



McKinsey&Company

# Sukces marki własnej: zwycięstwo dostawcy i detalisty

ARKADIUSZ GĘSICKI, ASSOCIATE PARTNER

2017 CEE Retail Summit | Warszawa, 29 marca

POUFNE I ZASTRZEŻONE

Korzystanie z niniejszych materiałów bez zgody McKinsey & Company jest surowo zabronione

# McKinsey jest wiodącą, globalną firmą doradztwa strategicznego, wspierającą największych detalistów na świecie i w Polsce



**120+**

miast

**22.000**

specjalistów na całym świecie

**\$500m+**

rocznych inwestycji w wiedzę



**500+**

osób wspierających konsultantów z regionu EMEA

**210+**

analityków ze specjalistyczną wiedzą

**140+**

konsultantów i członków zespołu wsparcia



**20**

spośród 25 największych światowych detalistów



**18**

spośród 25 największych europejskich detalistów



**8**

spośród 10 największych sieci spożywczych

# Wsparcie McKinsey to znacznie szerszy obszar niż klasyczna strategia



## McKinsey Design

- Projektowanie produktów i usług z nastawieniem na poprawę wyników (w tym Design-to-Value)



13  
pracowni projektowych

2  
Przejęte agencje designu,  
Lunar i VeryDay



## McKinsey Solutions

- Rozwiązania informatyczne i analityczne, np. narzędzia minimalizujące błędy w prognozowaniu zamówień



350+  
klientów w 2016 r.

~50x  
nadwyżka korzyści nad  
kosztami projektów



## McKinsey Digital Labs

- Projektanci i programiści zapewniają możliwość szybkiego tworzenia prototypów aplikacji



2000+  
programistów

1000+  
projektów cyfrowych  
w ciągu 3 lat



## McKinsey Advanced Analytics

- Specjaliści w zakresie Big Data i budujący światowej klasy modele analityczne, np. dedykowane narzędzia marketingowe oparte na historii zakupów klienta



900+  
analityków

2000+  
projektów analitycznych  
i Big Data w ciągu 2 lat



## McKinsey Implementation and Recovery Services

- Wdrażania end-2-end programów transformacji oraz planów naprawczych



600+  
konsultantów ds.  
wdrożeń i transformacji

24 mld USD  
potwierdzonych zysków  
klientów w ciągu 2 lat

Tradycyjna współpraca między detalistami a dostawcami może prowadzić do napięć; istnieją jednak nowoczesne modele współpracy, korzystne dla obu stron

## Tradycyjne dźwignie

### Cena i płatności

- Cena jako kluczowe kryterium wyboru dostawcy
- Nieterminowe płatności na rzecz dostawców

### Relacje z dostawcami

- Krótkoterminowe umowy i transakcyjne podejście
- Ograniczona lojalność wobec dostawców

### Warunki umów

- Skomplikowane umowy przewidujące szereg elementów oprócz ceny podstawowej (np. opłaty półkowe)
- Presja na dostawców sprzedaży dużych wolumenów przy niewielkich marżach



## Cztery nowe, przetestowane rozwiązania



1

Podejście „Design to Value“



2

Współinwestowanie w innowacje



3

Przerwanie łańcucha wartości



4

Uprozczone umowy



# 1 Podejście Design-to-Value (DtV) analizuje produkt z trzech perspektyw, prowadząc do usprawnień w obszarze ceny, kosztów i udziału rynkowego

## Na czym polega DtV?

Podejście do rozwoju produktu oparte na

- **Ekspozowaniu** (zachowaniu lub dodaniu) **cech, które klienci cenią** w odniesieniu do ich **optymalnej liczby i kosztu**
- **Eliminowaniu zbędnych elementów** produktów i opakowań, w celu ograniczenia kosztów

## Trzy perspektywy pozwalające zmaksymalizować całkowity zysk



### Klient

Za co klienci są skłonni zapłacić?



### Konkurencja

W jaki sposób robią to najlepsi konkurenci?

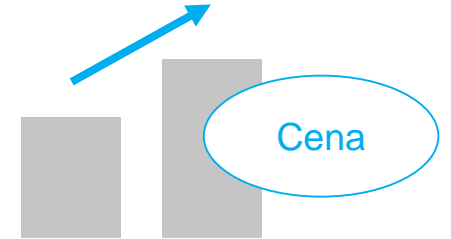


### Łańcuch dostaw

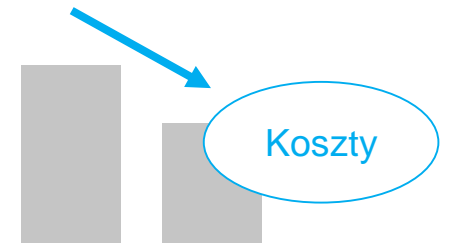
Jakie są elementy kosztotwórcze w naszych produktach?

## Efekty

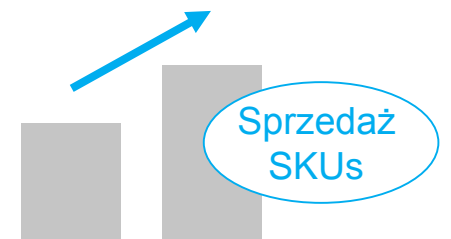
Zwiększenie wartości



Redukcja kosztów



Zwiększenie udziału



# 1 Laboratorium Design-to-Value McKinsey we Wrocławiu wspiera badania produktów, dysponując najnowszym sprzętem i współpracując z instytutami naukowymi

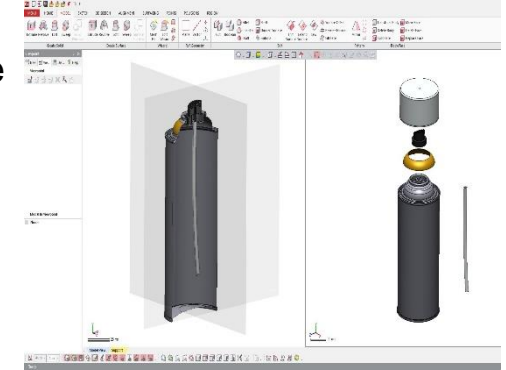
Profesjonalna drukarka 3D-prototypy i wizualizacja pomysłów DtV



Skaner 3D-cyfryzacja części



Stacje robocze CAD- wirtualne rozkładanie produktów na części



Spektrometry-precyzyjna identyfikacja materiałów użytych w opakowaniach



Analizy chemiczne i fizyczne składu żywności



Analizator ciśnienia i sił- badanie szczelności i wytrzymałości opakowań



Posiadając doświadczenie z ponad 1500 analiz produktów, europejskie laboratorium DtV wspiera projekty we współpracy z kilkoma europejskimi uczelniami (m.in. Politechnika Wroclawska i Technische Universität München)

# 1 Przykład 1 – Sos do makaronu: obniżenie kosztu składników sosu, a także przeprojektowanie opakowania, przy zachowaniu wysokiej jakości produktu

## Przed

Duża ilość kalorycznych składników (np. śmietana i żółtka jaj) w porównaniu do konkurencji

Drogie składniki (np. masło)

Ciężki słoik i wieczko

Brak jednolitego projektu wieczek dla opakowań różnej wielkości



## Co zrobiliśmy?

- Benchmarking receptury w odniesieniu do konkurencyjnych produktów, najlepiej postrzeganych przez klientów
- Praca nad recepturą, by zastąpić wybrane składniki tańszymi odpowiednikami
- Porównanie wielu słoików i wieczek w celu zaprojektowania optymalnego opakowania
- Opracowanie, wspólnie z dostawcą, standardowego projektu wieczka dla wszystkich wielkości opakowań produktu

## Po

Receptura dorównująca najlepszemu konkurencyjnemu produktowi, zawierająca o 25% mniej śmietany i żółtek

Zastąpienie masła olejem sojowym i śmietany beznabiałowym zamiennikiem, bez wpływu na smak

„Odchudzenie” słoika o 15% oraz zmniejszenie ciężaru wieczka o 13%

Ujednolicony projekt wieczka dla wszystkich wielkości produktu



## Efekty

- 20-25% obniżka COGS

# 1 Przykład 2 – Tuńczyk w puszcze: podkreślenie cech produktu, modyfikacja opakowania w celu obniżenia kosztów magazynowania i zmniejszenia ryzyka związanego z używaniem

## Przed

Otwarte puszki mają ostre brzegi, które **mogą** skaleczyć **użytkownika**



Trudno znaleźć zawartość białka na etykiecie

Ingredients	Batch	Quantity	Water content (% by weight) of ingredients
Corn flour	4.3		11.8
Calcium carbonate	0.3		2.0
Sodium caseinate	4.7		6.4
Corn starch	27.7		12.5
Dicalciumphosphate	0.5		2.9
Skimmed milk powder	35.1		3.7
Caster sugar	2.0		0.1
Full fat milk powder	25.4		3.0
Total mixture	100		6.4

Brak oznaczenia wskazującego, że tuńczyk pochodzi z **połowów przyjaznych delfinom**



Przy układaniu, puszki nie „zagnieżdżają się”



## Co zrobiliśmy?

- Przetestowanie i porównanie wielu rodzajów zamknięć w celu wybrania **najbezpieczniejszej wersji**
- Przeprowadzenie badań konsumenckich w celu zaprojektowania **najbardziej atrakcyjnej etykiety, eksponującej skład i metody połowu**
- Wspólnie z dostawcą zaprojektowanie i stworzenie puszki umożliwiającej **łatwiejsze przechowywanie**

## Po

Załamany brzeg pojemnika i foliowa pokrywa radykalnie **zmniejsza prawdopodobieństwo skaleczenia się**



Podkreślenie dużej zawartości białka



Oznaczenie, że produkt pochodzi z **połowów przyjaznych delfinom**, tzw. ekologicznych



Puszki „zagnieżdżają się”, co sprawia, że **przechowywanie jest mniej pracochłonne**



## Efekty

- ~10% redukcja kosztów opakowań



# 1 Przykład 3 – Detergent: obniżenie kosztów składników i przeprojektowanie opakowania, aby było tańsze a także lepiej prezentowało się na półce

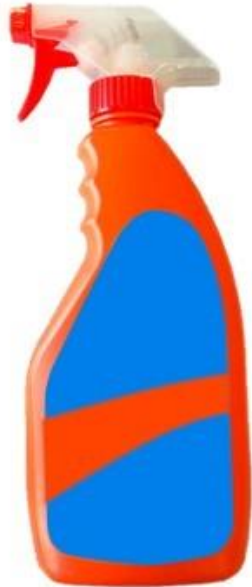
## Przed

Rozpylacz zawierający zbyt dużą liczbę komponentów

Stosunkowo ciężka butelka (w porównaniu do konkurencji)

Niezbyt atrakcyjna etykieta

Receptura zawierająca zbędne lub drogie składniki



## Co zrobiliśmy?

- Porównanie dostępnych na rynku rozpylaczy w celu stworzenia optymalnej wersji
- Praca nad recepturą w celu usunięcia zbędnych składników i zastąpienia niektórych z nich odpowiednikami
- Wspólnie z dostawcą zaprojektowanie butelki wykonanej z lżejszych materiałów
- Badanie opinii klientów w celu zaprojektowania bardziej widocznej etykiety



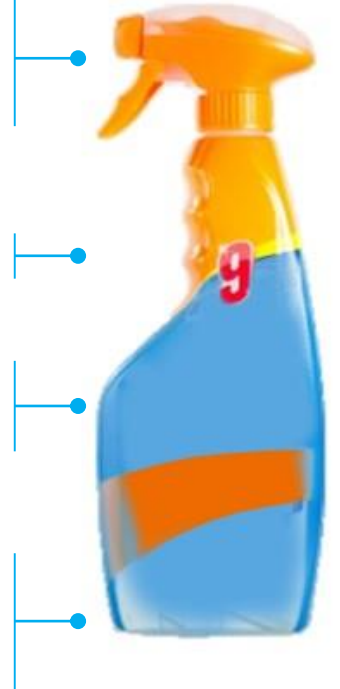
## Po

Rozpylacz zawierający o 30% mniej komponentów, podający o 10% więcej produktu

O 50% lżejsza butelka

Nowa etykieta zapewniająca lepszy wygląd na półce

O 70% tańsza receptura, zawierająca o 30% mniej składników



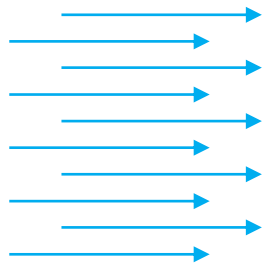
### Efekty

- 40% wzrost marży
- Znaczne zwiększenie udziału w rynku

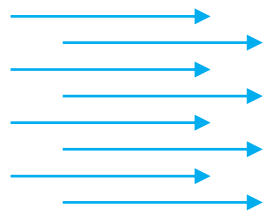
## 2 Sieć Mercadona stosuje model bliskiej współpracy z wybraną grupą dostawców

### Proces wyboru dostawców

Nastawienie na specjalistów w danej kategorii produktów



Pierwszeństwo dla dostawców lokalnych



Audyty zdolności produkcyjnych i jakości



Dobra kondycja finansowa



### Sieć dostawców

- Utworzona w 1998 r.
- 125 dostawców prowadzących 220 zakładów produkcyjnych
- 85% to produkty lokalne (zarówno pakowane, jak i świeże)
- Wartość zakupów: 15,5 mld euro

### Warunki współpracy

- Długoterminowe umowy z dostawcami – nawet 10-15 lat
- Cena i marża uzgodnione w kontrakcie
- Wymagane inwestycje przeznaczone na rozbudowę zdolności produkcyjnych lub poprawę produktywności (średnio 450-525 mln euro rocznie)
- W niektórych przypadkach zasada wyłączności: strategiczni dostawcy nie mogą uczestniczyć w targach branżowych i imprezach handlowych (np. nabiał, pieczywo, pizza)
- 30-dniowy termin płatności

## 2 Mercadona angażuje wybranych dostawców w proces doskonalenia produktu w oparciu o uwagi klientów, aby sprostać ich potrzebom

### Proces doskonalenia produktu

#### Zbieranie informacji zwrotnej (2016)

- 13 laboratoriów: własne badania rynkowe
- 86 monitorów do zbierania uwag klientów w sklepach
- 6,100 testów z udziałem klientów
- 300,000 sugestii od klientów zebranych w sklepach, w testach, przez pracowników obsługi klienta, w mediach społecznościowych i społecznościach sąsiedzkich



### Rozwój produktów wspólnie z dostawcami (program „Współinnowacyjności”)

- Proces tworzenia innowacji w bezpośredniej współpracy z dostawcami w oparciu o zebraną informację zwrotną
- Inicjatywa wspierania długoterminowymi umowami zawartymi z dostawcami

# 2 Co roku Mercadona wprowadza szereg innowacji, a niektóre z nich należą do najlepszych w swojej kategorii

## Przykłady innowacji

Udoskonalony produkt



Bezglutenowy „domowy“ sos pomidorowy (Hacendado)



Gąbka połączona z mydłem (Hacendado)

Nowy produkt



Tabletki zastępujące posiłki (Deliplus)



Napar na zimno – o smaku Pina colada (Hacendado)

## Ranking najlepszych innowacji w branży FMCG

2014; Kantar Innovation Radar



## Efekt

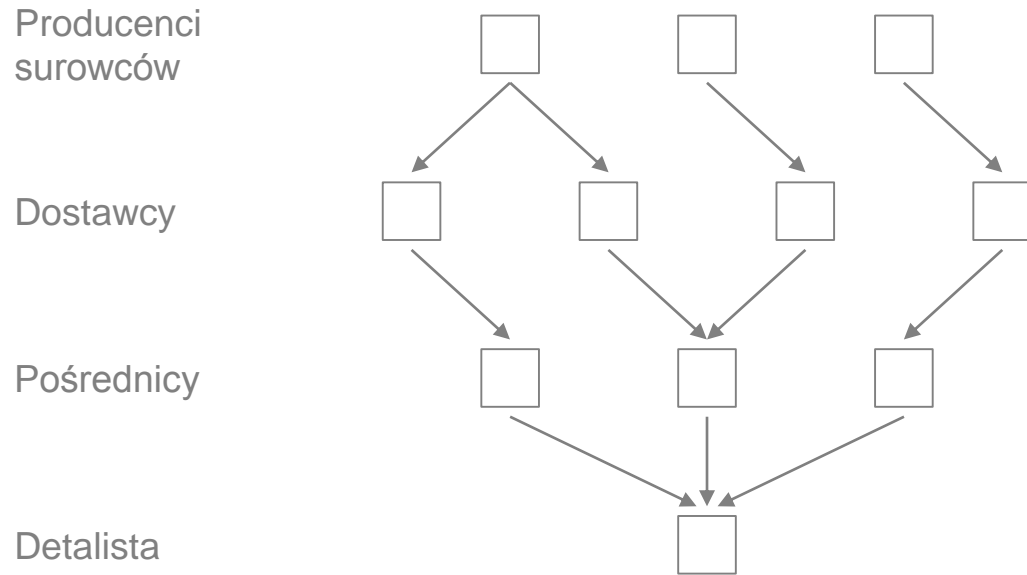
1. Activia
2. Oroweat
3. Gold Crujientes
4. Danet
5. Sabor brick
6. Galletas Animadas 
7. Activia Apple
8. Xuxes Party 
9. Yatekomo
10. Xtra Mix

- Co roku Mercadona wypuszcza 75-100 innowacji (~20% całego asortymentu)
- Uwzględnione są marki ze wszystkich kategorii (np., Deliplus, Bosque, Verde)



### 3 Przerwanie łańcucha wartości umożliwia korzyści z zakupów na dużą skalę oraz wyeliminowanie pośredników w celu obniżenia końcowej ceny produktu

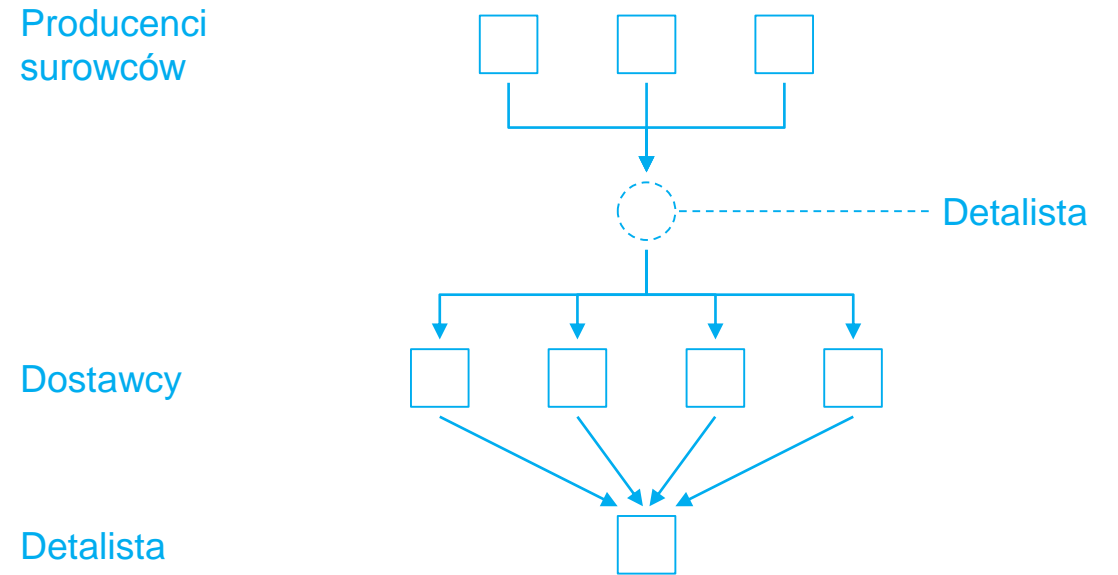
#### Tradycyjny łańcuch wartości



- **Każdy** dostawca zaopatruje się **w surowce** na własne potrzeby
- Niewielka skala zakupów **powoduje** wyższy koszt jednostkowy produktu
- Pośrednicy pobierają dodatkowe opłaty **za obsługę zamówień i/lub magazynowanie**



#### „Przerwany“ łańcuch wartości



- **Detalista koordynuje zakupy** dla danego surowca „w imieniu“ dostawców
- **Duża skala zakupów** umożliwia obniżenie kosztów jednostkowych produktu
- **Brak udziału pośredników** i związanych z tym dodatkowych opłat

Dziękujemy za uwagę

