

2023

Дмитрий Леонов

# СПРАВОЧНИК ПОСТАВЩИКА

работа  
с торговыми  
сетями

ПРАКТИКУМ

ЛЕОНОВ

ПОСТАВЩИКА

# СПРАВОЧНИК ПОСТАВЩИКА

ЛЕОНОВ

Москва

2023

БЛАГОДАРНОСТИ .....	9
ОБ АВТОРЕ .....	11
СОАВТОРЫ .....	12
ВВЕДЕНИЕ .....	18
ГЛАВА 1. ФУНКЦИОНАЛ КАМОВ .....	23
Реалии Отдела продаж в торговые сети .....	23
Исключение несвойственного функционала КАМа .....	24
Еженедельные мероприятия и текущая работа .....	25
Ежемесячные мероприятия .....	27
Ежеквартальные мероприятия .....	29
Ежегодные мероприятия .....	30
Работа с инцидентами и экстренно возникающими ситуациями .....	30
Инциденты, решаемые через Кодекс Добросовестных Практик .....	31
Организация мерчандайзинга .....	35
ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ В СМЕЖНЫХ ОТДЕЛАХ .....	39
Клиентская Служба .....	39
Корпоративный университет .....	45
Бизнес-аналитика .....	49
ГЛАВА 3. КОММЕРЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИИ РАБОТЫ С ТОРГОВЫМИ СЕТЯМИ .....	53
Клиентская сегментация .....	53
Стратегии поставщиков .....	55
Стратегия промо .....	58
Ассортиментная стратегия .....	66
Цикловое планирование .....	67
Стратегия мерчандайзинга .....	71
Бизнес-модели E-Commerce .....	76
Стратегия E-Commerce .....	79
Цепочка поставок .....	90

ГЛАВА 4. ВНУТРЕННИЕ ИНСТРУМЕНТЫ КАМов .....	95
Управление отчетностью .....	95
Матрица взаимной привлекательности поставщика и торговой сети .....	96
Определение ролей категории .....	97
Дифференциация потребностей сетей .....	97
Ассортиментные стратегии поставщиков .....	98
План Пересмотра Категории .....	99
Матрица принятия решений покупателем .....	100
Промоистория .....	101
Матрица «Ценности Переменных Торга» .....	101
Циклограмма работы с сетью .....	102
Матрица Инвестирования .....	105
SWOT-анализ .....	106
Матрица ценового позиционирования торговых сетей .....	108
ГЛАВА 5. ИНСТРУМЕНТЫ КАМов — ОНЛАЙН-СЕРВИСЫ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ .....	113
QuickMen.ru .....	113
Pokodu.ru .....	115
Insector Cloud .....	116
Promodata.ru .....	116
Merchandising.ru .....	118
ГЛАВА 6. ИНСТРУМЕНТЫ КАМов — ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ И ДРУГИЕ ИНСТРУМЕНТЫ УХОДА ОТ ЦЕНОВЫХ ПРОМО .....	121
Карточные программы лояльности и программы лояльности торговых сетей .....	121
Универсальные программы лояльности торговых сетей и их эффективность для поставщика .....	127
Едадил .....	133
Программы лояльности Роскачества .....	134
ГЛАВА 7. ИНСТРУМЕНТЫ КАМов — АНАЛИТИЧЕСКИЕ ОТЧЕТЫ И ИССЛЕДОВАНИЯ .....	145
Обзор исследований рынков FMCG и торговых сетей .....	145
Публичные отчеты сетей .....	147
The Advantage Group .....	150

NielsenIQ .....	156
Ромир .....	165
СФК .....	169
Гиперком .....	171
Кантар .....	174
Инфолайн .....	176
<b>ГЛАВА 8. ОНЛАЙН И ОФЛАЙН СООБЩЕСТВА, КОНФЕРЕНЦИИ, СМИ, СММ .....</b>	<b>183</b>
Рүспродсоюз .....	183
Неделя Российского Ритейла .....	184
ВССГ и Академия Ритейла .....	185
Центры Закупок Сетей™ и КВК Империя .....	186
ESR Forum .....	187
Камблог .....	188
Foodmarkets и Foodmara .....	189
АКАМ .....	191
СМИ и социальные сети .....	193
<b>ГЛАВА 9. ПОДГОТОВКА К ПЕРЕГОВОРАМ С ТОРГОВЫМИ СЕТЯМИ .....</b>	<b>199</b>
Что дает подготовка к переговорам? .....	199
Концепция зоны торга .....	206
НАОС (Наилучшая Альтернатива Осуществляемому Соглашению) .....	209
<b>ГЛАВА 10. ПОДГОТОВКА ПРЕЗЕНТАЦИЙ И КОММЕРЧЕСКИХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ .....</b>	<b>221</b>
Инструменты подготовки к переговорам .....	221
Методика составления коммерческого предложения .....	225
Методика создания СVP для байера, торговой сети и ее покупателей .....	229
Чек-лист для создания вашего первого предложения в сеть .....	238
<b>ГЛАВА 11. ПЕРЕГОВОРЫ С ТОРГОВЫМИ СЕТЯМИ .....</b>	<b>243</b>
Этапы переговоров с торговыми сетями .....	243
Инструменты байера и жесткие переговоры .....	257
Win-win переговоры .....	269

ГЛАВА 12. ЭФФЕКТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ И ПОСТРОЕНИЕ ОТНОШЕНИЙ С БАЙЕРАМИ .....	275
Тайм-менеджмент и этикет .....	275
Создание репутации .....	278
Создание сервисов .....	281
Внутренние процессы торговых сетей .....	282
ГЛАВА 13. АНАЛИЗ ТРГОВЫХ СЕТЕЙ И КЛИЕНТСКИХ СЕГМЕНТОВ .....	295
ГЛАВА 14. ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ С КЛИЕНТСКИМИ СЕГМЕНТАМИ .....	311
Тонкости коммуникаций поставщиков с интернет-ритейлерами .....	311
Сотрудничество с локальными торговыми сетями .....	317
Особенности работы с торговыми союзами .....	321
Особенности работы с лицензионными брендами .....	330
Специфика работы с микросезонами .....	338
Тенденции и прогнозы розничного рынка .....	342
Роль ритейла в российских экосистемах .....	354
Специфика поведения покупателей в прикассовой зоне .....	357
Операционный и визуальный мерчендайзинг .....	364
ГЛАВА 15. КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТРГОВЫХ СЕТЕЙ .....	369
Как современные торговые сети используют категорийный менеджмент .....	369
Дерево и матрица принятия решений покупателем .....	389
Клиентские сегменты .....	400
KPI категорий .....	408
Ежегодный пересмотр категории .....	411
Роли категорий, категорийные стратегии и тактики сетей .....	416
Специфика категорийного менеджмента в онлайн .....	425
Стратегии СТМ сетей и действия поставщиков .....	433
Как поставщикам применять категорийный менеджмент для эффективной работы с сетями .....	453
Особые модели сотрудничества с сетями – капитанство в категории .....	464
ГЛАВА 16. ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ НА СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ РЫНКАХ .....	479
Бытовая техника и электроника .....	479

---

DIY.....	488
«Сад-Огород» .....	497
Фармацевтические товары .....	581
Спортивные товары.....	511
Фрэш и ультрафрэш .....	516
<b>ГЛАВА 17. РАЗВИТИЕ И ОБУЧЕНИЕ КАМОВ.....</b>	<b>535</b>
Стратегии развития и обучения КАМов .....	535
Тестирование КАМов и инструменты для проведения диагностики.....	539
Компетенции КАМа .....	548
Таблица Знаний КАМа .....	542
Независимая оценка персонала.....	545
Лучшее время для обучения.....	545
<b>ГЛАВА 18. ПРОГРАММЫ ТРЕНИНГОВ «ПРАКТИКУМ ПОСТАВЩИКА» .....</b>	<b>549</b>
Категорийный менеджмент для поставщиков .....	549
Продвинутые техники переговоров с торговыми сетями .....	557
Специальные инструменты переговоров с сетями.....	564
Стратегии и инструменты онлайн-продаж.....	568
Стратегии управления торговыми сетями .....	572
Создание и проведение аналитических бизнес-презентаций торговым сетям .....	577

# ГЛАВА 6

ИНСТРУМЕНТЫ КАМОВ:  
ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ  
И ДРУГИЕ ИНСТРУМЕНТЫ  
УХОДА ОТ ЦЕНОВЫХ ПРОМО





# Карточные программы лояльности и программы лояльности торговых сетей



Екатерина Михайлова



Арсений Уланов

## Программы лояльности

Большинство современных программ лояльности, используемых в ритейле, основывается сегодня на клубной механике. Чтобы стать участником, покупателю необходимо получить или купить пластиковую карту в торговой сети. Наиболее продвинутые игроки предлагают своим клиентам выпустить электронную карту в мобильном приложении торговой сети, в партнерских приложениях типа агрегаторов скидок или карт лояльности. Современные программы лояльности, основанные на картах лояльности, имеют следующие характерные признаки:

- акцептное участие. Чтобы вступить в программу лояльности, необходимо получить карту и зарегистрировать ее, то есть внести персональные и контактные данные покупателя: телефон, e-mail, Ф. И. О. и дату рождения;
- идентификация покупателей в момент совершения — чтобы получить скидку или бонус, клиент должен предъявить на кассе физическую или электронную карту лояльности (наиболее распространенная практика) или назвать свой номер телефона, привязанный к карте (менее популярная практика в продуктовом ритейле РФ);
- первичное поощрение за идентификацию и предоставление контактной информации (приветственный бонус).

Более характерен для программ, основанных на бонусной механике поощрения;

- создание массовых (промо по карте лояльности) и персонализированных (распространяемых по таргетированным каналам коммуникации — SMS, e-mail, мобильное приложение) мотивирующих предложений, влияющих на поведение покупателя.

Существуют также программы лояльности на основе дисконтных карт без сбора контактов и идентификации покупателей, однако ввиду невозможности оценить финансовый эффект от такой механики, а также в дальнейшем использовать персональные данные клиентов такие программы уже теряют свою популярность, уступая место современным.

Кроме того, для продуктового ритейла характерны краткосрочные программы, основанные на механике сбора наклеек и дальнейшего обмена на физический приз или получение подарка за покупку от определенной суммы. Так как подобные механики имеют ограниченный срок действия и не способствуют сбору персональных данных покупателей, их принято относить к промоакциям.

## Позиционирование карт лояльности

Разные торговые сети по-разному позиционируют свои карты лояльности и предоставляют разный функционал их держателям.

Так, для покупателей торговой сети «Метро» карта является пропуском в торговую сеть. Для покупателей сетей «Лента», «Виктория» и «Билла» — допуск к покупке товаров по промоценам. Торговые сети «Перекресток», «Пятерочка», «Магнит», «СПАР Миддл Волга» и «ВкусВилл», на момент написания книги, также предлагают своим покупателям собственные программы лояльности, основанные на пластиковых и виртуальных картах, некоторые из перечисленных сетей имеют соответствующие технологии для персональных предложений своим покупателям.

Одними из ключевых вещей, влияющих на мотивацию покупателей вступать в программу лояльности и оставлять свои персональные и контактные данные, являются:

- возможность приобретать промотовары со скидкой по карте («Лента», «Виктория», «Билла» и другие);
- накопление баллов за все покупки с возможностью потратить их при последующих покупках («Перекресток», «Пятерочка»);
- накопление баллов на определенные виды товаров или только в период промо («Лента»);
- прогрессивная шкала накопления баллов в зависимости от суммы покупки («СПАР Миддл Волга»);
- дополнительные возможности в виде получения повышенных баллов при выпуске банковской карты любимого магазина (кобрендовые программы — партнерство торговой сети и банка). В таком случае держатели банковских карт получают повышенные баллы за покупки в торговой сети, а также баллы программы лояльности за все остальные по-

купки при оплате своей банковской картой. Примером может служить совместная программа лояльности торговой сети «Перекресток» и Альфа-банка, при которой держателям кобрендинговых карт начисляется 2% баллами клуба «Перекресток» на счет в программе лояльности супермаркета;

- тематические клубы внутри действующих программ лояльности, позволяющие получать покупателям дополнительные преимущества и полезный контент в определенных категориях или группах товаров (Семейный клуб, Клуб Виски, Клуб «О! Вино» в «Перекрестке», Детский и Барный клубы «Пятерочки», клубы Супердетство и Лентабар «Ленты» и другие).

## Коалиционные и партнерские программы

Помимо собственных программ лояльности для привлечения новых покупателей нередко торговые сети вступают в коалиционные или банковские программы лояльности, а также независимые агрегаты кэшбэк-сервисов. Примерами таких программ могут быть «Много.ру», «СПАСИБО от Сбербанка», «ВТБ-Коллекция», «Тинькофф Таргет», «Свиткард» и другие.

Чаще всего торговые сети вступают в такие программы для привлечения нового трафика или когда нет возможности организовать свою программу.

Такой подход имеет свои преимущества и ограничения. С одной стороны, торговой сети не требуется тратить ресурсы на внедрение дорогостоящих ИТ-решений, а с другой — вся клиентская аналитика также остается в программе.

## Скидка или бонус?

Большинство покупателей предпочитают скидки, считая их более выгодными, потому что выгода наступает при первой покупке. Однако эта механика обойдется торговой сети довольно дорого: скидка — это всегда прямые расходы в моменте, в то время как балльная механика подразумевает не полное использование начисленных баллов, что благоприятно влияет на P&L-программы.

В то же время балльная механика в продуктовом сегменте также имеет ряд особенностей. Основная проблема таких программ в ощущении значимости вознаграждения для покупателя. С точки зрения экономической эффективности торговая сеть не может позволить себе базовое начисление баллов больше чем 1% в больших форматах (супермаркет и гипермаркет) и более 0,5% в магазинах у дома и дискаунтерах. Это при текущем размере среднего чека в продуктовых сетях (от 300–500 рублей в супермаркетах и магазинах у дома и 1000–2500 — в гипермаркетах) дает очень незначимое для восприятия покупателя вознаграждение за разовую покупку (от 1,5 до 25 рублей соответственно).

Именно по этой причине продуктовые сети до сих пор прибегают к различным приемам для повышения воспринимаемой ценности вознаграждения, в первую очередь вводят курсы начисления и списания баллов (1 балл за каждые 10 рублей при начислении и 1 рубль скидки за каждые 10 баллов при списании в «Пятерочке» и «Перекрестке», 1 балл за каждый рубль при начислении и 1 рубль скидки за каждые 100 баллов при списании в «Азбуке вкуса»).

С одной стороны, это помогает решить проблему незначительности вознаграждения, с другой — приводит к тому, что покупатели зачастую дезориентированы, и им не понятна стоимость баллов. При этом в других сферах бизнеса (банковские программы лояльности и кэшбэк-сервисы, а также непродуктовый

сегмент (фэшн, электроника и бытовая техника) уже давно перешли на систему «1 к 1», что более понятно покупателям.

Однако даже это ограничение имеет некоторое позитивное отражение в поведении покупателей. Часто участники программы накапливают баллы в течение периода действия вознаграждения, а используют их на праздники (День рождения, Новый год, 8 марта и т. д.), что дает в итоге положительный эмоциональный эффект.

## Стоимость программ лояльности

Собственные программы лояльности — это достаточно дорогостоящее «удовольствие» для торговой сети. Во-первых, единовременная стоимость реализации такой системы для крупной торговой сети может составлять 70–300 млн руб., во-вторых, существуют также регулярные расходы на вознаграждение (выгода от 0,5–1% от оборота с картой лояльности в продуктовом ритейле, как было обозначено выше, до 3–4% в сетях на рынке БТиЭ и от 5 до 20% HoReCa и фэшн), что при общей прибыли сети в 3–7% является значительной частью (расходы идут не только на «выплаты» покупателям, но и на поддержание и обновление технической составляющей программы лояльности и целевой маркетинг), что предполагает дополнительную бюджетную нагрузку на сеть.

Не надо забывать и о стоимости самих пластиковых карт лояльности, которые обходятся сети в 3–10 рублей в зависимости от дизайна, функционала и размера тиража. В этих условиях особенно актуальными становятся собственные мобильные приложения, а также предустановленные в смартфонах «кошельки» и партнерские приложения типа Едадил и Кошелек. Продуктовые сети предпочитают переложить эту статью расходов на клиента и продают карты (при этом стоимость карты

колеблется от 10 до 100 рублей в традиционной рознице, реже 200 рублей — некоторые сети АЗС) либо устанавливают порог для бесплатной выдачи карт, например за покупки от 100 рублей). Это обусловлено риском злоупотребления покупателями бесплатной выдачей, когда при каждом визите (2–3 раза в неделю в магазине у дома, 1 раз — в супермаркетах и 2–3 раза в месяц в гипермаркетах) покупатель будет получать бесплатную пластиковую карту. Однако в сегменте «Электроника и бытовая техника» карты всегда выдавались для клиента бесплатно, что, вероятнее всего, связано с более низкой частотой покупок. Это нивелирует риск еженедельного получения новой карты при каждом визите. Но даже в этих условиях 100%-й переход на «электронные карты» состоялся у очень небольшого количества сетей («М.Видео»).

В каждой успешной и эффективной торговой сети наличие собственной программы лояльности, а именно ее расходной части, должно быть компенсировано дополнительным доходом от целевого (персонализированного) маркетинга, который основывается на данных о покупателях и, при соблюдении определенных правил формирования предложений покупателям и оценки эффективности, позволяет окупить все расходы на программу лояльности.

Именно поэтому некоторые сети просто не готовы инвестировать в создание собственных масштабных программ и вступают в коалиционные программы лояльности.

## Целевой маркетинг

Аналитическая работа с клиентскими транзакционными данными и взаимодействие с покупателями через прямые каналы коммуникации позволяют управлять поведением держателей карт лояльности и помогают решать различные задачи сети, в том числе выполнение плана продаж. При этом основным драйвером успешности всегда будет яв-

ляться привлекательность предложения для покупателя.

Таким образом, при анализе и формировании предложения покупателю самым важным является определение:

1. Наиболее релевантного товара, категории или размера среднего чека для каждого клиента.
2. Предпочтительного для клиента канала коммуникации (SMS-информирование, push-уведомления или персонализированные баннеры в мобильном приложении, e-mail-рассылки, купон-чеки на кассах, терминалы с личными кабинетами программы лояльности, устанавливаемые на входах в магазины и позволяющие распечатать купон на скидку до совершения покупки и т. д.).
3. Оптимального времени коммуникации.

Например, конверсия, получаемая с использованием SMS-уведомлений, может составлять от 2 до 5% в зависимости от правильности настроек коммуникаций и содержимого сообщений, которое также влияет на поведение покупателя — скидка в 10% на сметану и в 50% на часто покупаемое человеком вино будут иметь разную эффективность.

В гонке за повышением эффективности предложений и каналов коммуникации помимо использования предиктивной аналитики и технологий машинного обучения для предсказания покупательского поведения, уже ставших традиционными, участники повышают конверсию за счет использования инновационных решений, базирующихся на технологиях определения местонахождения клиента, биометрии или контекста его поисковых запросов в сети Интернет.

Надо отметить, что перспективы использования биометрии в программах лояльности

и замены биометрией карт лояльности пока достаточно туманны — покупатели не готовы передавать для хранения и обработки свои биометрические данные кому бы то ни было. Российское законодательство также пока не дает уверенности в том, что использование этой технологии будет в ближайшее время разрешено в рекламных целях. В Европе в некоторых странах запрещено использование биометрических данных для идентификации клиентов, в т. ч. при распознавании лица или силуэта покупателя без его предварительного согласия.

## Оценка эффективности программ лояльности

Многие сети сталкиваются с трудностями оценки эффективности программ лояльности, т. к. довольно сложно определить, какой именно прирост дает механика программы. Сравнение средних чеков клиентов с картой и клиентов без карты говорит в пользу программы. По статистике, разница составляет от 30 до 40%. Однако такой подход не является оптимальным, т. к. есть большая вероятность, что изначально карты оформляют более лояльные покупатели. В таком случае проникновение карт в чеки говорит о доле часто покупающих клиентов в базе, а размер среднего чека — это фиксация фактического значения в этой группе клиентов, а не свидетельство позитивной динамики при вступлении в программу.

К сожалению, на текущий момент нет статистики от торговых сетей с большим проникновением программ лояльности в трафик («Перекресток» — более 60%, «М.Видео» — более 80%, «Метро» — 100%), которая показала бы, насколько увеличился средний чек клиента без карт лояльности после оформления карты. Это можно было бы также сделать, раздав карты лояльности без преимуществ «нелояльным» клиентам и посмотрев, как из-

менилось их поведение, но к таким экспериментам сети сегодня пока не прибегают.

Таким образом, для торговых сетей наиболее эффективно оценивать доходы не от увеличения чека и роста выручки по программе лояльности, а от целевого маркетинга или конкретного маркетингового мероприятия.

В этом смысле банкам, телекоммуникационным компаниям или интернет-магазинам намного легче — помимо того, что в этих видах бизнеса предполагается первичная персонализация без каких-либо преимуществ, довольно легко проследить, как изменилось поведение клиента после вступления в программу лояльности.

## Как поставщики могут использовать программы лояльности торговых сетей

Поставщикам, которые хотят участвовать в программах лояльности с торговыми сетями, важно повышать свой уровень компетенций, связанных с лояльностью. К сожалению, особых обучающих мероприятий, на которых поставщики могли бы получить знания, как те или иные механики, используемые в программах лояльности, влияют на продажи их товаров и на эффективность проводимых акций, не так уж и много.

Одним из вариантов является посещение профильных мероприятий, проводимых сетями или другими организаторами.

Например, торговая сеть «Перекресток» в 2021 году провела 2 специальных семинара на базе Технопарка «Сколково», которые были посвящены непосредственно вопросам лояльности в торговых сетях. Участники могли познакомиться с возможностями целевого маркетинга, а также услышать успешные кейсы коллег, реализованные на базе программы лояльности «Клуб Перекресток».

Задавая вопросы и анализируя результаты собственного участия в программах лояльности сетей, поставщики в дальнейшем сами смогут делать выводы и принимать решения о формировании стратегии взаимодействия со своими потребителями.

Программы лояльности для небольших местных поставщиков также являются полезным инструментом не проиграть в конкурентной борьбе крупным федеральным поставщикам, имеющим более крупные промбюджеты. Участвуя в программах лояльности сети и предлагая для разных целевых групп (самое простое деление — на постоянных покупателей локального бренда, покупателей, переставших покупать бренд и не покупающих) разные механики лояльности, производители могут добиться минимизации эффекта оттока покупателей за сравнительно небольшие бюджеты.

## Как бренду поставщиков могут помочь программы лояльности

За счет долгосрочных (от 6 месяцев до 1 года) целевых маркетинговых программ лояльности поставщики могут решать важные задачи, связанные с укреплением и развитием бренда. Прежде всего, речь идет о:

- выводе на рынок нового продукта;
- развитии регулярного потребления за счет роста повторных продаж или увеличения количества позиций в чеке;
- работе с «потерянными» клиентами, которые перестали по тем или иным причинам покупать товары поставщика.

При реализации долгосрочных целевых маркетинговых программ для поставщика важно получение от сети прозрачной регу-

лярной промежуточной отчетности, включая описание акции, и характеристик целевой выборки, а также результатов коммуникаций (отклик на предложение, средний чек и количество чеков, вовлеченный товарооборот по акционным товарам, дополнительный товарооборот и валовый доход, полученные в результате проведения активности). В рамках реализации долгосрочной целевой маркетинговой программы такая отчетность является неотъемлемой частью CRM-договора.

В целях достижения лучшего результата для разных категорий товаров маркетологи торговой сети используют различные механики вознаграждения покупателей за целевое действие, а также методику A/B-тестирования<sup>1</sup> для определения оптимальной механики (скидка или баллы), размера вознаграждения для каждого из целевых сегментов покупателей и категорий товаров.

Как правило, сеть сама предлагает те или иные варианты механик для разных покупательских сегментов с учетом соблюдения баланса интересов обеих сторон — минимизации каннибализации внутри сети и максимизации привлечения покупателей от сетей конкурентов. Причем поставщикам надо помнить, что расходы на участие в таких программах лояльности почти всегда будут выходить за рамки 5%, определенных как вознаграждение сети на ретробонусы, т. к. скидки напрямую транслируются покупателям.

Торговые сети по-разному работают с сегментацией своих покупателей. Кто-то использует сегментацию «под задачу», выделяя для рассылок релевантный сегмент в формате: клиенты, покупающие категорию X, но не покупающие бренд Y. Другие рабо-

---

<sup>1</sup> A/B-тестирование (англ. A/B testing, Split testing) — метод маркетингового исследования, суть которого заключается в том, что различные варианты сообщений тестируются на различных контрольных группах покупателей, с целью выяснить, какие из вариантов или изменений этих вариантов улучшают необходимые целевые показатели.

тают с RFM-сегментацией<sup>2</sup>, определяя для каждого клиента в момент времени статус по параметрам «давность участия в программе», «частота покупок» и «объем трат в сети», выделяя при этом следующие сегменты: новички, регулярные клиенты с разной степенью регулярности и объемом расходов, отточные клиенты с разной степенью оттока, вернувшиеся из оттока покупателя и «уснувшие». Такая сегментация является наиболее подходящей для торговой сети на начальном этапе работы с клиентской базой и целевым маркетингом.

В поисках лучшей персонализации и более глубокого понимания своего покупателя

маркетологи торговых сетей разрабатывают и применяют более продвинутые методы деления клиентов на группы в соответствии со стилем жизни, используя так называемые lifestyle-сегменты покупателей. При таком подходе все покупатели делятся на сегменты по устойчивому потреблению, по количеству и составу категорий, их сочетанию между собой в одной корзине, а также значимости доли кошелька, приходящейся на каждую из категорий.

Так, торговая сеть «Перекресток» выделяет у себя 9 различных сегментов потребителей, например:

1. ЗОЖ.
2. Экономы с детьми.
3. Пенсионеры.
4. Вредные привычки.

<sup>2</sup> Подробно про использование RFM-моделей описано в книге Д. Леонова «Практикум Поставщика. Как поставщикам сотрудничать с торговыми сетями и получать прибыль».

## Универсальные программы лояльности торговых сетей и их эффективность для поставщика



*Вадим Байков*

### Что такое программы лояльности

**С**егодня лояльность для торговых сетей является важнейшим элементом получения конкурентного преимущества, и торговые сети много сил и ресурсов тратят на то, чтобы повысить лояльность своих покупателей. Программы лояльности сети, применительно к категорийному менеджменту, относят обычно к области Промо (Promotion). Могут ли поставщики использовать эту потребность торговых сетей в своих интересах и помочь им с увеличением лояльности их покупателей, одновременно увеличивая собственные продажи? Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо

хотя бы в общих чертах понять, как же работают системы лояльности в сетях.

Говоря о программах лояльности, надо отметить: многие поставщики и торговые сети понимают, что это такое, совершенно по-разному. Кто-то определяет программу лояльности как комплекс маркетинговых мероприятий для развития повторных продаж существующим покупателям в будущем, продажи им дополнительных товаров и продвижения розничного бренда. Кто-то считает, что эта программа направлена на удержание существующих покупателей и создание более стабильных взаимоотношений между ними и торговой сетью. Кто-то считает, что программы лояльности стимулируют покупателей больше покупать.



Такие различия в понимании и определении программ лояльности объясняются совершенно разными целями, с которыми они внедряются: увеличение количества повторных продаж, начало продаж продуктов, которые покупатели до этого раньше не покупали (это лояльность к продукту), усиление силы бренда торговой сети, удержание существующих клиентов, улучшение коммуникаций с покупателями, увеличение объемов продаж и т. д.

На наш взгляд, программы лояльности не могут иметь только рациональную составляющую, а обязательно должны воздействовать на людей эмоционально. Само понятие лояльности эмоциональное, а не рациональное.

## Оценка эффективности программ лояльности

Еще одной особенностью программ лояльности является сложность оценки их эффективности. Сетям и поставщикам сложно посчитать, насколько хорошо работает программа лояльности, — часто им просто не хватает определенных инструментов для этого. Особенно когда речь заходит об эмоциональных аспектах системы лояльности — усилении силы бренда или оценке эмоционального восприятия покупки.

Часто сети пытаются использовать термин NPS<sup>1</sup>, или Индекс лояльности, ставя его

<sup>1</sup> NPS (англ. Net Promoter Score) — индекс лояльности, который определяет долю покупателей сети, готовых рекомендовать данную сеть другим покупателям. Расчет NPS включает в себя несколько шагов:

1. Покупателям предлагается ответить на вопрос «Какова вероятность того, что Вы порекомендуете сеть своим знакомым по 11-балльной шкале, где 0 соответствует ответу «Ни в коем случае не буду рекомендовать», а 10 — «Обязательно порекомендую».

как один из ключевых KPI топ-менеджерам или руководителям отдельных точек продаж. Однако, как правило, выборка для проведения опросов все же достаточно мала для того, чтобы показать действительное положение дел, а ответить на вопрос о готовности порекомендовать и на самом деле порекомендовать сеть — это разные вещи.

Именно поэтому подавляющее большинство программ лояльности в сетях основано на самых простых моделях: сборе наклеек или получении моментального приза за покупку и использовании карт лояльности (карт покупателя). При этом можно говорить именно об эмоциональной части поведения покупателей, хотя рациональная часть в виде «товар бесплатно или почти бесплатно за наклейки», конечно же, тоже присутствует.

Тем не менее, сравнивая точки продаж, в которых программы лояльности не используются (контрольная группа), с точками продаж, в которых они есть, сети показывают рост продаж в 3–4% LFL YOY (like-for-like Year-on-Year).

## Поставщики программ лояльности

Прежде всего, КАМам необходимо понимать, что крупные торговые сети, не имея собственных компетенций и инструментов или не желая отвлекать ресурсы от основных задач, часто привлекают сторонние компании, специализирующиеся на реализации программ лояльности. Почти все заметные промо в мировом ритейле, связанные с ло-

2. На основе полученных оценок все потребители разделяются на 3 группы: 9–10 баллов — сторонники (promoters) сети, 7–8 баллов — нейтральные покупатели, 0–6 баллов — критики (detractors).

Дальше NPS рассчитывается как разница между % сторонников и % критиков.

ьяльностью, делают всего несколько компаний<sup>2</sup>. И здесь Россия не стала исключением. «Перекресток», «О'Кей», «Магнит», «Дикси», «Метро», «Лента» — все эти сети сотрудничают с той или иной компанией, специализирующейся на лояльности. Все самые известные акции: «Веселые прилипалы» и «Смотри, Динозавры» в сети «Дикси», «Стиратели» в «Пятерочке», «Залипаки» в «Перекрестке» и многие другие — это их рук дело. Как работают компании, специализирующиеся на проведении программ лояльности? Например, проводя различные акции, связанные со сбором наклеек, которые устраивает большинство сетей, эти компании покупают по низкой цене за счет больших объемов различные призы — сковородки, кастрюли, ножи, формы для запекания, посуду, мягкие игрушки и прочие эксклюзивные<sup>3</sup> подарки. Дальше в разных странах проводятся программы лояльности с одинаковыми призами, и оставшиеся невостребованными на складах призы перемещаются из одной страны в другую, тем самым создавая «безотходное производство».

«Наклеечные» акции, охватывающие часто до 50% всего товарооборота сети во время их проведения, очень схожи между собой — их длительность составляет обычно 12–20 недель, и основной целью является повышение лояльности покупателей, увеличение частоты покупок в торговой сети и увеличение среднего чека, а также укрепление имиджа сети. Акции и Программы с моментальными подарками за определенную сумму покупки проводятся в более короткий срок (6–8 недель), могут иметь более высокую стоимость для ритейлера и больше

нацелены на привлечение новых клиентов за счет создания яркого, но короткого «события» в магазине. Ограничение времени акций рассчитано на то, чтобы покупатели не потеряли интерес к «собирачеству» наклеек и были мотивированы менять поведение.

## Какие потребности покупателей закрывают программы лояльности

Здесь КАМу важно понять, что существуют три подхода к программам лояльности применительно к их длительности:

1. Лояльность, основанная на пластиковых картах, которые сети раздают покупателям (карты лояльности сетей), — они обычно не имеют сроков действия и выдаются на постоянное пользование.
2. Лояльность, основанная на «желтом ценнике», — классические промоакции с длительностью 1–2 недели.
3. Лояльность, основанная на проведении программ лояльности, действующих ограниченное время («наклеечные» акции и акции с моментальными подарками), длительность таких акций — 5–20 недель.

Каждый из этих типов лояльности соответствует тем или иным потребностям покупателей, которые можно сравнить с известной Пирамидой потребностей Маслоу:

- карты лояльности — закрытие базовых потребностей, связанных со страхами, — покупатели скорее бояться недополучить какие-то преференции, чем прилагают реальные усилия при их получении;

<sup>2</sup> Самыми известными среди них являются нидерландские специализированные агентства — TCC Global и Brand Loyalty.

<sup>3</sup> Эксклюзивные (здесь) — не продающиеся в данной торговой сети, а иногда изготовленные по специальному заказу.

- «желтый ценник» — закрытие потребностей, связанных с экономией.

Временные программы лояльности — акции, закрывающие эмоциональные потребности покупателей, что соответствует самой вершине Пирамиды потребностей Маслоу. При них покупателям приходится эмоционально вовлекаться в процесс собирания наклеек и прилагать определенные усилия, часто на первый взгляд нерациональные (чаще ходить именно в этот магазин, хотя другой ближе, выбирать товары, которые дадут большее количество наклеек, даже если обычно их бы не купили, и т. д.). Именно за счет того, что качественные программы такого рода работают в сфере иррационального поведения, им удается достигать роста продаж всей сети на 3–4% LFL. КАМУ важно отличать качественные программы от подделок. Настоящая механика лояльности всегда включает в себя 2 элемента:

1. Бесплатное предложение (или почти бесплатное, доплата 49 руб., например, за нож стоимостью на полке 2400 руб. воспринимается покупателем как БЕСПЛАТНО).
2. Необходимость накопления относительно большого количества наклеек, то есть необходимость потратить существенную сумму на покупки для получения приза (15–30 тысяч рублей на приз, например, 100 наклеек по 200 руб. на большой нож сантоку при доплате 199 руб. и рознице в 3199 руб.)

Обычно инвестиции сети для проведения такой акции силами сторонних компаний составляют около 0,5% от товарооборота во время программы, при этом они покрываются дополнительной маржой от увеличения товарооборота на 3–4%, поэтому ROI таких проектов положительный. Не-

редко сети предлагают поставщикам быть частью этого роста, привлекая их к участию в подобных акциях.

Хочется отметить, что для поставщиков нет особенной разницы, проводит ли сеть акции, нацеленные на детей, или акции, нацеленные на взрослых, — все равно и там и там решения о покупке принимают взрослые покупатели. Точно так же нет разницы, в какой категории проводятся программы лояльности, если верно подобраны механика, длительность и маркетинговая составляющая проекта. Если говорить о картах лояльности, то почти все сети используют накопительно-балльную систему, накапливающую баллы и предоставляющую скидку на приобретаемый товар. И если раньше карта лояльности была знаком принадлежности к «Клубу избранных», то сегодня сети практически не различаются своими программами лояльности и не могут за счет этого дифференцироваться одна от другой. Такая система также, на первый взгляд, позволяет увеличивать длительность коммуникаций между покупателями и сетями (LTV<sup>4</sup>). Однако, если учесть, что размер скидки составляет примерно 1% от суммы покупок или в среднем где-то 1000 руб. в денежном выражении в год, и тот факт, что покупатели научились очень хорошо просчитывать такие вещи, и скидка в 1% их уже не привлекает, можно сказать, что такая накопительно-балльная система не способствует росту силы бренда торговой сети — увеличению лояльности к ней.

Для многих сетей карта лояльности является просто инструментом идентификации, с помощью нее сеть идентифицирует покупателя и накапливает баллы на его счете. Причем если по карте лояльности сети делают какие-то персонализированные

<sup>4</sup> LTV — life time value (англ.) — пожизненная ценность клиента, позволяющая прогнозировать получение дохода от будущих взаимоотношений с покупателями.

предложения, направляя их по электронной почте или SMS, то они часто воспринимаются покупателями как спам, т. к. эта информация приходит несвоевременно (не в точке продаж). Плюс ко всему, рассылка почти не влияет на эмоциональные потребности покупателей — она не эмоциональная по своей сути. Такой подход зачастую не несет в себе ни повышения лояльности к бренду сети, ни увеличения выручки сети, ни тем более роста выручки в конкретных категориях или увеличения продаж конкретных товаров, которые интересны КАМу как инструменты продвижения.

Сегодня появляются технологии, способные распознавать покупателей по лицу, а значит, пластиковые карты лояльности, как инструмент идентификации, постепенно будут уступать место другим, более современным технологиям.

Говоря о новых технологиях, стоит упомянуть тенденцию, связанную с «мобилизацией» пользователей, — начинают появляться сервисы, позволяющие покупателю выбирать в смартфоне перечень товаров, который ему нужен, и мобильное приложение подскажет, в каком магазине выбранная «продуктовая корзина» дешевле и как быстро добраться до того или иного магазина.

Какую выгоду может извлечь для себя поставщик из подобных акций? На самом деле механизмов как-то поучаствовать в программах лояльности, проводимых сетями, не так уж и много. Зная об этих акциях заранее, КАМ может попытаться договориться с торговой сетью о том, чтобы при покупке продукции поставщика покупателю давалось, например, больше наклеек, чем при покупке «обычной» продукции. Обычно при крупных акциях в каждой категории сеть выбирает один продукт, который «приносит» покупателю вдвое больше наклеек. Стоит такое участие в акции производителю примерно 10% от стоимости проданного товара (в Европе прирост продаж от таких акций для поставщика сравним с «купи 2,

получи третий бесплатно»), при этом рост продаж, в зависимости от категории и конкурентной обстановки, может быть значительным (от 50 до 500%). Данные по приросту по прошлым акциям и прогнозные данные по будущим можно, при наличии хороших отношений, получить непосредственно от торговой сети.

## Польза для поставщика от участия в программе лояльности

Некоторые поставщики рассматривают участие в таких акциях как полноценные рекламно-маркетинговые мероприятия (например, компания Unilever сразу договаривается с поставщиками программ лояльности, с торговыми сетями во всех странах, чтобы предложения по участию в программе поступали к компании в приоритетном порядке). Участие в таких акциях позволяет производителям уменьшить зависимость от традиционных промо со скидкой.

Дело в том, что производитель должен дифференцировать свой ассортиментный портфель — часть товаров должна продвигаться через «желтые ценники» и классические промоакции, а часть нужно продвигать именно через программы лояльности. Продвижение товаров через программы лояльности позволяет поставщикам за счет активностей сети в интернете (информация на сайте сети и рекламные блоки в интернет-магазине сети, информация в социальных сетях, другая активность в интернете) усилить свою «диджитализацию».

Помимо этого, поставщики получают дополнительные «бонусы», влияющие на рост продаж и в самих магазинах, — информация о большем количестве наклеек размещается рядом с товаром, плюс часто используются выделенные брендированные паллеты или бумажная рекламная продукция (лифлеты и пр.). Запуск программы лояльности тор-

говой сетью можно сравнить с арендой или постройкой круизного лайнера, в котором поставщикам нужно успеть занять «свою каюту».

Сегодня некоторые сети начинают экспериментировать и с удовлетворением других эмоциональных потребностей постоянных покупателей, помимо вовлеченности. Но зачастую это все сводится к банальному удобству — улучшению навигации, экспериментам с подсветкой и цветовым оформлением, уменьшением рекламных коммуникаций.

Однако работа с эмоциями и впечатлениями — это совершенно другой уровень взаимодействия с покупателями, поэтому удобство и положительные эмоции — это все-таки разные вещи.

Создание положительных впечатлений и эмоций — это большой труд и понимание психологии своего покупателя. Все это очень сильно влияет на бренд и его силу. Дело в том, что при переключении покупателей с одного бренда на другой за счет программы лояльности (выбор бренда, потому что за этот товар дадут больше наклеек при прочих равных условиях) существует еще один важный психологический момент — часть эмоций от получения подарка «переходит» на новый бренд, который «помог» этот подарок получить. Это маркетинговая ценность, которая достаточно важна и тоже должна учитываться поставщиком при принятии решения о том, участвовать или не участвовать в программах лояльности.

## Где можно научиться разбираться в программах лояльности

Хочется отметить, что некоторые сети проводят специальные мероприятия, посвященные собственным программам ло-

яльности, и приглашают на них КАМов. За несколько месяцев (обычно 3–4 месяца) до начала программы лояльности они собирают КАМов и подробно рассказывают о механике акции, планируемых целях и деталях. КАМы ни в коем случае не должны игнорировать такие мероприятия — это отличный повод понять потребности сети. КАМ также на таких мероприятиях может определить, насколько та или иная акция или программа лояльности, проводимая сетью, может быть интересна для покупателей, а также качественной или некачественной она будет.

Дело в том, что в последнее время участились негативные тенденции: проводимые акции стали менее качественными — сети требуют с покупателей не только собирать наклейки, но и платить существенную сумму за «подарок». То есть фактически подарок перестает быть подарком в глазах покупателей. Также к некачественным программам лояльности можно отнести акции, в которых покупателю при выполнении определенных действий (накопление бонусов, сумма чека превысит определенную величину и т. д.) предлагается купить какой-то товар со скидкой, например кофемашину или дорогую сковородку. Даже если скидка 50–60%, это не настоящая качественная механика с бесплатным или почти бесплатным призом, так как доплата высока.

Многие покупатели смотрят на это крайне негативно, и вместо лояльности сети получают обратный эффект — недовольство покупателей. Для поставщика важно, чтобы его бренд не связывался в сознании покупателей с некачественной акцией. КАМу необходимо запомнить, что, участвуя в качественных программах лояльности, производитель усиливает свой бренд, а участвуя в некачественных программах — разрушает его.

Также КАМу важно понимать, что при прочих равных условиях классические промоакции («желтый ценник») имеют более высокую эффективность в тех сетях или точках продаж, которые их используют.

## Едадил



*Дмитрий Бензорук*

Есть самые разные инструменты, которыми может пользоваться КАМ в своей работе. И одним из них является сервис Едадил, который принадлежит Яндексу. Казалось бы, Едадил — сервис, который работает с покупателями, и КАМу такой инструмент не нужен, однако это не так. Чтобы понять, какую пользу может извлечь из него КАМ, надо узнать, как работает Едадил и что это такое.

Едадил — сервис с каталогом скидок в популярных супермаркетах, купонов и кэшбэков. Также в Едадиле можно составлять список продуктов и использовать его во время посещения магазина. На момент написания этой книги сервисом пользуются более 11,7 млн человек в месяц (по данным Яндекса. Радара).

Цель команды Едадила — не только увеличивать свою аудиторию, но и помогать рынку в решении ключевых проблем. Например, в переходе от классического массового промо в FMCG к персонализированным кэшбэк-механикам, являющимся более эффективными, так как они дают возможность предоставлять различный размер поощрения разным покупателям, в зависимости от их отношения к бренду, категории или сети.

В данном сервисе, помимо привычных рекламных инструментов реализовано два механизма привлечения покупателей:

- купоны, по которым покупателям при выполнении определенных условий предоставляется скидка или начисляются дополнительные баллы на карту лояльности сетей;
- кэшбэк, который покупатель может получить за покупку определенных товаров, отсканировав QR-код

на чеке в сервисе Едадил. Кэшбэк можно перечислить на счет мобильного телефона либо на кошелек в Яндекс. Деньгах. Едадил, делая запрос в базу ФНС, проверяет загруженные чеки на соответствие условиям кэшбэк-акции и в случае успеха возвращает деньги пользователю.

Также в сервисе можно провести акции с выдачей различных призов.

Данный сервис могут использовать как торговые сети (с Едадиллом уже сотрудничают практически все крупные ритейлеры), так и производители, такие как: PepsiCo, Unilever, Bonduelle, Coca-Cola, «Балтика», Efes, Ferrero, Henkel, KraftHeinz, L’Oreal, Mars, Nestle и другие.

Точно зная свою аудиторию и конкретные цели сети (увеличение среднего чека, продаж категории, привлечение новых покупателей в сеть), Едадил разрабатывает и предлагает тот или иной механизм, который будет наиболее эффективным для решения стоящей перед сетью задачи.

Учитывая то, что предложения персонализируются — новым покупателям предоставляются более интересные условия на первую покупку, а тем, кто уже лоялен к продукту, предлагаются, как правило, накопительные механики — для сети такая система очень эффективна. Например, торговая сеть «Перекресток» в партнерстве с поставщиками провела тестирование данного сервиса на категории напитков, в которой на 50 брендов в данной сети был установлен кэшбэк в размере до 20%, в то время как в других сетях кэшбэк на эти же товары составлял 1%. Как следствие — рост сопоставимых продаж на товары по регулярной цене в категории составил 20%.

Производители также могут напрямую сотрудничать с Едадил. Для этого КАМам необходимо определиться с целями, которых они хотят достигнуть, и обратиться в Едадил. Там проведут анализ, подберут

ту или иную механику и сделают предложение, как лучше решить задачу, стоящую перед производителем.

Как показывает практика, наиболее эффективным сотрудничество с Едадил становится при одновременном участии производителя (бренда) и торговой сети. При запуске таких механик все три стороны инвестируют ресурсы в активность и на выходе получают максимальный эффект:

- Едадил отвечает за онлайн-продвижение акции: использует инструменты контекстной рекламы, SMM и интеграции с блогерами;
- торговые сети продвигают активность в своих магазинах: оформляют полки, производят рекламные POSM, печатают информацию в каталогах и т. д.;

- производитель инвестирует в поддержку брендов в сети через кэшбэк (расходы, которые несет производитель, составляют определенный фиксированный процент от продаж, привлеченных за счет активности, плюс бюджет на кэшбэк).

Сотрудничество производителя с Едадилом является определенным преимуществом, которое КАМ может использовать на переговорах с сетью. Кстати, помимо FMCG, с Едадилем сотрудничают и участники других рынков: фармацевтический, фэшн-рынок. В планах Едадил постоянное расширение и подключение новых участников — сетей и производителей.

Так что такой инструмент, как Едадил, должен быть в арсенале КАМа, и он обязан знать его и уметь использовать в своей работе.

## Программы лояльности Роскачества



Елизавета Волошанина

### Что такое Роскачество и как проводятся исследования

Есть такие инструменты, о которых КАМы знают, но на практике не всегда ими пользуются. Одним из таких инструментов является деятельность Роскачества<sup>1</sup>. Эта орга-

низация была учреждена в 2015 году в целях независимого исследования качества товаров, представленных на полках российских торговых сетей, выдачи наиболее качественным отечественным товарам российского Знака качества (сайт rskrf.ru) и общей гармонизации рынка, где каждый производитель конкурирует честно. Для этого Роскачество организует и проводит по всей стране независимые веерные<sup>2</sup> исследования различных товарных групп.

<sup>1</sup> Первая и единственная в России национальная система мониторинга, сравнительных испытаний и подтверждения качества товаров и услуг, созданная государством при участии крупнейших потребительских и отраслевых союзов и ассоциаций, а также объединений торговых сетей, в т. ч. Союза независимых сетей России.

<sup>2</sup> Веерные исследования – это уникальный для страны формат мониторинга качества, механизм, который позволяет представить единую картину качества товаров. Отличие веерных исследований Роскачества от других заключается в объемах, географии и в подходе к мониторингу качества.

Ключевыми задачами Роскачества являются:

- проведение независимых исследований и объективная оценка качества товаров;
- формирование идеологии осознанного потребления, информирование покупателей по выбору качественных товаров;
- присвоение российского Знака качества продукции производителей;
- продвижение качественных российских товаров на российском и международном рынках и увеличение их продаж;
- увеличение числа производителей, выпускающих исключительно качественную продукцию.

Роскачество проводит исследование 52 товарных категорий в год, тем самым каждую неделю проходит новое исследование. Список категорий формируется на основании потребительского запроса, предложений ФОИВ<sup>3</sup>, региональных органов исполнительной власти, с которыми у Роскачества заключено соглашение, и отраслевых объединений<sup>4</sup>. Торговые марки в исследуемых категориях отбираются на основе аналитических отчетов, например статистики

<sup>3</sup> ФОИВ (сокр.) – Федеральные органы исполнительной власти.

<sup>4</sup> Отраслевые объединения – например, Русспродсоюз, Союз сахаропроизводителей России (СОЮЗРОССАХАР), Союз производителей безалкогольных напитков и минеральных вод, Союз производителей алкогольной продукции (СПАП), Союз Виноградарей и Виноделов России, Союз производителей растительных масел, Масложировой союз России, Мясной союз России, Союз российских пивоваров, Российский союз пекарей и другие.

Nielsen<sup>5</sup>, таким образом проверяются наиболее популярные на рынке бренды.

Список утверждается Министерством промышленности и торговли России.

На момент написания этой книги Роскачество провело веерные исследования в 116 ключевых категориях<sup>6</sup> и проверило более 4500 товаров, из которых 236 товаров были отмечены Знаком качества. Продукт действительно должен быть качественным, чтобы получить право нанести Знак качества на своей упаковке.

## Как товары со Знаком качества продвигаются среди покупателей

Аналогичные системы работают по всему миру со второй половины 20-го века. Наиболее авторитетные из них — это немецкий Stiftung Warentest, американский Consumer report и английский Which. Уровень знания об этих организациях в своих странах — выше 70%, а уровень доверия стремится к цифре в 90% из тех, кто об организациях знает. К примеру, большинство жителей Германии

<sup>5</sup> Nielsen — компания-измеритель, подробнее смотрите соответствующую главу книги.

<sup>6</sup> Исследования были сделаны как в продуктовых, так и непродуктовых категориях – например:

- детская, мужская и женская одежда;
- товары для детей (детское питание, игрушки и игры, коляски и автокресла, одежда и обувь, детские кроватки, гигиена – стиральные порошки, подгузники, мыло);
- сухие корма для собак и кошек;
- товары для дома (бытовая химия, товары для ремонта – краски; текстиль – матрасы, постельное белье, подушки, одеяла, полотенца);
- безалкогольные напитки – соки, морсы, питьевая вода, квас, лимонады;
- алкогольные напитки – пиво, вина, ликеры, водка;
- техника – фотоаппараты, смартфоны, колонки, наушники, принтеры.



при выборе товаров опираются на исследование Штифтунга. Поэтому каждое исследование этой организации напрямую влияет на рынок. Нанесение знака Штифтунга на упаковку само по себе автоматически увеличивает продажи на 30–40%.

КАМУ надо понимать, что Роскачество самостоятельно и достаточно успешно продвигает государственный Знак качества, причем это продвижение безвозмездно для производителей, удостоившихся его вынесения на упаковку.

Для ATL<sup>7</sup>-продвижения Знака качества Роскачество активно использует популярных блогеров<sup>8</sup>, диджитал-каналы, SMM<sup>9</sup> и пр. Блогеры, как правило, нишевые, которые известны в определенных кругах узкой тематики (например, повара, если мы говорим о кулинарии, или сомелье, если мы говорим о вине). Повара рассказывают, как приготовить различные блюда с ингредиентами из товаров со Знаком качества, делятся рецептами, рассказывают о проводимых в торговых сетях дегустациях. Создаются и продвигаются различные видеоролики — либо рекламного характера (игровые), либо видеорецепты, которые могут использовать и сами поставщики, пишутся статьи и вставляются рекламные блоки в крупнейших СМИ<sup>10</sup>, создаются и распространяются рекламные буклеты. Роскачество запускает образовательную программу для детей начальной и сред-

ней школы, а также родителей совместно с Фондом Рыбакова. Есть наше мобильное приложение для покупателей, с помощью которого можно сканировать штрих-код и узнавать всю правду о товарах в точках продаж.

Как результат:

- рост выручки от продаж товаров со Знаком качества;
- привлечение внимания покупателей к качественной продукции производителя через Знак качества;
- рост повторных продаж брендов производителей, отмеченных Знаком качества.

## Как производители получают Знак качества

Что же должен сделать производитель, чтобы на его товаре появился Знак качества? Во-первых, производителю необходимо подать заявку на проведение сертификации продукции в Системе добровольной сертификации «Система подтверждения качества российской продукции». Далее при проведении веерного исследования в категории Роскачество включит продукцию поставщика в такое исследование. Если веерное исследование в категории уже проведено, то поставщику придется ждать повторного (лучше написать об этом соответствующий запрос на сайте Роскачества — [roskachestvo.gov.ru](http://roskachestvo.gov.ru)). Если исследование в категории пока не проводилось, то поставщику нужно ждать, когда оно будет проводиться (можно на сайте Роскачества оставить пожелание по проведению исследования именно в данной категории, это поможет ускорить процесс).

После проведения исследований в товарной категории Роскачество информиру-

<sup>7</sup> ATL (от *англ.* above-the-line — над чертой) — комплекс мер по продвижению товара и т. п. В ATL включается реклама в традиционных СМИ — пресса, радио, телевидение, реклама ООН (*англ.* Out Of Home) — наружная и внутренняя, а также персонализированная реклама в цифровых каналах.

<sup>8</sup> Например, Марика, ПОкашеварим, Суркова.

<sup>9</sup> SMM — Social Media Marketing — социальные сети.

<sup>10</sup> Например, на момент написания книги идет рекламная кампания с «Вокруг Света».

ет производителя о том, что его продукция соответствует Знаку качества, и направляет предложение о проведении аудита производства и последующем получении Знака качества, организации соответствующих мероприятий по продвижению. Поставщик должен подтвердить согласие на участие в сертификации путем присоединения к публичной оферте Роскачества и пройти аудит производства. Процедура сертификации, а также получения и дальнейшего использования Знака качества абсолютно бесплатна для производителя.

После прохождения аудита производства предприятия (одно из обязательных требований — производство на территории РФ и высокая степень его локализации) поставщика уведомляют о присуждении его товару Знака качества, который он дальше самостоятельно в соответствии со стандартами размещения и бренд-буком Роскачества наносит на собственную упаковку. Срок действия права на использование Знака качества — 3 года.

После того как товар получил Знак качества и он нанесен на упаковку, товар попадает в матрицу товаров Роскачества.

## Как продвигаются все товары со Знаком качества, присутствующие в торговых сетях

Многие сети, такие как «Ашан», «Азбука Вкуса», «Глобус», «Зельгрос», «Карусель», «Перекресток», «Альянс», «Хороший выбор», подключены к базе данных Роскачества и выгружают информацию о товарах со Знаком качества с сайта этой организации для дальнейшего ее использования при формировании своих ассортиментных матриц и пула производителей.

В Роскачестве есть специальный отдел, который самостоятельно ведет работу с торговыми сетями по продвижению ма-

трицы товаров Роскачества: проводит переговоры с торговыми сетями об организации промомероприятия по продвижению всех товаров — держателей российского Знака качества, присутствующих в матрице конкретной сети. Важно знать, что Роскачество взаимодействует с руководством торговых сетей, а не с байером или директором отдельных категорий.

Форматы взаимодействия Роскачества с каждой национальной торговой сетью разные — от чековых механик с розыгрышем призов (купи 3 товара со Знаком качества в сети X, регистрируй чек на сайте торговой сети и участвуй в беспроигрышном розыгрыше призов) и до организации дополнительных мест продаж товаров со Знаком качества. Такие промо Роскачество проводило в торговых сетях «Верный», «Карусель», запланированы они в «Перекрестке». Еще один формат — акции с блогерами. В 2018 году Роскачество совместно с «Ашаном» привлекали блогера, который «собирал новогодний стол в „Ашан“ из товаров со Знаком качества».

Роскачество проводит работу с региональными торговыми сетями по выделению товаров со Знаком качества на полке с помощью POSM. Как правило, это стопперы, рамки — выделители ценников и шелфтокеры. Коммуникация простая: «Российский Знак качества, Проверено Роскачеством». Также создаются отдельные дополнительные места продаж товаров со Знаком качества. Ежегодно в разные периоды региональные торговые сети выделяют товары свыше чем в 5000 своих торговых точек.

При проведении промо в той или иной сети Роскачество оповещает производителей, состоящих в матрице этой организации, о том, что в определенный период по определенной адресной программе торговых сетей идет акция от Роскачества с описанием механики. Акция для производителя бесплатная.

## Как Роскачество может помочь производителю в продвижении его товара

КАМу необходимо помнить, что каждый производитель, получивший и разместивший на своей продукции государственный Знак качества, имеет право на дополнительную маркетинговую поддержку и соинвестирование от государства при продвижении своей продукции. У Роскачества для этих целей есть свой бюджет, например, в 2019 году из федерального бюджета на продвижение продукции со Знаком качества выделено 100 млн руб., что существенно уменьшает для производителя товаров его вклад в бюджет по продвижению. Производитель может получить и индивидуальную программу поддержки, если обратится в Роскачество.

Роскачество может встроиться в уже созданный годовой промплан производителя. Например, если производитель планирует рекламу в Digital, с блогером или на ТВ, Роскачество может субсидировать часть затрат, взяв на себя, к примеру, производство роликов или другого контента.

Индивидуальные программы сотрудничества производителя и Роскачества строятся на партнерских началах, и при проведении промо производителя важно учитывать, как акция повлияет на имидж и узнаваемость Знака качества и каким будет охват аудитории покупателей.

## Как Роскачество может помочь производителю в продвижении его товара в конкретной торговой сети

Важнейшим преимуществом, получаемым при присвоении продукции произво-

дителя Знака качества, является возможность проводить промоакции в конкретной торговой сети совместно и за счет средств Роскачества. При этом Роскачество не только организывает и контролирует проведение промо, но и продвигает конкретные промоакции с помощью различных механизмов: дегустации (Роскачество в этом случае полностью организует проект — оплачивает услуги промоутеров, предоставляет брендированные стойки, раздаточный материал, логистику), офлайн- и онлайн-акции с блогерами и другие виды промо, которые организуются индивидуально с учетом особенности и специфики сети, категории поставщика, географии и других факторов.

ВТЛ<sup>11</sup>-продвижение, проводимое производителем в конкретной торговой сети совместно с Роскачеством, позволяет увеличить продажи от 150% до 600%, хотя бывают и более высокие результаты.

Для организации индивидуальной совместной промоакции владельцам продукции со Знаком качества необходимо обратиться в Роскачество и обсудить условия сотрудничества. Это особенно актуально, т. к. позволяет поставщикам предварительно договориться с Роскачеством и прийти на переговоры с сетью с уже согласованным вариантом промоакции.

Для уточнения деталей сотрудничества производителю нужно связаться с Департаментом по взаимодействию с потребительским рынком (контакты есть на сайте Роскачества). С общей почты письма обрабатываются в течение 1–2 рабочих дней и направляются профильным сотрудникам.

<sup>11</sup> ВТЛ (от англ. *below-the-line* — под чертой) — маркетинговые коммуникации, которые отличаются от рекламы АТЛ. Инструменты ВТЛ позволяют контактировать с участниками промоакций лично, непосредственно в точках продаж. Другое название — акции по торговому маркетингу (ТМА), маркетинговые акции торговых сетей.

Также можно позвонить по общему телефону и попросить секретаря переключить на сотрудников этого департамента.

## Как Знак качества может помочь при проведении переговорной кампании

Как же КАМ еще может применять этот инструмент? Дело в том, что на переговорах с сетями ключевым предметом обсуждения, хочет или не хочет этого КАМ, все равно является закупочная цена. И байеры, естественно, хотят максимально ее снизить. И здесь КАМам далеко не всегда удается найти весомые аргументы.

Товары разных производителей отличаются по качеству. И те производители, ко-

торые понимают важность подтверждения качества собственной продукции, уже получили свои Знаки качества. Однако вместе со Знаками качества они получили в свои руки и аргументы, которыми можно оперировать на переговорах с байерами. И, прежде всего, тот аргумент, что качественный товар действительно стоит дороже менее качественного товара, а значит, и продавать его, а соответственно, и закупать, можно и нужно по более высокой цене. Он все равно будет лучше покупаться, так как бренд «Знак качества» — это растущий уровень доверия покупателей. Плюс Роскачество проводит различные исследования, частью которых могут оказаться не только продукты поставщика, но и продукты конкурентов, оцененные так или иначе с точки зрения Знака качества. Этими исследованиями КАМ также может пользоваться при подготовке своих презентаций и коммерческих предложений.

### Пример переговорного кейса

Хороший пример практического использования сотрудничества с Роскачеством и получения преимущества при переговорах лучше всего иллюстрирует отрывок из книги Дмитрия Леонова и Константина Литвиченко «ПРАКТИКУМ ПОСТАВЩИКА: Продажи в торговые сети: кейсы, примеры и непридуманные истории Шуры Балаганова»:

## Про качество всегда есть что сказать



*Константин Литвиченко*



*Дмитрий Леонов*

Грустно покачивая в знак согласия головой, я вдруг вспомнил про Роскачество.

— Слушай, Серега, а ты про Роскачество слышал что-нибудь?

— Роскачество? Слышал, конечно. Наш продуктовый маркетинг там даже несколько SKU на отметку государственным Знаком качества подавал не так давно. Так что у нас теперь несколько позиций со Знаком. Но подробностей по методологии определения, к сожалению, не знаю.

— Там все просто. Они исследуют качество и размещают результаты на своем портале, — я рассказал Сереге про свои вчерашние изыскания. А потом меня осенило:

— Слушай, Серега, а как ты думаешь, если я построю свою презентацию на рейтинге качества от независимого государ-

ственного эксперта, то есть Роскачества, и тем самым выведу свой продукт из области ненужного мне сравнения по цене с низкокачественным конкурентом?

— Отличная идея! Действуй, — серьезно проговорил Серега.

После этого я обновил свое коммерческое предложение для того самого «локального дискаунтера». Я не стал изменять ценового предложения. Наоборот, я сделал акцент на высоком качестве продукта и его адекватном ценовом позиционировании. После чего я построил теоретическую модель повышения прибыльности категории за счет ввода в ассортимент своего продукта — лидера рынка, играющего в более высокой ценовой категории.

Утро понедельника я начал со звонка в Роскачество. Я представился и объяснил, что хотел бы получить больше информации об организации. Меня достаточно быстро переключили на сотрудника, который дал мне более подробную информацию об этом ведомстве и любезно ответил на все мои вопросы.

Встретившись с закупщиком, я попытался в очередной раз изложить ему свою точку зрения. Поняв, что я не готов давать запрашиваемую цену, он опять «завел песню» про отличные продажи и гибкую ценовую политику нашего конкурента. Пока он говорил, я, не забывая демонстрировать признаки активного слушания, взял планшет и открыл заготовленную вкладку портала Роскачества.

— Простите, но продукты разного уровня качества не могут стоить одинаково, — озвучил я свое возражение, воспользовавшись паузой в монологе оппонента.

— Перестаньте, качество — очень абстрактное понятие, — с назидательной иронией проговорил закупщик.

— Вы правда так считаете? — с искренним удивлением уточнил я.

— Конечно. Оно ведь неизмеримо. Критериев никаких нет.

— Я согласен, измерить уровень качества достаточно сложно. И все-таки посмотрите, пожалуйста, вот сюда, — я положил перед ним планшет, — это сайт государственной организации «Российская система качества»...

Далее я в общих чертах рассказал своему визави о том, как работает система и каким образом оценивается качество. После чего продемонстрировал ему оценку качества разных продуктов обсуждаемой нами категории.

— Согласитесь, абсолютно логично было бы предположить, что себестоимость этих продуктов может сильно различаться. К сожалению, я ничего не могу сказать про конкурентную компанию. У меня нет никакой информации. Но для изготовления нашего продукта мы покупаем самое высококачественное сырье. Оно всегда дорого. Наши производственные линии соответствуют международным стандартам качества, что подтверждено соответствующими сертификатами. Мы без нарушений соблюдаем условия хранения и доставки. В результате, как видите, независимая экспертиза подтверждает очень высокое качество нашего продукта. Кстати, в настоящее время мы получаем государственный Знак качества, и в ближайшем будущем соответствующая маркировка будет нанесена на упаковку. Как вы понимаете, государственный Знак качества, нанесенный на упаковку, — дополнительный стимул для покупателей. Особенно в условиях, когда популярность исследований и авторитет Роскачества среди покупателей стремительно растут. Благодаря полученной на портале информации, они корректируют свои покупки, то есть, как правило, переключаются на другой бренд внутри категории. При этом, если в пределах магазина их оставляют без выбора, они способны поменять магазин.

Мой собеседник сидел, глубоко задумавшись. Я чувствовал, что попал «в точку».

— Поверьте, я не могу дать Вам цену ниже указанной в предложении. И, с моей

точки зрения, покупая продукт по этой цене, вы сможете увеличить как продажи, так и прибыльность всей категории.

Я продемонстрировал ему свою математическую модель развития категории, стараясь как можно понятнее объяснить логику своих расчетов. После чего кратко резюмировал свое предложение и наградил его тем самым «передающим слово» взглядом, который я столько раз наблюдал в исполнении Хайнца и Игоревича.

Закупщик молчал, нервно постукивая пальцами по столу. Он явно колебался. Я чувствовал, что к согласию он склонен больше, чем к отказу, и решил выдержать паузу.

«Не забывайте выдерживать паузу, — вспомнил я часто повторяемый на тренировках совет Игоревича, — есть ситуации, когда не нужно торопиться. Подождите немного, возможно, ваш визави сам облегчит вашу работу...»

С открытой улыбкой и выжидательным вниманием я смотрел на собеседника.

— Не буду скрывать: мне нравится Ваше предложение. Я заинтересован в росте прибыльности категории. К тому же, мы заинтересованы в покупателе, который может себе позволить ориентироваться на высокое качество продуктов. Но у меня тоже есть свои ограничения. У меня есть контракт с поставщиком. Есть сформированная планограмма. В ближайший месяц я не смогу найти место на полке для новых SKU.

— Предлагаю следующее решение, — мне пришла одна идея, но я не был готов озвучивать ее прямо сейчас. Мне требовалось дополнительное время, — давайте зафиксируем договоренности по программе «минимум». Через месяц мы имплемен-

тируем наше коммерческое предложение, то есть вводим SKU, которые обсудили сегодня по цене, которую мы сегодня также согласовали. При этом я предлагаю встретиться еще раз через три дня. Возможно, у меня будет дополнительное предложение. Согласны?

Получив согласие, я попрощался и вышел. Вернувшись в офис, я тут же составил протокол и отправил его на согласование байеру. Справившись с необходимым, я позвонил Сергею.

— Привет, дружище! Есть три минуты?.. Отлично! С Роскачеством реально сработало!

— Поздравляю!

— Слушай, у меня тут еще идея возникла. Хочу предложить тебе совместное промо. У нас ведь с тобой продукты не конкурентные. Давай сделаем в «локальном дискаунтере» дополнительную выкладку продуктов с государственным Знаком качества. Переговорим с Роскачеством. Мне кажется, это для них тоже может быть интересным...

Сергею идея понравилась. В Роскачестве мы узнали, что существует федеральная программа продвижения товаров с государственным Знаком качества, и наша идея в нее вполне укладывалась... Мы взяли в союзники еще одного рекомендованного производителя, и уже через неделю во всех магазинах сети так называемого «локального дискаунтера» были оформлены дополнительные места продажи, украшенные хедером товаров с государственным Знаком качества. Более того, по инициативе Сергея и нашими совместными усилиями нам удалось транслировать эту акцию на ключевые супермаркеты одной из национальных сетей.