Реферат

По дисциплине: "УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ"

На тему:

"ЭКСПРЕСС-КУРС ДЛЯ НАЧИНАЮЩИХ РАБОТУ С ТОРГОВЫМИ СЕТЯМИ"

г. Москва - 2009 г.

## Этапы построения работы. выявление основных блоков для изучения и анализа

Перед началом работы по позиционированию продукции необходимо определить вид торговой сети. Основными критериями могут быть:

занимаемые торговые площади;

ассортиментная матрица;

целевая аудитория;

уровень торговой наценки. Перечислим особенности различных категорий торговых сетей.

1. Категория А (в том числе cash & carry).

*Торговая площадь*: более 10 тыс. м2.

*Форма обслуживания*: самообслуживание, через прилавок.

*Типичные точки продажи*: стеллаж, стойка, паллетная выкладка.

*Поведение покупателей*: посещают планово с целью купить продукты и товары дома на долгий срок.

*Товарные группы*: представлены лидеры своих групп.

*Другие особенности*.

Широко представлены непродовольственная группа товаров и дополнительные услуги на арендованной площади (парикмахерские, кафе, бытовые услуги). Покупатели - как конечные потребители, так и мелкие оптовики и розничные торговцы. Не менее 30% продукции составляют непродовольственные товары. Идеология данного формата торговли: посещение всей семьей, максимум удовольствия от совершения покупок, увеличение времени пребывания в магазине. Примеры таких магазинов: "ЛЕНТА", "МЕТРО", real, "Риомаг", PRISMA, "Ашан", "О’Kей", "Карусель".

2. Категория В.

*Торговая площадь*: 3-10 тыс. м2.

*Форма обслуживания*: самообслуживание, через прилавок.

*Типичные точки продажи*: стеллаж, стойка, паллетная выкладка.

*Поведение покупателей*: посещают планово и импульсно с целью приобрести продукты и товары для дома (ежедневное потребление).

*Товарные группы*: представлен основной ассортимент.

*Другие особенности*: покупатели - как конечные потребители, так и мелкие оптовики.

Более 70% продукции - продовольственные товары. Магазины расположены в отдельно стоящих зданиях или крупных торговых комплексах. Примеры подобных торговых центров: "Патэрсон", "Риомаг"1, "Питерское", "Идея".

3. Категория С (в том числе дискаунтеры).

*Торговая площадь*: 300-3000 м2.

*Форма обслуживания*: самообслуживание, через прилавок.

*Типичные точки продажи*: стеллаж, стойка, паллетная выкладка.

*Поведение покупателей*: посещают планово и импульсно с целью купить продукты и товары для дома (ежедневное потребление).

*Товарные группы*: представлен основной ассортимент.

*Другие особенности*: магазины располагаются на нижних этажах жилых домов, в отдельно стоящих зданиях, в спальных районах.

Основные покупатели - жители района, ориентированные на покупку продукции с минимальной наценкой. Примеры магазинов: "Пятерочка", "Перекресток", "ДИКСИ", "Находка", "Виктория", "Магнит", "НЕТТО", "СемьЯ", "Полушка", "Веста".

4. Категория D: магазины шаговой доступности, мини-маркеты.

*Торговая площадь*: 100-500 м2.

*Форма обслуживания: самообслуживание, через прилавок.*

*Типичные точки продажи: стеллаж, стойка, паллетная выкладка, мини-секция.*

*Поведение покупателей: посещают планово и импульсно. Цель: покупка продуктов и товаров для дома, ежедневное потребление.*

*Товарные группы: представлен основной ассортимент.*

*Другие особенности: магазины располагаются на нижних этажах жилых домов, в отдельно стоящих зданиях, в спальных районах. Основные покупатели - жители района, желающие купить продукты с минимальной наценкой. Возможна организация круглосуточной работы торговой точки. Примеры магазинов: "Квартал", "Морковь". На текущий момент почти не осталось компаний, работающих только в одном формате. Данное деление торговых точек на виды не является конечным и безусловным (кроме того, мы не учли продуктовые бутики, специализированные магазины и павильоны). Используя полученную и проанализированную информацию, мы начинаем формировать предложение для каждого конкретного сетевого оператора.*

## Продукт для сетевых магазинов

Перед началом работы с любым сетевым оператором необходимо совершить следующие действия.

1. Провести мониторинг сетей по группе интересующей продукции:

выявить целевую аудиторию данного сетевого оператора;

определить количество ассортиментных позиций в сети;

выяснить количество ассортиментных позиций по данной группе.

2. Провести анализ конкурентной среды, обратив внимание на следующие моменты:

присутствует ли аналогичная продукция у конкурентов (похожая на вид, в одном и том же ценовом сегменте);

какие товары-заменители есть у конкурентов (вид, упаковка, цена);

какова доля аналогичной продукции, товаров-заменителей.

3. Получить данные по объемам продаж конкурентов (по прямым конкурентам и по группе товаров-заменителей).

4. Провести анализ политики ценообразования сетей (уровень торговой наценки по пересекающемуся ассортименту и по различным группам товаров).

5. Проанализировать формирование цены полки, то, как образуется цена на акцию, оптовая цена, цена по карте, розничная цена.

6. Узнать политику работы сети по группам товаров (наличие фасованной, весовой продукции).

## Продукт

Производители уже имеют представление о том продукте, который они бы хотели продавать через торговые сети. При более глубоком анализе продуктовых матриц сетей менеджеру приходится зачастую вступать в диалог с руководством и предлагать свое в*и*дение ассортимента. Разногласие взглядов собственников бизнеса ("Хочу продавать через сети вот этот продукт") и позиция отделов закупок торговых сетей ("Ваш продукт неформатный, сделайте его другим") почти всегда имеют место. В данном случае я говорю не о так называемых "проходных товарах", а скорее о тех, что составляют не более 30% нашей продуктовой корзины. Подготовить грамотное предложение можно, используя классические понятия маркетинга и профессиональный опыт. Итак, стоит обратить внимание на следующие моменты.

*Точное сегментирование рынка*. Можно занять определенную потребительскую нишу, оставшись там надолго, но сделать это трудно. Скорее всего, ваша задача - представить товар в большом количестве торговых точек.

*Дифференцирование (*чем вы будете отличаться от конкурентов). Это необходимо продумать четко, подключив творческое начало.

*Позиционирование*. Фактически это то, к чему стремится практически каждый производитель продукта. Однако представители торговой сети могут предложить создать продукт private label, не считаясь с вашими брендированными товарами.

Далее необходимо выявить продукты, которые будут соответствовать политике того или иного сетевого оператора, определить собственную продуктовую стратегию. Например, может быть два варианта:

1) вы предлагаете торговой сети продукт, который уже есть у них в ассортименте, но по более привлекательной цене, прилагая к своему коммерческому предложению дополнительный маркетинговый бюджет;

2) вы вводите в ассортимент сети совершенно новый продукт. Важным моментом является формирование цены предложения. Здесь стоит обратить внимание на то, что можно исходить из политики ценообразования вашей компании или ориентироваться на уровень наценки сетевого оператора, конкурентов.

## Риски

На момент заключения договора с сетевым оператором необходимо учитывать риски, возникающие в начале работы и влияющие на ее дальнейший ход. Вероятность возникновения некоторых из них можно снизить, регламентировав их на момент подписания договоров. Перечислим основные риски, возникающие в связи с несоблюдением сетевым оператором согласованных условий. Они обычно связаны с:

несоблюдением торговой точкой закрепленной выкладки;

непредставлением закрепленного места на полках в торговом зале;

несоблюдением уровня рекомендованных розничных цен;

несоблюдением уровня гарантированной наценки;

изменением или расторжением договора с сетевым оператором в одностороннем порядке (сетью). Существуют также риски, связанные с поставляемым продуктом. Перечислим их:

продукт при внедрении в сеть "не вышел" на целевую аудиторию;

продукт не дает ожидаемого объема продаж, стимулирующие мероприятия не помогают;

на рынке появился конкурент, который представил похожий продукт по более привлекательной цене.

## Создание условий для входа в сеть

В переговорах по постановке продукции в сети участвуют обычно три стороны:

1) представители сетевого оператора;

2) представитель производителя;

3) представитель поставщика (дистрибьютора).

Исходя из предоставляемых услуг в адрес торговой сети производитель и поставщик готовят предложение, в которое включают:

коммерческие условия;

логистические условия;

финансовые обязательства;

маркетинговые условия.

Перечислим пункты договора, подлежащие совместному обсуждению производителя и поставщика:

ассортимент;

цена поставки;

скидки, бонусы, ретробонусы;

условия прохождения тестового периода;

маркетинговые мероприятия;

маркетинговый бюджет;

логистика;

срок договора;

критерии расторжения договора, вывода продукции из матрицы сети.

Автор не использует такой немаловажный пункт, как условия коммерческого ввода (листинг), т.к в настоящее время данная формулировка и сам механизм оплаты присутствия в сети находятся в зоне пристального внимания органов федерального законодательства. Однако необходимо соизмерять и учитывать затраты, которые могут возникнуть в момент ввода продукции в торговую сеть. В этом процессе придется участвовать каждому менеджеру отдела по работе с сетевыми клиентами.

## Цена предложения (отпускная цена). Бонусы

Отпускная цена в большинстве случаев находится вне полномочий менеджера сетевого отдела и формируется им (по указанию вышестоящего руководства) из некой средней величины, складывающейся из политики ценообразования, принятой на предприятии, и требований торговой сети. Ниже приведем примеры бонусов, которые можно и нужно обговаривать с торговой сетью. Они могут снизить риски, о которых говорилось выше.

Бонус за количество артикулов, поддержание согласованного ассортимента (бонус за присутствие).

Бонус за процент занимаемой полки.

Бонус за автоматическую представленность при появлении новых магазинов (бонус может быть обязателен и инициирован самой сетью).

Бонус за доставку на центральный распределительный центр сети.

Бонус за разработку планограмм в соответствии с пожеланиями и рекомендациями производителя или поставщика.

Бонус за соблюдение ценовой политики.

Бонус за автоматическое продление договора.

Ретробонус за достижение объемных показателей.

Бонус за отказ от возврата.

Бонус за соблюдение всех условий бонусирования.

Также в стандартном договоре торговой сети вам будут предложены варианты обязательных бонусов. Их количество и состав индивидуальны для каждой сети. Менеджеру придется отстаивать интересы своего предприятия, сокращая и изменяя состав обязательных бонусов.

Ретробонус за объем продаж.

Бонус - компенсация воровства.

Оплата услуг категорийного мерчандайзинга сети.

Оплата услуг по прогнозированию объема продаж.

Оплата логистических услуг по операционной обработке и отгрузке товара.

Оплата права доступа мерчандайзера производителя в торговую точку. Механизм предоставления бонусов также согласуется индивидуально с торговой сетью. Обсуждаются следующие вопросы:

уменьшение текущей задолженности;

перечисление денежных средств;

предоставление скидки на поставку.

## Гарантированная торговая наценка

На этапе проведения переговоров ставят вопрос о гарантированной наценке или об уровне доходности, который считается приемлемым для клиента и сети. Гарантированная наценка определяет критерий доходности по согласованной группе товаров (табл.1).



На случай недостижения уровня доходности в договор иногда включают пункт компенсации недополученной прибыли. Это условие может быть обязательным при прохождении тестового периода продаж, если в договоре обозначают условия и необходимый минимальный объем продаж за определенный период времени. При несоблюдении этих условий торговая сеть может не подписать с производителем основной договор поставки. Рассмотрим возможные причины недостижения уровня доходности.

Снижение розничной цены в одностороннем порядке сетевым оператором (например, при обнаружении на рынке более выгодных условий на полках других сетей). Механизм разрешения этого вопроса - переговоры с предоставлением мониторинга и выравнивание розничной цены.

Снижение розничной цены в одностороннем порядке сетевым оператором без предоставления аргументов. Механизм разрешения вопроса - аргументировать в пользу закрепленного уровня наценки и согласованного уровня доходности.

Недостижение согласованного порога продаж по продукции. Механизм разрешения данного вопроса - предоставление условий компенсации в адрес сетевого оператора, запуск стимулирующих продажи мероприятий, пересмотр порога продаж.

## Формирование розничной цены (цены полки)

Цену полки торговые операторы определяют для себя исходя из позиционирования формата магазина на рынке розничных сетей. Приведем примеры параллельного мониторинга:

"ЛЕНТА" - "МЕТРО" - real, - "Ашан";

"Пятерочка" - "ДИКСИ" - "НЕТТО" - "СемьЯ" - "Перекресток";

"О'Кей" - "Карусель" - "ЛЕНТА".

Данное деление является условным. Однако цена полки на определенный продукт в сетях разного формата всегда будет объектом пристального внимания отделов закупок. Перед проведением переговоров желательно определить минимальную розничную цену для каждого конкретного сетевого клиента. Регулирование минимальной розничной цены возможно за счет:

гарантированной наценки (дает долгосрочный эффект);

обозначения минимальной розничной цены (необходимо подписание дополнительного соглашения, приложения к основному договору при изменении отпускных цен);

дополнительного бонуса за соблюдение розничной цены. Логистические условия обозначают в договоре поставки. Перечислим их возможные варианты:

условия предпродажной подготовки (особенности упаковки, штрих-коды, дополнительная информация на упаковке продукции и т.д.);

комплектация поставки;

условия погрузки (европоддоны);

условия доставки (централизованно / децентрализованно);

документация на поставку;

график поставки. В договоре также фиксируются следующие виды финансовых обязательств:

форма и сроки оплаты, предоставление кредита;

штрафные санкции за нарушение условий договора;

предоставление компенсаций.

## Маркетинговые условия

Формирование маркетингового бюджета для сетей может включать в себя рассмотрение следующих элементов:

обязательный бюджет на промомероприятия;

предоставление ретробонусов;

оплата скидок по акциям. Обязательный маркетинговый бюджет может также формироваться следующими способами:

1) исходя из стоимости ввода каждой товарной позиции, например, попозиционно на один магазин торговой сети и попозиционно на сеть как таковую;

2) исходя из стоимости места расположения товара на полке (с учетом стоимости погонного метра в одной торговой точке на один месяц). Бюджет на промомероприятия может формироваться из следующих элементов:

оплата паллетной выкладки;

оплата размещения информации в каталоге, листовках сети;

участие продукции в различных акциях;

промомероприятия (дегустация, подарок за покупку и пр). Отметим две формы бюджета:

1) денежная (оплата паллет, каталоги, листовки, аренда промомест, оплата наружной рекламы);

2) компенсация скидок (возмещение суммы скидки по результатам акции, поставка продукции на период акции со скидкой).

## Предоставление ретробонусов

Предложение формируется совместно с поставщиком. При обсуждении обычно используют следующие критерии:

ассортимент поставляемой продукции;

плановый объем продаж;

шкала бонусов (разрабатывается исходя из сезонности, запланированных промомероприятий). Необходимо также упомянуть об особых переговорах производителя с поставщиком. От их результатов, а также от профессионализма переговорщиков будет зависеть доля солидарной ответственности (как в полномочиях, так и в денежных инвестициях) каждого участника на этапе работы с торговыми сетями.

## Поддержка продаж

Заключение договора поставки с торговой сетью - важный этап. Менеджер сетевого отдела совместно с сетью продает товар, участвует в решении вопросов, связанных с заказами, ценой, качеством, возвратом и т.д. Поставку продукции в сеть можно также рассмотреть как жизненный цикл товара, выделив основные этапы.

## Выработка мероприятий по поддержанию и росту продаж

Рассмотрим схему жизненного цикла товара (см. рисунок).



Рассмотрим основные этапы.

1. *Выведение товара на рынок*. Необходимыми мероприятиями для вывода товара на рынок являются стимулирование спроса и продвижение товара, проведение исследований покупательской активности. Данный период характеризуется высокими затратами и низкой (или нулевой) прибылью. Комплекс мероприятий зависит от бюджета компании. Это могут быть:

дегустации;

размещение информации в листовках, каталоге;

наружная реклама;

оформление мест продаж.

2. *Рост.* Данный этап характеризуется резким увеличением продаж и прибыли, количества конкурентов, сокращением издержек на единицу продукции. Необходимыми мероприятиями являются:

продвижение товара (тактика убеждения в совершении покупок);

улучшение качества;

расширение ассортимента;

снижение цены (проведение акций).

3. *Зрелость.* Это самая длительная стадия жизненного цикла товара, на которой достигается стабильный объем продаж. Повышения объемов продаж можно добиться следующими способами:

усовершенствованием продукта, повышением его привлекательности;

сменой упаковки, дизайна;

снижением цен (акциями);

проведением рекламной кампании.

4. *Упадок.* На данном этапе происходит постепенное снижение объемов продаж и прибыли по причине изменения вкусов потребителей, совершенствования технологий у конкурентов и т.п. В это время необходимо принять решение о том, продолжать продажи данного продукта или нет, выявить причины спада продаж. Возможно, стоит провести ребрендинг или репозиционирование торговой марки. Наблюдение, анализ продаж, поведения покупателей в торговой точке - это необходимые и обязательные элементы ежедневной работы менеджеров отделов продаж и отделов маркетинга производственных и торговых предприятий. Если не заниматься этим на регулярной основе, может случиться так, что о выводе продукции из матрицы торговой сети вследствие низких объемов продаж менеджер узнает последним.

## Система мерчандайзинга

Несмотря на то, что идея по внедрению стандартов мерчандайзинга исходила от розничных торговых операторов, немногие будут опровергать необходимость использования и разработки стандартов мерчандайзинга отделами продаж компаний-производителей (или поставщиков). Мы не будем рассматривать варианты категорийного мерчандайзинга или мерчандайзинга предприятий, переданных по договорам аутсорсинга.

Организационная структура отдела выглядит следующим образом:

менеджер по работе с сетевыми (ключевыми) клиентами;

супервайзер;

мерчандайзеры. Для определения потребности в комплектации штата мерчандайзеров и количества работающих необходимо определить цели, поставленные перед ними. Основная цель - обеспечение постоянного наличия всего ассортимента компании, присутствующего в матрице сети, в торговом зале (как на основном месте продаж, так и на дополнительных точках продажи) в соответствии с принятой концепцией марок и видов (если такая есть). Существует два вида маршрутов мерчандайзеров.

1. *Полиформатный маршрут.* Его составляют таким образом, что мерчандайзеры перемещаются в пределах одного района (улицы), выполняя свои функции в торговых точках разного формата.

2. *Моноформатный маршрут.* Мерчандайзер обходит точки одного формата.

## Этапы мерчандайзинга

Для определения необходимости в проведении мерчандайзинга при постановке задач и решении других вопросов необходимо обратить внимание на следующие нюансы:

оборачиваемость продукции в торговой точке;

частота поставок продукции в торговую точку;

ассортиментная матрица сетевого клиента в целом, по группе интересующей продукции;

поставленные задачи по увеличению объемов продаж;

собственный мерчандайзинг сети.

## Активный мерчандайзинг

Цели активного мерчандайзинга можно обозначить следующим образом:

знакомство и установление позитивных отношений с персоналом торговой точки;

выделение места на полке для товара;

налаживание формирования системы необходимого и достаточного запаса;

поддержание занятых позиций. Работу мерчандайзера оценивают по ситуации в торговой точке между его посещениями, учитывая то, насколько ему удалось закрепить место на полке под продукцию компании, довести требования о своевременности и приоритетности выкладки продукции до обслуживающего персонала торговой точки. Далее приведем пример документооборота в работе мерчандайзеров (табл.2).



Чтобы не перегружать полевой персонал, можно ограничиться составлением дневного и ежемесячного отчетов. Данные ежедневно заносят в электронную базу данных компании, обрабатывают, систематизируют.

## Качественные показатели работы полевого персонала

Ежемесячно каждый мерчандайзер получает сформированные качественные задачи на следующий месяц (табл.3).



Супервайзер один раз в неделю подводит предварительные итоги и оформляет результат в виде таблицы (табл.4).

Он акцентирует внимание на тактических задачах, определяет, по каким направлениям необходимо усилить работу. Выполнение / невыполнение качественных задач напрямую влияет на бонусную составляющую в сумме заработной платы мерчандайзера.



## Рекомендованные заказы

Для реализации задачи по обеспечению достаточного товарного запаса продукции в ассортименте в каждой торговой точке мерчандайзеру нужно знать схему приема рекомендованных заказов. В настоящее время большинство торговых сетей категории А осуществляют передачу заказов в режиме онлайн, и задачей мерчандайзера становится актуализация товарного остатка и согласование с представителями магазина объема и ассортимента заказа. Большее внимание стоит уделить товарным сетям категории В. Именно они допускают сбои в системе формирования и отправки заказов. Для постановки задач по приему заказов необходимо согласовать с поставщиком продукции (если производитель не осуществляет поставку самостоятельно) схему коммуникации с торговым персоналом, чтобы избежать дублирования заказов мерчандайзерами компании производителя и торговыми представителями компании поставщика.

Схема коммуникации может выглядеть следующим образом.

Заказ на продукцию принимается в торговой точке, которая находится на маршруте регулярного посещения торговыми представителями компании-поставщика / мерчандайзерами, или в тех торговых точках, где заказы передаются непосредственно компании-поставщику администраторами магазина (заведующими отделов).

Мерчандайзер определяет количество продукции, необходимое для бесперебойной работы, и оставляет в качестве рекомендованного заказа торговому представителю (компании поставщика) или ответственному лицу в торговой точке. Формулу заказа можно обозначить так: (*Количество продукции в прошлом заказе - Остаток на момент прихода мерчандайзера в торговую точку*) х 1,2 (1,3), где 1,2-1,3 - коэффициент, учитывающий дни между посещениями мерчандайзера при постоянном графике прихода в торговую точку. При поставке продукции по рекомендованному заказу необходим контроль со стороны мерчандайзера (знание графиков отгрузки продукции в торговые точки является обязательным).

## Обеспечение бесперебойной работы с торговой сетью на всех этапах

Ниже указаны тематика вопросов, которые могут возникнуть в процессе работы, и отделы компаний, с которыми нужно будет взаимодействовать. Данная информация была актуальной для конкретного предприятия, но ее могут использовать и другие участники рынка.

**Компания-производитель.**

*Производителю* продукции необходимо обратить внимание на следующие вопросы:

производство продукта;

его качество;

объем и сроки поставки.

*Отдел продаж* отвечает за:

ценообразование;

переговоры;

презентации;

заключение договоров;

прием заказов;

контроль отгрузок;

мерчандайзинг;

акции, промомероприятия;

прием рекламаций по продукции;

товары-новинки.

*Отдел маркетинга* осуществляет следующее:

проводит маркетинговые исследования;

разрабатывает дизайн упаковки;

дает прямую рекламу;

разрабатывает концепции марок и видов;

готовит презентационные материалы (в том числе POSM). *Отдел снабжения* отвечает за сырье, тару и упаковку.

*Отдел логистики* обеспечивает своевременную и качественную транспортировку продукции.

*Финансовый отдел* отвечает за:

контроль оплаты продукции;

визирование договоров, согласование финансовой части договоров;

утверждение бонусов, скидок, бюджетов.

**Компания-поставщик**

*Отдел сбыта (*менеджеры) является ответственным за:

переговоры;

презентации;

составление проектов договоров;

подписание договора;

контроль поставок, соблюдения условий договора;

контроль дебиторской задолженности.

*Отдел сбыта (*торговые представители) отвечает за заказы на продукцию и регулирование дебиторской задолженности.

*Диспетчерский отдел* аккумулирует и распределяет заказы, составляет график отгрузок.

**Торговая сеть.**

*Администрация* торговой точки осуществляет заказы и является ответственной за выкладку продукции.

*Менеджеры отдела закупок* являются ответственными за:

переговоры;

внесение предложений по вводу продукции в матрицу;

согласование проекта договора, дальнейших его условий;

заказы;

согласование промомероприятий;

текущие вопросы, возникающие в процессе работы (стандарты выкладки, формирование розничной цены, цены акций);

регулирование вопросов по кредиторской задолженности.

*Руководитель отдела закупок* осуществляет следующее:

утверждает проект договора, ассортимент продукции, бонусные программы;

решает спорные вопросы;

оценивает перспективу развития отношений с клиентом.

*Отдел маркетинга и рекламы* разрабатывает и утверждает промомероприятия.

*Отдел качества* отвечает за сертификаты и удостоверения качества товара.

*Распределительный центр* решает следующие вопросы:

устанавливает стандарты погрузоразгрузочных работ;

формулирует условия складирования и хранения;

осуществляет маркировку упаковки, продукции. После подписания договора начинается этап текущей работы. Менеджер поддерживает договорные условия, проводит мониторинг цен, анализирует объем продаж, оценивает позиции конкурентов и т.д., чтобы в договорную кампанию следующего года сохранить и поддержать статус надежного партнера и поставщика продукции, интересного представителям торговой сети.