

## Scenariile de risc adoptate de Penny România în contextul pandemiei

24 Aug 2020 | de Simona Popa



[1]

După șase luni în care retailerii au adaptat strategia de business la noile reguli de ordin legislativ, dar și la comportamentele de consum modificate de pandemie, Daniel Gross, CEO Penny România, a făcut un scurt bilanț și ne-a explicat care sunt scenariile de risc pentru piața locală.

Cum păstrezi clienții aproape într-o perioadă cu restricții de deplasare, dar și cum dezvolți campanii de loializare într-un an atipic, aflăm din interviul oferit revistei Progresiv.

**Spuneți recent că provocarea viitorului este să simplificați businessul. Cum arată lucrurile acum, într-un an deloc simplu pentru retail?**

Această provocare este continuă, pentru că segmentul de discount presupune să aduci valoare pentru client cu un efort minim. În ceea ce

privește simplificarea businessului va conta foarte mult digitalizarea. Și aici mă refer mai puțin la partea de comerț online și mai mult la zona de procese și interacțiune cu clientul, unde avem ca focus principal automatizarea proceselor. Am dezvoltat un card dedicat clienților, dar vom lansa și o aplicație prin care încercăm să interacționăm unu la unu cu clienții atât în privința ofertelor, dar, mult mai important, ne interesează feedbackul lor legat de lucrurile pe care le putem îmbunătăți, mai exact de inovațiile cerute. Noi primim un input important din zona de market research, dar cu siguranță vom putea capitaliza mai bine feedbackul direct al clientului. În prezent, campaniile noastre de loializare se bazează pe cardul de client, existând reduceri în pliant care sunt valabile doar în baza cardului. Încă nu facem oferte personalizate, dar în momentul în care aplicația va fi gata, vom acoperi și această zonă.

### **Continuați să mizați pe un consum în creștere în acest an având în vedere contextul actual?**

Începând cu luna martie, adică imediat ce a fost implementată starea de urgență, oamenii au venit mai rar la cumpărături și acesta este un comportament încă întâlnit. Însă chiar dacă vin mai rar, cumpără mai mult, așa că nu avem o scădere în total vânzări, din contră. În această perioadă ne-am menținut constant peste nivelul din 2019. Stocaj am observat doar în luna martie, ulterior, în aprilie, a fost înregistrată o scădere iar din luna mai piața s-a reglat pe un trend pozitiv, chiar dacă nu spectaculos. Avansul pe zona de food este relativ mic. Iar noi vorbim de food pentru că nu suntem 100% comparabili cu majoritatea competitorilor noștri, din moment ce în magazinele Penny nu avem o gamă prea largă de produse din zona non-food. Așadar, pe zona de food suntem peste piață și continuăm pe acest trend. Posibil să fie și o urmare a situației generate de pandemie, context în care consumatorii sunt mai chibzuiți, dar, pe de altă parte, noi eram pe un trend pozitiv încă de anii trecuți. Concret, este vorba de ultimii doi - trei ani în care lucrurile au mers bine pentru noi.

### **În privința investițiilor, au fost menținute planurile inițiale?**

Noi am estimat un buget de investiții de 500 de milioane de euro pentru deschiderile de magazine pe care le vizăm în următorii cinci ani. Acest buget include și investițiile în rețeaua existentă pentru că noi, aproximativ o dată la 4 - 5 ani, reamenajăm magazinele, refresh pe care îl facem în general pentru a ne adapta cerințelor din piață. Ceea ce remarcăm acum este că piața înregistrează creșteri mari pe segmentul de fresh, iar acolo sunt investiții importante de făcut, inclusiv în

echipamente. Vrem să păstrăm un ritm constant al investițiilor până în 2029 și să ajungem de la 400 la 600 de magazine. În acel moment vom adăuga și partea de extindere logistică. Acum pregătim al patrulea centru logistic în Oltenia, dar acesta face parte din strategia veche, care implica 400 de magazine, cifră programată pentru 2025. Cu siguranță, pentru a reuși să deservim 600 de magazine vom mai adăuga încă un depozit în orizontul de timp 2029. Evident, ne dorim ca depozitele să fie cât mai aproape de magazine. Ne ajută în privința costurilor, dar, în același timp, distanțele mai scurte în procesul de aprovizionare au un impact pozitiv și asupra mediului.

### **Ați anunțat un important program de rebranding care, evident, implică și remodelarea magazinelor vechi. Ce buget presupune acest program?**

Grupul a investit numai în 2019 peste 280 de milioane de lei în modernizarea și extinderea rețelei de magazine. Pentru anul acesta sunt planificate 75 de remodelări. Penny. este o evoluție strategică a Penny Market în România, formată din șapte componente. Avem trei pe care eu le numesc „hard”: remodelarea magazinelor, dezvoltarea de mărci proprii românești și dezvoltarea rețelei. Există și trei componente soft, unde includem vârful strategiei noastre - oamenii! Focusul nostru în ultimii ani a fost să întărim echipele la toate nivelurile din companie, de la casier până la ultima linie de management. Investim foarte mult în oameni pentru că noi credem că „în viitor” retailerii care vor avea cea mai mare grijă de echipe vor deține un avantaj competitiv important. A doua componentă soft este digitalizarea, iar a treia este sustenabilitatea. Aici includem angajații și dezvoltarea lor, partea de mediu unde ne concentrăm pe eficiența energetică și reducerea consumului.

De altfel, magazinul din Otopeni este cea mai verde clădire din România din industria de retail. Tot în această zonă includem și produsele locale, parte din strategia private label românesc, dar produse locale înseamnă și parteneriatele cu măcelăriile, precum pâinea de la brutăriile din apropiere. Produse locale, atât cât permite conceptul de discount, înseamnă produse din România, parte integrată a strategiei noastre. Am început din anii trecuți, dar acum am extins implicarea în comunitate, fie că vorbim despre educație în rândul copiilor sau despre risipa alimentară, inclusiv implicarea și susținerea sistemului de sănătate. Considerăm că, în măsura în care putem, trebuie să fim mai aproape de comunitățile în care activăm. De altfel, mi-ar plăcea ca într-un viitor cât mai apropiat să devenim „vecini” pentru clienții noștri. Nu

În ultimul rând, o altă componentă este platforma de comunicare unde, pentru prima oară, toate mediile de comunicare sunt congruente. Totul arată la fel, de la POS, la pliant, comunicare online, media, dezvoltarea de mărci proprii, toate sunt integrate și avem și un slogan care este destul de versatil.

### **Mizați foarte mult pe parteneriatele locale. Care sunt cele mai mari provocări în relația cu producătorii?**

Dacă până acum toată lumea vorbea despre lipsa asocierii dintre fermieri, ei bine, în acest domeniu au fost făcuți foarte mulți pași. Cu cât apar mai multe asociații, competiția crește treptat, iar fermierii pot câștiga din volum și din posibilitatea de a-și finanța tehnologia. Și prin tehnologie automat vor deveni din ce în ce mai eficienți, implicit mai competitivi. În ceea ce ne privește pe noi cel puțin, când există marfă românească, cea mai mare parte a produselor pe care le achiziționăm sunt locale. Problema nu este în colaborarea cu fermierii, există deja suficienți producători care pot livra național, iar acolo unde nu sunt, încercăm să îi împărțim pe centrele logistice. Problema cea mai mare o reprezintă lipsa spațiilor logistice pentru a conserva marfa pe termen lung. De exemplu, în cazul merelor este nevoie de spații logistice speciale pentru a păstra fructele și în afara sezonului.

La fel se întâmplă în cazul produselor care nu sunt ultra-fresh. Așadar, o problemă vine din zona de logistică, care este deficitară, și a doua problemă foarte importantă este legată de procesare. Sunt multe zone în țară în care nu găsim suficientă marfă procesată. Adică avem tomate, de exemplu, dar ce se întâmplă cu cele pe care piața nu le poate absorbi în zona de fresh? Și de multe ori vedem că producătorii, în loc să meargă spre creșterea de valoare adăugată pentru produsele lor, preferă să le vândă la prețuri derizorii. Un alt exemplu vine din zona de pet food, unde recent am reușit să găsim un furnizor în România. Dar mâncarea umedă pentru animale în continuare nu este produsă local. Acestea sunt doar câteva exemple, ne confruntăm cu mai multe situații de acest fel. Procesarea reprezintă o problemă a pieței locale.

### **Anul trecut, ponderea mărcii private în vânzări era sub 30%. Cum au evoluat lucrurile în acest an și ce proiecte majore veți implementa în viitorul apropiat pe acest segment?**

Targetul nostru este ca 35% din vânzările totale să fie marcă privată, acum procentul fiind în jur de 31 - 32%. Însă avem multe proiecte în această zonă, încă în dezvoltare. În toamnă finalizăm conceptul mărcii private românești, iar efectul acestor proiecte va fi mult mai vizibil în

2021. Tot în toamnă vom relansa și Hanul Boieresc. Avem multe campanii în zona producției locale și, la nivel de strategie a companiei, așa cum vă spuneam, achiziționăm din România tot ceea ce putem. Ne străduim să aducem cât mai multe produse locale în magazinele noastre, pentru că este mai ușor și din punct de vedere logistic, dar și pentru că, în mod normal, produsele românești ar trebui să fie mai ieftine. În multe zone ale țării chiar sunt, în altele încă există nevoie de dezvoltare. De exemplu, producția de carne de porc nu acoperă cererea întotdeauna.

Noi am reușit să acoperim 100% din cerere de pe piața locală, dar cu eforturi uriașe, fiind dificil să menținem această promisiune din moment ce nu este suficientă marfă disponibilă pe piață. Din punctul meu de vedere, jucătorii din zona de agrobusiness până la retailer ar trebui să găsească zonele cu potențial și să contribuie la dezvoltarea lor. Noi lucrăm în această direcție cu obiectivul clar ca tot ceea ce putem asigura din România, să fie asigurat de aici. Nu va fi niciodată 100%, pentru că nu vom avea niciodată producție locală de banane sau somon, dar ne dorim să ajungem la un procent de 75%. Mă refer strict la „produs în România” pentru că altfel, 80% dintre furnizorii noștri sunt români, dar și ei, la rândul lor, sunt importatori. În acest moment, produsele locale reprezintă aproximativ 60% din sortimentăția disponibilă în magazinele noastre.

### **Care sunt trendurile care vor avea un cuvânt de spus în piața de retail anul acesta?**

Dacă ar fi să facem un top, trendurile importante pe piața de retail sunt fresh, local, bio - healthy, convenience. Pe zona de bio, cei mai mulți producători încă așteaptă să fie certificați, așa că vom vedea cum ne dezvoltăm, eventual într-o zonă hibridă. Dacă ne referim la produsele healthy, oferta este mai largă. Dar produsele bio au un potențial semnificativ de creștere. Acum însă, în contextul impus de pandemie, vedem un trend nou, în zona de home cooking, adică alimente de bază și produse pentru gătit acasă. Nu știu dacă acest trend, care acum are o evoluție pozitivă, se va menține pe termen lung. De partea cealaltă, scade interesul pentru articolele de impuls, și ca urmare a faptului că oamenii vin mai rar în magazin.

### **2019 a fost un an bun pentru Penny. Cum arată estimările pentru 2020?**

Anul trecut ne-am propus o creștere double digit și am realizat-o. Aveam în plan să inaugurăm 20 - 25 de magazine noi, am deschis 20.

Dacă raportăm cât din creșterea de anul trecut a fost like-for-like și cât din expansiune, proporția este oarecum egală. Asta pentru că magazinele noi, de exemplu, au nevoie de o perioadă de maturizare. Acum, 2020 este un an plin de provocări, principala fiind cea sanitară. Iar situația sanitară are repercusiuni economice și eu cred că vom avea 18 luni destul de dificile. Noi avem cinci scenarii de evoluție a situației economice și în funcție de acestea ajustăm businessul. Facem acest lucru încă din martie.

Am împărțit businessul în trei componente: nice to have, o componentă importantă și una critică. Lucrurile nice to have sunt cele la care putem renunța și pe care le reluăm când situația se va îmbunătăți. În componenta importantă sunt lucrurile pe care le putem suspenda pe termen limitat fără să aibă un impact asupra clienților. În categoria critică intră detaliile care ar putea avea impact asupra businessului. Noi am făcut aceste scenarii tocmai pentru a nu ajunge la componenta critică, care înseamnă în principal oameni. Încercăm tot ceea ce putem ca să nu fie nevoie să facem concedieri. Niciun scenariu nu presupune acest lucru.

## Articole Asemănătoare

**Source URL:** <https://revistaprogresiv.ro/articole/scenariile-de-risc-adoptate-de-penny-romania-contextul-pandemiei>

### Legături

[1] <https://revistaprogresiv.ro/sites/default/files/article/images/248-int-lun.jpg>