

01 ноября 2021

## Слезаем с «иглы промоакций»: как дискаунтеры экономят на логистике



Иван Глушаков,  
ГК «КОРУС Консалтинг»

Крупные ретейлеры пытаются снизить долю промоакций в товарообороте. Они открывают дискаунтеры — магазины низких цен. В таких магазинах уже

закупается половина населения РФ. Иван Глушаков (ГК «КОРУС Консалтинг») — о том, как дискаунтерам удастся экономить.

### Семимильными шагами

По данным 2ГИС, с 2017 по 2020 год количество дискаунтеров в России выросло на 24,7%, а исследование M.A.Research показало, что весной 2020 года их число достигло 5 тыс. Самым быстрорастущим стал «Светофор». По оценке InfoLine, выручка торговой сети увеличилась в 2020 году на 38,8% по сравнению с 2019 годом, до 188,7 млрд руб. В первом полугодии 2021 года

дискаунтер стал безусловным лидером по приросту новых торговых площадей, опередив бессменных лидеров в ретейле «Магнит» и X5 Retail Group.

Сергей Ломакин, основатель Fix Price, в интервью Financial Times отметил, что чем хуже макроэкономическая ситуация и чем больше людей, чьи доходы упали, тем лучше для дискаунтеров. В ближайшие пять лет их доля в России будет только расти. К примеру, летом сеть «Магнит» объявила о планах до конца 2021 года увеличить число своих дискаунтеров почти в три раза — с 76 до 200. В том числе компания планирует построить с нуля 50 новых магазинов.

Однако по сравнению с Европой в России магазинов эконом-класса пока еще очень мало. В Германии, Нидерландах, Бельгии и других странах доля дискаунтеров среди ретейлеров составляет порядка 25%. При этом, как сообщает исследовательское агентство IGD, дискаунтеры обеспечивают 43% роста европейского рынка ретейла, то есть развиваются в три раза быстрее, чем остальные форматы. Для сравнения в России рост доли дискаунтеров до 15–17% ожидается лишь к 2024 году, прогнозируют аналитики M.A.

Research. Важно понимать, что к формату «дискаунтер» относятся не только, собственно, дискаунтеры, но супермаркеты, универсамы, магазины «у дома». Бизнес-модель этих точек — «каждый день низкая цена» («EveryDay Low Price, EDLP»).

Традиционным ретейлерам приходится адаптироваться. У X5 Retail Group есть сеть «Чижик», у «О'кей» — «Да!», у «Магнита» — «Моя цена», у «Ленты» — «365+».

## Как устроена бизнес-модель дискаунтеров

Чтобы понять структуру цепочек поставок дискаунтеров, необходимо разобраться с особенностями бизнес-модели «EveryDay Low Price» (EDLP). Бизнес-модель построена вокруг минимизации цен для потребителя и подразумевает изменение структуры затрат по сравнению с магазинами, работающими по модели «высокая-низкая цена» («High-Low Price»): акцент смещается на специфику управления логистическими процессами. EDLP-формат предполагает следующие характеристики: снижение закупочных цен, совокупного товарного запаса, затрат на складскую инфраструктуру, транспортную логистику, выкладку, маркетинг и рекламу.

Покупатели не могут знать, какие товары обычная сеть будет продавать по акции в следующие дни или недели. Зато они знают, что в дискаунтерах цены стабильно низкие. Это формирует лояльность и постоянный покупательский трафик.

Оборачиваемость ассортимента растет, волатильность спроса падает. Соответственно, легче становится его прогнозировать, а значит, не надо хранить большие запасы и при этом можно обеспечить высокий уровень доступности на полке.

У дискаунтера снижаются также затраты на продвижение, и в цены товаров не закладываются расходы на промоутирование. Остальные характеристики дискаунтеров напрямую зависят от логистики, их мы и разберем подробнее.

## Экономия за счет цепочек поставок

Розничные сети оптимизируют логистические бизнес-процессы, видя в этом путь к снижению стоимости товара, а, следовательно, к привлечению широкой аудитории в свои точки продаж. Такая оптимизация позволяет увеличить утилизацию кузова на 5–17%; сократить затраты на складскую инфраструктуру на 3–12%, товарный запас — на 7–30%, а транспортные затраты — на 5–27%. Разберем, за счет чего достигается экономия.

## 1. Закупочные цены

Без потери качества закупочная стоимость уменьшается за счет:

- заказа больших партий товара при высокой оборачиваемости ассортимента. Чем больше заказ, тем выше маржинальность поставщика, которой он может позволить себе поделиться;
- стабильности и предсказуемости заказа. Чем более стабильны и прогнозируемы отгрузки поставщика, тем меньше требуется времени на выполнение заказа. Как следствие, нужно хранить меньше страховых запасов, арендовать меньше ячеек на складе, проще утилизировать транспорт. А значит, снижается себестоимость логистики при поставке;
- упрощения комплектации заказа поставщиком. Дискаунтер закупает большие партии товара, поэтому количество артикулов на паллете, а следовательно, число операций уменьшается. Если поставщик комплектует монопаллеты, повышая эффективность своих операций и сокращая затраты, то экономия будет еще больше;
- спрямления цепочки поставок поставщика. При упрощении комплектации можно исключить некоторые эшелоны общей цепи поставок, например, распределительные центры торговой сети, и доставлять продукцию

напрямую с производства в дискаунтер или по цепочке «кросс-док», особенно если речь идет о ходовом, высокооборотчиваемом товаре. Все это, безусловно, сокращает стоимость появления товара в магазине.

## **2. Складская инфраструктура**

Дискаунтерам требуются более скромные складские площади, чем сетям «High-Low Price», а значит, они несут меньше затрат на аренду или услуги 3PL. Размер склада зависит от ассортимента и объема хранения продукции, и в каждом случае эти показатели могут различаться, но, как правило, у дискаунтеров оба эти параметра ниже.

## **3. Совокупный товарный запас**

Чем ниже волатильность спроса и выше оборачиваемость товаров, тем точнее прогноз на любом горизонте. При планировании запасов это важнейший параметр, он позволяет снизить их количество, а значит, и долю замороженных инвестиций в оборотном капитале.

## **4. Транспорт**

Хорошо укомплектованные паллеты на складе — уже полдела для оптимизации удельных транспортных затрат. Высокая точность прогнозирования спроса позволяет стабилизировать отгрузки и вместе с тем настроить мастер-маршруты для транспорта, которые влияют на количество рейсов, оборачиваемость собственного транспорта, утилизацию кузова и могут снизить цену у провайдеров транспортных услуг за счет гарантии стабильных объемов перевозок.

## 5. Выкладка

Во многих дискаунтерах можно обнаружить выкладку в виде отдельно стоящих паллет в торговом зале. В гипермаркетах паллеты выставлены в ячейках стеллажей. Такая схема позволяет сэкономить на операциях внутри магазина, зарплатах мерчендайзеров и на распределительном центре прямой доставки, а в некоторых случаях получать эти паллеты напрямую с производства. Так у покупателя появляется возможность приобрести большой объем товаров в удобной таре. Дополнительно такая выкладка снижает количество касаний, а значит, потенциальных потерь.

Сама концепция дискаунтеров может быть достаточно успешной и тиражируемой на российском рынке. Это видят как его основные игроки, так и потребители. Важное условие — раскрыть преимущество данной модели, основной фокус в которой делается на детальное планирование цепочек поставок, прогнозирование спроса и работу с поставщиками.

*Источник: РБК Pro*

