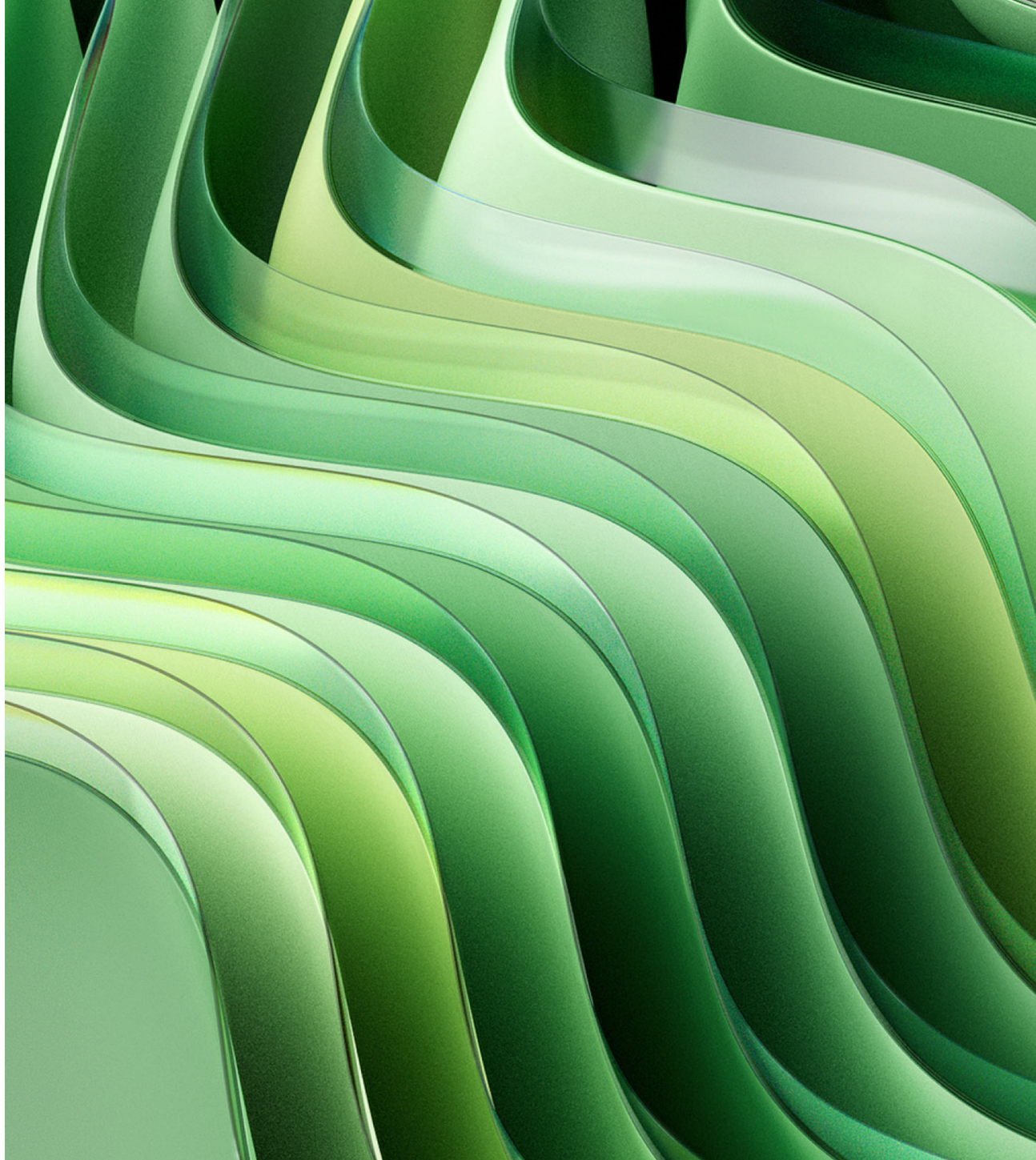
X5 Group

Коммерческая стратегия

6 октября 2023



Лучшие коммерческие условия для лидера рынка

01

Отсутствие дискриминации, гарантии лучших условий

02

Прозрачные и лучшие условия по каждому PLU в каждый момент времени = переговорная кампания не заканчивается никогда

03

Канальный подход поставщика к ассортименту

04

Кванты, которые оборачиваются в сроках годности, и товарные запасы, которые не несут негативного эффекта на рабочий капитал

05

Высокий SL

06

Совместные усилия по выполнению целевой доходности – открытый путь к стратегическому партнёрству

Путь к стратегическому партнёрству с X5

Категория C

Оптимизация, сокращение доли

Категория A

Путь к стратегическому партнёрству, развитие

НЕ ЛУЧШИЕ УСЛОВИЯ

ЛУЧШИЕ УСЛОВИЯ

Категория D

Оптимизация, сокращение доли, вывод из ассортимента

Категория B

Задача – совместный поиск путей повышения доходности контракта

УРОВЕНЬ ДОХОДНОСТИ

Капитан — лидер переговорной кампании

01

Капитан — это сотрудник коммерческого департамента одной из торговых сетей X5, уполномоченный от лица X5

02

Представляет группу компаний, сети: «Пятёрочка», «Перекрёсток», «Чижик», «Впрок», «Слата», «Красный Яр» и другие

03

Является единой точкой входа, отвечающей за взаимоотношения и условия

04

Проводит переговоры по всем стратегическим и коммерческим вопросам

05

Выражает согласованную общую позицию от имени X5

06

Контролирует исполнение договоренностей

Открыты к сотрудничеству в части программных закупок и агроконтрактов

Задача
сокращение спотовых закупок и рост доли программ в отдельных категориях: фрукты и овощи, ультрасвежая продукция и др.

13
агроконтрактов

уже заключено к сентябрю 2023

ОБЯЗАТЕЛЬСТВА X5

- Возможность авансирования урожая будущего года (до посевной)
- Обязательства по объёмам
- Ценообразование по согласованной формуле

ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПОСТАВЩИКА

- Резервирование объёмов
- Ценообразование по формуле на весь период

ПРЕИМУЩЕСТВА ДЛЯ X5

- Гарантии объёмов при контролируемом качестве
- Устойчивость поставщика
- Прозрачность рыночной цены, контролируемой через СПОТ
- Возможности для селекции и разработки лучших сортов

ПРЕИМУЩЕСТВА ДЛЯ ПОСТАВЩИКОВ

- Поддержка сети
- Прогнозируемость и гарантия сбыта
- Доступ к дополнительному финансированию под гарантии X5
- Возможность наращивания производства

Единое окно цифровых сервисов

X5 Dialog

TARGETING
Оптимизация и анализ медийных кампаний

TEST & LEARN
Анализ эффективности тестов в магазинах

INSIGHTS
Аналитика для повышения продаж

LOGISTICS
Отчётность для оптимизации поставок

PARTNER
Личный кабинет поставщика

Insights

Анализ покупательского поведения в категории для оптимизации стратегии продвижения продукта

Logistics

Анализ цепочки снабжения «от поставщика до магазина» и контроль основных KPI (полнота и своевременность поставки, наличие товара и товарный запас в магазине и на РЦ)

Targeting

Сегментация, автоматическая выгрузка сегментов на площадки, оценка эффективности кампаний

Test & Learn

A/B-тестирование любого изменения в офлайн-ритейле

Partner

Единое пространство для взаимодействия между поставщиками и X5 Group по ключевым процессам сотрудничества

X5 DATABRIDGE
Готовая интеграция с простой настройкой

CONNECT
Мероприятия и публикации

TENDER
Процедуры выбора поставщика

INVOICE DISCOUNTING
Ранняя оплата без посредников

FREE DASHBOARD
Основные метрики по категории + топ-10 PLU

X5 Group | Пятёрочка

Коммерческие приоритеты «Пятёрочки»

Стратегические партнёрства

Совместный с партнёрами рост сквозной эффективности от поля до полки через оптимизацию ассортимента, процессов, операций

01 Открытость и следование договорённостям

02 Максимизация объёма на поставщика

03 Высокий уровень сервиса

04 Эффективность рабочего капитала

05 Агроконтракты

Ключ к предсказуемому совместному развитию

Совместное планирование развития бизнеса

3 И БОЛЕЕ ЛЕТ

Гарантия объёмов на период

ДО **3** ЛЕТ

Эффективность и полная загрузка производственных мощностей

Гарантия высокого уровня наличия товара на полках

Сквозное сокращение операционных затрат и издержек от поля до полки

Рост доли рынка партнёров

Совместное развитие категорий и инноваций

Участие в совместных инвестиционных проектах

(авансирование, совместное хранение, закупки и аутсорсинг)

Закупка
лучшая цена, лучшие условия

Принцип лучшей закупочной цены для лидера рынка

Обновленный подход к НЕГО

Программные закупки со взаимными обязательствами

Перевод роста эффективности в снижение цены

Ассортимент
выбор и максимальная эффективность

Совместный поиск оптимизации от поля до полки

Рост эффективности на одну позицию ассортимента

Рост количества позиций на одного поставщика

Увеличение доли ассортимента в коробах

Сокращение количества поставщиков — возможность для роста

Категория пилота

−34 %	PLU
−50 %	Количество поставщиков
+31 %	PLU на поставщика
+31 %	Выручка (рубли) на PLU
+44 %	Выручка (шт.) на PLU
+90 %	Выручка (шт.) на поставщика
+73 %	Выручка (рубли) на поставщика

Категория контрольной группы

БЕЗ ИЗМЕНЕНИЙ	PLU
БЕЗ ИЗМЕНЕНИЙ	Количество поставщиков
БЕЗ ИЗМЕНЕНИЙ	PLU на поставщика
−4 %	Выручка (рубли) на PLU
БЕЗ ИЗМЕНЕНИЙ	Выручка (шт.) на PLU
БЕЗ ИЗМЕНЕНИЙ	Выручка (шт.) на поставщика
−4 %	Выручка (рубли) на поставщика

Ценообразование и промо
построение восприятия низкой цены

01 Трансляция лучшей цены закупки в лучшую цену полки

02 Рост доли эффективных промо

03 Совместное развитие стратегии EDLP/High-Low

Трансформация развития СТМ торговой сети «Пятёрочка»

	2023	2027
ДОЛЯ УНИКАЛЬНОГО АССОРТИМЕНТА, ВКЛЮЧАЯ СТМ И ЭТМ В РТО	23 %	45 %
ПРОНИКНОВЕНИЕ В ЧЕК	40 %	51 %
РОСТ ВАЛОВОГО ДОХОДА	–	+3 п. п.

Ключевые векторы трансформации

- Фокус на категориях с учётом добавленной стоимости и ценовых сегментов
- Унификация портфеля торговых марок
- Развитие программных закупок
- Выстраивание связи с брендом ТС
- Повышение доходности СТМ
- Ускорение срока запуска СТМ от идеи до полки

Почему «Пятёрочка»

>20 тыс.

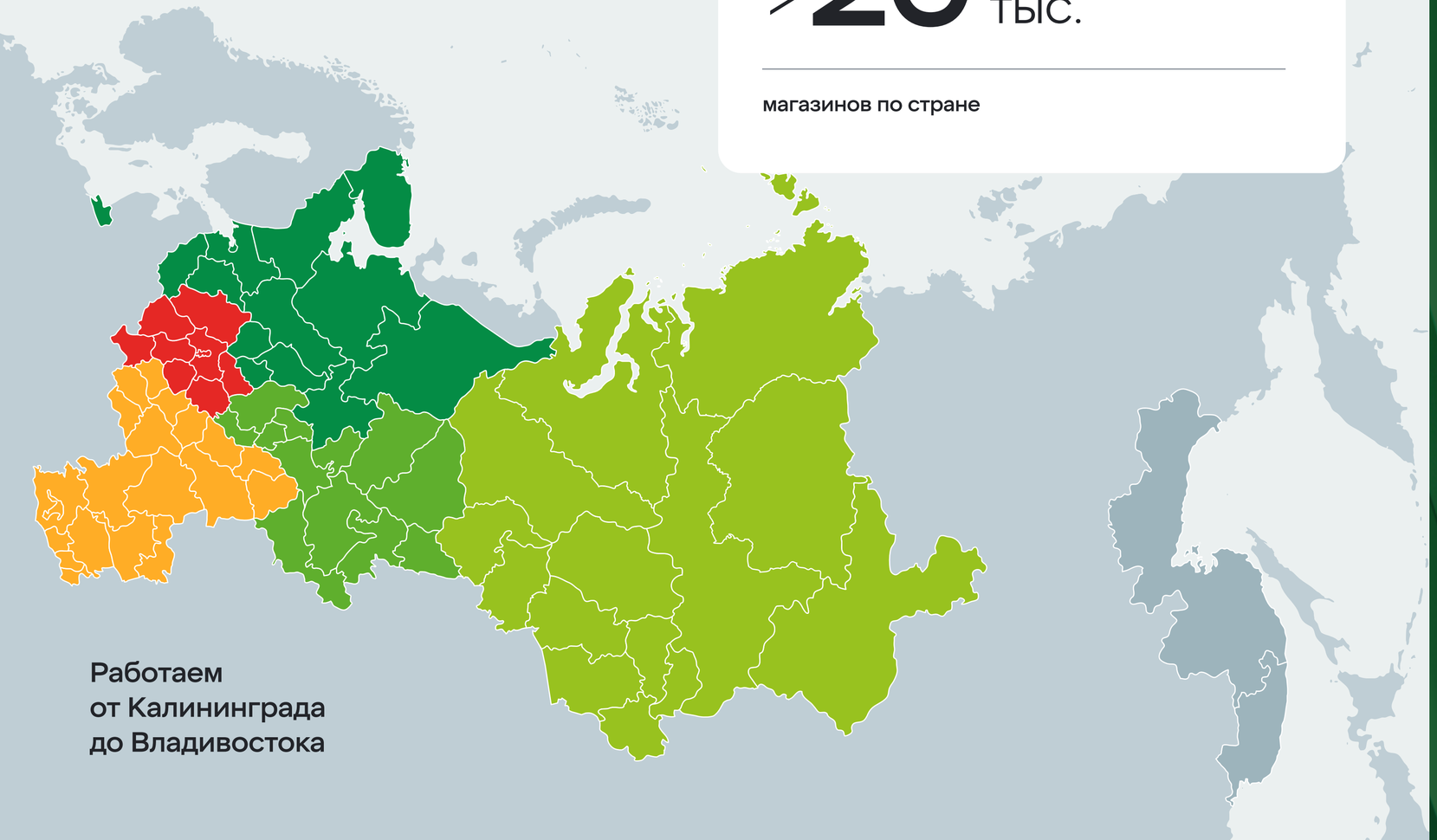
магазинов по стране

38 млн/ месяц

уникальных покупателей

>20 млн/ месяц

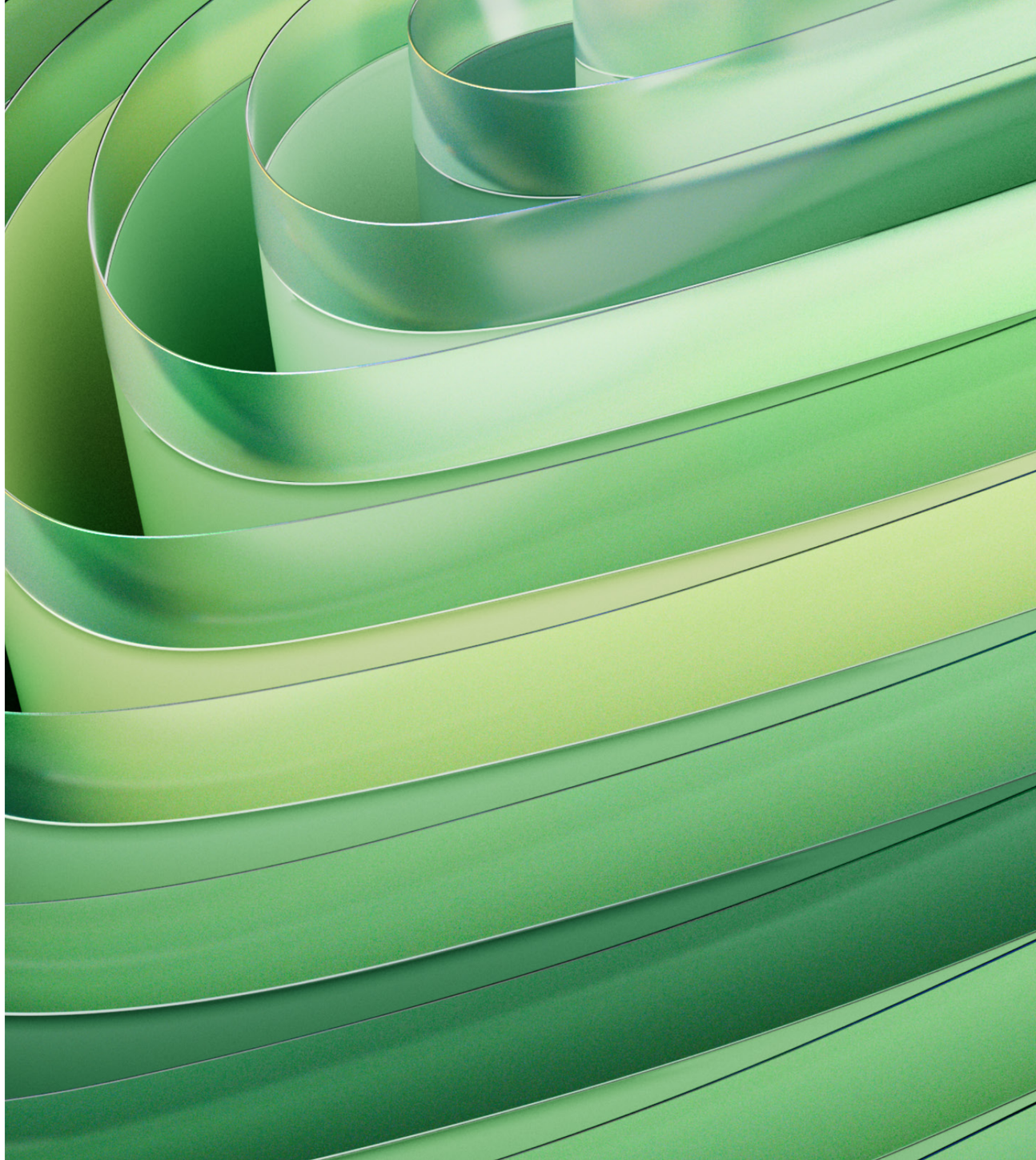
оценок товара покупателями



Работаем
от Калининграда
до Владивостока

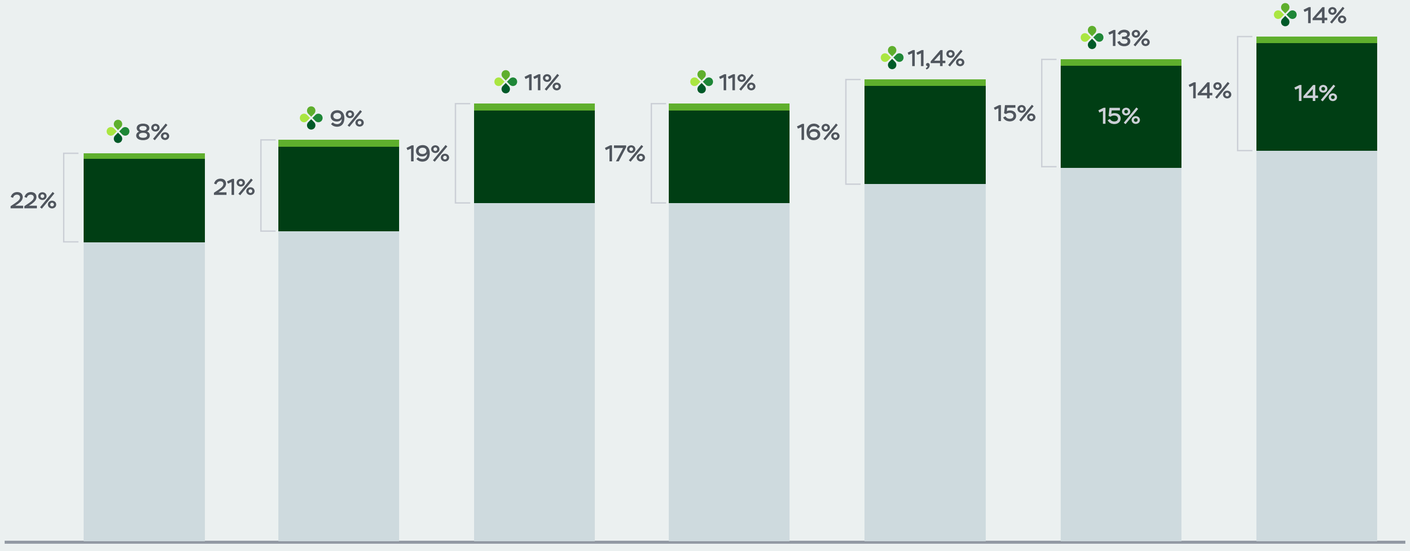
X5 Group | Перекрёсток

Коммерческие приоритеты «Перекрёстка»



Перекресток наращивает долю в сегменте и лидирует с огромным отрывом от ближайших конкурентов

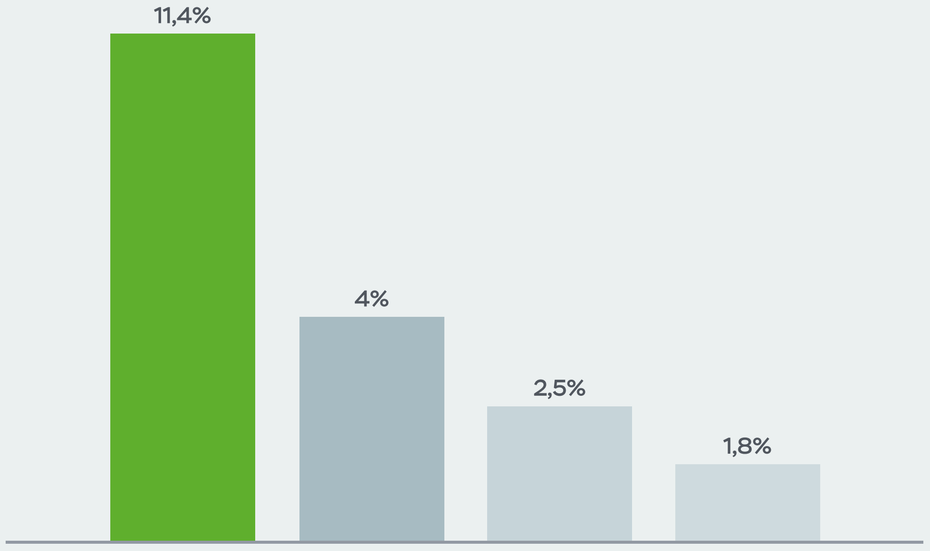
Динамика развития сегмента супермаркетов 2019–2025 годов, трлн руб.



	2019	2020	2021	2022'П	2023'П	2024'П	2025'П
Рынок Food Retail	16,1 трлн	16,6 трлн	18,6 трлн	21,1 трлн	22,7 трлн	24,4 трлн	26,2 трлн

Рынок Food Retail · Сегмент супермаркетов · Торговая сеть «Перекрёсток», включая экспресс-доставку

Доля в канале «Супермаркет»



Перекресток · Конкурент 1 · Конкурент 2 · Конкурент 3

Источник: прогноз Инфолайн от 24 ноября 2022 года, экспертная оценка

Основа клиентского предложения

Лучший выбор товаров в ключевых для аудитории категориях: pre-selection («именно то, что им понравится»)

- Первый выбор на рынке по соотношению цены / качества и свежести: фрукты /овощи, ультрасвежая продукция, свежий хлеб
- Вкусная, качественная и доступная готовая еда

45%

ассортиментной матрицы – уникальные товары

Доступные для клиента цены, помогающие сохранить уровень жизни даже на фоне роста инфляции

Позитивные эмоции от посещения магазина: кафе, кофе-поинты, открытая кухня

Экспресс-доставка: удобное мобильное приложение, стабильный сервис и ассортимент

Ключевые изменения

	Рост выручки фокусных категорий: 2023 vs 2022	Оценки товаров
ФРУКТЫ И ОВОЩИ	+19 %	4,78 – сентябрь 2023 4,49 – сентябрь 2022
УЛЬТРАСВЕЖИЕ ТОВАРЫ	+12 %	4,75 – сентябрь 2023 4,43 – сентябрь 2022
ГОТОВАЯ ЕДА + ХЛЕБ	+20 %	4,78 – сентябрь 2023 4,40 – сентябрь 2022

Ужесточаем процедуру лабораторных исследований

Аудиты поставщиков

Инвестируем в персонал в фокусных категориях:

- Выделен персонал на ключевые категорий (ФРОВ, морепродукты, гастрономия и т. д.)
- Проводится обучение персонала (в том числе очное) – технологии + общение с клиентом
- Мотивация персонала напрямую зависит от РТО, который зарабатывает СМ
- Персонал, работающий на фокусных категориях (CVP), получает более высокую премию, соответственно, более высокий доход

Сократили срок ввода в ассортимент с 27 до 12 рабочих дней

Обновляем категорию «Готовая еда» — точку генератора трафика

01 Меняем рецептуры, повышаем вкус и качество еды за счёт более богатого рецепта

02 Ребрендируем упаковку и зону выкладки категории «Готовая еда»

03 Активно продвигаем, повышаем знание и доверие

04 Бескомпромиссны к качеству и безопасности производства

05 Приглашаем к сотрудничеству партнёров с площадками по производству «Готовой еды» во всех городах присутствия «Перекрёстка»

+23 п. п.

Рост выше сети

×2

Рост частоты покупки

Улучшаем онлайн-доставку

Где мы сейчас

- Доля онлайн-продаж более 8%
- Онлайн-доставка представлена во всех регионах присутствия «Перекрёстка»
- Высокий темп роста продаж – в 2 раза г/г, включая агрегаторы
- Положительная маржинальная прибыль. Не создаёт давления на прибыльность сети
- Лояльная аудитория. Низкий отток клиентской базы – 14%. Высокая конверсия повторных покупателей – 50%
- Одно из лучших мобильных приложений с широким инструментарием продвижения фокусных категорий

Куда движется сервис

- Мы улучшаем UX- и UI-приложения.

  Цель – лучшее приложение среди ритейлеров
- Улучшаем качество самого сервиса: более точный прогноз времени доставки, редактирование заказа после оформления, развитие модели рекомендаций.

  Цели:
  - оценка заказа >4,6
  - 80% заказов за 60 минут
- Улучшаем механики лояльности внутри приложения и для сервиса онлайн-доставки
- Улучшаем инфраструктуру доставки. Развиваем модель дарксторов
- Улучшаем качество сборки

Мы стали заметнее — расширили и захватили новые каналы коммуникации фокусных категорий в рекламе

45 %

Доля голоса от общей поддержки «Перекрёстка» 2022

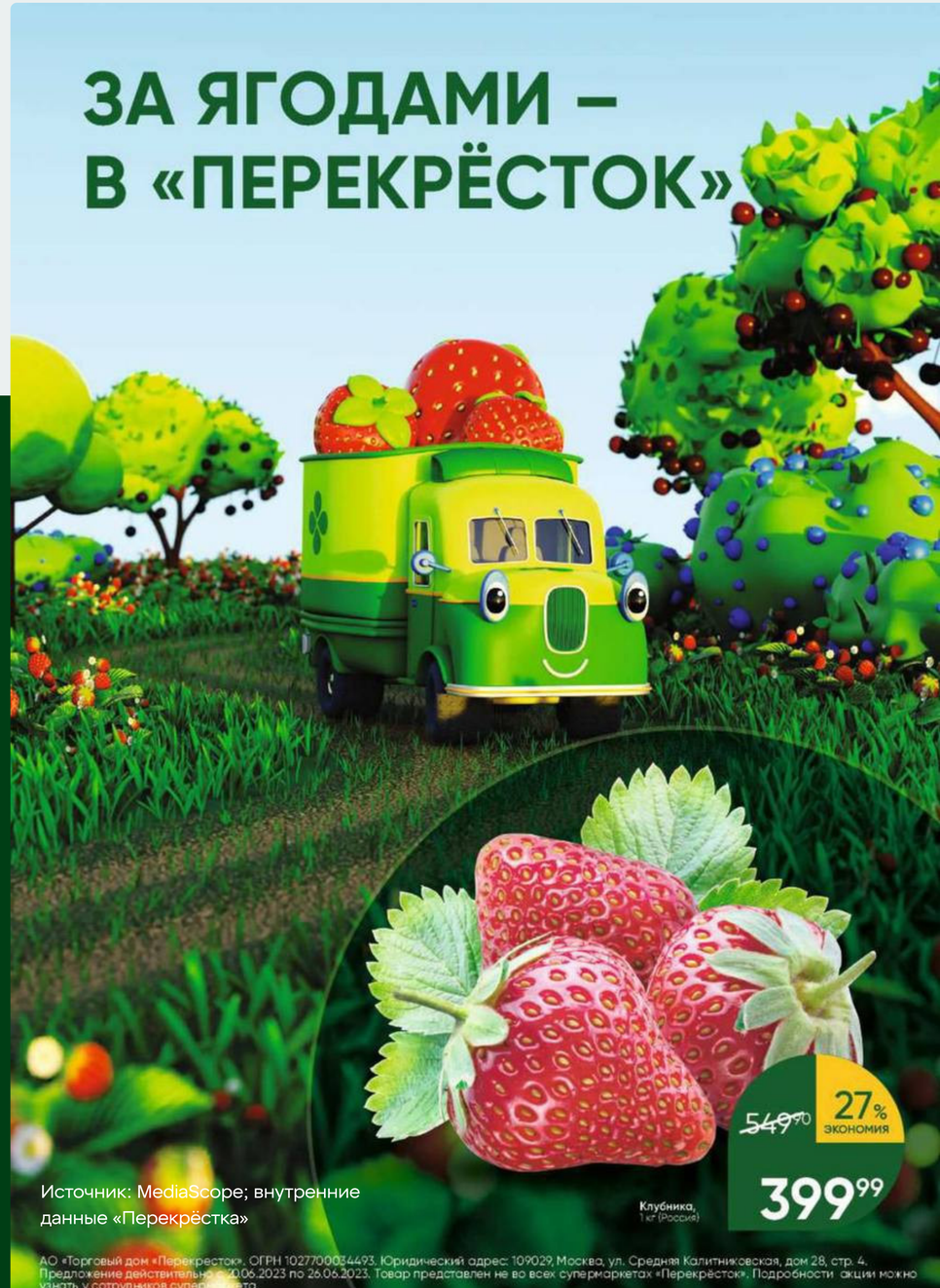
50 %

Доля голоса от общей поддержки «Перекрёстка» 2023

Фокусные коммуникации:
«Ягоды», «Гриль», «Мясо», «Рыба»

+20 %

Прирост объема поддержки фокусных категорий в абсолютных значениях в январе — августе 2023 в сравнении с январём — августом 2022



Источник: MediaScope; внутренние данные «Перекрёстка»

Совместно с партнёрами работаем с голосом клиента

01

Повышаем количество обратной связи при помощи мотивации клиентов, это растит конверсию в покупку

02

Совместно работаем (партнёр, отдел качества и категория) над товарами с низким рейтингом

03

В 2024 году появится возможность отвечать на отзывы клиентов в МП и на сайте

04

При мотивации на оценки товаров повышается конверсия в покупку

05

Оценки товаров стимулируют интерес к новинкам, дают органический рост продаж

06

Для партнёров оценки это оперативная обратная связь от клиента и возможность сделать свой товар лучшим в категории для клиента

Усиливаем контроль качества товаров

100%
партий

- Проверяем фрукты и овощи на соответствие особым требованиям сети (сорт, калибр, сахар и т. д.)
- Проверяем калибр орехов и сухофруктов
- Проверяем на фальсификацию сыры (жирно-кислотный состав)

Новая стратегия СТМ

2023	2025
58 %	67 %
Проникновение в чек	Проникновение в чек
4,82 /5	4,92 /5
Средняя оценка	Средняя оценка
>20 %	>30 %
Доля в РТО	Доля в РТО

Трансформация портфеля

- Запуск новых самостоятельных монокатегорийных брендов
- Премиумизация бренда «Маркет»

Цели и подход

- СТМ – драйвер роста товарооборота и доходности сети
- Приоритет СТМ на полках и во внешней коммуникации сети
- Увеличение инвестиций в качество товаров СТМ

x5

Рост РТО выше, чем у брендов

x1,5

Рост доли полки СТМ в 2024 году

Работаем над эффективностью

Сократили большие уровни ассортимента для повышения эффективности цепочек поставок	С 7 уровней до 5
Отказались от невостребованных позиций	–500 PLU
Вывели неэффективный ассортимент, который не оборачивался в сроках годности в значимом количестве магазинов	–1 200 PLU
Сформировали список обязательных потребностей, которые будут доступны в каждом «Перекрёстке», несмотря на его размер	1 700 потребностей

Планируем внедрять анализ EBITDA до PLU для повышения эффективности сети

Принципы коммерческой стратегии сети

Если потребность может быть закрыта…

- товаром российского производства
- уникальным товаром
- производителем напрямую, минуя посредников
- СТМ
- локальным товаром
- для импортных товаров — собственным импортом

… она должна быть закрыта им

Планируется:

+58%

Рост доли свежих категорий

×2

План по росту доли собственного импорта в импорте

+7%

Рост плотности ВД на м² за счёт сокращения неэффективного ассортимента

до 45%

Рост доли уникального востребованного ассортимента

>30%

Рост СТМ — эффективный рост, драйвер доли и доходности

Почему «Перекрёсток»

Нас ждут:

- новые открытия
- реконструкция магазинов
- рост онлайн-продаж

4 в 1

Супермаркет + специалист + кафе + доставка

+4,1 п.п.

NPS выше рынка[1]

10

Млн/месяц уникальных покупателей

ЛУЧШЕЕ

Мобильное приложение

>1 000

Магазинов в 2024 году

11,4 %

Лидер[2] рынка в канале «Супермаркеты»

1 IPSOS, 3 квартал 2023

2 INFOLine, 1 полугодие 2023