

Schwarz Group tace si face: preia pozitia de lider al retailului european in 2013?

10 Dec 2012 | de Romina Ardelean

[1]

Intr-o era a retailului alimentar in care toata lumea vorbeste despre strategii multicanal, social media, si viseaza la India, China sau Brazilia, germanii de la Schwarz Group continua sa mizeze pe o singura carte: o structura supla, eficienta din punct de vedere logistic si condusa dupa principii stricte de tip discount. O abordare calculata, potentata si de recesiunea economica prelungita, care s-au putea sa le aduca in anul de gratie 2013 pozitia de lider la nivel european - asa arata cele mai recente studii pe retail.

Schwarz este nu doar forta creatoare din spatele povestii de succes numite Lidl, dar si grupul din spatele Kaufland, reseaua de hypermarketuri cu cele mai bune rezultate din Europa. Desi cele doua operatiuni sunt conduse separat, principiile din spate converg. In timp ce Kaufland a demonstrat ca este posibil sa inregistrezi cresteri sustinute chiar si pe segmentul hypermarketurilor, in conditiile in care majoritatea competitorilor sai se zbat sa reinventeze conceptul, Lidl s-a transformat intr-un retailer de top in Europa, detinand cel mai mare numar de magazine in majoritatea pietelor in care opereaza.

Plecand de la aceste realitati, analistii ResearchFarm - o firma de cercetare de piata din Marea Britanie - prevad ca Schwarz va devenit cel mai mare grup de retail ca valoare vanzari in 2013, surclasand Tesco, Metro Group si Carrefour. Ei au ajuns la aceasta concluzie punand laolalta cifrele de afaceri ale celor doua retele, Lidl si Kaufland. Insa cursa este stransa. Analistul Daniel Lucht de la ResearchFarm afirma ca „sectorul alimentar european trece printr-una dintre cele mai radicale transformari din ultimele decade, iar faptul ca bugetul de cumparaturi este sub presiune nu face decat sa impinga consumatorii direct in „bratele” discounterilor. Este posibil ca Schwarz Group sa fi depasit deja atat pe Tesco, cat si pe Carrefour, in ceea ce priveste vanzarile generate in Europa, iar anul viitor sa treaca in galop si pe langa Metro Group, adjudecandu-si prima pozitie din clasament si atingand o cifra de afaceri de 66 de miliarde de euro in 2013”.

Ambele „brate” ale business-ului sunt conduse dupa principiile stricte ale conceptului de tip discount si sunt retele care opereaza sub un singur format (cu exceptia site-ului cu o oferta de produse non-food operat de Lidl in Germania). Succesul lor - mai ales daca analizam dintr-o perspectiva comparativa cu problemele cu care se confrunta Carrefour, Metro si, mai nou, Tesco - consta tocmai in aceasta abordare unidirectionala.

Plecand de la principiul „less is more” (mai putin este mai mult - n.r.), reducand complexitatea business-ului si punand accent pe executia impecabila la raft si pe exploatarea la maximum a trendurilor din piata, germanii de la Schwarz Group au reusit sa tina piept unor retaileri mult mai agresivi din punct de vedere al portofoliului de formate de magazine operate. Acest lucru nu inseamna insa ca germanii nu lucreaza constant la conceptul de business.

Spre exemplu, in Franta (piata externa cea mai importanta pentru Lidl),

reprezentantii companiei au anuntat deja modificari semnificative la nivel de format: un nou layout, mai multe branduri si un focus si mai mare pe produse proaspete. De altfel, magazinele de proximitate Lidl sunt o adaptare a formatului traditional de hard discount, iar principala caracteristica este absenta produselor non food. Si totusi, oricat de multe schimbari ar opera, reprezentantii Lidl stiu ca punctul lor forte sta tocmai in oferta de marci private de calitate si de aceea intotdeauna va exista o limitare a numarului de branduri pe care germanii sunt dispusi sa le listeze. Cert este ca se observa o usoara indepartare de strategia „every day low prices” (preturi mici in fiecare zi - n.r.).

Lidl serveste, de altfel, drept model chiar pentru competitorii sai, cum ar fi cazul lui Aldi, atunci cand vine vorba de astfel de initiative. Spre deosebire de Aldi inasa, Lidl sta mult mai bine in termeni de segmentare a ofertei de marci private, dar si la capitolul integrare pe verticala, care a devenit de altfel un obiectiv strategic pentru Schwarz. Masurile luate la nivel de optimizare a lantului de aprovizionare, cum ar fi coordonarea livrarilor mai mici astfel incat sa devina eficiente din punct de vedere logistic, dau deja roade, tragand costurile in jos.

Ce-i drept, modelul de tip discount a monetizat si ca urmare a unui numar tot mai mare de cumparatori saraciti de criza prelungita, inasa ar fi prea mult sa atribuim succesul discounterilor doar situatiei economice din ultimii ani. Detinute de un grup privat, Lidl si Kaufland au lucrat puternic la internationalizarea retelei si au investit constant iar aceste eforturi au contribuit, de asemenea, rezultatele de astazi.

Producatorii de bunuri de larg consum sunt si ei afectati de pozitia din ce in ce mai puternica a grupului Schwarz. Ganditi-va numai la implicatiile sistemului de achizitii centralizat al Lidl, cu game standardizate de produse care pot fi vandute apoi in intreaga retea de magazine din Europa. Aceste volume spectaculoase de marfuri tranzactionate pun inevitabil presiune si pe preturile alimentelor la nivelul intregii industrii, ducand la o convergenta a politicilor de pret si la o competitie pe muchie de cutit in toate pietele europene in care grupul este prezent.

Iar asta nu este totul. Schwarz se indreapta cu pasi repezi catre un model integrat pe verticala, in care retailerul controleaza, pe langa lantul de aprovizionare, si toate aspectele legate de productie, creand astfel sinergii puternice si valoare adaugata. Odata inchis acest cerc, Schwarz va fi in postura de a oferi clientilor o propunere unica de marca privata, neutralizand orice sansa ca un alt jucator sa-i faca competitie la

pret.

Dar ce promite retailul de tip discount?

Una dintre cele mai complexe definitii le-am primit de la specialistii IGD care vorbesc despre cinci atribute cheie ale acestui tip de retail:

- **Costuri operationale reduse si mechantizare simpla.** Magazinele de tip discount functioneaza, cel putin la origine, sub deviza „costuri operationale mici in fiecare zi” ceea ce se traduce prin dotari limitate (rafturi, echipamente, etc.) si angajati putini care sunt trainuiti sa faca cat mai multe lucruri. Merchandising-ul se rezuma la planograme simple, in care sunt definite doar locurile categoriilor.
- **Oferta limitata de produse.** Discounterii exercita o disciplina de fier atunci cand vine vorba de numarul de SKU-uri listate, cu nu mai mult de 1.500 de produse pe raft. Exista insa si cazuri extreme, cum ar fi Aldi, unde sortimentatia nu depaseste 900 de SKU-uri. Si asta in conditiile in care oferta unui supermarket european poate ajunge si pana la 20.000 de produse.
- **Focus pe pret.** Oferta de produse marca privata este inima modelului de tip discount, reprezentand in medie 70% din sortimentatie, dar procentul variind de la tara la tara. In Belgia, spre exemplu, ponderea marcilor nationale listate de Lidl este de numai 5%. Si in comunicarea din magazin se poate vedea ca accentul cade tot pe pret – prin evidentierea lor pe pancarte inalte, strident colorate – si nu pe produs.
- **Formate mici de magazin.** Magazinele de tip discount sunt relativ uniforme atunci cand vine vorba de marime si layout, tocmai din ratiunile logistice mentionate mai devreme. Astfel, spatiul de vanzare poate varia de la 800 mp la 1.500 mp. De altfel, relatia dintre suprafata magazinului si numarul de SKU-uri disponibile reprezinta un indicator cheie pentru eficienta spatiului si determina numarul de SKU-uri din fiecare gama care va fi stocat. In magazinele mai mici, Lidl, spre exemplu, prefera sa reduca sortimentatia si nu spatiul alocat fiecarui articol, astfel incat marfa sa poata fi in continuare manevrata si stocata pe paleti.
- **Brandurile joaca un rol limitat.** In mod traditional, discounterii pun in evidenta marcile private sau marcile exclusive care nu poarta numele magazinului. In Marea Britanie,

de exemplu, brandurile comercializate de Lidl sunt de genul Pepsi, Nestlé sau Mars. In ultimul timp, multi discounteri folosesc brandurile pentru a-si imbunatati imaginea. Chiar si asa, cu siguranta discounterii vor face presiuni pentru a obtine cel mai mic pret din piata.

[2]

[click pe imagine pentru marire]

Conceptul insa a evoluat intr-un ritm rapid in ultimii ani, astfel incat granitele dintre discounteri si celelalte canale ramane uneori doar in teorie.

Cum arata piata europeana de discount

Europa este „casa” acestui concept, si in mod particular Germania, tara de origine a patru din cei cinci discounteri care domina aceasta piata. Mai mult decat atat, cu o valoare de aproape 68 de miliarde de euro, segmentul de discount din Germania este de trei ori mai mare decat oricare altul. Si totusi, in timp ce majoritatea discounterilor alimentari au experimentat cresteri puternice anul trecut in majoritatea pietelor, chiar si in tari vestice precum Marea Britanie, Irlanda sau Spania, in Germania piata de profil se apropie de saturatie, iar cresterile au fost mult mai modeste.

Analizand acest sector, specialisti IGD prevad ca in urmatorii cinci ani si celelalte tari vest-europene vor ajunge in situatia Germaniei. Tocmai acesta este si unul dintre motivele pentru care discounterii s-au orientat deja catre estul continentului si alte piete emergente pentru cresterea vanzarilor pe viitor. Mai important decat atat este ca sunt dispusi sa faca concesie de la regulile stricte dupa care s-au ghidat pana acum mai ales ca, tot mai mult, cumparatorii se uita pe langa pret si la calitate sau la varietate. Prin urmare, discounterii nu se vor mai putea focusa doar pe pret, ci vor fi nevoiti sa isi adapteze modelul, sa fie mai flexibili, daca vor sa vina in intampinarea noilor trenduri de consum.

Nu in ultimul rand, si pentru furnizori colaborarea cu discounterii se transforma, din optiune in necesitate. Colaborarea cu acest canal necesita insa o abordare specifica, fie ca vorbim de negocieri, ambalaje, mercantizare sau managementul lantului de distributie. Producatorii trebuie, inainte de toate, sa cunoasca, sa accepte si sa indeplineasca setul unic de criterii care definesc modelul de business al discounterii. Daca in trecut lucrul cu discounterii putea parea optional, astazi furnizorii trebuie sa reanalizeze lucrurile. O cota de piata in crestere, atractivitate pentru un grup demografic mai mare, marirea portofoliului de produse, semne de flexibilitate in a lista branduri si o mai mare intelegere a conceptului din partea consumatorilor sunt doar cateva dintre argumentele proaspete care trebuie luate in calcul.

Articole Asemănătoare

Source URL: <https://revistaprogresiv.ro/articles/schwarz-group-tace-si-face-preia-pozitia-de-lider-al-retailului-european-2013>

Legături

[1] https://revistaprogresiv.ro/sites/default/files/article/images/Trend-01_11.jpg

[2] http://archive.magazinulprogresiv.ro/uploads/media/editia_157/thumbnail/./Trend-gr-02-mare.jpg