаптировать собственную ценовую политику;
- корректировать ассортимент на основе анализа собственных продаж и спроса;

- проводить мониторинг ключевых показателей бизнеса в разрезе каждого магазина и по сети в целом с целью повышения гибкости и эффективности управленческих решений.

Это повысит шансы на успех бизнеса и предоставит возможность повышения прибыли с каждой точки продаж.



Дизайн магазина

Дизайн и стилистическое оформление магазина играет важную роль в привлечении потенциальных клиентов. Первое на что обращает внимание потенциальный клиент, — витрина и вход в магазин. Наружная витрина должна быть сфокусирована на привлечении внимания и информировании об ассортименте продукции, действующих акциях и специальных предложениях. Учитывая, что основной ассортимент магазинов формата «у дома» составляет фермерская продукция, целесообразно при оформлении наружной витрины

сделать акцент на эко-тематике и стилистическом оформлении, например, в стиле лофт, что позволит выгодно выделяться на фоне конкурентов.

Следующим этапом является оформление интерьера магазина — торговых витрин, стеллажей, холодильного оборудования. Важным является качественное освещение торгового зала, а также продуманная выкладка товаров.

Условия оптовой закупки товаров

Условия оптовой закупки товаров (цена и качество продуктов, сроки доставки) обеспечивают непрерывность ведения бизнеса и напрямую влияют на своевременное наличие качественных продуктов в магазине.

Для магазинов формата «у дома» возможно рассматривать закупку товаров у:

- отечественных сельскохозяйственных предприятий и фермерских хозяйств;

- посреднических структур;
- оптовых баз.

Тщательный контроль поставляемой продукции позволит минимизировать риски в отношении качества товаров и, как следствие, сформировать высокую репутацию магазина.

3.2. Ключевые допущения при оценке эффективности сети магазинов формата «у дома»

Аренда помещений и приобретение оборудования

Для организации данного бизнеса рекомендуется выбирать именно арендный тип пользования помещением, так как это даёт определенную свободу в изменении дислокации магазина при наличии факторов, которые вынуждают прекратить/реорганизовать торговую деятельность.

Для запуска торговой сети предполагается аренда пяти помещений, площадью по 100 м² (стоимостью 200 грн/м² в месяц). Каждое помещение предполагается разделить на две зоны: торговый зал (70 м²) и складское помещение (30 м²). Также планируется аренда офисного помещения, необходимого для организации работы управленческого персонала, площадью 30 м² (стоимостью 500 грн/м² в месяц).

В финансовую модель были заложены инвестиционные затраты на косметический ремонт помещений из расчета 150 тыс. грн. на один магазин.

Проектом предусматривается использование холодильного оборудования известных надежных производителей, таких как JUKA (Польша), АВЕЛОН (Украина), что позволит:

- гарантировать требуемые условия хранения товаров (температура, влажность);
- минимизировать расходы на электроэнергию;
- минимизировать риски выхода со строя оборудования.

Общие расходы на приобретение оборудования были оценены в 1,8 млн. грн.

Объёмы продаж и формирование цены

Магазин «у дома» ориентируется на клиентскую базу, представленную местными жителями жилого массива, на территории которого он непосредственно располагается. В типичном жилом массиве насчитывается порядка 1 500 домохозяйств. При этом предполагается, что 25% жильцов будут постоянными клиентами магазина «у дома» и будут совершать 8 покупок в месяц (в среднем — 2 раза в неделю).

Средняя сумма чека предполагается на уровне 250 грн.

Средняя наценка на реализуемый товар планируется на уровне 35% и будет корректироваться с учетом мониторинга конкурентных цен на различные группы товаров.

Персонал и заработная плата

Оплата труда сотрудников — повременная. Размер окладов определен на основании средней заработной платы в Украине по каждой из должностей за 2018 год. Для обеспечения возможности подбора более квалифицированного персонала и создания системы личной мотивации сотрудников в финансовую модель

было заложено увеличение базовой ставки для каждой должности на 20%–50% по сравнению с размером средней заработной платы по Украине.

Фонд оплаты труда для всей торговой сети был определен на уровне 13,9 тыс. EUR в месяц.

Себестоимость и операционные расходы

Для повышения прибыльности бизнеса закупку товаров планируется осуществлять напрямую у производителей с заключением долгосрочных контрактов, что позволит получить более выгодные закупочные цены и сформировать конкурентные отпускные цены.

на текущий ремонт и сервисное обслуживание оборудования, обслуживание кассовых аппаратов (в сумме 3,4 тыс. EUR в год).

В составе постоянных операционных расходов были учтены:

- расходы на обслуживание сайта, интернет, сигнализацию, транспортные расходы, расходы

- расходы на оплату электроэнергии и прочих коммунальных услуг (порядка 150 EUR в месяц).

- расходы на списание неликвидной, бракованной продукции — 2% от объемов закупок.

3.3. Ключевые показатели эффективности проекта

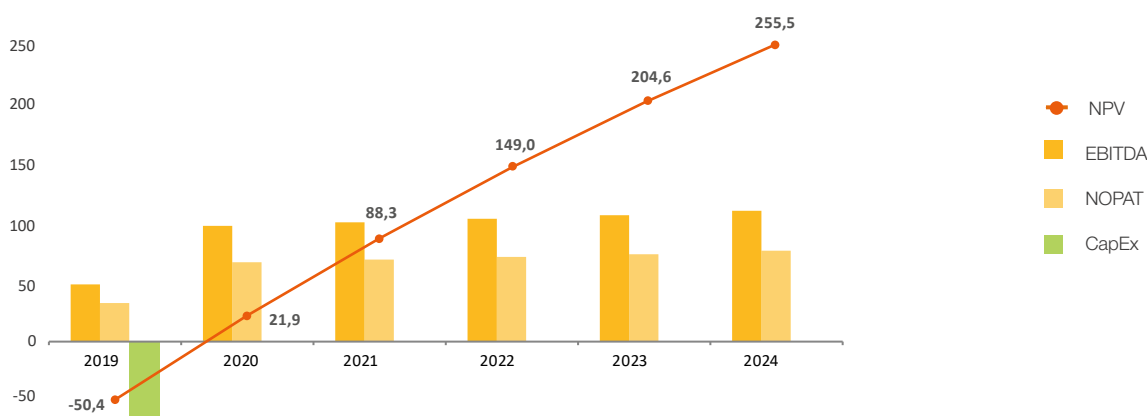
На организацию торговой сети из 5 магазинов формата «у дома» потребуется порядка 83,6 тыс. EUR инвестиций, в том числе на:

Ставка дисконтирования установлена на уровне 12,5% и учтен ежегодный прирост цен производителей в евро на уровне 4%. Прогнозный дисконтированный период окупаемости проекта при использовании вышеперечисленных допущений составит 1 год и 3 месяца. Основные показатели проекта за 6 лет:

Статья расходов	Сумма
Маркетинговые расходы (наружная реклама, разработка сайта, реклама в соцсетях)	4,3 тыс. EUR
Расходы на риэлторские услуги	1,5 тыс. EUR
Приобретение мебели, торгового и холодильного оборудования	56,9 тыс. EUR
Косметический ремонт торговых помещений	4,3 тыс. EUR

Показатель	Значение
Среднегодовой чистый денежный поток за 6 лет с учетом дисконтирования	255,5 тыс. EUR
Чистая приведенная стоимость (NPV)	46,4 тыс. EUR
Внутренняя норма рентабельности проекта (IRR)	134%

График окупаемости проекта



Для возможности оценки влияния ключевых факторов (инвестиции, объём продаж, расходы на заработную плату) на показатель чистого денежного потока, был выполнен анализ чувствительности показателя NPV за 6 лет.

График чувствительности NPV проекта

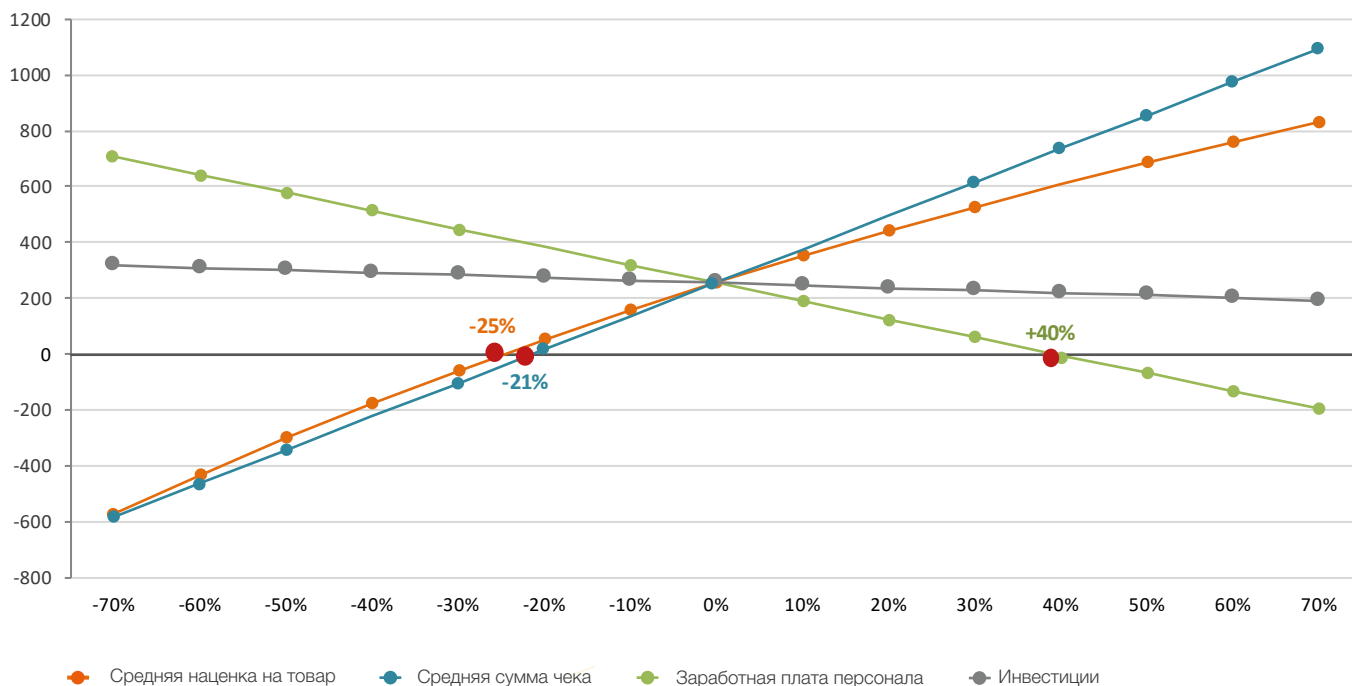


График показывает, что NPV наиболее чувствителен к таким факторам, как средняя наценка на реализуемый товар, средняя сумма чека и расходы на заработную плату персонала. NPV проекта снизится до 0 (точка окупаемости) при выполнении одного из следующих условий:

- снижению средней суммы чека на 21%;
- снижению средней наценки на товар с 35% до 26%;
- увеличении расходов на заработную плату на 40%.

Анализ чувствительности также показывает, что NPV проекта наименее чувствителен к изменению объемов

инвестиций. То есть, даже при увеличении инвестиционного бюджета на 70%, бизнес останется прибыльным: NPV проекта будет равным 192,1 тыс. EUR за 6 лет его реализации, при этом окупаемость проекта возрастет до 2 лет и 2 месяцев.

Финансовое моделирование можно использовать как инструмент, который позволит оперативно принимать эффективные управленческие решения на этапе создания и функционирования бизнеса в условиях возникновения операционных и рыночных рисков.



04

Возможности и угрозы рынка. Перспективы дальнейшего развития

Рынок продуктового ритейла в стране поступательно растет. В соответствии с экспертными ожиданиями, позитивный тренд в ближайший период на рынке сохранится.

Дальнейшее развитие рынка будет обусловлено факторами, представленными ниже.

ВОЗМОЖНОСТИ

БАРЬЕРЫ

1. Поступательный рост рынка, наметившийся после падения в 2014–2015 гг.
2. Рост номинальной заработной платы, стимулирующий потребление.
3. Технологические инновации, позволяющие:
 - более эффективно анализировать и понимать своего потребителя (например, за счет использования big data) и, как следствие, более качественно удовлетворять его потребности;
 - формировать адресную коммуникацию с потребителем, повышая функциональные и эмоциональные связи с ритейлером и брендами.
4. Трансформация потребительского поведения, обуславливающая потребность в новых форматах традиционной розницы (дискаунтеры, магазины у дома, премиальные/нишевые магазины).
5. Постепенное развитие онлайн-канала продаж в сегменте.
6. Неравномерность конкуренции на рынке, наличие регионов с достаточно низким уровнем конкуренции.

1. Нестабильное социально-политическое и экономическое положение в стране.
2. Низкая покупательная способность значительной части населения.
3. Достаточно высокая конкуренция среди ключевых игроков рынка — сетевых ритейлеров, имеющих высокий уровень узнаваемости и приверженности потребителей.
4. Ослабление эффективности традиционных ценовых способов привлечения и удержания потребителя (бонусы и скидки), потребность в разработке более сложных инструментов и механик формирования потребительской лояльности.





БЦ Палладиум Сити
г. Киев, 03150, Украина
ул. Антоновича, 172

+380 44 344 91 07
kreston.ua