

Magazinele specializate, la granița dintre supraviețuire și reinventare

23 Nov 2020 | de Alina Dragomir



[1]

Pentru magazinele specializate toată perioada de la declanșarea pandemiei de COVID-19 a fost ca un roller coaster. Ceea ce a făcut însă diferența între supraviețuire și eșec pare să fie rapiditatea în luarea deciziilor și puterea de adaptare la nevoile cumpărătorilor. Iar segmentul de vânzare online a jucat un rol cheie în această ecuație.

1. 2020 a fost un an dificil pentru industria de retail. Cum l-ați descrie dvs.?

Marius Tudosiei: Până acum a fost ceva între o tornadă dubios de mare și un roller coaster offroad. Ne-a zgâlțâit din toate încheieturile, suntem plini de vânătăi și cicatrici, dar cred că suntem și mult mai puternici și rezistenți acum.

Irina Stăncescu: 2020 a fost un an extrem de provocator și încă nu s-a terminat. Pe noi ne-a prins cu planuri de extindere și multă încredere în

reușită, însă a trebuit să ne adaptăm foarte repede. Suntem în punctul în care obiectivul major este să ne consolidăm magazinele existente și să ne protejăm cât mai mult angajații și clienții.

Mircea Draja: 2020 e un an dificil pentru toată lumea, dar dincolo de impactul epidemic, social și economic al pandemiei, este un an cu schimbări dramatice, un an de digitalizare accelerată, care a validat anumite modele de business, dar care a avut și un efect dramatic asupra altor modele.

2. Considerați că a fost o perioadă mai grea pentru businessurile specializate versus retailerii „clasici”?

Marius Tudosiei: Evident că da. S-au închis restaurante cu 60 de scaune din care doar 30 se puteau ocupa simultan, în schimb n-a fost nicio problemă să ai simultan mii de oameni la cumpărături într-un magazin mare. În plus, lupta asta a fost mereu inegală. Și voi apela la un singur exemplu: când un produs mi se ofertează pentru listare în Băcănie la puțin sub prețul de raft din supermarket, realizăm cât de strânși sunt cu ușa furnizorii și care sunt, de fapt, profiturile reale ale supermarketului. Pentru că vorbim de potențialul de volum. Ei bine, exact diferențele acestea duc la inegalitate de șanse. Prăvăliile mici nu vor avea bugete nici măcar să-și pună un petec de banner pe gardul propriu, în timp ce retailerii vor putea cumpăra nestingheriți toate GRP-urile, landingpage-urile și coperțile 4 disponibile în piață.

Irina Stăncescu: În mod cert a fost o perioadă mai grea pentru businessurile specializate, întrucât acestea au o putere mai mică decât marii retaileri și unele dintre ele nu au reușit să facă față schimbărilor suficient de repede. Cazul nostru este unul fericit întrucât am urmărit situația internațională și de la început ne-am pus întrebări despre ce am face dacă vine și la noi, oricât de greu de crezut părea inițial. Nu ni s-a părut atât de neverosimil și în consecință ne-am pregătit cu stocuri de măști, mănuși, materiale igienizante, astfel că atunci când s-a instituit starea de urgență, eram pregătiți, nu doar logistic, ci și emoțional.

Mircea Draja: Întotdeauna în perioada de criză businessurile afectate trebuie să se reinventeze, să vadă noi oportunități și să se readapteze rapid la noile condiții. Altfel dispari ca business. Acest lucru este valabil și pentru businessurile mici, de nișă, și pentru cele mari. Cele mici au avantajul că pot să schimbe strategia și să se adapteze rapid la mediu, în timp ce marile businessuri au resurse cu care pot câștiga timp să facă schimbarea.

3. Ce schimbări a fost nevoie să faceți în această perioadă

pentru a rezista impactului pandemiei de coronavirus?

Marius Tudosiei: Cu bistrourul închis, cu evenimentele mari suspendate și cu proiectul de catering pentru grădinițe mai întâi închis, apoi gătit, cu un lockdown sosit subit și cu măsuri care de care mai „coerente”, am fost obligați să ne adaptăm și să ne schimbăm strategia de supraviețuire uneori și de pe o zi pe alta. Am relocat oamenii din bistro și i-am specializat în împachetat mâncarea, cei care erau implicați în proiectul cu grădinițele livrează acum mâncare în fiecare zi, în timp ce alți oameni care nu aveau nicio tangență directă cu online-ul actualizează acum meniurile de pe magazinul online.

Irina Stăncescu: În primul rând, am decis să ne protejăm angajații cât mai mult posibil și am organizat transportul tuturor cu mașini personale/taxiuri pentru a limita expunerea, ne-am organizat în echipe distincte care nu se intersectează. În plus, pe perioada stării de urgență am închis ușile magazinelor, servind la geam. Acum accesul este permis pentru maxim două persoane, am fost extrem de stricți cu purtatul măștii și igienizarea. În ceea ce privește produsele, am restrâns gama de produse doar la cele esențiale, ca să putem deservi cât mai mulți clienți, într-un timp cât mai scurt.

Mircea Draja: În perioada stării de urgență, cu creșterea bruscă a cererii pe online, infrastructura noastră logistică a fost forțată la maximum. A trebuit să mărim capacitățile, să găsim rapid soluții de depozitare și livrare adiționale și, pentru o perioadă, am fost nevoiți să închidem un magazin ca să-l folosim ca depozit, în încercarea de a face față cererii foarte mari.

4. Care sunt cele mai mari dificultăți cu care v-ați confruntat în această perioadă?

Marius Tudosiei: În primul rând vorbim despre lipsa de experiență în livrările de mâncare, politicile de comisionare ale platformelor de livrare, imposibilitatea de a face vreo previziune despre ce măsuri se vor lua în ceea ce ne privește și, nu în ultimul rând, creșterea prețurilor la ingrediente.

Irina Stăncescu: Incertitudinea a fost și este cea mai mare problemă pe care am întâmpinat-o și suntem permanent pregătiți să ne repliem și să luăm decizii dure dacă este nevoie. Este regretabil faptul că încă sunt persoane care nu cred în existența acestui virus sau îi minimizează pericolul. Astfel, de multe ori am fost nevoiți să refuzăm clienți care nu purtau mască, dar am întâmpinat rezistență și din rândul personalului. Până la urmă lucrurile s-au așezat și pare că avem o nouă normalitate.

5. V-ați confruntat cu rupturi de stoc? Dacă da, când au fost cele mai mari probleme pe care le-ați avut în acest sens?

Marius Tudosiei: Din fericire, noi suntem printre privilegiații care, folosind produsul local în covârșitoare parte, am rămas feriți de probleme majore în zona aceasta. Au fost câteva disfuncționalități de livrare, în prima fază a lockdownului, dar le-am rezolvat simplu. De exemplu, un furnizor nu a mai putut face livrări și prin urmare am suplimentat comanda până am întrunit condițiile de livrare cu transportatorii mari. Așa ne-am trezit cu un palet de zacuscă și murături, însă ne-a prins bine să le avem în perioada aceea.

Irina Stăncescu: Din fericire nu am avut rupturi de stoc, căci ne-am pregătit temeinic înainte ca situația să devină mai dificilă. Aveam stoc de făină pentru următoarele trei luni, căci este cel mai important ingredient pe care îl folosim. Pentru că folosim preponderent maia, ruptura de stoc la drojdie nu ne-a afectat prea tare.

Mircea Draja: Nu au fost probleme majore în aprovizionare. Producătorii noștri au fost flexibili și au încercat să răspundă rapid la cererea crescută. Astfel, cu toate dificultățile și limitările din acea perioadă, am reușit să livrăm un procent de 99% din comenzile primite.

6. Cum se prezintă situația la capitolul vânzări? Cât de mari au fost creșterile de vânzări în primele nouă luni ale anului versus aceeași perioadă a anului trecut?

Marius Tudosiei: Ca să sune optimist, noi am fost într-o ușoară scădere. Cred că suntem cu 30-35% mai jos decât anul trecut. Mi-e groază să mă uit atent pe cifre.

Irina Stăncescu: Înregistrăm o scădere a vânzărilor cu aproximativ 15% față de anul trecut, pentru primele nouă luni, dar sperăm să mai recuperăm din decalaj în lunile următoare.

Mircea Draja: Pe primele nouă luni, pe aceeași bază de calcul, veniturile au crescut cu peste 50% față de aceeași perioadă din 2019.

7. Care sunt categoriile care au înregistrat cea mai bună performanță? Cum arată un top cinci al celor mai vândute produse și ce rate de creștere au raportat?

Marius Tudosiei: În ciuda scăderii generale, avem creșteri la conservele de iarnă: zacuscă, murături, gemuri. Creșterile nu sunt mari, însă în cazul Băcăniei Vechi, în mod particular, nu putem face o

comparație relevantă pentru că după 17 martie am adăugat un nou canal de vânzare, cel online. Dacă îl tratăm separat, vânzările din prăvălie au crescut cu aproximativ 20-25% la zacuscă, cu aproximativ 20% la murături, dar am înregistrat și vânzări crescute la produsele de carne (15%), legume de fermă (15%) și băuturi (distilate, vin, bere), categorii cu un plus de 10%.

Irina Stăncescu: Nu s-a schimbat nimic în top 5 produse, căci ele sunt toate produse esențiale. În acest top regăsim pâinea țărănească, croissant, pave, bagheta tradițională, chifle cu lapte. Am avut însă categorii de produse care au scăzut mult sau pe care le-am scos din meniu complet, cum ar fi torturile, deserturile sau snack-urile. Abia acum am început să le reintroducem gradat.

8. Cum au performat vânzările online? S-a observat o orientare a cumpărătorilor către acest canal de vânzare?

Marius Tudosiei: Înainte de luna martie, noi practic nu eram pe harta asta. Nici pe harta livrărilor. Aveam un magazin online funcțional, relativ populat, însă aveam câteva vânzări accidentale. Explicația e relativ simplă: băcănii e despre experiență. Publicul nostru avea nevoie să vină fizic, să vadă, să miroasă, să simtă lucrurile în mod direct. Când n-a mai fost posibil, au cumpărat din click-uri succesive. Vorbim despre creșteri de până la 3.500% în anumite categorii. Însă dincolo de asta, am surprins o nuanță interesantă: pentru cumpărăturile „neutre” (de supermarket), oamenii nu au musai o problemă să cumpere online, însă pentru achizițiile „cu personalitate” (cum sunt cele de la noi), preferă o experiență fizică. Am văzut asta și din faptul că 10-15% dintre comenzi sunt urmate de apeluri telefonice, mesaje sau mailuri.

Irina Stăncescu: Facem livrări online în regim propriu încă din 2017, astfel că am putut să ne menținem acest canal. Însă nu am înregistrat o creștere mare, căci avem o capacitate redusă de livrări.

Mircea Draja: În timpul stării de urgență, vânzările online au crescut de 10-12 ori față de nivelul anterior pandemiei. Acum suntem la un nivel dublu al vânzărilor online prin comparație cu anul trecut.

9. Ce schimbări ați remarcat în comportamentul de cumpărare al clienților dvs? Agențiile de cercetare vorbesc despre o atenție mai mare în ceea ce privește bugetul de cumpărături, dar și despre o frecvență mai redusă de cumpărare.

Marius Tudosiei: Noi lucrăm cu un segment de public relativ ferit de grijile imediate, nu cred că bugetul este principala preocupare sau

limitare. Am remarcat însă o grijă sporită pentru mâncarea de calitate, precum și o mai bună planificare. De exemplu, cea mai bună zi a noastră este cea de vineri, când clienții își comandă cantități mai mari de mâncare, dar și mâncăruri mai variate, în pregătirea și așteptarea weekendului.

Irina Stăncescu: Cu totul explicabil, coșul de cumpărături a crescut, însă înregistrăm mai puțini clienți pe zi, ceea ce înseamnă că schimbarea comportamentului de cumpărare este la frecvență. Mulți clienți congelează pâinea pentru o săptămână, nemaifiind nevoiți astfel să vină de mai multe ori.

Mircea Draja: Nu am observat schimbări majore în obiceiurile de consum ale clienților, cu excepția perioadei de urgență. Avem însă o schimbare a mixului de clienți. Dacă înainte de pandemie aveam mulți clienți care veneau pentru cumpărături rapide, în general în timpul prânzului și după orele de serviciu, acum vedem mai mult cumpărături planificate.

10. Considerați că restricțiile din HoReCa au influențat pozitiv evoluția businessului dvs.? Au încercat românii să mute consumul de specialități și produse de „răsfăț” in-home?

Marius Tudosiei: Noi am fost de ambele părți ale baricadei. Avem un bistro închis, dar avem și creșteri de vânzări pe online la mâncarea gătită, precum și la celelalte. Dacă le separ, cred că da, absența restaurantelor a contat în creșterea vânzărilor pe anumite categorii.

Irina Stăncescu: În mod cert obiceiurile de masă s-au schimbat, se mănâncă mai mult acasă, iar noi am beneficiat de această schimbare, altfel am fi resimțit mai dur scăderea.

Mircea Draja: Restricțiile din HoReCa au un impact asupra vânzărilor în magazine, dar să nu uităm că o parte din consumul din HoReCa s-a mutat pe platformele online de livrări de mâncare, acestea raportând cifre foarte bune.

11. Ce așteptări aveți pentru 2020 per total? Va fi totuși un an bun pentru businessul dvs.?

Marius Tudosiei: O să încheiem 2020 în picioare. Nu mă aștept la nimic bun, probabil vom fi pe o scădere considerabilă, nici măcar nu vreau să mă îngrijorez în legătură cu cifrele. Sper doar să rămânem cu echipa intactă, dar mai ales limpezi în mințile noastre.

Irina Stăncescu: Credem că anul acesta este o lecție valoroasă despre capacitatea de adaptare rapidă, astfel că devenim mai încrezători în

forțele noastre. Vom fi mulțumiți dacă până la sfârșitul anului reușim să recuperăm din scădere și să ajungem la -10%.

Mircea Draja: Sigur va urma o perioadă dificilă. Pentru RealFoods această perioadă coincide cu tranzitarea de la validarea modelului la cea de scalare. Vom continua să ne focusăm pe dezvoltarea platformei online, astfel încât să ne permită să operăm un portofoliu mai mare de produse (inclusiv non-food). Ca urmare, va trebui să ne mărim capacitățile logistice. În plus, continuăm cu extinderea magazinelor fizice, cea mai recentă deschidere fiind chiar la finalul lunii octombrie. Ț

Articole Asemănătoare

Source URL: <https://revistaprogresiv.ro/articole/magazinele-specializate-la-granita-dintre-supravietuire-si-reinventare>

Legături

[1] <https://revistaprogresiv.ro/sites/default/files/article/images/progresiv-251-pool-tt.jpg>