

## СВОДКИ С ПОЛЕЙ ©

*Реальные истории моих клиентов, переживающих «коронакризис», опубликованы с разрешения компаний, по понятным причинам инкогнито. Кто-то краток и скуп на эмоции, у кого-то сохраняется оптимизм. Где-то мы в диалоге, иногда это монолог представителя компании. Текст практически не изменён, только местами сокращён или внесена грамматическая правка.*

*Проблемы с поставщиками и запрет на продажу алкоголя, контроль наценок, волнообразный пиковый спрос и такие же падения, сокращение персонала как попытка снизить издержки (а где-то, наоборот, берегут и поддерживают своих), срочный уход в онлайн (пусть и «на коленке», но работает) – основные события середины апреля. Ситуация очень быстро меняется, поэтому даже пара дней имеет значение.*

### 12 апреля 2020

#### 1. Магазин продуктов, формат «возле дома», регион РФ:

**Директор магазина:** Когда объявляют жёсткие ограничения (а у нас магазин в цоколе жилого дома), то сразу идёт прирост по выручке – люди покупают больше, чем раньше (в сланцах, а тапочках спускаются). Средний чек был 170 рублей, а в такие дни доходит до 200-210, но количество чеков сокращается. В первые недели выручка была выше обычного, сейчас спустилась на 20-25%.

**Я:** да, ясно, вполне предсказуемо. Сейчас лучше расширять ассортимент: держать по 1-2 SKU, без глубины, но зато в разных категориях, которые могут понадобиться срочно - то есть добавить категорий, но сократить выбор внутри. Бытовая химия и повседневные товары типа лампочек и тп, конечно, превратят магазин в сельпо, но зато позволят вам сохранить трафик.

**Директор магазина:** Принято. В магазине даже к продаже мелкую бытовую электронику выставил. И ещё хочу отметить: любой кризис можно пережить, мы частники, мы более гибкие. Но если придёт какая-то служба, которая нас ограничит, то нас это действительно пошатнёт. Каждый день почти, каждую неделю приходят новые постановления, и можно легко им не соответствовать. Очень важно обращать внимание на постановления, на новые требования по санитарным нормам.

предсказуемо. Сейчас лучше расширять ассортимент (держат по 1-2 SKU, без глубины, но зато в разных категориях, которые могут понадобиться срочно - то есть добавить категорий, но сократить выбор внутри. Бытовая химия и повседневные товары типа лампочек и тп конечно превратят магазин в сельпо, но зато позволят вам сохранить трафик.

Вчера в 21:01

Принято. В магазине даже к продаже мелкую бытовую электронику выставил

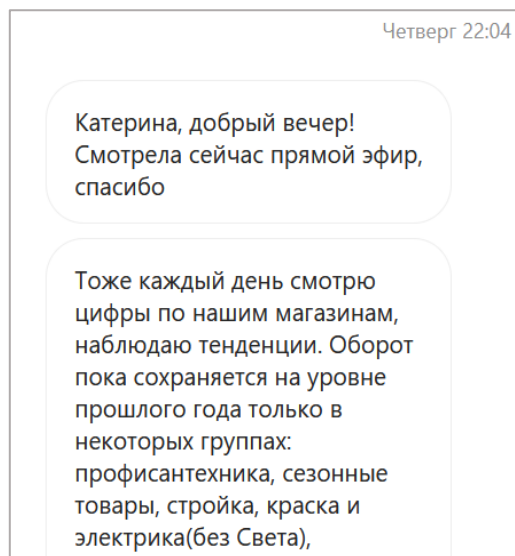
## 2. Сеть магазинов строительно-отделочных материалов, формат «гипер», северный регион РФ:

**Директор по продажам:** Оборот пока сохраняется на уровне прошлого года только в некоторых группах: проф.сантехника, сезонные товары, стройка, краска и электрика (без света), остальное валится. Падение продаж общее тоже имеет место быть, от 10 до 50%.

Я тоже прихожу к такому мнению, что нужно сокращать ассортимент и возможно, торговые площади, уходить в более низкий ценовой сегмент. Какой-то премиум оставить только в виде заказных позиций, может быть ввести в интернет-магазин товары поставщиков, чтобы не держать их в своих товарных запасах. Попытаться продать неликвиды. Согласна очень, что в последнее время просто какой-то переизбыток всего, так что чистка очень даже своевременна.

Самый неприятный момент, если придётся прощаться с персоналом, но думаю, что здесь без оптимизации точно не обойтись. Консультирование как таковое в низком ценовом сегменте уже не так актуально.

Мы проводили опрос покупателей, половина опрошенных не планируют делать ремонт в ближайшее время. А те, кто планирует, готовы потратить не более 50 тысяч. Это было до пандемии, а сейчас даже страшно подумать, что в головах.

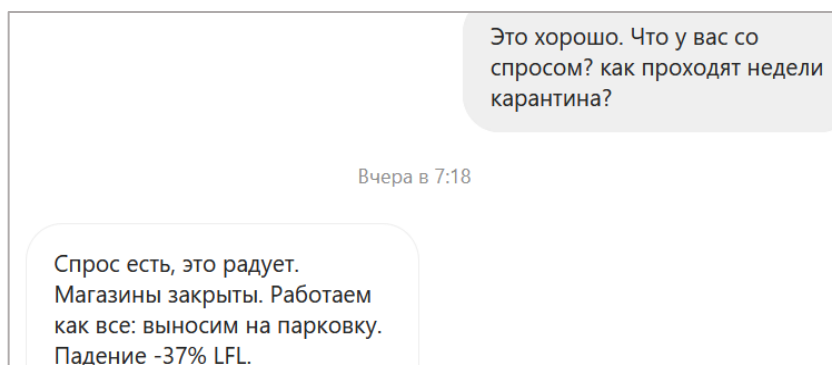


## 3. Магазин строительно-отделочных материалов «гипер», центральный регион РФ:

**Коммерческий директор:** Спрос есть, это радует. Магазины закрыты. Работаем, как все: выносим на парковку. Падение - 37% LFL. Главный вопрос: что делать?

**Я:** Пока сидим. На месяц запаса прочности должно хватить. Онлайн, сокращение ассортимента, распродажа всего чего только можно, чтобы вытащить деньги на текущие платежи.

**Коммерческий директор:** Так и делаю. Ещё разделили продавцов на две части: 1. Просто выносят то, что просят; 2. Будут работать по клиентской базе, смотреть, что брали и что ещё можем им предложить. Конечно, если у людей всё ещё будут деньги...



#### 4. Сеть магазинов сувениров и подарков, Центральный регион РФ:

**Генеральный директор:** Новый год и гендерные праздники прошли с хорошим ростом - рассчитывал по итогам года на рекордную с 2011 года прибыль, но теперь, видимо, на год-два надо задуматься о выживании.

Арендодатели адекватные - в 70% случаях договорились об арендных каникулах на период простоя, 30% дают скидку по аренде в 50% и рассрочку. Но, понятно, что это временное решение- скорее всего после открытия магазинов рынок схлопнется на 25-35 % (по моим ощущениям), надо будет договариваться с ними о новых условиях.

Поставщикам направил письмо - либо приостанавливаем платежи и после открытия магазинов согласовываем график погашения задолженности, либо готов немедленно вернуть товар на сумму долга - пока ни один не захотел идти по второму пути. Для нас в этом я вижу возможность почистить полки от плохо-оборачиваемого товара и балласта.

Часть сотрудников на больничном, часть на удалёнке, часть в соответствии с Указом на оплачиваемых выходных.

С понедельника распечатываю 4 магазина, правда не уверен, что надолго. Работает магазин в ххх - там у нас широко представлены товары из обязательного списка - он более хозяйственный по сравнению с остальными. Все это время нас там пытаются закрыть (в четверг, например, милиция приходила трижды, смотрели накладные за последний год - не завезли ли мы товары из списка специально, чтоб не закрываться). Под него и под несколько магазинов, которые планируем открывать, привезли средства индивидуальной защиты - не для зарабатывания, а для того, чтобы привлечь людей через сарафанное радио - кварцеватели, гигиенические маски, перчатки, антибактериальные аэрозоли и т.п. Будем оформлять отдельную витрину и делать рассылку постоянным покупателям и анонсировать в местных соцсетях - в регионах это все в дефиците.

Магазины все это время принимают заказы, фотографируют или снимают на видео товар в зале, консультируют по телефону или через видео и затем осуществляют доставку либо работают как пункты выдачи. Но продажи где-то около 6% от обычных.

В интернет-магазине продажи тоже упали примерно в 8 раз - у покупателей такая позиция: "сидим дома, деньги скоро кончатся, будет работа в дальнейшем или нет - неизвестно, поэтому экономим, пока не будет понимания с доходами и стабильности".



## 5. Крупный магазин автотоваров и СТО, южный регион РФ:

**Директор магазина:** Мы работаем с понедельника, все в обычном режиме, конечно же с соблюдением всех мер предосторожности (все в масках и перчатках, дезинфекция и все такое). У нас вообще в городе тихо, нет ни паники, ни каких-то особых событий, многие по домам сидят.

Но я на работу хожу по полдня, так как деньги нужно зарабатывать. Все сотрудники в отпусках с охранением базовых окладов, а они копеечные. Базовый оклад у меня извините 12 000 рублей, его конечно выплатят по-любому, а вот с реальной зарплатой так: хочешь получить – иди работай. Так что работаем потихоньку.

**Я:** сокращать персонал планируете?

**Директор магазина:** Нет, наоборот, будем набирать – после того, как все это закончится (в мае, надеюсь), народ к нам рванёт, будет аншлаг. И мы рассчитываем, наоборот, набрать с рынка труда хороших кандидатов из тех компаний, которые разорятся. Мы-то крупные, мы выдержим, а вот средние все посыпятся.

Цены подняли под шумок. Немного – а что, конкуренты-то все сдулись, мы считай одни на рынке остались из солидных фирм.

**Я:** а что в городе с продуктами?

**Директор магазина:** У нас в городе крупные сети продуктов питания чуть ли не за неделю сделали интернет-магазины (на коленке, кривые, но все работает, а нам какая разница, не до красоты уже), мы стали там заказывать, очень удобно. Раньше не пользовались, теперь в семье только так, заказы привозят в тот же день, цены нормальные.

15 апреля 2020

## 6. Сеть магазинов продуктов питания, гипер и супермаркеты, Север РФ:

**Коммерческий директор:** Часть населения перешла на удаленку с середины марта, затем запрет на перемещения ввели в начале апреля, но строгого контроля нет, город не кажется опустевшим, только дети сидят по домам.

В середине марта был кратковременный рост продаж по бакалейным группам и тушёнке почти в 2 раза. Также по бытовой химии для дезинфекции (доместосы, мыло), влажным салфеткам, туалетной бумаге. Причём наибольший ажиотаж наблюдался в гиперках. Паника длилась около недели, после сохранялся небольшой повышенный фон, который к середине апреля сошёл на нет.

Вводили запрет на торговлю алкоголем, который был отменен через неделю. Разрешено функционировать всем магазинам, которые торгуют товарами первой необходимости. Например, магазины канцтоваров разместили у себя стеллажи с туалетной бумагой и возобновили работу.

Поставщики массово заявляют о поднятии цен, которое связывают с повышением курса доллара. Госорганы/муниципалитет направляют одни и те же запросы в разных формах о наличии запасов и динамике цен. Ограничили предельные торговые наценки на расширенный список социально значимых товаров.

Персонал магазинов работает в масках, перчатках, дезинфицируют поверхности, разграничили, кто как мог дистанцию в 1,5 метра.

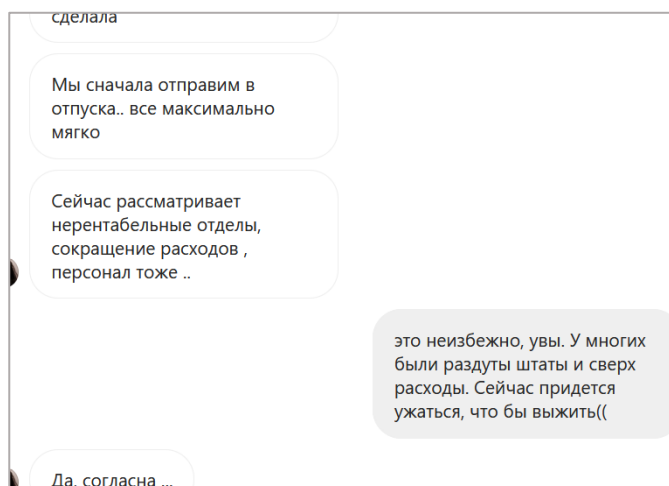
## 7. Сеть ювелирных магазинов, Дальний Восток:

### **Представитель компании:**

Мы полностью закрыты на самоизоляцию уже 2 недели, не работаем совсем, задача -сохранить компанию.

**Я:** Будете сокращать персонал?

**Представитель компании:** Часть поставщиков уже это сделала. Мы сначала отправим в отпуска. Все максимально мягко. Сейчас рассматриваем нерентабельные отделы, сокращение расходов, персонал тоже.



## 8. Гипермаркет, Казахстан, областной центр:

**Категорийный менеджер:** С 00.00 город закрывают на карантин, передвижение только по спискам и пропускам. Заболевших был 1, он же поправился и... началось. В тот же день ещё 4 случая обнаружено и 1 летальный. На сегодня 10 случаев. На дома, где были контакты приваривают щеколды - связь с миром через окошко. Сегодня по всему городу истерия. Весь город в магазинах, на рынках и в банках. За последний месяц продажи снизились - не помог ни Международный женский день, ни Наурыз (мусульманский Новый год). Продажи волнами накатывают: вначале в следствие истерии был рост значительный на все, потом сохранился рост на соц товар и дез. быт. Средства. в конце наблюдался спад на все.

Онлайн-доставки стали набирать оборот. Наш интернет-магазин, запущенный в спешке, стал приносить прибыль, но, к сожалению, занимает большое количество времени у большей части персонала. Прирост от 1 до 10 % к прошлому году.

Из-за частичного закрытия границ и усложнения импорта, а также из-за частичного отказа от экспорта со стороны РФ (крупы, макароны и т.д.) местные игроки с учётом курса начали играть в одни ворота.

Наценку органы "рекомендуют" держать социальную, НДС частично сократили до 8 % на социально значимый товар, но не учли технические возможности торговых баз и не донесли полностью инфо, поэтому каждый играет как может, но все опасаются штрафов.

Переговоры затягиваются, все режут бюджеты - многие уже после всех согласований, часть игроков целенаправленно затягивает предоставление ответов, часть отмалчивается, часть просто не может их дать, потому что офисы на удалёнке. Цены выросли более чем на 30 %, но пока мало кто заметил. У нас в КЗ большая часть товара - импортируется. Местные производители тоже во многом прикрываются Covid 19. Всё стремятся заработать на остатках.

Начали рассматривать вопрос по полному запрету продаже алкоголя. Сейчас установлены ограничения с 9 до 20.00, крепкий с 12.00 до 20.00. Но в супермаркеты людей будут пускать по пропускам - 1 раз в неделю, уже озвучили, хотя технически вопрос ещё не решён.

Учитывая, что всех закрывают без работы и в принципе средств к существованию, думаю, что все это продлится до конца мая.

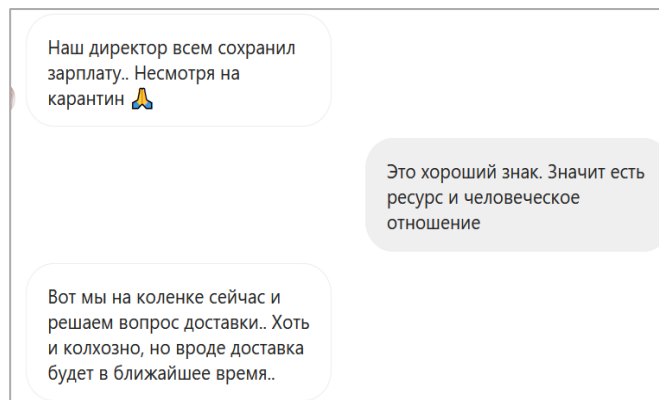
Ассортимент пока поддерживаем, но не расширяем. Приоритеты на товары повышенного спроса.

**Я:** Оставьте несколько позиций как KVI по старым ценам, остальное потихоньку поднимать. Не надо пиков продаж. Нужны стабильные долгие продажи. Что бы хватило до осени. Так за месяц все покупатели съедят запасы, и придут в пустые магазины. И тут будет прав тот, кто придержал запасы на два три месяца, пусть даже чуть дороже.

**Категорийный менеджер:** Да, и у нас будет возможность на меньших продажах сделать больше маржи, сократив трудозатраты. И ещё один фактор, который скажется положительно - это недавно принятый закон о запрете привлечения внимания покупателей к Алко, по средствам рекламы, выделения ценников, зачёркивания цены и акционных шапочек.

## 9. Сеть детских магазинов, Центральный регион РФ:

**Категорийный менеджер:** У нас в марте был бум на подгузники и питание (каши и смеси). Буквально перевыполнили план на 20-30%. Но сопутка (аксессуары для кормления, игрушки, книги, гигиена в меньшей степени) отошла на второй план. Продажи по сопутке на 10-15% упали. С начала апреля затишье по продажам смесей и подгузников, так как покупки в марте были впрок. Онлайн у нас нет. С этой проблемой мы и столкнулись сейчас. Нет доставки ((



**Я:** Быстрее делайте, хоть криво, хоть как, хоть по телефону

**Категорийный менеджер:** Вот мы на коленке сейчас и решаем вопрос доставки. Хоть и колхозно, но вроде доставка будет в ближайшее время. До этого вопрос по доставке решали 2 года)) (коронавирус помог))

**Категорийный менеджер:** Наш директор всем сохранил зарплату. Несмотря на карантин 🙏.

**Я:** Это хороший знак. Значит есть ресурс и человеческое отношение.

**Категорийный менеджер:** Запасов на складах очень много. У нас есть оптовый канал, запасов на полгода точно.

18 апреля 2020

*Компании, которые изначально имели интернет-магазины и маркетплейсы, в более выигрышном состоянии. Но и им не сладко приходится, спрос упал во всех сферах, кроме продуктов питания и СИЗ. Fashion сфера страдает серьезно.*

*Надежды на прибыли уже нет, необходимо просто поддерживать продажи, хотя бы на холостых оборотах. Введение в ассортимент непрофильных, но трафикообразующих категорий позволяет удерживать покупателей, хотя и это сейчас сложно.*

## 10. Интернет-магазин сантехники:

**Представитель компании:** Выживаем, как можем. Первая неделя просели на 30%. Поставщики меняют условия работы на время карантина.

## 11. Интернет-магазин одежды и обуви:

**Категорийный менеджер:** Спрос, естественно, сильно упал, особенно в первые недели паники. Мы понимали, что людей больше волнуют продукты, аптека и экономия. Продажи в целом упали на 40% от плана. Приходится продавать с огромными скидками, потому что, во-первых, конкурент включил сразу скидки на все новые коллекции 20-25%, во-вторых, упал спрос, в-третьих, ввели ограничения на примерки в пунктах выдачи.

Руководство пытается принимать различные меры: сейчас цена с 25% скидки - это стартовая цена, по факту на БОльшую часть товара скидки доходят до 40, иногда 50%((( ; трясём поставщиков на предмет деления рисков- компенсация части скидки, увеличение отсрочки, возможность возврата непроданного; когда поняли, что ситуация со спросом критическая - прекратили поставки, попросили всех, кто не успел отгрузиться по сезону (поставщиков жалко, хорошо, что там у большинства небольшие хвосты остались) отгружать на наш маркет-плейс.

Сильно в сток, не можем себе позволить положить товар отлежаться на полках, поэтому пытаемся оставить то же количество товара на стоке, но за счет того, что часть будет нами закуплена, а часть представлена комиссионерами на маркет-плейсе.

Что Вы думаете о нашей ситуации?

Думаю, что фешн вообще пострадает. Конечно, спрос оживится после карантина, но на полную мощность не выйдет. Лето считай пропало.

В целом режим выживания. Пока сокращения костов не сильно коснулось сотрудников, но уже есть некоторые пострадавшие команды (например те, кто занимались развитием доп.продаж в пунктах выдачи). Руководство уверяет, что очень хочет сохранить всю команду, нам остаётся надеяться, что это получится)

Пересматриваем бюджет на следующий сезон в сторону уменьшения, многих поставщиков переводим на МР.

Еще как меру для безопасности, мы ввели предметы первой необходимости сразу - немного продуктов, быт химии, салфетки и прочее. Есть коллеги, ответственные за товары повышенного спроса, я поняла, что сложно им найти этот товар, многие, кто шьёт маски сейчас, сами и продают их через свои интернет магазины.

## 12. Сеть салонов сотовой связи «Цифромаркет», Центральный регион РФ:

**Директор по маркетингу:** После введения режима самоизоляции компания, как положено, ушла на удалённую работу. К счастью, техническая и организационная база для удалённой деятельности уже была готова, так что данный процесс прошёл, в основном, безболезненно для большинства офисных сотрудников.

Так как деятельность салонов связи разрешена в большинстве городов, ряд магазинов компании остались работать в обычном режиме. Однако, точки продаж в ТРЦ пришлось закрыть.

Все силы были брошены на организацию работы интернет-магазина. Сайт с каталогом товаров у нас уже был. Но реализовывать товар в классическом понимании ретейла было невозможно, так как мы не могли обеспечить безопасный приём денег от клиентов, доставку товара, оперативное взаимодействие с покупателем, а также обмен остатками с учётной программой.

В первую очередь мы проработали доставку с возможностью оплаты курьеру (наличным и безналичным способом). Для этого потребовалось заключить договор с транспортной компанией, обеспечивающей весь комплекс необходимых услуг.

Параллельно на сайте был запущен чат-бот, который позволил предоставлять клиентам оперативную консультацию по товару, а также заключён договор с оператором для организации «Горячей линии».

Сейчас мы завершаем ряд мероприятий для организации приёма платежей непосредственно на сайте, а также производим интеграцию базы сайта с учётной программой. Данные процессы мы планируем завершить в течение ближайших двух недель, после чего мы сможем осуществлять полноценную интернет торговлю.

Достигнутые результаты были обеспечены за счёт согласованного взаимодействия всех подразделений компании - единственного эффективного инструмента в текущих условиях.

**Мой комментарий:** компания начала переход на категорийный менеджмент в январе 2020, к марту классификатора был практически готов и проработаны свойства и атрибуты категорий и проработана организационная структура. Поэтому в «коронакризис» компания вступила почти готовой, наличие нормального классификатора и рабочей команды позволило быстро оптимизировать интернет-магазин.

*Что называется, вскочили в последний вагон – в условиях кризиса и удалённой работы было бы очень сложно собрать все звенья воедино.*

## Обобщаю:

1. Спад практически у всех, кроме продуктов питания. Зависит от отраслей – чем менее базовые потребности удовлетворяются, тем серьезнее спад. Ну это очевидно.
2. В регионах относительно спокойно, условия мягче, чем в столице. Там экономика держится (по данным на середину апреля).
3. Самые мелкие компании, равно как и крупные, чувствуют себя увереннее. А вот средним компаниям приходится тяжело.
4. Удалёнка у всех, но не все с неё вернутся, некоторые компании планируют чистку рядов. И пользуясь случаем, многие сделают пересмотр кадровой политики.
5. Там, где есть спрос и продажи (кто не закрыт) - ассортимент расширяется (больше категорий, даже не профильных), но предложение внутри категории сокращается, нет смысла держать малооборачиваемые позиции.
6. Топовые категории – средства индивидуальной защиты и дезинфекции нужны не для заработка в первую очередь, а для удержания покупателей.
7. Внешние ограничения местных властей у всех разные, нужно все время держать руку на пульсе, чтобы соответствовать текущим положениям. У кого-то это запреты на алкоголь, у кого-то проверки и регулирование цен.
8. Кто успел в онлайн – тот успел. При этом важно не качество интернет-магазина, а его наличие и работающие главные функции. Пусть даже не доделанный интернет-магазин – лучше, чем ничего. То есть спрос ещё жив, нужны каналы для его удовлетворения.
9. Цены в рыночном механизме (нет конкуренции – растут, есть конкуренция – цены держатся). Никаких резких скачков, никаких падений.
10. Часть персонала выполняет не свойственные им функции, что нормально в кризисной ситуации. Думаю, универсальный подход к функциям персонала сохранится в будущем.
11. Поставщики тоже выживают, как могут – не со всеми удаётся работать по прежним схемам, многие ужесточили условия.
12. Все ждут оживления после отмены карантина, но когда будут сняты ограничения – пока не известно. Поэтому горизонты планирования очень размыты.

Бузукова Е.А. независимый консультант  
Категорийный менеджмент, управление ассортиментом  
[www.assorts.ru](http://www.assorts.ru)