

МАГНИТ



Оценка и повышение конкурентоспособности компании

Апрель 2015

Цель компании

**Получить абсолютное конкурентное
преимущество на российском розничном
рынке**



Виды конкурентов

Конкуренты бывают двух видов:

- Первый эшелон, это крупные, федеральные сетевые ритейлы (Пятёрочка, Дикси, Монетка)**
- Второй эшелон, это мелкие региональные или местные розничные сети**



Конкурентная борьба

Конкурентная борьба, это естественное стремление двух похожих субъектов, к доминированию. Главным этапом, в конкурентной борьбе, является корректное сравнение (оценка) конкурентов. Ключевым звеном в оценке, является начальник отдела продаж. Именно на основании полученной оценки конкурентов, строится стратегия борьбы с ними.



Коэффициенты привлекательности

Оценка производится по определенным параметрам. Каждый объект сравнения имеет цифровое значение. Результатом сравнения, являются коэффициенты. Коэффициент привлекательности — это соотношение одинаковых характеристик и показателей магазина к конкуренту. Существует два вида коэффициента привлекательности:



Фактический коэффициент привлекательности

Фактический коэффициент привлекательности, это сравнение продаж магазина с продажами конкурента. Расчет производится по формуле: $TO_{MM} / TO_{конкурента}$. К примеру, Продажи MM 4,5 млн. руб., продажи конкурента 5 млн. руб. В данном случае, фактический коэффициент привлекательности составит 0,9



Получение продаж конкурентов

Для получения продаж конкурентов, используются разные способы:

1. Выяснение продаж через инкассаторов
2. Выяснение продаж через сотрудников работающих у конкурента
3. Покупка инсайдерской информации
4. Выяснение продаж через собственников ТЦ или арендуемых помещений
5. Пересчет количества покупателей и расчет по чекам



Расчет продаж по чекам

Конкурент Дикси ММ Профессионал												
	09.07.2012			10.07.2012			11.04.2012			12.04.2012		
	Ккм 1	Ккм 2	Ккм 3	Ккм 1	Ккм 2	Ккм 3	Ккм 1	Ккм 2	Ккм 3	Ккм 1	Ккм 2	Ккм 3
9:00	32056		56938			57341		30349		33119		
12:00		29248			29944		32742					58573
18:00				32579		57578						
21:00		29512	57307				32984		58001		30713	
Итого		264	369	523	432	271	405	405	423	135	364	572
Средняя кли	1040,75	4163										
Выручка	208150	Берем средний чек по НП										
Месяц	6348575											



Алгоритм расчета продаж по чекам

1. В течение 5 дней производится сбор чеков с работающих касс конкурента
2. Сверяются номера чеков, считаем количество проведенных операции
3. Чеки собираем по времени (открытие, с 12 до 13:00, с 17 до 18:00 и под закрытие)
4. Высчитываем среднюю сумму чека, либо берём средний чек ММ.
5. Количество покупателей умножаем на средний чек



Расчетный коэффициент привлекательности

**Расчетный коэффициент
привлекательности, это сравнение
одинаковых характеристик объектов:**

- количество адаптивного ассортимента**
- количество всего ассортимента**
- Атмосфера**
- Уровень сервиса**
- Наценка**
- Расположение**



Адаптивный ассортимент

Адаптивный ассортимент - это ассортимент, сформированный исходя из предпочтений покупателей в данном географическом регионе. Это могут быть как местные производители, так и товары с других регионов, представленные у большинства конкурентов.



Адаптивный ассортимент

Основным критерием определения адаптивности, является представленность товара в большинстве торговых точек населённого пункта. В разных населённых пунктах, может быть свои адаптивный ассортимент. В оценке адаптивности участвуют только охлаждённые товары и хлебобулочные изделия. Замороженные продукты и сухой ассортимент не считаются адаптивными.



МАГНИТ

Сравнение адаптивного ассортимента

Группа/Поставщики	Пятёрочка	Виват	ММ Облицовка
Кондитерские изделия охл	26	18	17
Патисье	8	0	7
Экспресс Сервис	5	6	5
Софья	5	12	5
Хлебпром	8	0	0
Валенсия	0	10	0
Кулинария (салаты, сендвичи и т.д)	9	18	9
Молоко и молочные товары	51	58	47
Молкомбинат Кунгурский	19	19	15
Маслозавод Нытвенский	17	0	19
ЗАО Молоко	6	8	0
Маско	9	7	0
Ашатли	0	8	0
Великоленское молоко	0	2	0
Суксунское	0	2	0
Вемол	0	0	6
Кезский СЗ	0	12	7
Мясо и мясные продукты	103	73	85
Пермский Мясокомбинат	33	21	27
Краснокамский Мясокомбинат	0	8	3
Кунгурский Мясокомбинат	33	23	37
Троекурово (Пермская ПФ)	27	11	11
Рококо(части)	3	5	0
Здоровая Ферма	7	5	0
МПЗ Телец	0	0	7
Хлеб и хлебобулочные изделия	81	39	55
Покровский Хлеб	42	35	28
Первый Хлеб	36	0	19
Авакян ИП	3	2	0
ИП Саркисов	0	1	0
ИП Абрамян	0	1	0
Злак	0	0	2
Кунгурский Хлеб	0	0	6
Итого	270	206	213



Основной ассортимент

Ассортимент, количество всех позиции, включая охлаждённый, замороженный, сухой товар, бытовую химию и косметику, алкоголь, ХБИ. Пересчет производится вручную, с помощью кликера или под запись. Считаются ценники на полках и в оборудовании.



Атмосфера

Атмосфера, это качество предоставляемой услуги для покупателей. Оценку Атмосферы в ММ, берём из отчета «Атмосфера». Атмосферу у конкурента оцениваем визуально, субъективно: наличие очереди на кассах, грязь при входе и в ТЗ, грязь на полках, отсутствие ценников, не приятных запахов, утиль и т. д. При сравнении, показатель Атмосферы конкурента, считаем как «Хороший»



Уровень сервиса

При расчете уровня сервиса, оценивается наполняемость по всем группам ассортимента:

- Отсутствие свободного места на полке
- Представленность всех групп, заявленных в ассортименте

При сравнении, уровень сервиса конкурента берём за 100%. Уровень сервиса ММ можно узнать из отчета Клик Вью или у ММЗ



Наценка

Для сравнения наценки, необходимо провести мониторинг конкурента по 500 позициям. По итогам проведённого сравнения цен, НОП формирует запрос на РД по изменению наценки ММ. Это может быть как увеличение так и снижение наценки, в зависимости от результата мониторинга. Целевое значение по наценке, минус 2%, от наценки конкурента.



Наценка

При расчёте наценки, сравниваем цену конкурента с нашей ценой, при этом убираем критичные расхождения, оставляем минимальные расхождения по позициям. К примеру, разница в цене ВБД составляет 25%, эту позицию не учитываем в мониторинге, также по позициям в меньшую сторону. Допустимый порог расхождении 15%. Это позволит нам наиболее точно рассчитать наценку конкурента



Наценка

Товарная позиция	цены ММ	цены Х5	Разница в наценке	Коэффициент наценки
огурцы	118,5	180	51,90	0,52
томат	83,2	77,9	-6,37	-0,06
картофель	14,3	12,65	-11,54	-0,12
капуста	15,9	14,75	-7,23	-0,07
бананы	33,8	38,55	14,05	0,14
масло сливочное	45,6	44,55	-2,30	-0,02
Актимель	14,9	15,95	7,05	0,07
Цыпл. Бройлер	79,5	78,05	-1,82	-0,02
Яйцо С1	38,5	37,55	-2,47	-0,02
Яйцо С2	36,7	32,55	-11,31	-0,11
Сахар	27,4	27,95	2,01	0,02
Итоговая наценка	19,00%	16,09%	2,91	2,91%

Товарная позиция	цены ММ	цены Х5	Разница в наценке	Коэффициент наценки
огурцы	118,5	130	9,70	0,10
томат	83,2	77,9	-6,37	-0,06
картофель	14,3	12,65	-11,54	-0,12
капуста	15,9	14,75	-7,23	-0,07
бананы	33,8	38,55	14,05	0,14
масло сливочное	45,6	44,55	-2,30	-0,02
Актимель	14,9	15,95	7,05	0,07
Цыпл. Бройлер	79,5	78,05	-1,82	-0,02
Яйцо С1	38,5	37,55	-2,47	-0,02
Яйцо С2	36,7	32,55	-11,31	-0,11
Сахар	27,4	27,95	2,01	0,02
Итоговая наценка	19,00%	19,93%	-0,93	-0,93%



МАГНИТ

Удобство Расположения

Пункт, который не включён в новый расчет коэффициента привлекательности, но имеет очень важное значение, при итоговом определении КП.

Удобство расположения, подразумевает внешнее расположение объекта, относительно покупательского трафика (не путайте с внутренним удобством).



Признаки удобства

Существует 5 признаков удобства расположения:

1. Рядом с остановкой общественного транспорта
2. По пути следования в спальный район
3. Наличие большой парковки (от 10 мест)
4. Виден с проезжей части
5. На месте старого универсама



Маркерная точка

Маркерная точка — это пересечение двух конкурентов с одинаковыми внутренними характеристиками и удобством расположения.

Маркерные точки могут быть как с конкурентом 1-ого так и 2-ого эшелона.



Маркерная точка

Характеристики:

1. Расстояние до конкурента 100 — 150 м.
2. Оба объекта имеют одинаковое удобство расположения по 5 признакам
3. Площадь ТЗ не менее 250 м.кв
4. Разница торговых площадей не должна превышать 50 м.кв



Действия НОП

1. Мониторинг конкурента по адаптивному ассортименту. Отправка предложения по вводу новых позиции в ассортимент на адрес ДФ, ЗДРАП, ММЗ
2. Реализация программы расширения ассортимента. Дооснащение стеллажным, холодильным, кассовым оборудованием.
3. Анализ режима работы конкурента. Отправка запроса в ГК по корректировке режима работы ММ



Действия НОП

4. Повышение уровня атмосферы в ММ. Контроль технического состояния и соблюдение стандартов и технологии компании сотрудниками ММ (рейтинг ММ, работа с отклонениями СВ)
5. Своевременный и корректный раскрой ММ. Соблюдение технологии автомерчендайзинг



Действия НОП

6. Повышение качества предоставляемой услуги(полный штат, наличие тех. Служащей и дворника, соблюдение стандартов обслуживания покупателей)
7. Ценовой мониторинг конкурента. Формирование запроса для изменение наценки на адрес РД
8. Предложение по благоустройству ММ (организация парковки, пешеходных дорожек).



Действия НОП

9. Предложение по установке указателей к ММ. Размещение дополнительной рекламы ММ на фасаде, установка лайт боксов

10. Предложения по размещению СА или МК на смежных площадях для привлечения покупателей.



Заключение

Развитие человека или организации, происходит за счет решения постоянно возникающих противоречий.

Конкурентная борьба, позволяет нашей компании быстрее и качественнее развиваться. Улучшать технологии работы, оптимизировать процессы, тем самым упрощая работу своих сотрудников и делая их более успешнее!



Заключение

Именно в успехе и благополучии сотрудников, кроется основное конкурентное преимущество организации.

Спасибо за внимание!

