Дмитрий Леонов

ПРАКТИКУМ ПОСТАВЩИКА

Как сотрудничать
с торговыми сетями
и получать прибыль

Главы из книги

ЛЕОНОВ
ДЕЛАЕМ БИЗНЕС ОСОЗНАННЫМ

Приобрести ПОЛНУЮ версию книги
можно всего в два клика на:

My-shop.ru

Отзывы о книге 4
Содержание полной версии книги 7
Об авторе 10
От автора 11

Глава 4

КАК БАЙЕРЫ ПРИНИМАЮТ РЕШЕНИЯ

Категорийный менеджмент – основной инструмент байера 13

Матрица принятий решений байера 18

Как байеры применяют категорийные стратегии 31

Как байеры вводят и выводят поставщиков из торговой сети 35

«Книга Дмитрия Леонова – это философский труд и, одновременно, предельно прикладной гид для современного производителя. Пользуясь своим положением практика и стратегического консультанта для целого круга крупных FMCG компаний, Дмитрий обобщил лучший опыт, подробно, до уровня мелких процессов описал все этапы взаимодействия с сетью. Как автор этого системного метода организации продаж, он добавил определенную долю философии "осознанного ведения бизнеса", которой как я знаю, увлечен последние годы. Но, самое удивительное, что книга будет полезна не только акционерам и топ-менеджменту производственной компании – сами ритейлеры увидят себя в ней и обязательно найдут новое и важное в том, как воспринимают их поставщики!»

Алексей Филатов,
BBCG, АКАДЕМИЯ РИТЕЙЛА

«Дмитрий Леонов, как эксперт, практик и бизнес-тренер, в своей книге "Практикум Поставщика: Как сотрудничать с торговыми сетями и получать прибыль", детально объясняет производителям и дистрибьюторам, как вывести взаимоотношения с торговыми сетями на качественно новый уровень. Информация, изложенная в этой книге, учитывает и применение в текущей работе Кодекса добросовестных практик взаимоотношений между торговыми сетями и поставщиками потребительских товаров. Такие книги безусловно повышают профессионализм и технологичность игроков рынка, а значит повышают эффективность их деятельности».

Максим Протасов,
Руководитель Роскачества

«Отлично структурированная книга эксперта и практика с огромным опытом Дмитрия Леонова, дает четкие рекомендации по стратегии и тактике работы с сетями, позволяет системно выбирать инструменты и подходы для увеличения прибыли и плодотворного сотрудничества с каналом. В книге множество практических примеров и решений, что делает ее настольным пособием для любого топ-менеджера, чья компания занимается производством продуктов питания».

Андрей Дымов,

Директор «Фирменный Торговый Дом Царицыно», ранее Исполнительный директор холдинга «АБИ ПРОДАКТ»

«Раскрывая секреты принятия решений в торговых сетях и давая поставщикам урок по определению и использованию потребностей торговых сетей, Дмитрий Леонов широко распахивает перед ними двери в торговые сети и открывает новые горизонты взаимовыгодного сотрудничества поставщиков и торговых сетей».

Денис Васильев,

Вице-президент РАЭРР, ранее Коммерческий директор «Дикси Групп», директор по закупкам X5 Retail Group

«Эта книга о том, как поставщику получить дополнительную прибыль, используя знания "внутренней кухни" розничных сетей, простые и понятные инструкции и рекомендации, предлагаемые Дмитрием Леоновым. Легкость преподнесения сложного материала, практичность и широта охватываемых тем, связанных с сотрудничеством с розничными сетями, делают Практикум Поставщика одной из лучших книг по продажам в современные розничные сети».

Стивен Кригер,
Коммерческий директор РосАгроМаркет, ранее директор по закупкам X5 Retail Group, Metro: CEO, Казахстан; Коммерческий директор, Россия

«Это простой и эффективный учебник по продажам и менеджменту производственных предприятий, производящих и поставляющих свою продукцию в розничные сети. Практикум Поставщика - идеальное решение для повышения уровня знаний и компетенций сотрудников любого уровня, работающих в ритейле. Эта книга позволит торговым сетям и поставщикам лучше узнать друг друга и выстроить эффективное и взаимовыгодное сотрудничество».

Штеффен Ламмертц,
Директор по закупкам, Утконос, ранее директор по закупкам ОКЕЙ, X5 Retail Group, Билла, ГиперГлобус

Содержание

Об авторе

ТОРГОВЫЕ СЕТИ В РОССИИ

Федеральные торговые сети и СТМ 15

Региональные сети 26

Современные тенденции и новые игроки 41

НАЧАЛО СОТРУДНИЧЕСТВА С ТОРГОВЫМИ СЕТЯМИ

Основные стратегии поставщиков 45

Разработка Коммерческой политики 49

Разработка Политики Торгового маркетинга 72

Ключевые аспекты при начале сотрудничества с торговыми сетями 87

Типичные ошибки поставщиков 94

Тестирование готовности поставщиков к сотрудничеству с торговыми сетями 101

Подготовка к переговорам с розничными сетями 112

Первичное коммерческое предложение в торговую сеть 123

Правила и рекомендации производителям,
которые хотят попасть в торговые сети 133

ОСОБЕННОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ТОРГОВЫМИ СЕТЯМИ

Нюансы составления коммерческих предложений 147
Построение отношений с байерами 162
Промо-акции 173

КАК БАЙЕРЫ ПРИНИМАЮТ РЕШЕНИЯ

Категорийный менеджмент –
основной инструмент байера 194
Матрица принятий решений байера 198
Как байеры применяют категорийные стратегии 211
Как байеры вводят и выводят
поставщиков из торговой сети 215

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ И МАЛОИЗВЕСТНЫЕ ТЕХНИКИ ПЕРЕГОВОРЩИКА

НАОС 217
Эмоциональный интеллект в переговорах с сетями 227

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ И ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Корпоративная культура и ценности 235

6С и управление знаниями 247

CRM 260

Карта профиля клиента 264

Циклограммы 269

Осознанный бизнес как путь к лидерству на рынке 273

Рекомендации HR-специалистам по организации обучения и HR-инструменты 287

ПРИЛОЖЕНИЯ: ТРЕНИНГ «ПРАКТИКУМ ПОСТАВЩИКА»

Как зайти в торговые сети 309

Классические переговоры с розничными сетями 314

Переговорные поединки 319

Презентации в торговые сети 322

Продвинутые навыки переговоров с торговыми сетями 326

Категорийный менеджмент 331

Стратегическое управление торговыми сетями 336

Эмоциональный интеллект в переговорах 340

ОСОЗНАННЫЙ БИЗНЕС: Через ценности к ценностям 342

ОБ АВТОРЕ

Дмитрий Леонов – один из самых известных в России бизнес-тренеров, консультантов и экспертов по продажам в торговые сети. В 1992 году окончил МГТУ им. Баумана, а в 1995 году получил ученую степень Кандидата Технических Наук. С 1995 по 2011 годы работал во многих крупных компаниях – занимал должности Генерального директора в Группе компаний «Разгуляй», коммерческого директора компаний «Большевик-Данон», «Бунге», «Галлина Бланка», регионального менеджера, руководителя отделов торговых операций и торгового маркетинга, менеджером по развитию рынка в компаниях «Пепси Боттлинг Груп», «Фрито Лей», «Филип Моррис Сэйлз энд Маркетинг», выступал в роли российского партнера StantonChase International.

Являясь автором нескольких десятков публикаций на темы, связанные с увеличением эффективности бизнеса и продаж в торговые сети, Дмитрий за последние годы провел более 100 публичных выступлений в качестве модератора и спикера отраслевых конференций и работал главным редактором журнала РОСТ Союза Независимых Сетей России.

Дмитрий Леонов регулярно проводит корпоративные и открытые тренинги, а его практический опыт в сфере продаж и переговоров с торговыми сетями составляет более 25 лет.

В настоящее время Дмитрий Леонов – известный консультант и бизнес-тренер, заместитель Председателя Правления Руспродсоюза, Председатель Совета Директоров «Натуральные Продукты».

ОТ АВТОРА

Занимаясь последние несколько лет профессиональным обучением специалистов, в чьи обязанности входят продажи в торговые сети, я обратил внимание на то, что практически отсутствует профессиональная литература, посвященная продажам и эффективному взаимодействию с торговыми сетями. Если по розничным и проектным продажам написаны десятки книг, то по продажам в торговые сети их почти нет. Люди приходят на обучение с базовыми знаниями по продажам, потому что этих знаний, которых хватило бы в большинстве отраслей, катастрофически не хватает для проведения переговоров с торговыми сетями. А самостоятельный путь от новичка к эксперту по продажам в торговые сети очень долог и тернист, поэтому гораздо проще попытаться получить необходимую информацию из книг.

Именно поэтому я и решил написать книгу, описывающую важнейшие моменты, связанные с продажами в торговые сети, и поделиться своими знаниями и опытом продаж в торговые сети, преподавания курсов по продажам и проведения тренингов по переговорам с торговыми сетями.

Книга, которую вы держите в руках, в значительной мере основана на моих публикациях в тематических журналах, посвященных вопросам взаимоотношений производителей и торговых сетей, а также на моих тренингах, которые я регулярно провожу для самых разных компаний, занимающихся поставками в розничные сети.

Эта книга не является каким-то академическим учебником для менеджеров по продажам в торговые сети, т. к. слишком

много разных нюансов, связанных с продажами в торговые сети, в ней не отражено. Фактически это лишь краткий сборник лекций, затрагивающих некоторые ключевые моменты, которые необходимо знать и учитывать компаниям, которые уже сотрудничают или только стремятся к сотрудничеству с торговыми сетями.

Из этой книги вы узнаете, какие стратегии при сотрудничестве с торговыми сетями должен выбирать производитель и почему, найдете рекомендации по подготовке коммерческих предложений и малоизвестные техники продаж. В книге также описано, как и на основании чего байеры принимают свои решения, рассказано про особенности управления и менеджмента, отражающего нюансы продаж в торговые сети, в т. ч. и важные вопросы подготовки персонала. И хотя, может быть, не все вопросы будут разъяснены и разобраны так подробно, как это могло бы быть на обучающих тренингах, вдумчивый читатель, я надеюсь, найдет для себя что-то новое и полезное и сможет применить полученные знания на практике. В Приложении вы также найдете программы тренингов, на основе которых и писались некоторые материалы. Это поможет определить пробелы в имеющихся знаниях у людей, занимающихся продажами в торговые сети.

Я надеюсь, что эта книга станет подспорьем для поставщиков в розничные сети, а также для тех, кто по долгу службы проводит переговоры, связанные с продажами и закупкой, или хочет больше узнать о торговых сетях и специфике продаж в них.

Читайте и совершенствуйтесь, продавайте больше и получайте удовольствие от процесса продаж!

Глава 4

КАК БАЙЕРЫ ПРИНИМАЮТ РЕШЕНИЯ

Эта глава посвящена вещам, которые часто недоступны поставщикам, а именно: как байеры принимают решения, как они думают, по каким причинам они отказывают одним поставщикам и работают с другими, почему они ведут себя определенным образом на переговорах. То есть рассмотрим то, что часто называют «внутренней кухней» торговых сетей и что обычно скрыто от поставщиков.

Все эти знания о процессах внутри сети необходимы для повышения успешности переговоров и для формирования наиболее эффективного УТП (уникального торгового предложения), учитывающего потребности конкретной категории в конкретной сети, и соответственно, интересное байеру.

КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ – ОСНОВНОЙ ИНСТРУМЕНТ БАЙЕРА

Каждая крупная торговая сеть имеет собственную стратегию развития розничного бренда, которую она реализует через специальный инструмент – категорийный менеджмент. Часто в профессиональной среде вместо длинного термина «категорийный менеджмент» используется более короткий – «катман» (далее – просто катман). Как понятно из названия, катман – это инструмент, управляющий таким понятием, как категория. Причем обычно производители и байеры совершенно по-разному понимают данный термин. Производители и поставщики в розничные сети обычно при определении категории оперируют или просто названиями товарных групп (чай-кофе, крупы, пиво-напитки), или общими «логистическими» характеристиками, применяемыми либо к потребителям продукции, либо к самой продукции (температурные условия хранения, сроки годности, объемно-весовые параметры, правила товарного соседства, пр.).

Байер думает совершенно иначе. Конечно, в каждой сети есть свои определения категории. Для большинства сетей категория – это определенный набор SKU, который относится не к потребителям (тот, кто потребляет продукт), а к покупателям (тот, кто покупает продукт) и который имеет общие покупательские (не потребительские) характеристики:

— удовлетворение одной покупательской потребности, в том числе по способу потребления;

— покупатель может переключаться между различными SKU внутри категории в рамках своей потребности или с её первоочередной заменой;

— SKU сгруппированы на основе матрицы принятия решений покупателя о покупке.

В других сетях под это определение может попасть субкатегория, подкатегория, и т.д., далее мы под категорией будем понимать именно это определение.

При таком подходе недорогое крепкое пиво в стеклянной бутылке объемом 0,5 л – это одна категория, а недорогое крепкое пиво, но в пластиковой бутылке объёмом 1,5 л – совершенно другая, так как в зависимости от упаковки у пива разный момент потребления. Кстати, в гипермаркетах, по заявлению представителя одной крупной федеральной сети, они работают с более чем 10 тыс. покупательских потребностей.

То есть, некоторые торговые сети ориентируются на категории товара, которые относятся к ассортименту сети, а некоторые – на покупательские потребности. Покупательские потребности – это глагол, например – гладить, стирать, перекусить сразу после выхода из магазина, удовлетворить жажду на ходу, выпить на ходу банку Кока-Колы, поставить столовую воду на праздничный стол, заваривать чай на артезианской воде и т. д.

При этом байер прекрасно понимает, что в разных торговых сетях целевые покупатели могут по-разному ощущать и реализовывать свои потребности, и это зави-

сит от особенностей использования и «настройки» катмана у разных сетей. Например, выбор товаров для детей ограничивается потребностями, связанными с такими описаниями товара, как «сладкий», «вкусный», «яркий», «красивый», «с игрушкой» и т. д. Понимая это, в одних торговых сетях делают специальные полки для детей, а в других нет.

Настройки катмана каждой сети отражают различие целей каждой торговой сети и нацелены на достижение определенных целевых KPI. Причем главная стратегическая цель катмана – максимальный рост капитализации сети через увеличение стоимости её розничного бренда. Разные торговые сети используют разные модели катмана, а байеры одной сети совершенно по-разному работают с различными товарными категориями.

Обычно при установке KPI розничного бренда торговые сети оперируют следующими целевыми показателями:

— средний чек;
— трафик покупателей;
— индекс покупательской лояльности;
— коэффициент восприятия цены и качества;
— воспринимаемая цена товара;
— легкий способ получения информации о товаре;
— комфортные условия для осуществления покупок;
— прочее.

Если еще раз коротко сказать о стратегии торговых сетей, то их главной задачей является, конечно же, дифференциация розничного бренда для привлечения своей уникальной аудитории. Это можно сделать, например, за счет низких цен, широкого ассортимента, хорошего сервиса, популярных товаров, глубоких скидок, изысканных товаров, работы с одной из категорий товаров и представление в ней максимальной ширины и глубины, а также других параметров, например, свежести. Если у торговых сетей нет выраженной стратегии развития розничного бренда, такие сети ждет определенная стагнация бизнеса.

Возвращаясь к категориям, очень важно сказать о том, какими целями обычно оперирует байер применительно к категории. Во-первых, часть KPI отражают поведение покупателей:

— уровень пенетрации в чеках (доля чеков, в которых присутствуют SKU из категории);

— частота покупок в категории (как правило, определяется дополнительными исследованиями через анкетирование);

— величина среднего чека в категории;

— прочее.

Другие KPI отражают изменения относительно канала, например:

— доля категории в торговой сети относительно доли категории в формате (торговых сетях и несетевых магазинах аналогичного розничного формата);

— прочее.

Еще одна группа KPI категории направлена на достижение показателей самой торговой сети, например:

— розничный товарооборот категории в торговой сети в рублях и штуках;

— коммерческая маржа категории;

— товарные запасы в днях продаж на уровне РЦ и магазина сети;

— прочее.

Важно понимать, что, работая с потребностями покупателей, торговая сеть должна удовлетворять потребности большинства покупателей и вынуждена игнорировать узкие потребности, осознанно теряя при этом часть покупателей. Кроме этого, сеть ориентируется на свою целевую аудиторию, Например, редко в какой торговой сети можно встретить кофе без кофеина или шампунь от перхоти для людей с густыми волосами старше 60 лет. А производитель, наоборот, работая не с покупателями, а с потребителями на конкурентном рынке, вынужден выпускать все новые и новые продукты для все более узких клиентских сегментов, что неизбежно приводит к гиперсегментации рынка.

МАТРИЦА ПРИНЯТИЙ РЕШЕНИЙ БАЙЕРА

Чтобы понять, почему байеру один продукт интересен, а другой нет, прежде всего, надо понять, как обычно покупателями принимаются решения о покупке в торговых се-

тях. На выбор покупателя в той или иной степени влияют разные параметры, например:

— размер упаковки;

— вкус;

— бренд, который всегда связан с определенный ценовым сегментом;

— особые характеристики категории (например, жирность молока или возраст ребенка, если речь идет о детском питании);

— прочее.

Причем разные параметры имеют разный вес (покупательские приоритеты). Так, например, для того же детского питания главным приоритетом при принятии решения о покупке является именно возраст ребенка, для которого произведен продукт. В 9 случаях из 10 детское питание не будет приобретено, если в магазине нет товара для того возраста, который ищет покупатель. В 6 случаях из 10 люди откажутся от покупки детского питания, если не найдут любимый бренд, в 4 случаях из 10 – если вкус продукта не соответствует привычному вкусу, и только 1 человек из 10 не приобретет детское питание по причине несоответствия размера упаковки ожидаемому размеру.

Байер это хорошо знает и для каждой категории торговая сеть имеет собственную матрицу принятия решений, созданную на основе поведенческих шаблонов целевого именно для данной сети покупателя. Причем, если сеть работает в различных розничных форматах (магазин у дома,

гипермаркет, супермаркет), матрица принятия решений может отличаться, так как в них приходят различные покупатели и с разными покупательскими миссиями (недельная закупка, плановая дозакупка, праздник, острая необходимость и т. д). В матрице принятия решений отражаются различные варианты выбора покупателей с учетом параметров товара и веса этих параметров. Попробуем показать это более наглядно на упрощенном примере группы категорий горячих напитков, в частности, чая (Рисунок 8).

Так, на Рисунке 8 цветом выделен один из популярных вариантов принятия решения покупателями. Важно, что на каждом уровне принятия решений, параметры в матрице, которые схематично обозначены прямоугольниками, для принятия управленческих решений сетью должны иметь ширину, пропорциональную своей доле продаж в категории, и прямоугольники с параметрами с наибольшей долей располагались слева. В таком случае наиболее популярные варианты будут получаться перемножением прямоугольников, расположенных в левой части рисунка 9. Очевидно, чем больше уровней принятия решений, и чем больше дифференциации покупательского выбора на каждом таком уровне, тем больше будет вариантов для покупательского выбора. Поскольку матрица принятия решений в крупных сетях автоматизирована, в её алгоритмы заранее закладывается, что, например, чай в подарочной упаковке не будет гранулированным, хотя нижний ценовой сегмент для подарочной упаковки несомненно будет присутствовать, но сравниваться будет не с обычным листовым чаем, а с другими подарочными упаковками.

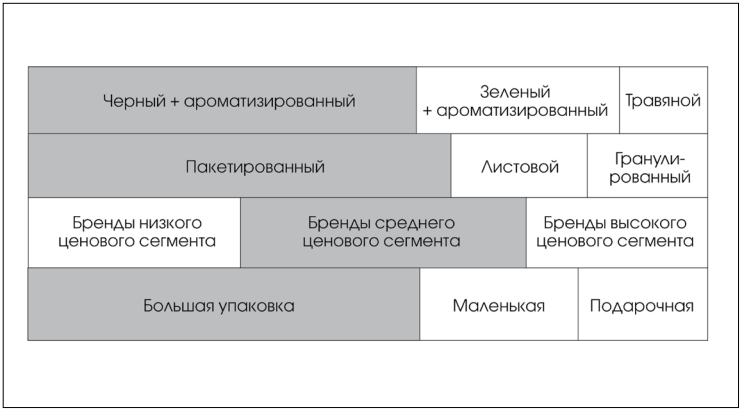

Рисунок 8. Упрощенный пример матрицы принятия решений в чайной группе категорий

В некоторых торговых сетях байер получает от своих категорийных менеджеров дополнительные требования и рекомендации по заполнению конкретными SKU так называемых «архетипов». Пример архетипа можно иллюстрировать на рисунке 8 как черный пакетированный чай в большой упаковке. То есть архетипы в «идеальном случае», близки к покупательской потребности. При этом нужно помнить, что потребности – на стороне покупателя, а архетип, как и категория, - на стороне сети. Примерами наполнения архетипа могут быть:

— в архетипе обязательно должен быть один конкретный бренд;

— в архетипе обязательно должен быть один бренд, выбранный байером из списка нескольких указанных брендов;

— архетип не привязывается к бренду (noname), например, сахар;

— архетип должен содержать СТМ;

— к определенному архетипу нет каких-либо требований, и его «заполнение» отдано на усмотрение байера;

— требования и рекомендации к наполнению архетипов зависит от методологических принципов конкретной торговой сети, в большей степени определяемой её форматом.

Аналогично рассчитываются матрицы принятия решений в других категориях. Например, в группе категорий растительных масел (подсолнечное, оливковое, кукурузное и еще порядка 20 наименований исходного сырья) формально насчитывается 1380 вариантов потребительского выбора (Рисунок 9). Подчеркнем, что на самом деле вариантов значительно меньше, например, не производится кукурузное масло холодного отжима в упаковке 5 литров. Подчеркнем еще раз, что эти особенности изначально закладываются категорийными менеджерами в машинный алгоритм расчета матрицы принятия решений.

Однако торговые сети не могут размещать товары для обеспечения всех потребностей покупателя, поэтому байеры оперируют таким важным параметром, как ширина ассортимента. Ширина ассортимента – это количество представленных на полке архетипов, или, как мы говорили, в идеальном случае, когда архетип совпадает с потребностью, покупательских потребностей, которые удовлетворяет торговая сеть. Так, для такого формата, как «магазин у

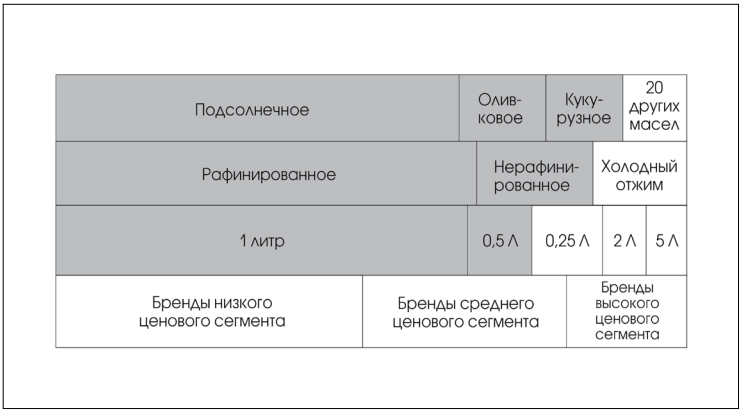

Рисунок 9. Определение ширины ассортимента розничного формата на примере категории растительных масел.

дома», количество архетипов равно 12-ти и состоит, например, из выделенных цветом на рисунке 9 вариантам выбора.

Использование матрицы принятия решений торговыми сетями позволяет им:

— наглядно определить порядок приоритетов по работе с производителями в определенных вариантах выбора, согласно их весу в продажах в конкретной сети;

— отфильтровать товары производителей, которые не могут быть представлены на полках и находятся за границами выбранной группы категорий;

— организовать выкладку товара так, чтобы сделать выбор у полки понятным, удобным и быстрым;

— повысить эффективность анализа по сегментам, учитывать их емкость и динамику роста;

— отслеживать тренды развития самой категории;
— прочее.

Знание матрицы принятия решений позволяет поставщикам:

— производить товары в наиболее емких архетипах;
— выстраивать коммерческие предложения сети исходя из того, с какими архетипами работает торговая сеть в данном формате.

Матрицы принятия решений целевым покупателем у одной сети может отличаться от другой сети, т. к. каждая сеть имеет свои приоритеты, основанные на потребностях покупательских сегментов. Поэтому производители с одним товаром могут «не пройти» в одну сеть, но попасть на полки другой сети, где в ширине ассортимента заложены соответствующие архетипы. Таким образом, каждая торговая сеть через матрицы принятия решений управляет своим ассортиментом, чтобы наиболее полно отражать «лицо розничного бренда» и влиять на свои финансовые результаты в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Еще одной важной особенностью, которую производителям необходимо учесть при работе с торговыми сетями, является тот факт, что одни категории более важны для торговых сетей, чем другие категории.

Обычно в торговых сетях категории делятся по следующим ролям:

— целевые категории;
— базовые категории;

— уникальные категории;
— вспомогательные категории.

Причем, целевая и базовая категории имеют высокую важность в текущий период, а целевая и уникальная – высокое стратегическое значение для сети в будущем. Например, торговая сеть планирует, чтобы покупатели приходили в её магазины для покупки кормов для домашних животных, и тогда из вспомогательной, роль кормов в долгосрочной перспективе, через совместные действия с производителями кормов, переходит в глазах покупателей в целевую. То есть, когда у покупателя заканчивается корм для домашнего питомца, он пойдет за покупкой не в специализированный зоомагазин, а именно в магазин данной сети, хотя он может быть и не самым ближним магазином у дома, и совершая эту целевую покупку, он дозакупит продукты из базовых категорий. Важно отметить, как в этом примере торговая сеть в длинном периоде управляет покупательским поведением.

Целевые категории — это те, которые привлекают трафик покупателей в конкретный формат данной розничной сети. Примером может служить, например, такой продукт, как молоко и хлеб для торговых точек формата «магазин у дома». Когда у покупателя закончился дома товар из целевой категории, он предпочитает не ждать очередной поездки в гипермаркет для совершения еженедельных или ежемесячных закупок, а пойти в ближайший магазин у дома для пополнения запасов. Отсутствие на полке сети целевых для покупки товаров отрицательно скажется на дальнейшем покупательском трафике в магазин. Воспри-

нимаемые цены и ассортимент целевых категорий у торговой сети должен быть лучше, чем у конкурентов.

Базовые категории – это товары, которые покупаются, когда покупатель пришел за целевой покупкой. Например, покупатель, спускаясь в магазин у дома за сигаретами или хлебом, покупает продукты, без которых он мог бы обойтись, несмотря на то, что они у него закончились. К таким категориям относятся консервы, бакалея, кондитерские изделия. Примером могут быть макароны, которые могут быть заменены для приготовления гарнира на рис или другую крупу. Ассортимент и цены в торговой сети на базовую категорию должны быть «не хуже», чем у конкурентов. Дозакупки базовой категории могут быть плановые и внеплановые, внеплановые осуществляются при промо-акциях.

Уникальные категории – это стратегические точки дифференциации торговых сетей. Развитие продаж товаров в таких категориях, позволяет одной торговой сети отличаться от другой торговой сети. Примерами таких категорий могут быть безглютеновые и экологические продукты, услуги, food-to-go, то есть такие категории, которые на европейских рынках динамично развиваются, и в России тоже имеют хороший потенциал роста.

Вспомогательные категории – это товары, рассчитанные на совершение покупателями импульсных (спонтанных) покупок. К вспомогательной категории также обычно относят «удобные» товары, такие как носки, батарейки, некоторые сезонные товары (семена, резиновые сапоги и т. д.). Однако, как было отмечено выше, управляя поведением покупателя,

торговые сети могут «дорастить» товары из вспомогательных категориях до важности базовых покупок. Примером может служить одна федеральная торговая сеть, которая стратегически решила развить категории снеков и провела для этого определенные мероприятия. Теперь категория снеков в этой сети является базовой, а доля продаж снеков в сети превышает долю продаж аналогичной продукции в сетях-конкурентах в несколько раз, в т. ч. и за счет того, что только в этой сети продаются уникальные снеки известных брендов. То есть, надо помнить, что один и тот же товар может в разных сетях играть разную роль. Например, колбасные изделия обычно являются базовыми категориями для торговых сетей, имеющих торговые точки формата «магазин у дома», но есть крупная федеральная сеть, для покупателей которой колбасные изделия – это целевая категория. Еще одним примером может служить другая федеральная сеть, которая развивала до целевой категории кофе, т. к. эта сеть активно работает с товарами для HoReCa. Теперь сегмент кофе занимает в этой сети лидирующие позиции как по коммерческой марже, так и по объемам продаж. А есть алкомаркеты, где кофе «отводится» всего 2 SKU.

Иногда возникает ситуация, когда роль той или иной категории четко не сформулирована торговой сетью или не определена совсем. В этом случае ключевой задачей производителя, если он об этом узнал на переговорах, является помощь байеру в формулировании роли категории.

Итак, каждая категория также может быть более важна или менее важна в текущий момент и иметь низкое или

высокое стратегическое значение в будущем. Соответственно, торговая сеть в каждый момент времени имеет определенную стратегию по работе с той или иной категорией. Так, например, торговые сети обычно развивают и увеличивают целевую категории и активно продвигают уникальные категории, дифференцируясь от конкурентов. Базовые категории оптимизируют за счет выкладки, а вспомогательные – сокращают и стараются увеличить прибыль на квадратный метр площади. Роль категории также влияет на ширину и глубину ассортимента в ней (Рис. 10).

Обычно целевые категории занимают примерно половину ассортимента торговых сетей в среднем по форматам, базовые – четверть, а оставшуюся часть – уникальные и вспомогательные категории. Это называется шириной ассортимента. При этом глубина ассортимента (количество SKU в архетипе или схожих по удовлетворению покупательской потребности архетипах) максимальна для целевых и уникальных категорий и минимальна для вспомогательной категории (плоский ассортимент).

Производителю также крайне важно понимать, какими могут быть основные категорийные стратегии торговых сетей, которые направлены на изменение поведения покупателей и влияют на ассортимент и ценовую политику сети:

— увеличение трафика – при этом ассортимент должен занимать достаточно большую долю рынка и иметь высокую лояльностью и хорошую рекламную поддержку;

— увеличение прибыли – торговые сети ищут производителей с высокомаржинальной продукцией;

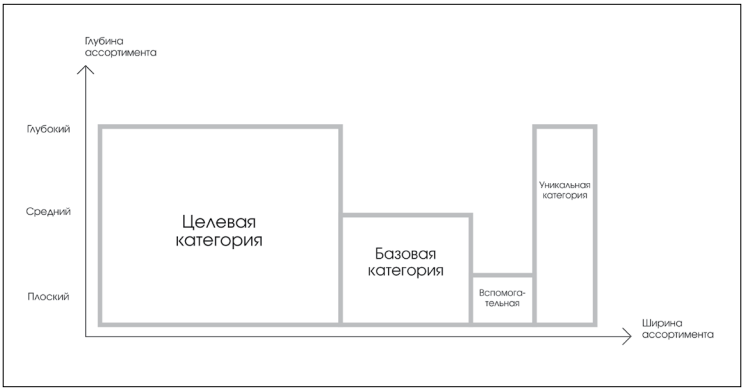

Рисунок 10. Зависимость глубины и ширины ассортимента от роли категории

— увеличение средней покупки – расширение за счет товаров в высоком ценовом сегменте и товаров, имеющих большие или мульти-упаковки;

— сохранение доли категории – требует товаров с большой долей рынка и объемом продаж;

— привлечение внимания – за счет товаров, имеющих высокую сезонность или развивающиеся субкатегории;

— укрепление имиджа – поиск товаров с уникальными или лидирующими брендами;

— генерация денежного потока – поиск товаров, имеющих хорошие продажи при низком товарном запасе на уровне РЦ и магазинов, измеряемом в днях продаж. Также при этой категорийной стратегии сеть предлагает поставщикам уменьшить вложения в групповую упаковку, что, уменьшая квант поставки, значительно снижает запасы на уровне торговой точки для форматов магазинов у дома.

Естественно, что торговые сети применяют ту или иную категорийную стратегию в зависимости от того, какую роль играет категория – базовую, целевую, вспомогательную или уникальную.

Кстати, хочется отметить одну важную вещь – сегодня бренд в глазах покупателя фактически стал синонимом цены. Многие покупатели четко ассоциируют бренд с ценой (низкий, средний или высокий ценовой сегмент). А вообще, замечено, что средний покупатель помнит цены примерно на 20 SKU и именно по цене на эти SKU он оценивает цены в магазине как высокие или низкие. И хотя у каждого покупателя «свои» 20 SKU, если рассмотреть всех покупателей, взять самые популярные ответы и отбросить непопулярные, то получится некоторое ядро, называемое Key Value Indicators товары или KVI-товары. Обычно количество таких KVI-товаров составляет 10% от всех SKU в магазине, и байер знает все KVI-товары в «своих» категориях и использует эту информацию для выработки стратегий работы с категориями и с производителями.

КАК БАЙЕРЫ ПРИМЕНЯЮТ КАТЕГОРИЙНЫЕ СТРАТЕГИИ

Каждый байер в торговой сети отвечает за 10-30 «своих» категорий. В декабре, январе и феврале байер основное время занимается улучшением коммерческих условий сети в процессе подписания годовых контрактов с поставщиками, а в остальные месяцы он пересматривает тактику работы с

категориями (наполнение категорий и иногда пересмотр их глубины). Все планируемые изменения байер обязательно согласовывает и утверждает у собственного руководства.

Производителю исключительно важно знать частоту пересмотра категорий байером, так как своевременность проведения переговоров напрямую влияет на их эффективность.

Надо помнить, что определение ширины ассортимента, которая, собственно, и удовлетворяет количество потребностей покупателей, относится к элементам стратегического планирования и изменяется только при изменении стратегии торговой сети. Также к вопросам стратегии относится и зонирование торгового зала (floor plans), на которое байер никак повлиять не может. Хотя иногда бывают и исключения. В качестве примера можно привести ставший уже классическим случай реорганизации группы категорий с одновременным изменением оформления этой группы. В компании-производителе торгового питания Gerber (США) заметили, что при покупке детского питания в торговых сетях покупатели не использовали весь ассортимент категории. Проведя исследование, выяснили, что покупатели, обычно «молодые мамы», «терялись» в разнообразии детского питания и не понимали, для какого возраста что нужно покупать и почему. В итоге компания Gerber предложила сети стать «капитаном категории», и предложила изменить выкладку всех категорий товаров для детей и от категорий к возрастам к выкладке сначала по возрастам детей, а уже потом по категориям с наглядными разъяснениями особенности каждого возраста ребенка,

а также убедила торговую сеть в создании образовательной полки для этой группы категорий. Как результат – увеличение продаж продукции Gerber на 19% и увеличение продаж всей группы категорий детского питания в торговой сети на 13%. Каждый покупатель готов отвести на покупку определенное количество времени и сил, и вторичная выгода сети состояла и в том, чтобы быстро осуществив целевую покупку товаров для детей, покупатель больше времени потратил на ознакомление с уникальными и вспомогательными категориями, а значит, увеличил продажи в этих категориях, а также имел больше времени для пополнения запасов товаров в базовых категориях.

Еще одним исключением из правил, когда поставщику удалось убедить байера расширить ассортимент, может являться пример, когда региональный поставщик смог убедить федеральную российскую сеть в том, что их товар, который сеть относила к одной категории, на самом деле относится к совершенно новой категории, которая может быть интересна торговой сети. Речь идет о масле, произведенном из специальных сортов подсолнечника методом холодного отжима, которое имеет свой собственный вкус и высокое содержание олеиновых кислот и других полезных продуктов. Тем не менее торговая сеть ранее относила этот продукт к категории обычных рафинированных масел и ставила его на полки с другими товарами из этой категории, продаваемыми по значительно более низкой цене.

Проведя переговоры и убедив торговую сеть выделить свой продукт в отдельную категорию масел «хо-

лодного отжима» с дистанцированием этого продукта от нерафинированных масел и организовав соответствующие «разъясняющие» рекламные мероприятия, производитель в итоге добился значительного увеличения роста продаж этой новой категории.

И все-таки определение глубины категории и её наполнение – это тактическое планирование ассортимента, которым занимается байер и на которое он влияет, в том числе, осуществляя ротации SKU.

При определении ценообразования категории торговая сеть использует следующие принципы:

— товары разных ценовых категорий должны различаться по цене на полке;

— товары одной ценовой категории не должны существенно различаться по цене;

— в зависимости от роли категории формируется ценовая стратегия категории, которая выражается в определении соотношения долей ценовых корзин в категории.

Главной целью остается упрощения выбора покупателем для того, чтобы остались время и силы на осуществление дополнительных покупок.

В какую ценовую корзину может попасть тот или иной поставщик? Обычно для 70% категорий в корзину, которую часто называют «равнение по полке», и в которой сеть выставляет конкурентные цены заранее одобренному списку своих национальных и региональных конкурентов. В остальных категориях байер

самостоятельно устанавливает розничные цены. Такая стратегия подразумевает различную частоту мониторинга тех или иных категорий.

Свои категорийные стратегии, описанные выше, торговая сеть реализует посредством проведения переговоров с поставщиками и заключения соответствующих соглашений. Поэтому они иногда «двигают» того или иного поставщика, так что при проведении переговоров, в случае, когда байер сделал то или иное предложение, поставщику важно понять, какую стратегию байер пытается реализовать, и «не упустить» свой шанс.

А вообще, залогом успешного сотрудничества с торговыми сетями является умение поставщика подстроиться под их категорийные стратегии и делать байеру такое торговое предложение, которое бы помогало реализовать ту или иную его стратегию.

КАК БАЙЕРЫ ВВОДЯТ И ВЫВОДЯТ ПОСТАВЩИКОВ ИЗ ТОРГОВОЙ СЕТИ

Иногда байеры не могут договориться с поставщиками об изменении коммерческих условий или условиях проведения промо-акций. В этих случаях готовится специальный документ (стратегия вывода), в котором байер отражает причины вывода поставщика, предлагает, чем будут заменены те или иные SKU, прогнозирует изменения в выручке и марже, вызванные переключениями на товары с другой маржинальностью и ценой, оценивает риски переключе-

ния договора на тех же условиях и т. д. Данный документ финально утверждается у руководителя.

Часто байер должен достаточно оперативно принять то или иное решение, и у поставщиков нет много времени на размышления (обычно не более 1 месяца). Если байер подписал стратегию вывода у руководства, то «обратной дороги» нет, он никогда не пойдет еще раз к руководству со словами о том, что «он ошибся», так что поставщикам нужно очень серьезно относиться к таким вещам, как соблюдение сроков, в течение которых поставщик обдумывает предложение торговой сети.

Соответственно, при заведении нового поставщика, байер проделывает те же математические выкладки и обоснования – какие SKU он должен вывести и почему, как изменится маржа и выручка ввиду переключений потребителей, оценивает вероятность, что покупатель не будет заменять выводимый товар на другой (что в действительности и бывает в брендо-зависимых категориях) и уйдет из магазина без покупки вводимого SKU. Байер, как мы говорили выше, находится в рамках стратегически запланированных ширины и глубины ассортимента, и ввод или вывод поставщика с его бренд-экстеншенами не должен влиять на решения, стратегически принятые на несколько управленческих уровней выше.

Принципиально, при прочих равных условиях и силе брендов, байер готов завести нового поставщика, поскольку ввод как правило, сопровождается усиленными промо-активностями, а ранее и не запрещенным законом

листингом. Ограничениями служат в данном случае обязательства, которые многие сети берут на себя при заключении контракта, а также складские квоты. Складские квоты – это количество складских ячеек, выделяемых на категорию, и пока выводимый товар не освободит место на складе, новый товар туда не попадет. Кроме этого, на уровне магазинов, складские остатки, в зависимости от оборачиваемости товара и количества вложений в групповую упаковку, в среднем составляют несколько десятков дней продаж, и Управляющие магазином, структурно относящиеся к отделу продаж, негативно относятся когда ассортимент часто ротируется и на полку приходится выставлять новые SKU при присутствии выводимых аналогов. Такая ситуация не позволяет четко работать мерчендайзерам сети, так как в планограмме (которая обновляется на уровне центрального офиса один раз в месяц) будет только одно SKU из двух присутствующих.