

ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ ПОЛИТИКИ ТОРГОВОГО МАРКЕТИНГА

В статье описаны принципы формирования эффективной политики торгового маркетинга по основным каналам продаж, анализируются механика и оценка результативности акций на всех уровнях цепочки продаж, рассматриваются формирование ценообразования и системы скидков, организация внутренней коммуникации, каскадирование маркетинговых инициатив полевым работникам, внедрение категорийного менеджмента. Фирмы могут применять излагаемые принципы на территории России для брендированных товаров.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: торговый маркетинг, продвижение продукции, развитие каналов дистрибуции, промоакции, календарь торгового маркетинга, сегментация розницы, мерчандайзинг, перепись розничных точек, цикловое планирование, каскадирование задач, архитектура цен, категорийный менеджмент



Леонов Дмитрий Игоревич — к. т. н., директор по развитию коммерческой деятельности ОАО «Группа «Разгуляй». В компании «Бунге СНГ» занимал должность директора по продажам по России и СНГ, в компании «Филипп Моррис Сейлз энд Маркетинг» — управляющего по сбыту, в компании «Большевик» группы Danone — коммерческого директора, в Pepsi Bottling Group — менеджера по организации системы продаж и развитию рынка (г. Москва)

Торговый маркетинг (Trade Marketing) направлен на повышение эффективности взаимодействия производителя со всеми участниками дистрибуционной цепочки — от лидеров оптовой торговли до продавцов у привокзальных лотков — и должен повысить интерес каждого посредника к работе именно с вашим продуктом. Торговый маркетинг (ТМ) рассматривает рынок как возможность сделать товар доступным покупателю в большем количестве точек, продать его по правильной цене, донести информацию о нем и о проводимых акциях доступным образом, чтобы привлечь внимание потребителей и стимулировать их желание выбрать конкретную торговую марку. Производители реализуют с помощью ТМ следующие основные цели по продвижению товара (рис. 1):

- стимулировать сбыт товара у посредников через создание конкурентных преимуществ как поставщика, так и его марок, помогать дифференциации своих марок на всех этапах цепочки;
- влиять на поведение потребителей в местах конечных продаж, формировать приверженность

торговой марке, увеличивать число лояльных покупателей и завоевывать новых, «переключая» их с марок конкурентов на свои собственные, противостоять развитию частных марок в производимых категориях, преодолевать возросшую чувствительность потребителей к цене во время текущего кризиса денежной ликвидности;

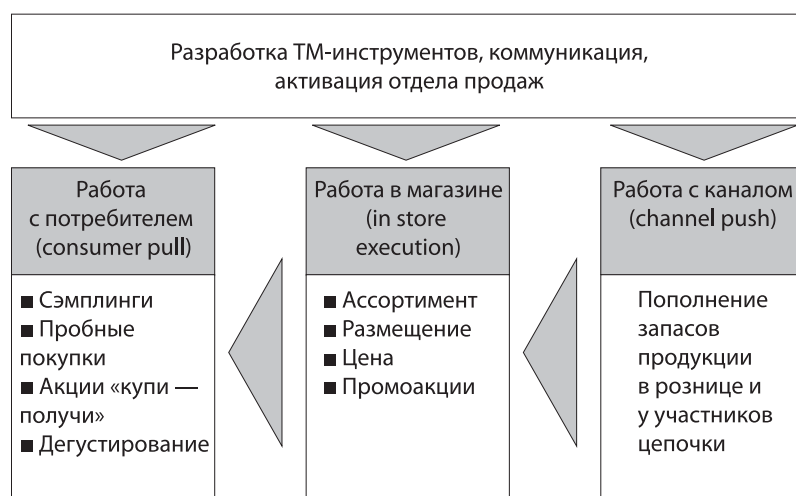
■ совершенствовать рекламно-коммуникационную политику и торгово-технологические процессы предприятия.

Различные категории товаров имеют разную степень лояльности потребителей к брендам: самую высокую — марки сигарет, премиальные марки пива, корма для животных, предметы гигиены для детей, намного меньшую — рядовые товары, такие как масла, консервы, бакалея. Соответственно, чем меньше приверженность потребителя марке, тем более значимую роль играет ТМ в росте продаж компании. В тоже время на конкурентных рынках с высокой степенью лояльности потребителей, где за каждого нового покупателя нужно бороться, программы «переключения» потребителя должны быть профессиональными.

МЕСТО ТОРГОВОГО МАРКЕТИНГА В КОМПАНИИ

В отличие от стратегического маркетинга, который в классическом варианте направлен на работу с маркой как с продуктом, предназначенным для удовлетворения потребностей покупателей, ТМ, или оперативный маркетинг, кроме воздействия на последних работает со всеми участниками канала продаж, включая сотрудников самой компании. Таким образом, ТМ — отдельная функция, взаимосвязанная с продажами и маркетингом (рис. 2). В каждой компании ТМ отводится то или иное место, например, в небольших по размеру фирмах ТМ может стать основным средством продвижения. Во многих транснациональных компаниях статус отдела ТМ таков, что директор по ТМ находится на одном уровне с директорами по продажам и маркетингу. В некоторых компаниях функцию ТМ разрывают: то, что относится к потребителю, оставляют отделу маркетинга, а то, что осталось, отдают отделу продаж. Как правило, все компании сходны в одном: ТМ представляет собой законодательную, а не

Рис. 1. Схема действий подразделения ТМ при продвижении товара

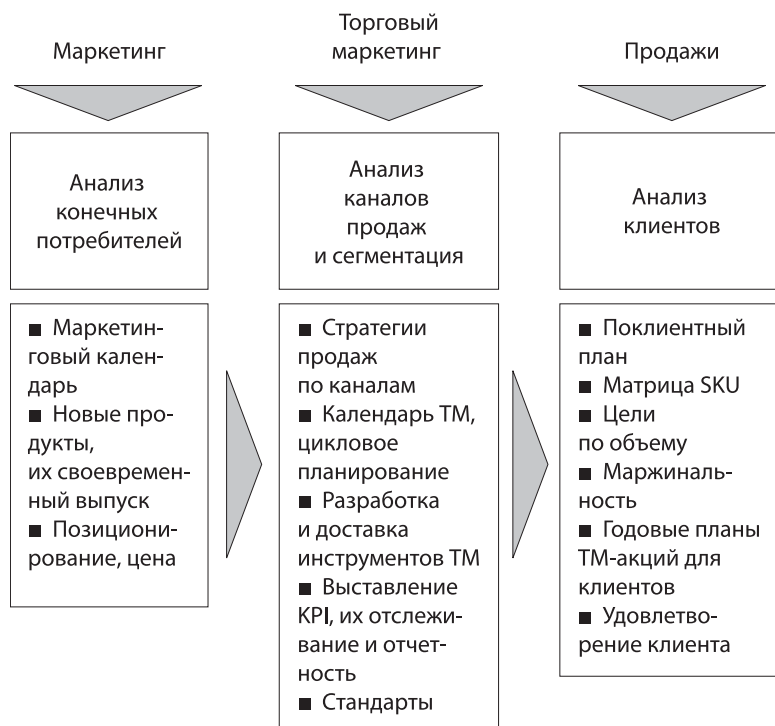


исполнительную ветвь власти, т.е. задача ТМ — это разработка акций, стандартов, контроль за их выполнением, постановка задач, но не непосредственное управление, например, командой мерчандайзеров. В любом случае ТМ — это не поле битвы за бюджеты между отделами маркетинга и продаж, не инструмент, принадлежащий только первому или второму, не технический буфер / конвертер между этими двумя функциями и в то же время не независимое в плане принятия решений подразделение. ТМ — это не наука, а практичный, управляемый комплекс мероприятий, оживляющий цепочку продаж от производства до конечного потребителя. Очевидно, что ни одна из компаний не может игнорировать использование методов и инструментов ТМ для достижения своих целей.

Одним из важных инструментов ТМ являются торговые исследования, к которым относятся:

- разработка определений каналов продаж и классификации торговых точек;
- сегментация торговых точек и посредников на каждом звене дистрибуционной цепочки;
- проведение переписи торговых точек;
- определение моделей поведения покупателей в розничных торговых точках (РТТ) (направления движения, линий взглядов, скорости движения) с целью разработки поформатного стандарта для мерчандайзеров;
- определение уровня удовлетворенности торговых точек, дистрибьюторов, оптовиков от сотрудничества с поставщиками: отношение к торговым представителям (ТП), системе заказа и доставки, маркетинговой поддержке, системе скидок, акциям, проводимым отделом ТМ.

Рис. 2. Взаимодействие маркетинга, торгового маркетинга и продаж



ВЫДЕЛЕНИЕ КАНАЛОВ ПРОДАЖ И ОПИСАНИЕ ТИПОВ ТОРГОВЫХ ТОЧЕК

Под каналами продаж понимают цепочки посредников, через которые товары проходят от производства до покупки потребителем. Каналы могут быть сгруппированы в соответствии с критериями, разработанными внутри компании, например:

- длина канала, т.е. количество посредников (например, «дистрибьютор — опт — розница» или «дистрибьютор — розница»);
- тип потребительской активности (потребление дома или в точках HoReCa);
- величина затрат на продвижение через канал;
- различные системы дистрибуции и пути к рынку (go to market) (розница на открытых рынках, в городской черте или в области требует различных инвестиций и подходов);
- тип потребностей конечного продавца: традиционной розницы, дискаунтеров, супермаркетов, гипермаркетов.

Как правило, товары с самой низкой ценой в категории или уникальными для потребителя качествами могут эффективно продаваться через длинные каналы по системе операций ZPD, а более сложные товары с широкой ассортиментной линейкой, часто требующие непростых в исполнении и высокопрофессиональных акций ТМ или услуг мерчандайзинга (например, товары с коротким сроком годности или товары, которые покупают импульсивно в прикассовой зоне), — через короткие по системе операций DSD [2].

Соответственно, для каждого канала, выбранного компанией, отдел ТМ должен:

- унифицировать сервис и стандарты мерчандайзинга в розничной торговой точке (РТТ) одного канала;
- проводить специализированные акции в каждом канале;
- создавать стандартные коммерческие и некоммерческие условия для всех клиентов канала: единое ограничение максимального уровня бонусов, компенсаций и других дополнительных выплат;

- стандартизировать процедуры бюджетирования, планирования и осуществления финансовых выплат.

Каждый весомый канал может быть разделен на условные группы. Например, современные форматы организованной торговли могут разделяться на национальных клиентов — операторов, осуществляющих деятельность на территориях двух и более административных регионов РФ, и локальных клиентов — всех остальных, имеющих, например, не менее десяти торговых точек, выступающих под единым брендом, централизованное управление по акциям ТМ, по введению SKU (Stock Keeping Unit — отдельное наименование продукции) в матрицу, по поддержанию уровня товарных запасов и т.д.

Также необходимо осуществить разделение РТТ по типам (форматам). Возможный вариант деления приведен в табл. 1.

Пример части стандартов и скидок по форматам РТТ представлен в табл. 2. Цель данного примера — показать, что в каждом формате существуют свои внутренние потребности и интересы. Отсюда появляется разница (графы выделены серым цветом): например, в дискаунтере производителю важно завести большее количество SKU, а в супермаркете — еще и занять больше места на полке.

ПЕРЕПИСЬ ТОРГОВЫХ ТОЧЕК

Основным инструментом количественной оценки розничного рынка является перепись торговых точек (retail census), которая может осуществляться как сотрудниками компании, так и независимым агентством. Если продукция реализуется также в канале «потребление на месте», то дополнительно делается перепись точек общественного питания (HoReCa). Прежде всего необходимо определить, какие собирать данные, т.к. сбор информации — это инвестиции компании. Для того чтобы получить возврат на них, нужно собирать только информацию, необходимую для роста бизнеса:

Таблица 1. Пример разделения РТТ по типам (форматам)

Формат	Описание	Ассортимент, количество SKU, тыс.	Торговая площадь, м ²	Количество касс
Гипермаркет	Отдельно стоящее здание с парковочной зоной, с РТТ с системой самообслуживания, широким ассортиментом продовольственных и непродовольственных товаров, включая бытовую технику. Должен включать в себя небольшие магазины и предприятия сферы услуг	Больше 15	Больше 4000	15 и больше
Супермаркет	РТТ с системой самообслуживания, ассортиментом продовольственных и непродовольственных товаров. Может включать небольшие магазины и предприятия сферы услуг	3–15	500–4000	3 и меньше
Дискаунтер	РТТ экономкласса с системой самообслуживания, осуществляющая торговлю ограниченным ассортиментом товаров с невысокой наценкой. Товар выставлен преимущественно на стеллажах	4 и меньше	200–3000	1–2
Cash & Carry	Предприятия торговли, реализующие продовольственные и непродовольственные товары в основном для дальнейшей перепродажи. Большинство товаров продается в групповой упаковке	Меньше 10	Больше 3000	Больше 10
Магазин	РТТ с торговлей через прилавки или системой самообслуживания, продают продукты питания и/или непродовольственные товары для повседневного использования. Магазины могут иметь разное расположение: на АЗС, открытых рынках, вне городской черты	Меньше 3	Меньше 500	При системе самообслуживания — 3 или меньше, при торговле через прилавки — любое
Киоск	Стационарная РТТ, продающая товары через окно (нельзя войти внутрь). Контейнеры на розничных рынках	Нет данных	Нет данных	Нет данных

Таблица 2. Фрагмент матрицы скидок и стандартов по форматам розничной торговли

Формат РТТ	Cash & Carry	Гипермаркет	Дискаунтер	Супермаркет	Мини-маркет	
Стандарты						
1	Обязательный ассортимент — MHL (Must Have List)	8	18	4	12	8
2	Индекс увеличения фейсингов	120	120	100	150	110
ТМ-акции						
1	Двухнедельная палета с листовкой, \$	400	400	50	60	50
2	Скидки за новинку как 50%-ный вклад в снижение цены, %	20	20	20	10	5
3	Дополнительный кредит за новинку, дни	30	30	20	20	10
4	Скидка за выкладку первыми по ходу движения, %	1	1,5	1	1,5	1,5

- тип (формат) РТТ, площадь торгового зала (информация может быть использована для выделения точек, в которых может размещаться стенд с рекламой продукции или хостес, продвигающие марку);

- количество кассовых аппаратов (важно для компаний с товаром, предназначенным для продажи в прикассовой зоне: шоколадные батончики, жевательная резинка, сигареты);

- наличие сканера штрихкода (таким РТТ необходима специальная коммуникация при вводе новых SKU);

- количество холодильников и морозильников в торговом зале (важно для компаний, продающих замороженную или требующую специальных условий хранения продукцию);

- наличие оборудования компании и аналогичного оборудования конкурентов;

- наличие в РТТ различных типов POSM и политики администрации по их расположению (для правильного расчета количества цикловых POSM (Point of Sales Materials — рекламных материалов, размещаемых в местах продаж продукции)).

Если марки компании позиционируются как элитные и премиальные (например, элитная алкогольная продукция), то их целесообразно продвигать через соответствующее дорогостоящее оборудование, поэтому важно определить, в каких РТТ его наиболее эффективно размещать. В восприятии потребителя марка — это не только сам продукт, коммуникация, воспринятая через различные рекламные носители, но и имидж РТТ, в которой он его покупает. В таких случаях для размещения оборудования выбирают РТТ, обладающие хорошим интерьером и экстерьером, которые можно выделить по следующим критериям:

- современная отделка фасада и интерьера;
- собственный фирменный знак / марка магазина;
- возможность оплаты кредитными картами;
- касса-компьютер (единая база отчетности, детальный чек);
- камера хранения;
- наличие банкомата / обменного пункта;

- присутствие продавцов-консультантов в торговом зале;

- наличие вывески с подсветкой;

- наличие собственной парковки для посетителей.

Кроме этого, производители, ориентированные на работу с розницей и имеющие высокопрофессиональных ТП, например табачные компании, собирают информацию о продажах в данной категории РТТ с разбивкой по маркам или по ценовым сегментам (нижнему, среднему и премиальному), включая продажи собственной продукции, независимо от того, каким образом их марки поступают в РТТ: их привозит официальный дистрибьютор или они приобретаются на рынке. Таким образом, когда у компании оказывается информация о продажах категории и своих марок с разбивкой по ценовым сегментам, она может оптимальным образом составить маршруты ТП. Те РТТ, в которых наблюдаются наибольшие продажи категории, должны посещаться чаще, даже не взирая на то что доля продаж компании внутри РТТ мала: ее стоит наращивать именно в объемобразующих РТТ. Естественно, нужно следовать здравому смыслу: если у РТТ заключен годовой контракт на эксклюзивные поставки продукции конкурентов, ее не следует посещать каждую неделю. Также сбор данных о продажах категории в каждой из торговых точек необходим для качественной сегментации розницы.

СЕГМЕНТАЦИЯ

Приоритетная задача ТМ — сегментация (разделение на группы, обладающие схожими параметрами) всех участников каждого звена цепочки продаж, являющаяся основой для оптимизации инвестиций. Сегментация необходима для точного понимания структуры торговли, планирования индивидуального подхода к РТТ, применения стандартизированных плановграмм, видов и количества POSM в зависимости от типа сегмента, зависит от конкретных нужд компании и

используется для наиболее эффективного инвестирования в ту или иную ТМ-программу. Например, дистрибьюторов можно сегментировать по:

- уровню дохода и численности населения на их территории;
- сложившемуся объему продаж;
- доле рынка ценового сегмента, в который входит фокусный бренд;
- проценту покрытия торговых точек на территории дистрибьютора ТП;
- проценту от объема продаж, осуществленных оптовиками за городской чертой, и т.п.

Это были примеры одномерной сегментации, из которой легко получить двухмерную, добавив второй параметр, например, к объему — процент продаж в целевом канале (с практической целью аллокаций бюджетов на ТМ-активность в сетях).

Рассмотрим пример двухмерной сегментации РТТ. Она может проводиться на уровне территории, обслуживаемой ТП, административного региона или России. С точки зрения эффективности инвестиций в ТМ наиболее логично производить национальную сегментацию, в этом случае численные границы сегментов на всей территории

РФ будут одинаковы. Все РТТ помимо их формата разделяются на группы по нескольким критериям. Рассмотрим сегментацию по двум параметрам: объему продаж категории и наиболее продаваемому ценовому сегменту. Все РТТ сортируются по объему продаж по принципу «сверху вниз» и затем делятся на четыре равные части по 25% точек в каждой. Первые 25% самых продающих точек являются наиболее привлекательными и составляют сегмент А объема продаж, выделенный на рис. 3 серым цветом.

Далее аналогичным образом разделяем по ценовым сегментам (рис. 4): низкий — L (low), средний — M (medium), высокий — P (premium). Таким образом, если мы хотим продвинуть премиальную марку, ТМ-акции в первую очередь целесообразно проводить в РТТ, находящихся в сегментах AP и BP, затем в сегментах AM, BM и CP.

Рассмотрим другой пример сегментации, помогающий оптимизировать инвестиции. Допустим, на национальном уровне принято решение провести акцию «Купите десять коробок и получите одну в подарок» среди оптовиков (перепродающих в РТТ), закупающих товар у дистрибьюторов

Рис. 3. Проведение сегментации торговых точек по объему продаж категории

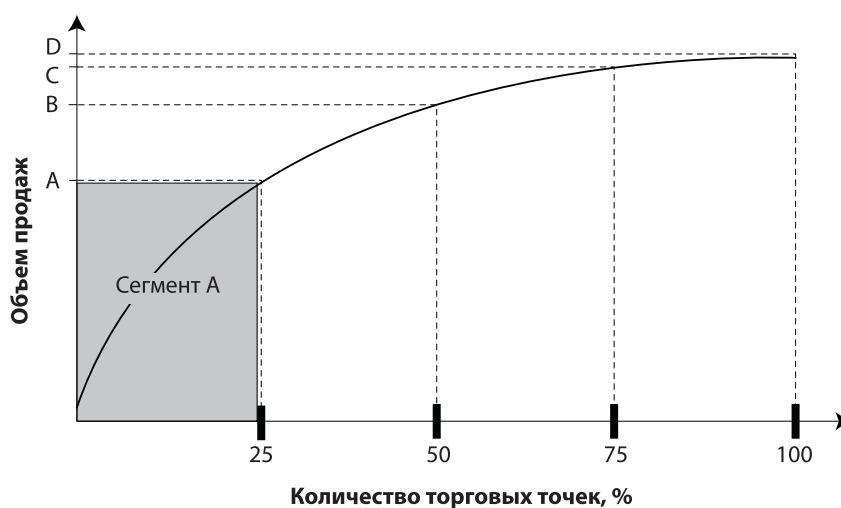
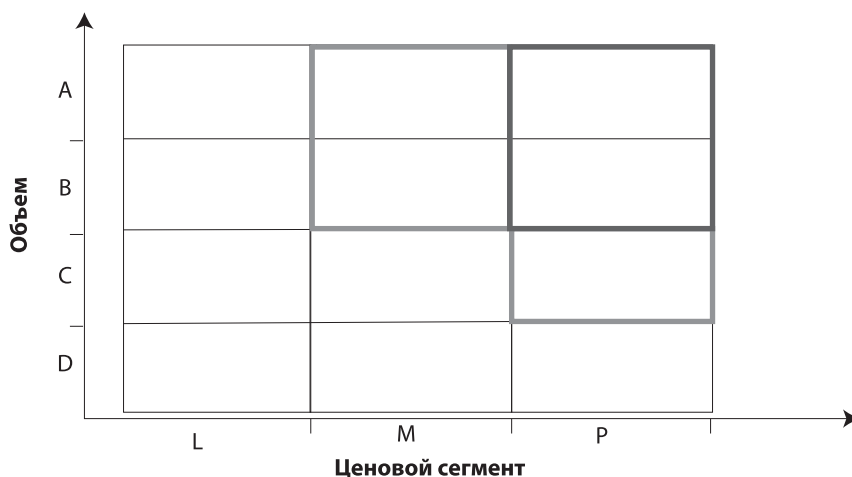


Рис. 4. Двухмерная сегментация торговых точек по объему продаж категории и ценовому сегменту



производителя. Для кастомизации акции оптовиков целесообразно разделить, например, на следующие сегменты:

- доставляющие в стабильную клиентскую розничную базу (и адаптировать акцию, снизив пороговую планку, транслировать ее через оптовика в РТТ, параллельно мотивировав ТП оптовика);
- продающие товар на условиях самовывоза и находящиеся в городах, где есть представители компании (и адаптировать акцию путем снижения полочной цены оптовика с соответствующей коммуникацией в торговом зале);
- продающие в основном крупным оптовым клиентам, увозящим продукцию в свои города (и адаптировать акцию, выставляя этим клиентам индивидуальные планы с прогрессивной шкалой выдачи бонусного товара).

Для правильной оценки инвестиций, требующихся для проведения подобных акций, нужно заранее, в процессе переписи, узнать профиль клиентов этих оптовиков: кто из них за месяц закупает свыше десяти коробок товара единообразно и может предоставить прозрачную документацию для отчетности по акции и т.д.

Посмотрим, как сегментация по объемам поможет более точно определить инвестиции (табл. 3).

Сегментированию также подлежат и территории, начиная с маршрутов ТП и заканчивая территориями эксклюзивных дистрибьюторов. Рассмотрим сегментацию городов по типу торговых операций (табл. 4). Акцентируем внимание на страте С, которая состоит из 132 городов. Их можно разделить на три группы:

- 1) С1 — административный центр области с достаточным количеством профессиональных дистрибьюторов (44 города);
- 2) С2 — города-сателлиты страты А и В (24 города);
- 3) С3 — города, логистически удаленные от профессиональных дистрибьюторов (64 города).

Соответственно, ТМ-активность группы С2 должна совпадать с активностью соответствующих страт А и В. В зависимости от типа операций на территориях DSD, DS3, ЗРД должны быть поставлены задачи по проведению ТМ-акций и их коммуникации: наиболее высокие планы с ожидаемым четким исполнением в DSD, более простые — в ЗРД.

Таблица 3. Фрагмент матрицы нормативов и инвестиций по форматам розничной торговли, \$

Сегмент по объему / Формат РТТ		Cash & Carry	Гипермаркет	Дискаунтер	Супермаркет	Мини-маркет
Стоимость двухнедель- ных палет с листовкой	A	800	600	200	120	50
	B	600	400	100	60	50
	C	300	200	50	40	
	D	150	100			

МЕРЧАНДАЙЗИНГ

Мерчандайзинг — это мероприятия, осуществляемые на складе, в торговом зале или на витрине РТТ с целью повышения желания потребителей выбрать и купить из всего ассортимента именно продвигаемые марки. Чем больше сходство между марками, тем меньшую роль при их выборе играет рациональное поведение потребителя, поэтому для продвижения товаров, не имеющих устойчивой лояльности к бренду, необходимо применять не только традиционные методы стимулирования сбыта, но и более эффективные средства, основанные на психологии потенциальных покупателей. Следует обратить внимание потребителя на продвигаемые товары и представить их в выгодном свете, формируя интерес к ним, подталкивая тем самым к покупке. ТМ формирует баланс между природной системой человека (рефлексами, вниманием, восприятием) и комплексом внешних раздражителей, когда потребитель обеспечивает наиболее рациональное удовлетворение собственных нужд в результате покупки конкретного товара. Соответственно, одной из важнейших задач является работа в торговом зале:

- эффективное представление товаров через привлечение внимания потребителей к ним и специальным предложениям;

- закрепление в сознании потребителей отличительных черт товаров и торговых марок через позиционирование на основе психологических особенностей покупателей и факторов регулирования внимания;

- обеспечение более полного удовлетворения потребностей покупателей через создание обстановки, в которой посетители получали бы удовольствие от процесса приобретения;

- совершенствование видов и способов применения рекламы в местах продажи с целью сокращения продолжительности мыслительного процесса, проходящего с момента знакомства покупателей с товаром до его покупки;

- обеспечение доступности товаров для покупателей в процессе выбора без участия продавцов-консультантов;

- повышение уровня принятия решений покупателем непосредственно в магазине. Помимо размещения ТПОСМ и товара по плануграмме в задачи мерчандайзера входит полный цикл оказания услуг РТТ: донесение цикловой информации о продукте до персонала РТТ, обеспечение постоянного присутствия продукта как на складе, так и на полке, отслеживание деятельности конкурирующих компаний.

Для привлечения внимания покупателей реклама и продукт должны размещаться в «горячих» точках торгового зала, к которым относятся: вход, кассы, углы и места, где меняется направление движения покупателей, полки, находящиеся рядом с продуктами импульсивного спроса. Внутри места продаж продукт лучше выкладывать на уровне глаз, слева направо или в соответствии с направлением движения покупателей. Следует создать плануграмму — схему выкладки продукции на полке, витрине, стойке для достижения максимальной видимости товара в ограниченном пространстве витрины или торгового зала с целью стимулирования его покупки. Сама выкладка,

Таблица 4. Пример сегментации городов каналов по системе торговых операций

Страта	Канал	Торговые операции
Федеральные сети с РЦ	Современная торговля	DSD
Москва	Современная торговля	DSD
	Традиционная розница	DS3
	Опт	DSD
А	Современная торговля	DS3
	Традиционная розница	3PD
	Опт	DS3
В	Современная торговля	DS3
	Традиционная розница	3PD
	Опт	3PD
С1	Современная торговля	DS3
	Традиционная розница	3PD
	Опт	3PD
С2 (А)	Современная торговля	DS3
	Традиционная розница	3PD
	Опт	DS3
С2 (В, С)	Современная торговля	DS3
	Традиционная розница	3PD
	Опт	3PD
С3	Современная торговля	3PD
	Традиционная розница	3PD
	Опт	3PD
Д, Е	Традиционная розница	

как правило, начинается с SKU, обладающих наибольшей прибыльностью для компании / наибольшим товарооборотом или являющихся приоритетом для продаж в данный момент. Также можно выкладывать товар от дорогого к дешевому, от больших пакетов к маленьким: это делается для того, чтобы потребитель совершил нужную для производителя покупку. Например, если выкладка идет слева направо от дорогого к дешевому, то, скользя взглядом в естественном направлении, покупатель остановится на самом дорогом SKU из приемлемых для него по цене. Общими рекомендациями является выкладка рядом с сильным конкурентом, подальше от слабого, повторение фейсингов фокусных марок. Существуют две точки зрения на то, как выкладывать марки, если их несколько: вертикально или горизонтально (при наличии «корпоративного» блока на

полках магазина самообслуживания), а не выкладки по категориям. Преимущество вертикального страйпинга (vertical striping) заключается в том, что, проходя мимо сформированного таким образом блока, покупатель, когда его заинтересовала марка, останавливается (stopping power) и ищет упаковку нужного размера, на верхних или нижних полках. Далее, находясь в непосредственной близости от вертикальной выкладки другой марки, при условии дифференцирования между ними, покупатель также может выбрать и вторую, чего нельзя достигнуть при горизонтальном страйпинге (horizontal striping), когда человек идет вдоль полки, на которой выложена продукция марки, выбирая нужное ему SKU, и не имеет возможности обратить внимание на марку, находящуюся на другой полке.

Важной задачей является расчет оптимальной частоты визитов мерчендайзеров в РТТ. Она

должна быть связана с двумя параметрами: объемом продаж и запасом продукции в магазине, т.е. чем больше он продает и чем меньше запас товара в зале, тем выше ротация и тем чаще он должен посещаться (или в этом случае для снижения частоты визитов надо увеличивать запас продукции). Например, если магазин продает в месяц 240 коробок и в нем стоит одна стойка, вмещающая 8 коробок, то его необходимо посещать каждый день, в этом случае мерчандайзер будет приходить к пустой полке. Также при планировании частоты визитов важное значение имеет правильная планограмма. Идеальной можно назвать такую планограмму, согласно которой стойка опустошается равномерно, а не так, что на одной полке товар совсем не был продан, а другая уже пустая. Планограммы составляются для каждого канала и зависят от средних продаж в нем. Для важных и крупных клиентов (например, объемообразующих сетей) может быть сделана персональная планограмма.

Также существуют два мнения по поводу того, как выкладывать марки при вертикальном страйпинге: большие упаковки должны располагаться на нижних или на верхних полках. Смысл размещения большой упаковки сверху заключается в том, что ее лучше видно издалека, брендинг привлекает покупателя, заставляя подойти к полке, и, если большая упаковка приносит больше прибыли, компании выгодно, чтобы потребитель приобрел именно ее. Ситуация становится иной, если абсолютная величина прибыли с маленькой упаковки выше, чем с большой. Вывод простой: каждый производитель должен составлять планограмму по своим принципам, основанным на свойствах его продукта. Если принципы или свойства меняются, должна преобразовываться и планограмма. Цикловое изменение планограмм с увеличением количества фейсингов одних SKU в противовес другим дает лишнюю работу мерчандайзерам, увеличивая затраты компании, и, как правило, не приносит отдачи от этих инвестиций.

Цели размещения POSM — усилить видимость (visibility) товара. Материалы должны размещаться

так, чтобы люди могли их видеть в момент совершения покупки. POSM бывают двух типов.

1. Постоянные (PPOSМ, Permanent POSM) — материалы, предоставляемые РТТ для организации витрины, размещения запаса продукции (содержащие накопители для хранения товара: стойка, холодильник, сигаретный диспенсер). Примером могут служить стойки табачных производителей: они содержат накопители продукции и подсвечиваемую вставку, заменяемую каждый месяц мерчандайзерами.

2. Временные (TPOSМ, Temporary POSM) — материалы, временно размещенные в РТТ для демонстрации имиджа торговой марки, рекламной акции или запуска нового продукта в течение определенного цикла. TPOSМ подразделяются на promo (содержат информацию о конкретной телевизионной рекламе или промо-акции) и generic (доносят до потребителей общей имидж марки).

Планирование количества и видов TPOSМ начинается с целеполагания: до какой целевой аудитории, в каких местах и через какие рекламные носители необходимо довести представление о продукте. Разные марки в зависимости от ценового сегмента и других параметров должны иметь различные виды TPOSМ. Если одни и те же TPOSМ используются для разных марок, они должны располагаться в различных каналах и типах РТТ. Как пример можно привести рекламу премиальных табачных марок на более дорогостоящем материале и в определенных местах продаж: рядом с сигаретами, но не на прилавке, где они быстро истираются. Также нужно учитывать возможности организации:

- обладают ли сотрудники компании или агентства мотивацией и соответствующими навыками для их размещения;

- какое количество владельцев РТТ разрешают размещение TPOSМ;

- как работает система доставки TPOSМ в случае национальной дистрибуции, получают ли сотрудники TPOSМ именно в начале цикла, чтобы успеть разместить их;

■ осуществляется ли мониторинг и контроль за размещением TPOSM, который, как правило, дает возможность строить реальные прогнозы и т.д.

За основу планирования количества TPOSM необходимо взять базу торговых точек, включенных в маршруты посещения ТП. Существует два типа планирования:

1) предварительное планирование количества TPOSM, на основе которого проводятся переговоры о стоимости производства с поставщиком;

2) оперативное планирование непосредственно перед производством TPOSM (чем короче срок оперативного планирования, тем оно будет точнее).

При разбивке по типам TPOSM следует учитывать возможное покрытие РТТ именно этим типом. Для этого нужно иметь историю размещения TPOSM по прошлым циклам отдельно по каждому виду: вставкам в оборудование, шелфтокерам, ценникам и т.д. При распределении средств перед текущим циклом нужно принимать во внимание мерчандайзеров, на территории которых материалы размещаться не будут, установленные новые PPOSM.

Существует два типа выкладок в торговом зале:

1) первичная — марки выложены вместе с другими марками категории на стеллаже РТТ;

2) вторичная — выкладка на стендах, на полу (палетах), в собственном оборудовании (стойке, холодильнике, диспенсере); задача вторичной выкладки — занять лучшее место в торговом зале подальше от места первичной выкладки, рядом с сопутствующими товарами (например, водка — с солеными огурцами, растительное масло — с мясом для жарки), или в местах с большей проходимостью, или у кассы.

Рассмотрим эволюцию размещения POSM в ретейле. В начале 1990-х гг., когда доминировала традиционная розница с обслуживанием через прилавок, ТП не составляло труда разместить большой плакат на входе в магазин, а хенгер — под потолком РТТ. Для большинства россиян POSM были новым явлением, поэтому люди часто останавливались, рассматривали их и, несомненно,

под их воздействием покупали рекламируемые марки. Потом такие плакаты стало использовать большее количество производителей. Параллельно внимание потребителей к этой новинке притуплялось. Если обратить внимание на нынешнее поведение людей при входе в РТТ, то можно увидеть, что они отряхиваются от снега или складывают зонтики, снимают перчатки и кладут их в карманы, проверяют, не забыли ли дома кошелек и т.д. Исключение, наверное, составляют только дети, на которых реклама в «предбанниках» по-прежнему оказывает воздействие.

Затем производители стали размещать POSM уже рядом с продукцией, чтобы усилить воздействие рекламы. Появились wobлеры, шелфтокеры и другие виды материалов, которые могли компактно разместиться рядом с продукцией. Учитывая, что внимание человека обостряется, когда он подходит к узлу расчета, возле касс стали размещать стикеры, кэш-трей, диспенсеры с листовками, мок-апы (mock-up — муляж). На дверях, в тех местах, куда смотрит человек, когда открывает дверь, появились наклейки с информацией «от себя / на себя» и рекламой марок. В магазинах самообслуживания очень эффективны стопперы, изготавливаемые обычно из картона или пластика и закрепляемые на полке поперек движения. Служа границей ассортиментного ряда на товарной полке, своим оригинальным дизайном они привлекают внимание к продукции производителя, находящейся непосредственно за стоппером.

Качественным изменением в предоставлении дополнительного сервиса РТТ стало оборудование: стойки, холодильники, сигаретные наполные или подвешивающиеся диспенсеры (накопители, в которые удобно укладывать пачки), прикассовое оборудование (стойки в супермаркетах, стеклянные кубы в традиционной торговле). Розница ценила предоставление такого оборудования, поскольку это позволяло экономить средства РТТ на покупку собственного. Соответственно, все виды накопителей, интересные для розницы, содержали рекламу марок. Очень важна

цикловая замена рекламы: с появлением новых сигарет вставки на сигаретных диспенсерах должны быть немедленно заменены на новые, содержащие рекламу марки. Долго не обновляемая реклама уже не будет оказывать нужного воздействия на потребителя. Основным видом коммуникации потребителям по силе влияния являются хостес, стоящие в магазинах с высокой проходимостью и продвигающие товар. Отдельным и важным моментом является оформление полок с категорией, если компания стала для магазина «капитаном» в рамках категорийного менеджмента.

КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Категорийный менеджмент (Category Management) — это синергия работы розничных компаний и их ключевых поставщиков. Подход получил популярность и на практике реализован большим количеством фирм в разных странах мира. В основе подхода лежит разделение ассортимента розничного продавца на группы, называемые категориями, каждая из которых включает товары и услуги, удовлетворяющие тесно взаимосвязанные потребности целевого покупателя. Задача категорийного менеджмента состоит в том, чтобы совокупное предложение всех категорий розничного продавца было привлекательно для целевых покупателей данного магазина и приносило максимальную прибыль.

Важной особенностью категорийного менеджмента является сотрудничество розничного продавца и отобранных им ключевых поставщиков, называемых «капитанами» категорий, которые совместно развивают свои категории, разделяя как затраты, так и выгоды. Инициатором внедрения категорийного менеджмента может быть розничный продавец или потенциальный «капитан» категории. Розничный продавец может полностью отдать управление категорией «капитану», считая, что он более компетентен в вопросах ее развития. При этом последний несет полную финансовую ответственность по выполнению

плана прибыли с метра полки, имея полномочия по контролю присутствия SKU-конкурентов и их размещению на полке. Кроме этого, некоторые точки позволяют «капитану» оформить полки для увеличения продаж, например выделить категорию цветом, соответствующим цвету основной марки.

Иногда розничные компании называют «капитанами» категорий тех поставщиков, которые предоставляют в их распоряжение крупные бюджеты, а взамен получают право на большую долю площадей и ассортимента, что не совсем верно. Классический процесс категорийного менеджмента включает в себя:

- определение категорий и их внутренней структуры исходя из их восприятия посетителями розничного магазина, которое, в свою очередь, зависит от структуры потребностей покупателей;
- определение процесса выбора товара покупателем (по вкусу, по бренду, по весу упаковки и т.д.);
- разработку ключевых показателей для категории; как правило, целью является создание такой системы показателей, которая позволит оценивать поведение и восприятие потребителей, характеристики рынка, финансовые результаты и операционную эффективность;
- разработку стратегических и тактических решений, к последним относятся ассортимент, доля каждого бренда / SKU в категории «Расположение товара в магазине», промокалендарь, изменения в цепи поставок;
- управление пространством, увеличение потребления (размеры упаковок, промоакции), развитие субкатегорий, привлечение внимания к категории через кросс-промоушен.

ТОРГОВЫЕ АКЦИИ

В цепочке продаж существует несколько уровней акций ТМ: дистрибьютор, оптовик, розничный торговец, потребитель. Соответственно, для усиления эффекта при планировании полномасштабной поддержки маркетинговых инициатив

ее нужно осуществлять на всех этих уровнях. Наиболее распространенными инструментами ТМ являются следующие:

- конференции и презентации для дистрибьюторов оптовиков, закупщиков сетей, тематические семинары;
- обучение торгового персонала розничных партнеров, дистрибьюторов, сотрудников отдела продаж производителя;
- мотивационные программы для сотрудников отдела продаж производителя, для дистрибьюторов;
- система эффективных скидок для всех участников цепочки;
- подарок за покупку, пробная покупка, дегустация товара для конечных потребителей;
- метод «тайный покупатель» — для всех продавцов, начиная от розничных и заканчивая дистрибьюторами.

Примером являются ТМ-акции, направленные на мотивирование ТП дистрибьюторов. Такая же акция, подтвержденная отделом человеческих ресурсов, может проводиться и для собственного персонала. Этот вид материального стимулирования периодически используется с целью усиления соревновательной составляющей. Рассмотрим возможный вариант мотивации ТП с целью увеличения активной клиентской базы: продать товар новым клиентам, активизировать старых, которые давно не делали закупок, и, как следствие, за счет роста числа заказчиков выполнить план по продажам. Определяются ТП, показавшие больший прирост активных клиентов относительно прошлого периода. Могут награждаться лучшие ТП внутри каждой команды, а также лучшие по России или региону.

На этапе планирования нужно подсчитать количество активных клиентов каждого ТП за последние три месяца, получить среднее значение за месяц, суммировать эти данные по всем ТП, учитывая сезонность, болезни, отпуска. Затем на основе данных последней переписи всех клиентов необходимо вычислить общее количество

точек по каналам, выбрать те из них, которые можно покрыть существующим методом продаж, рассчитать общее количество возможных клиентов. Рассматривая количество существующих активных и возможных клиентов, надлежит поставить цель по количеству активных клиентов: Она должна быть SMART:

- specific — конкретно описаны целевые показатели;
- measurable — можно измерить количественные показатели, определяющие степень достижения цели ТП;
- ambitious — амбициозные, но в то же время реальные цели;
- relevant — соотнесены задачи подразделения и текущий уровень выполнения планов ТП;
- time-bound — установлены на конкретный период.

Также следует рассчитать прирост объема продаж: он примерно пропорционален увеличению числа новых клиентов и сезонности.

Требуемый прирост числа клиентов делим на количество ТП. Это и будут минимальные относительные (%) и абсолютные показатели, которых должны достичь победители. У кого будет наибольший относительный прирост активной базы клиентов при соблюдении этих условий, тот получит первый приз и т.д.

Пример расчетов представлен в табл. 5. По этой форме проводится прогноз и оценка результатов промоакции.

КАЛЕНДАРЬ ТОРГОВОГО МАРКЕТИНГА

В результате взаимодействия с отделом маркетинга утвержденный календарь маркетинговых акций трансформируется в календарь ТМ-акций с учетом доступных инструментов, инвестиций, планов и задач отдела продаж по операционной деятельности. В табл. 6 рассматривается пример поддержки одной марки с помощью ТМ-акций в период размещения ее рекламы на ТВ.

Таблица 5. Предварительный и финальный анализ при мотивации ТП на увеличение числа активных клиентов

Результаты ТП по числу активных клиентов в прошлые периоды				
Фамилия	Январь	Февраль	Март	Среднее
ТП1	60	60	90	70
ТП2	30	20	10	20
ТП3	50	50	50	50
ТП4	5	5	5	5
Итого клиентов	145	135	155	145
Продажи по всем клиентам, коробок	1000	900	1100	1000
Данные последней переписи клиентов	Количество точек			
Продукты	120			
Павильоны	130			
Супермаркеты	10			
Итого	260			
Модель расчета				
Активных клиентов в среднем за месяц	145			
Число ТП	4			
Активных клиентов в среднем за месяц на ТП	36			
Всего в городе возможных клиентов	260			
Цель акции по числу активных клиентов	200			
Требуемый прирост активных клиентов, %	38			
Требуемый прирост активных клиентов	55			
Планируемый прирост продаж, коробок	379			
Требуемый прирост активных клиентов на ТП	14			
Оценка результатов акции				
Фамилия	Средние показатели за прошлый период	Результат в апреле	Перевыполнение, %	Перевыполнение в абсолютных цифрах
ТП1	70	100	43	30
ТП2	20	10	-50	-10
ТП3	50	80	60	30
ТП4	5	15	200	10
Итого	145	205	41	60
План		200	Выполнен	

Таблица 5. Предварительный и финальный анализ при мотивации ТП на увеличение числа активных клиентов (продолжение)

Фамилия	Выше показателя, %	Выше показателя в абсолютных цифрах	Превышение показателя, %	Превышение показателя в абсолютных цифрах	Выполнение задачи
Требуемое значение	38	14			
ТП1	5	16	Да	Да	Да
ТП2	-88	-24	Нет	Нет	Нет
ТП3	22	16	Да	Да	Да
ТП4	162	-4	Да	Нет	Нет

Примечание: на затемненном фоне показаны исходные данные, которые необходимо внести. Остальные значения являются вычисляемыми.

ЦИКЛОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Стратегия и предназначение циклового планирования — преобразовывать маркетинговый план компании в осуществимые и максимально эффективные цикловые акции в цепочке дистрибуции с целью достижения необходимых показателей продаж.

Владельцем процесса циклового планирования является отдел ТМ, а задачами — планирование, внедрение и поддержка выполнения циклических акций на базе объединенного плана продаж и маркетинга, организация процесса их беспрерывного выполнения путем обеспечения координации различных функций при планировании и коммуникации.

Цикл продаж — период, в течение которого определенная торговая марка поддерживается посредством реализации ее в новых РТТ, улучшения видимости в существующих, размещения ТРОSM, выполнения задач ТМ-акций. Каждая компания сама определяет продолжительность цикла: Mars, Wrigley — четыре календарные недели, табачные компании — 30 рабочих дней, остальные, как правило, — календарный месяц. Календарный год для каждой торговой марки поделен на фиксированное количество циклов, которое зависит от приоритетов фирмы. В крупных табачных компаниях каждому циклу предшествует день, целями которого являются:

- подведение итогов и анализ результатов прошедшего цикла;
- постановка целей по торговой марке;
- составление или корректировка планов посещения торговых точек;
- распределение временных рекламных материалов;
- проведение тренинга по продажам фокусной торговой марки;
- объяснение требований отчетности на новый цикл;
- сдача отчетов за прошлый цикл.

Циклы продаж можно условно разделить на имиджевые, промоциклы и предназначенные для запуска новых марок. Имиджевый цикл направлен на поддержание марки через различные каналы коммуникации (презентация в РТТ, размещение временных рекламных материалов с донесением имиджа торговой марки до покупателей), а промоцикл — на дополнительную поддержку торговой марки путем предоставления потребителю возможности выиграть приз. Во время данного цикла продукт, как правило, имеет отличительные особенности: наклейки, сообщающие о правилах участия в акции, и т.д. Количество и сроки продаж промопродукта ограничены. Временные рекламные материалы содержат информацию о призах и условиях акции. Цикл по запуску новой марки направлен на привлечение внимания к новому продукту посредством информирования персонала РТТ и размещения временных

Таблица 6. Пример ТМ-календаря

Январь Февраль Март Апрель Май Июнь Июль Август Сентябрь Октябрь Ноябрь Декабрь

Бренд — активность — реклама промоакции марки А на ТВ											
ТМ-поддержка											
Дистрибьютор	Конференция дистрибьюторов, представление маркетингового и ТМ-календаря	Создание Stock Prebuild у дистрибьюторов за счет повышения скидki за выполнение плана, соответствующее увеличению планов по марке						Награждение пяти лучших дистрибьюторов, способствовавших продвижению марки А, поездкой в Таиланд			
		Презентация акции производителю всем командам ТП дистрибьюторов		Донесение до товароведов РТТ проводимых акций по марке А		Программа мотивации ТП и супервайзеров дистрибьютора на увеличение числа новых клиентов марки А					
ТП дистрибьютора											
ТП дистрибьютора											
Оптовики	Представление оптовикам бренд-активности марки	Выставление плана по марке А оптовикам, удлинение кредита и ретробонус по его выполнению						Программа удержания марки А в ассортименте оптовиков			
Современные форматы торговли	Создание адресной программы, где не присутствует марка А, подготовка презентации, расчет бюджета	Введение марки А в матрицы сетей согласно адресной программе						Подготовка и презентация результатов промоушна марки А закупщикам сетей			
Конечные потребители	Акции «купи — получи» для конечных потребителей в гипермаркетах										
Отдел продаж производителя	Менеджер региона, показавший наибольший прирост продаж относительно прошлого года, награждается поездкой в Таиланд										

рекламных материалов с изображениями нового продукта, а также достижение наличия и максимальной видимости нового продукта. В рамках циклового планирования широко используется каскадирование задач.

КАСКАДИРОВАНИЕ ЗАДАЧ

Каскадирование — продуманное разделение всей работы на измеряемые задачи для сотрудников каждого уровня, направленные на достижение общей цели, поставленной перед отделом продаж (рис. 5). К основным принципам каскадирования можно отнести следующие:

- задачи на каждом уровне иерархии направлены на выполнение бизнес-плана;
- задачи на каждом уровне иерархии разные, способы достижения целей становятся более конкретными, сумма планов сотрудников равняется общему плану руководителя;
- каскадирование заканчивается постановкой задач каждому торговому представителю (по маршруту и по каждому клиенту);
- обязательно используется обратная связь.

К факторам, влияющим на каскадирование задач, относятся время, необходимое для их достижения, составление маршрутов, возможности ТП, их мотивация.

Инструменты каскадирования задач разрабатываются в рамках циклового планирования для каждого уровня сотрудников:

1) для торговых представителей:

- **selling story** — краткий рассказ о марке и ее свойствах, вставки в sales presenter (папка ТП, содержащая всю необходимую информацию для презентации продукта и услуг компании), материалы для презентации циклового продукта в РТТ;
- задачи взаимодействия с ключевыми клиентами (на маршруте ТП по обычным магазинам), как правило, это 20 объемообразующих и 15 с максимальными возможностями для развития (большой объем категории, маленькая доля компании);

- список цикловых задач — поканально / по-сегментно проводимых промоакций для торговых точек с кратким описанием условий, перечнем POSM, обязательных для размещения;

- поканальный стандарт исполнения, обновленная планограмма;

- маршрутный лист с внесенными цикловыми задачами или внесение цикловых задач в рабочие мини-компьютеры ТП в случае их наличия;

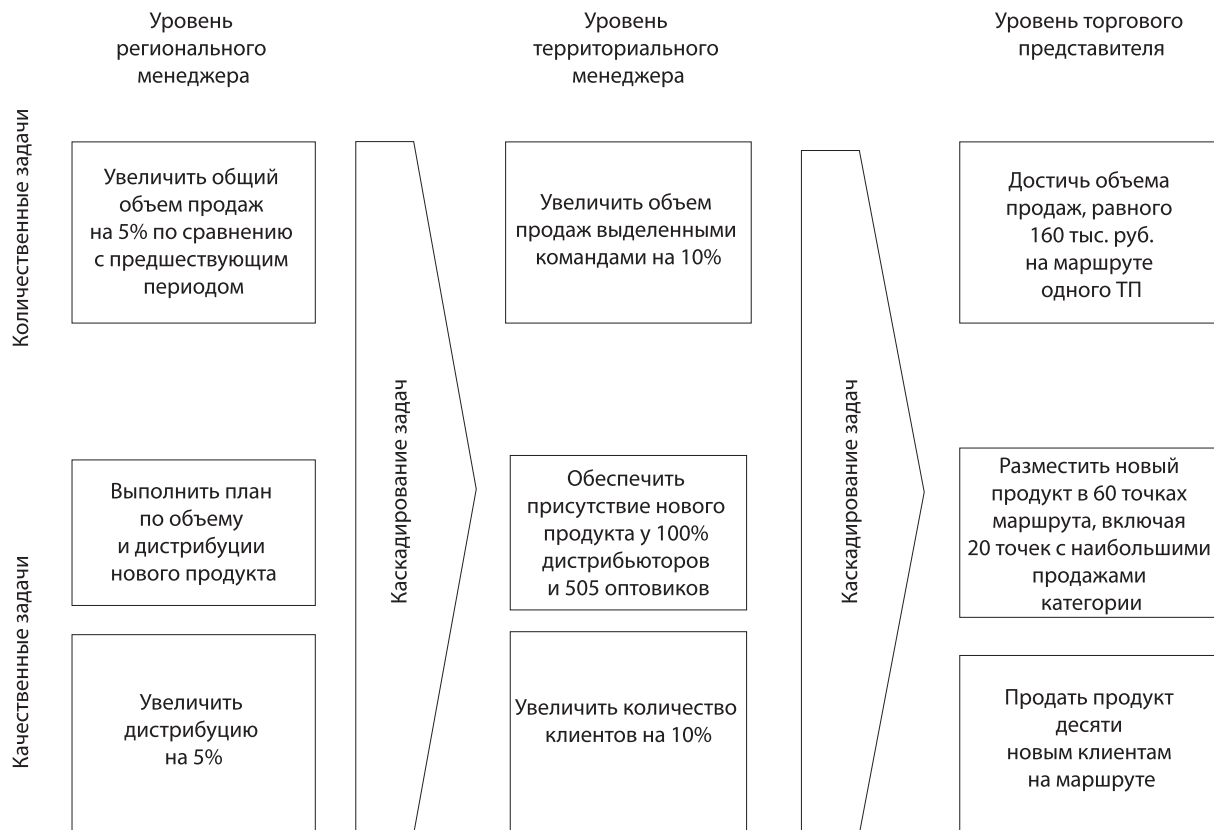
2) для супервайзеров:

- презентация брифа задач на цикл;
- список задач, бланки отчетности, расходования бюджетов и т.д.;
- стенгазета для регионов, корпоративный журнал;
- стандарты и тренинги;
- форма для внесения новых клиентов в соответствии с целями цикла для своей команды;
- доска показателей территории: планирование и контроль выполнения цели по объему и цикловым задачам, ежедневное отображение продуктивности работы ТП, подсчет выполнения, сравнение с планом и их визуальное отображение.

АРХИТЕКТУРА ЦЕН И ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ СКИДОК

Формирование эффективной системы скидков (price architecture, price build-up) является одной из приоритетных задач ТМ, которая должна решаться совместно с отделом продаж. Основной трудностью является ситуация, когда максимальные скидки (уменьшение цены за товар тем или иным способом) клиентами уже получены, но документально закреплённые договоренности либо отсутствуют, либо не выполняются на практике. В каждом из таких случаев необходимо принимать индивидуальное, иногда волевое решение. Автор рекомендовал бы предоставлять скидки, адаптировав рис. 6 к специфике своего рынка и доли на нем. Пример приведен для компании, которая продает товары в крупные сети с распределительными центрами

Рис. 5. Пример каскадирования задач по уровням иерархии



напрямую, а с остальными сетями и розницей работает через дистрибьюторов. Соответственно, серым цветом на рис. 6 выделены скидки производителя, а белым — скидки и наценки дистрибьютора. В ценовой архитектуре показаны только те уровни цен, которые можно измерить и проконтролировать, а некоторые пропущены, например полочная цена, которая в традиционной рознице не контролируется производителями (за исключением госрегулирования в табачной индустрии). В приведенной ценовой архитектуре важно обратить внимание на:

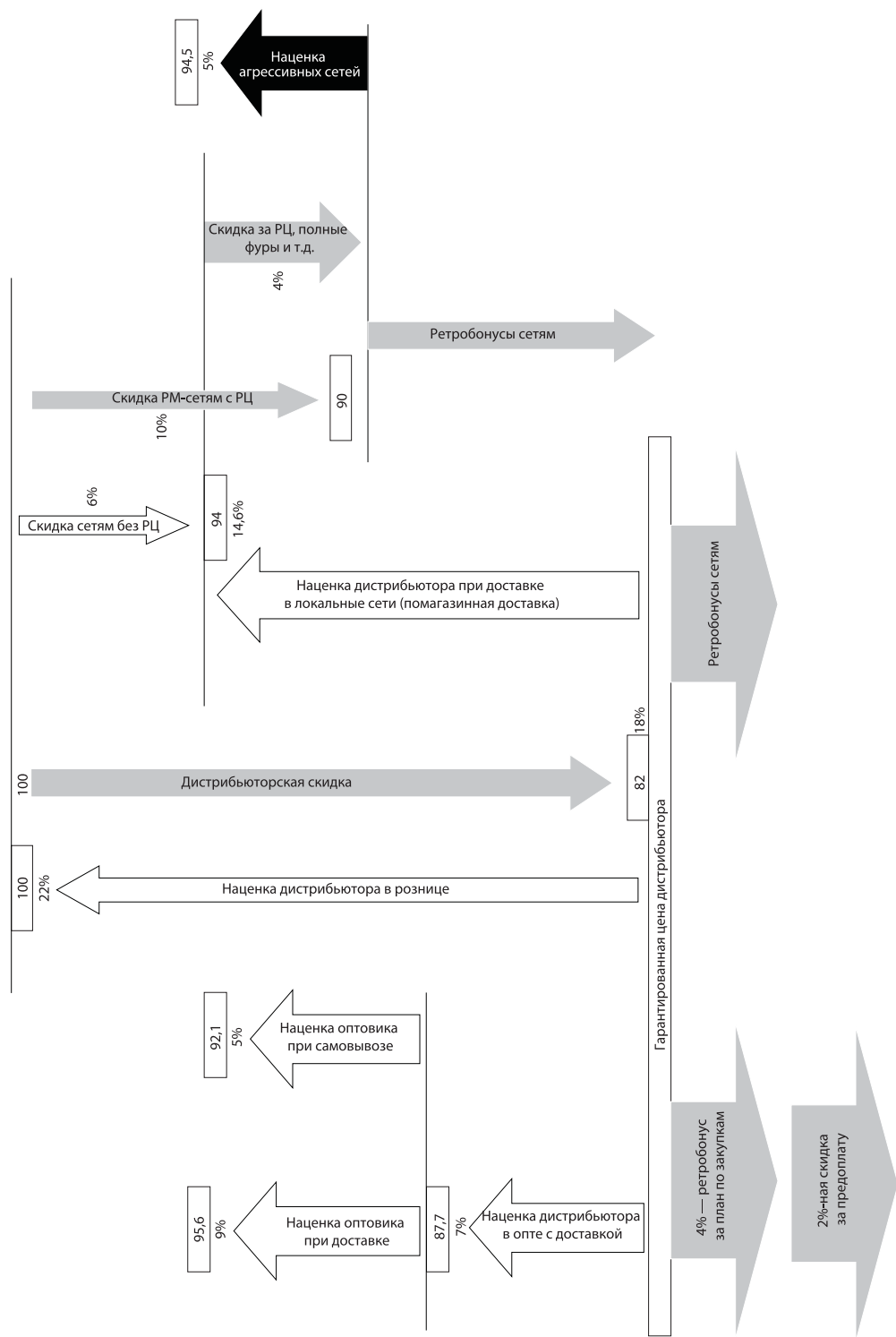
- соотношения между ценой на полке в сетях с агрессивной ценовой политикой, в оптовых

компаниях и в прайс-листе дистрибьютора для традиционной розницы и сетей без РЦ (распределительного центра);

- разницу в величинах инвойсных цен для сетей с РЦ и без них;
- цену в прайс-листе оптовика с доставкой и в прайс-листе дистрибьютора;
- цену для оптовика от дистрибьютора и цену на полке сетей с агрессивной ценовой политикой.

Одной из сложностей поддержки ценовой архитектуры является преломление политики производителя при прохождении товара через дистрибьюторов. Когда мы говорим про скидки, которые дистрибьюторы предоставляют оптовикам

Рис. 6. Пример ценовой архитектуры



или организованным розничным форматам торговли, мы подразумеваем, что именно производитель определяет, за что дистрибьютор дает скидку клиенту в каждом из каналов. Одним из типичных примеров нарушения ценообразования, регламентированного производителем, является единая сетка скидок от дистрибьютора к оптовику, особенно если в прайс-листе дистрибьютора находятся конкурирующие товары. Получается, что, если оптовик берет много конкурирующих товаров, он зарабатывает скидку на весь прайс-лист и может приобрести небольшое количество товара компании по низкой цене, что разрушает разработанную систему скидок. То же самое происходит при бартере, когда, например, два дистрибьютора конкурирующих производителей обмениваются товарами по входным ценам.

ПРИНЦИПЫ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ СКИДОК

В статье «Принципы построения коммерческой политики предприятия» [2] автор описывал виды коммерческих и некоммерческих (логистических, финансовых) скидок. Рассмотрим подробнее принципы действия коммерческих скидок, к которым относятся обоюдная выгодность, измеримость, условность и реализуемость.

■ Принцип обоюдной выгоды означает, что скидки должны приносить прибыль обоим участникам. Типовой пример: при росте закупок оптовик получает большую скидку, такую, что суммарная маржа производителя от сделки увеличиваются, производитель — большую маржу и новые каналы сбыта, оптовик — лучшую цену, по которой он сможет продать товар с дополнительной маржой за счет уменьшения продаж конкурентов, которые после скидки от производителя стали для оптовика менее маржинальными. В компании должна быть четкая финансовая модель такого расчета, включающая оценочную долю инкрементальных продаж (за счет конкурентов) и предполагаемое увеличение запаса на складе оптовика, которое уменьшит продажи производителя в

следующем периоде. Приведем другой пример. За эксклюзивность контракта с сетью по поставке продукции внутри категории выплачивается дополнительный бонус, часть которого идет на акции для потребителей и рекламу. Выгода сети, например дискаунтера, заключается в сокращении однородных наименований в матрице, получении дополнительной скидки, размещении рекламы (билборды «продукт А в сети Б по цене Х»). Выгода производителя — рост продаж за счет конкурентов, в результате чего увеличивается доля рынка. Следует избегать суммарного нулевого результата, когда при предоставлении скидок прибыли не получает ни производитель, ни партнер.

■ Принцип измеримости состоит в том, что соглашение по предоставлению скидок должно базироваться на ключевых показателях эффективности (KPI). Основными KPI для канала современной торговли могут быть товарооборот, дистрибуция по отделам и по SKU, доля пространства на полке в метрах и в процентах от категории, выполнение планаграммы корпоративным блоком, количество дополнительных мест продаж, приоритетное право на проведение промоакций и т.д., а для дистрибьюторов — объем закупок, количество активных клиентов, купивших не меньше согласованного объема продукции за период, показатели работы территориальной команды. Методов контроля два:

1) аудит для подтверждения данных, связанных с ситуацией на полках магазинов;

2) предоставление данных из компьютера, когда вопрос касается отгрузок дистрибьютора.

Все обговоренные с клиентом скидки должны протоколироваться и подписываться, чтобы в конце периода не было обид и споров о том, какие задачи были поставлены и на какие объемы распространялась скидка.

■ Принцип условности базируется на условных (conditional) и безусловных (unconditional) скидках, предоставляемых партнерам. Условные выплаты зависят от показателей: если они не достигаются, оплата не производится, т.е. вы платите за то, что

получили, и получаете то, за что заплатили. Примеры условных скидок: 3% от товарооборота при закупках за период на сумму свыше 1 млн руб. или 10%-ная скидка от товарооборота свыше 1 млн руб. за период (должно больше мотивировать клиента). Безусловные скидки предоставляются независимо от показателей, например 3% с товарооборота за период. Интерес производителя — сократить безусловные выплаты до минимума. Хотя есть примеры необходимых безусловных скидок, например дистрибьюторская, предоставляемая клиенту вместе с территорией, на которой он обязан осуществлять поставки в заданное количество магазинов, на период, в течение которого он является дистрибьютором.

Практика разделения данной скидки на условные части подрывает доверие к производителю: если дистрибьютор по объективным причинам не достиг показателей в периоде (например, у производителя не было достаточного количества товара), то он терпит убытки. Таким образом, дистрибьюторская скидка должна обеспечивать минимальный финансовый результат, а в дополнение к ней стоит предлагать условные скидки за показатели, выполняя которые дистрибьютор получает большую часть своей прибыли. Основные советы: убедитесь, что показатели деятельности соответствуют средствам, следите за соблюдением условий, несколько раз в течение периода информируйте клиента об этом, откажитесь от выплат, если клиент не выполняет условия. Последнее трудно сделать, если возникла спорная ситуация и по договору клиент имеет право уменьшать задолженность перед вами на величину этой скидки.

■ Принцип реализуемости состоит в том, что скидки предоставлять нужно только за то, на что ваш партнер действительно может повлиять. Необходимо удостовериться в истинности этой информации. Если скидка дается за достижение качественных показателей, вы опять же должны быть уверены, что это повлияет на ваши продажи. Не приступайте к обсуждению скидок, если их внедрение затруднено из-за каких-либо ограничений. Убедитесь, что вам известны все

препятствия, и старайтесь развить возможности, преодолевая эти препятствия. Используйте простые схемы измерения показателей и выплат. В договоре должны быть четко описаны механизмы предоставления / непредоставления скидок, позволяющие исключить двусмысленное толкование всех пунктов. Одним из основных условий должна быть легальность договора, следует обратить особое внимание на требования ФАС: доминирование или эксклюзивность на полке, фиксирование цены (сговор), невозможность клиента продавать вне предоставленной территории (ограничение конкуренции).

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКИ

Существует несколько методов оценок эффективности предоставления скидок. Один из них заключается в анализе изменения объемообразующих клиентов (рис. 7). Из диаграммы видно, что объем продаж клиента 1 вырос вдвое, за что его скидка увеличилась на 5%. Менеджер клиента 2, наоборот, действовал неправильно и при уменьшении объема на 25% также увеличил свою скидку на 5%. Если посмотреть только данные за 2009 г., то можно понять, что все логично: чем больше клиент, тем больше скидка. Менеджеру по ТМ при годовом бюджетировании скидок и объемов важно составить такие отчеты для объемообразующих клиентов, чтобы на ранних стадиях увидеть подобные ошибки. Расчет окажется особенно точным, если скидки, предоставляемые клиентам, будут условными.

Другой метод позволяет оценить эффективность инвестиций в настоящий год по сравнению с прошлым с помощью соответствующего коэффициента:

$$\text{Коэффициент эффективности} = (\text{Индекс выручки} \times \text{Индекс доли рынка}) / \text{Индекс инвестиций в ТМ.}$$

При правильно осуществленных инвестициях коэффициент эффективности должен быть больше 100. Под индексом понимается отношение, например, доли рынка в этом году к доле рынка в предыдущем. При одинаковом значении доли в обоих годах индекс равен 100.

Пример 1. Индекс выручки равен 115, индекс инвестиций в ТМ — 105, индекс доли рынка — 110, тогда коэффициент эффективности составит 120: $(115 / 105 \times 110)$.

Это означает, что выручка фирмы выросла на 15% при увеличении инвестиций всего на 5%. При этом доля рынка компании также выросла на 5% (относительно прошлогоднего значения, не в абсолютной величине), т.е. компания росла быстрее рынка. Соответственно, коэффициент эффективности оказался высоким (120).

Пример 2. Индекс выручки равен 80, индекс инвестиций в ТМ — 100, индекс доли рынка — 90, тогда коэффициент эффективности составит 72: $(80 / 100 \times 90)$.

Из этого примера можно увидеть, что уменьшилась выручка и доля рынка при том же уровне инвестиций, что и в прошлом году. Именно это и

отразил коэффициент эффективности инвестиций в ТМ, равный 72.

В идеале нужно считать эффективность годовых инвестиций этим методом по каждой категории производимого товара, а также внутри категории по ценовым сегментам.

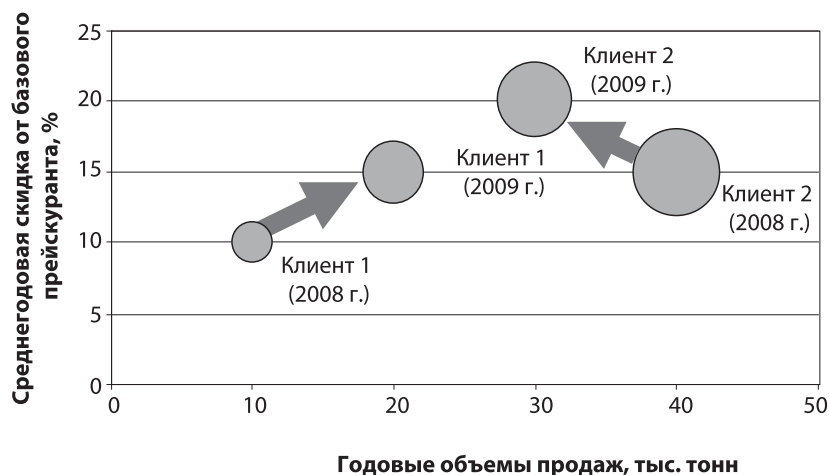
МЕТОДЫ ВЫПЛАТ СКИДОК

Существуют проспективные и ретроспективные скидки. Их различие для управленческого учета заключается в том, что для всех ретроспективных скидок в ERP должны быть соответствующие резервы (accruals). И проспективные, и ретроспективные скидки могут быть как условными, так и безусловными.

Проспективные скидки регулируются снижением цены на счете, а для ретроспективных скидок в российском законодательстве существуют следующие возможности:

- скидка (снижение цены) на счет: согласно Налоговому кодексу скидка на один счет не может составлять более 20% от среднерыночной

Рис. 7. Динамика развития клиентов в разрезе объем / скидка



цены, за которую целесообразно принимать базовый прейскурант за вычетом всех постоянных скидок, например дистрибьюторской;

- перечисление в виде премии (не облагаемой НДС);
- оплата выставленного счета согласно договору по оказанию маркетинговых или иных услуг;
- передача «бесплатного» товара.

Надо помнить, что в соответствии с НК РФ регламентируются следующие виды скидок:

- за выполнение плана по объему закупок клиентом;
- за реализацию товаров с истекающим сроком годности;
- при покупке клиентом товаров в установленный период распродажи;
- за реализацию продукции, утратившей товарный вид или иные потребительские свойства;
- при продвижении товаров на новые рынки;
- при продвижении новых товаров.

Таким образом, ТМ позволяет развивать бизнес посредством торгово-ориентированной системы мероприятий: строить бренды компании

непосредственно в местах продаж, стимулировать потребителей к совершению повторных и импульсных покупок, вносить дополнительную синергию в разного рода потребительские промоакции и измерять их экономический эффект. Соответственно, политика ТМ должна отвечать следующим принципам:

- эффективность — затраты на развитие и использование инструментов ТМ сопоставимы с конечным финансовым результатом;
- глобальность — инструменты ТМ должны быть доступны всем сотрудникам компании на всех территориях;
- системность — принципы построения коммуникаций, использования инструментов ТМ должны быть едины для всех регионов;
- прогнозируемость — ТМ-акции позволяют прогнозировать промежуточные и конечные результаты;
- управляемость — способность влиять на конечный результат с помощью эффективного использования человеческих ресурсов и инструментов ТМ.

ЛИТЕРАТУРА

1. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: анализ, планирование, внедрение, контроль. — СПб.: Питер, 1998.
2. Леонов Д.И. Принципы построения коммерческой политики предприятия // Управление каналами дистрибуции. — 2009. — №2.
3. Никишкин В.В. Маркетинг (торговый маркетинг): Учеб. пособ. — М.: Изд-во рос. экон. акад., 2002.

Статья была опубликована в журнале «Управление каналами дистрибуции» №3–2009