



Управление маркетингом и продажами

обучающий семинар

Ольга Кайтялиди



ЭКСПЕРТ-ПРАКТИК В ОБЛАСТИ МАРКЕТИНГА, РАЗВИТИЯ
БИЗНЕСА И ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

CO-FOUNDER ПРОЕКТА “VOICE MR. НЕТНОГРАФИЧЕСКИЕ
ИССЛЕДОВАНИЯ”.

ДИРЕКТОР МАРКЕТИНГОВОГО АГЕНТСТВА ФНЦ ПИЩЕВЫХ
СИСТЕМ ИМ. В.М.ГОРБАТОВА

- Опыт работы в маркетинге и коммерции: более 17 лет
- Работала в крупнейших компаниях по производству продуктов питания в разных регионах страны: Черкизово, Мираторг, Дружба народов, Торговая площадь.
- Возглавляла департаменты маркетинга, коммерции и развития, являлась членом совета директоров (зона ответственности: маркетинг, коммерция, ритейл)
- Ключевые области знаний: формирование бизнес- стратегий, оценка потенциала рынков и маркетинговые исследования, настройка системы маркетинга и продаж.
- Образование: ВШЭ, РАНХИГС, БШД
- Спикер отраслевых конференций, автор статей, соавтор и ведущий проекта “Школа маркетологов (для пищевой промышленности)”

Опыт в цифрах

10
более

отраслей

пищевая промышленность, ритейл, фармацевтика, детские товары, государственная лесопромышленный комплекс, легкая промышленность, детские товары, малотоннажная химия, строительные материалы, стартапы и инновационные разработки

30
около

реализованных проектов с 2020 года

для компаний: Фосагро, UNIS, МПТ России, Мясной двор, Гипробиосинтез, БИОВИ, Gramad, ГАЛТЕКС Фрунзе, Торговая площадь, Тандер (Магнит), Сбербанк и пр.

100

ТЫСЯЧ ОТЗЫВОВ

проанализировано при проведении нетнографических исследований потребителей

Проведены исследования потребительских предпочтений и факторов выбора в 10 товарных категориях: вареные колбасы, сосиски, пельмени, сыры, творог, моющие средства, мороженое, растительное масло, фарши, ветчины, ск и с в колбасы, шоколад

Клиенты: Мираторг, Русагро, Дамате, Востряково, ПТИ, Продо, Профибио, Мясницкий ряд, Объединенные кондитеры и др





Текущая ситуация

В какое время мы работаем?

Как изменился бизнес?

- Промо-реальный инструмент продаж – и им нужно уметь управлять, а это настроенные финансовые модели для прогноза и оценки эффективности (около 44% продаж продуктов - по акциям, в колбасе – 65%), а средняя скидка составляет уже более 30%
- Цены повышаются - средняя цена растет незначительно, а в некоторых сетях падает (значит маржа не растет)
- Количество брендов на полке не уменьшается, а матрицы – сокращаются (на полке остаются только сильнейшие)
- Рационализация потребителей заставляет повышать ценность – а это затраты на маркетинг
- Рост жестких дискаунтеров (Чижик Х5 за 4 месяца 2023 года вырос к прошлому в 4 раза, аналогичный формат развивает и Тандер)
- Изменение формата покупки – рост онлайн-заказов с другими инструментами выбора
- Крупные федеральные игроки активно заходят в регионы и агрессивно завоевывают полку

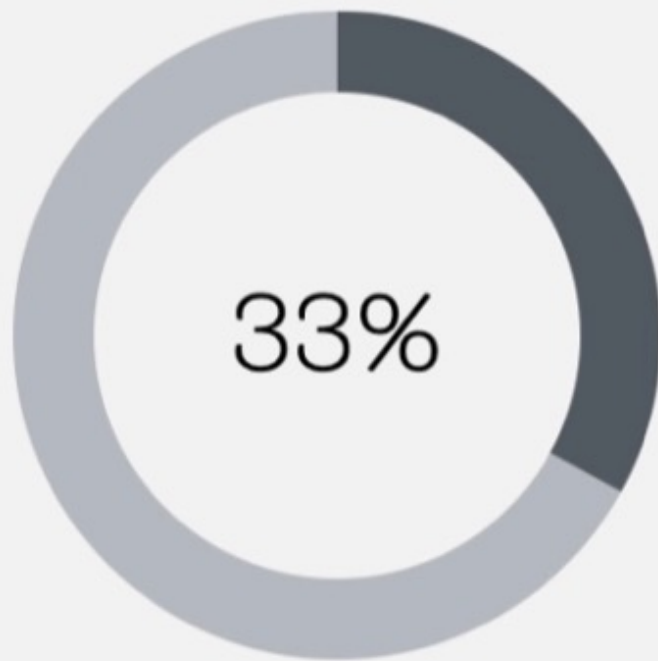


Рост СТМ и сужение бренд-полки

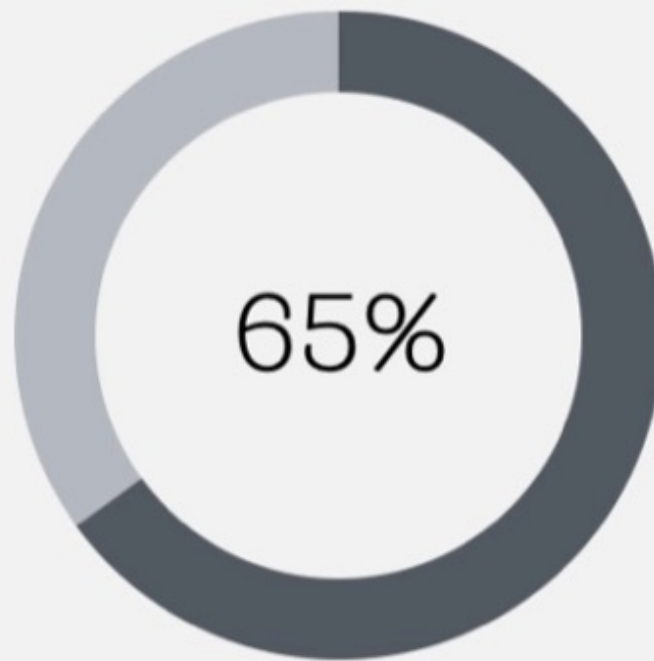
- В 2022 году **доля продаж СТМ** на FMCG-рынке составила **рекордные 10,4%** (крупнейшие игроки заявляют о целях по СТМ – **до 20-25% к 2025 году**)
- Увеличивается не только доля продаж частных марок, но и доля в ассортименте — 11,5% в 2020 году до 13,7% по итогам 2022 года. И если раньше СТМ смогли закрепить успех в категории первой цены, то теперь они **активно развиваются в премиальном и среднем ценовом диапазонах.**
- Уровень маркетинговой проработки **СТМ соответствует федеральным брендам**



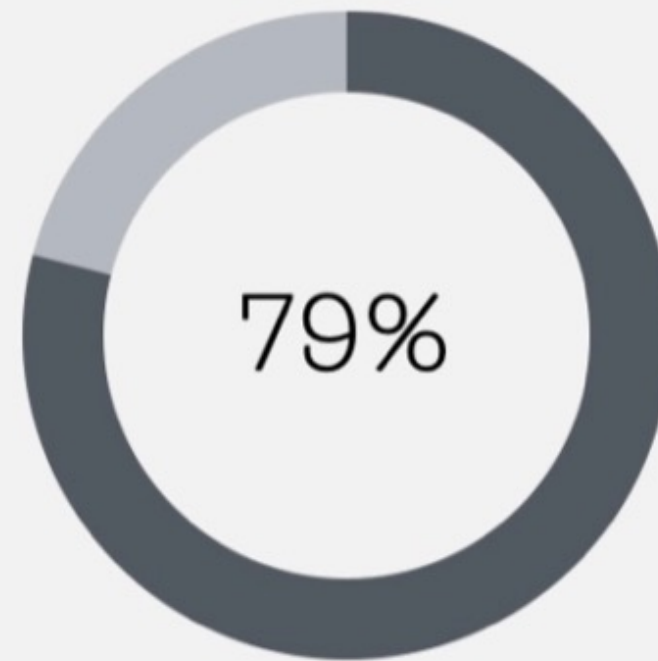
Рост СТМ и сужение бренд-полки



Готовы покупать
более дорогие
продукты СТМ



Заинтересованы
в премиальном
сегменте СТМ



Заинтересованы
в товарах СТМ
здорового питания

Как меняется потребитель?

- более чувствительны к ценам и активно используют агрегаторы цен для выбора
- переключаются на более доступные продукты, но не хотят снижать уровень требований к ним
- ищут бренды, которым можно доверять
- активнее выбирают СТМ и переходят на онлайн-покупки
- крайне быстро меняют свои модели потребления и предпочтения




E-commerce меняет рынок продуктов и требует других подходов к продажам

- Онлайн-продажи продуктов питания в 2022 году выросли на 63% (в 2021 – на 147%)
- Доля онлайн-продаж в общих розничных продажах продуктов питания достигла 3%
- По итогам периода лидером продаж стали «Вкусвилл», «СберМаркет» и «Самокат»
- Онлайн-продажи «Вкусвилла» составляют более 20% общего оборота сети
- Наибольшую динамику в продажах продуктов питания демонстрируют Wildberries, Ozon и Delivery club
- За последние 12 месяцев, окончившихся в марте 2023 года, группа молочных товаров смогла завоевать лидерство на онлайн-рынке FMCG (16% онлайн продаж), опередив группу товаров для животных, которая оставалась крупнейшей до последнего времени.

Выбирая онлайн...


на первый план выходит:

- Доверие к бренду
- Сервис и клиентоориентированность
- Отзывы потребителей
- Качественно построенные и донесенные УТП
- Упаковка, привлекающая внимание даже на фотографии



99%

покупателей онлайн в мире читают отзывы



46%

покупателей оставляют отзывы

И ВСЕ ЭТО ТРЕБУЕТ БОЛЬШОЙ РАБОТЫ С АУДИТОРИЕЙ И ПРОДУКТОМ



Рост конкуренции производителей сыра внутри страны драматически усиливается

- 1) Наиболее заметными для аудитории стали локальные марки в категориях сыров, традиционной молочной продукции и безалкогольных газированных напитков, где **увеличение числа российских брендов заметили 43%**
- 2) **Производство сыров и сырных продуктов** в январе-марте 2023 года по сравнению с аналогичным периодом 2022 года **выросло на 12,1%** - до 231 тыс. т. При этом **производство сыров увеличилось на 14,6%** - до 183,1 тыс. т. А выпуск сырных продуктов - на 3,6%, до 47,9 тыс. т.
- 3) **Потребление продуктов категории** в январе 2023 года по сравнению с тем же периодом 2022-го **выросло на 4,6%** - до 90,1 тыс. т, в том числе сыров – на 4,5%, а сырных продуктов – на 5,1%.
- 4) **Запасы сыров на складах молокоперерабатывающих предприятий** к концу марта этого года **выросли на 32%** (до 52,8 тыс. т), **сырных продуктов – на 65%** (до 23,2 тыс. т).

Рынок колбасы не покажет особого роста

- 1) В 2022 г **производство колбасных изделий** и мясных деликатесов в России **сократилось на 1,9%** и составило 2,56 млн т. Сокращение выпуска стало следствием кризиса и ослабления спроса как на отечественном рынке, так и со стороны зарубежных покупателей
- 2) По оценкам экспертов в 2023 – объем производства вряд ли покажет сильный рост, и точно не достигнет докризисных показателей (в 2018-2021 гг производство колбасных изделий и мясных деликатесов в стране увеличилось на 7,3%: с 2,44 до 2,61 млн т.). Значительного поднятия цен также не ожидается (без значимых скачков цены сырья повышение возможно в рамках роста инфляции)
- 3) При этом **располагаемые доходы населения продолжают снижаться**, в среднем в 2022 году они снизились на 1,4 процентных пункта. Среди регионов с наибольшим снижением есть те, где занятость и в целом экономическая активность в значительной степени зависят от деятельности зарубежных компаний с локализованными прежде производствами (Калининградская и Калужская области), и это нужно учитывать в планировании

Как работать на таком рынке?

КОНКУРЕНЦИЯ
ПРОДОЛЖАЕТ НАРАСТАТЬ,

ОРГАНИЧЕСКОГО РОСТА
ПОТРЕБЛЕНИЯ НЕ БУДЕТ
ПРИКТИЧЕСКИ НИГДЕ

СЕТИ БУДУТ ВЫСТАВЛЯТЬ
ВСЕ БОЛЬШЕ УСЛОВИЙ,
ПЫТАЯСЬ СОХРАНИТЬ
ТРАФИК

- КАЧЕСТВЕННАЯ АНАЛИТИКА РЫНКА
- РАБОТА С БРЕНДОМ И ПОТРЕБИТЕЛЕМ
- УВЕЛИЧЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОГО ПРОМО
- ОПЕРАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ И ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЬ
- СИНХРОНИЗАЦИЯ ПЛАНОВ РАЗВИТИЯ ВНУТРИ КОМПАНИИ

ВОЛШЕБНОЙ КНОПКИ НЕТ – ТОЛЬКО КОМПЛЕКСНАЯ РАБОТА
ПО ВСЕМ НАПРАВЛЕНИЯМ

Тема 1

Поднять маржу: за счет чего я могу вырасти?

3 ключевые проблемы, влияющие на качество принимаемых решений:

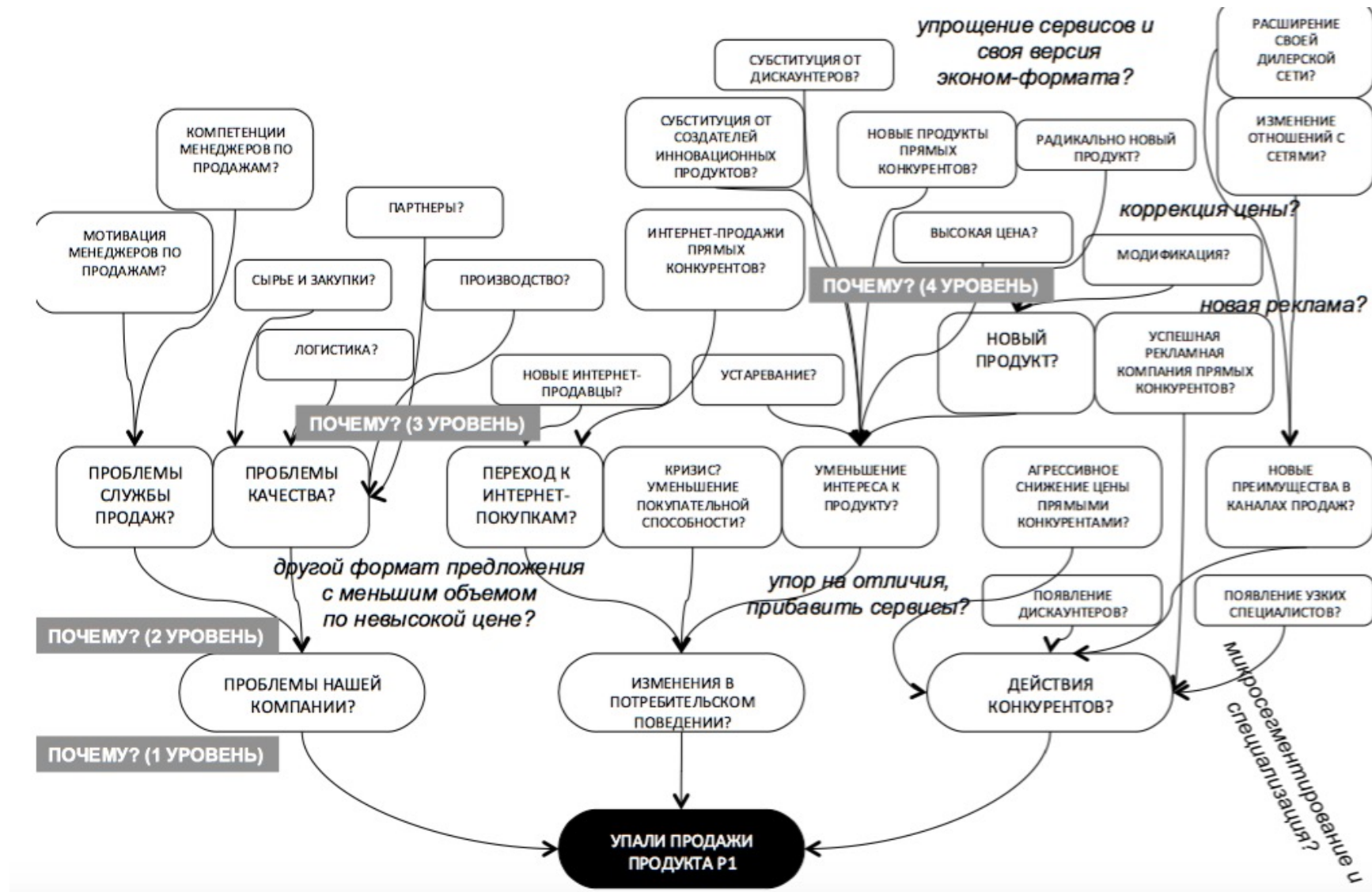
- 1) фокусируемся не на тех целях
- 2) не можем принять качественное решение (не хватает всей информации)
- 3) не учитываем свои ресурсы
- 4) решение есть – но оно не внедряется (действия разрознены, тк каждый фокусируется на своих целях – нет единой системы и слаженной стратегии)

ВЫЯВЛЯЯ И РЕШАЯ ЭТИ ПРОБЛЕМЫ – ВЫ ПОВЫСИТЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ СВОИХ ПРОЦЕССОВ И РЕШЕНИЙ

ЧЕК-ЛИСТ ПРОБЛЕМ			ЧЕК-ЛИСТ ОТВЕТОВ	
✓	снижается объем продаж	✗	плохо продаем	
✓	падает маржа	✗	увлекаемся скидками/не даем скидки	
✓	уходят клиенты	✗	нет CRM, не работаем с клиентом	
✓	конкуренты завоевывают новые ниши, а вы – нет	✗	замена маркетинга	
✓	конкуренты двигают вас с полки	✗	плохой мерчандайзинг	

ЭТО НЕ ПРОБЛЕМЫ – ЭТО СЛЕДСТВИЯ

Как выявить проблему: “5 почему?”



Проблема всегда в этом треугольнике

Не правильно выбрали рынок – или не знаете, что нужно потребителям

РЫНОК

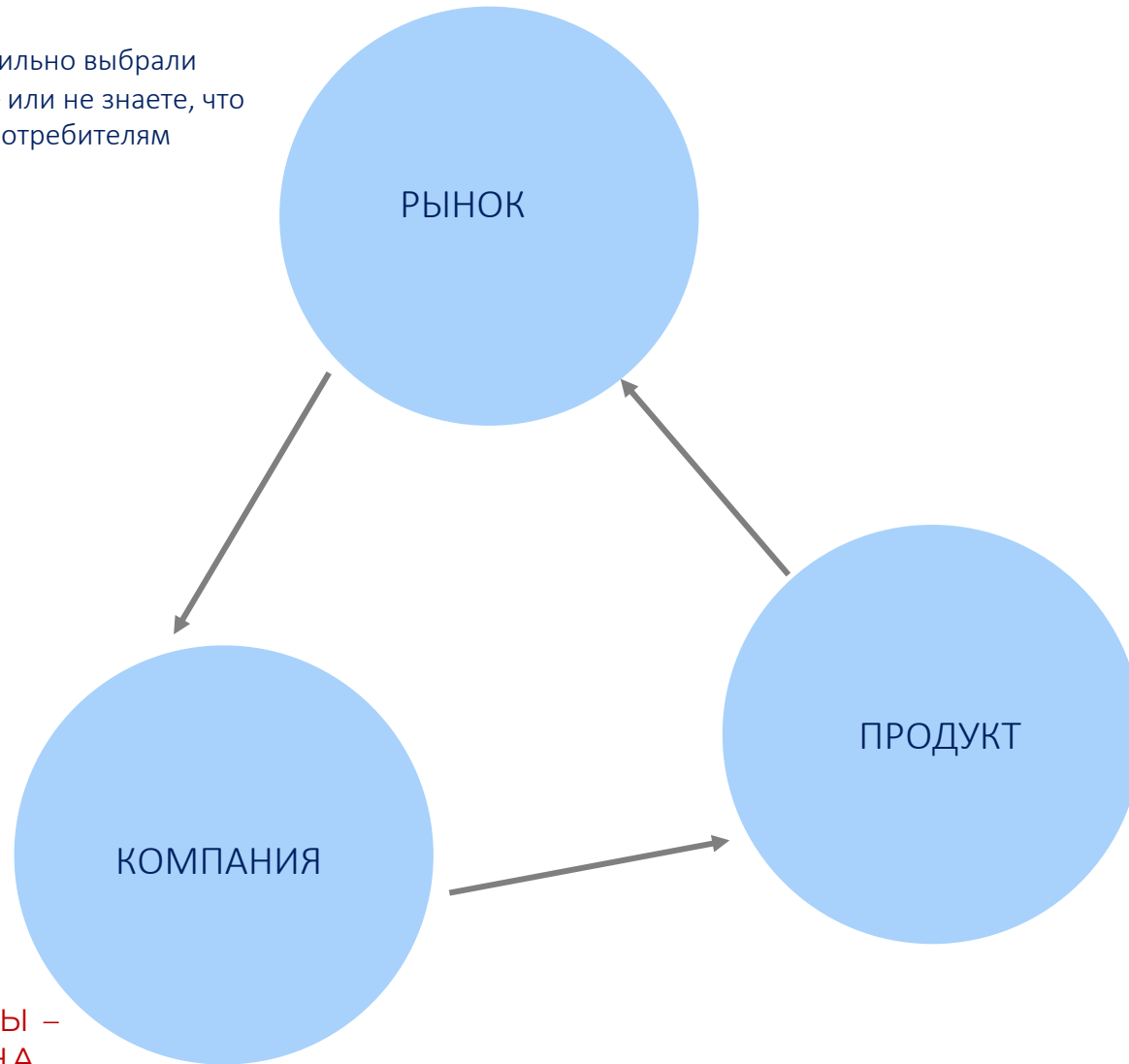
Не тот продукт, цена, продвижение, канал продаж

ПРОДУКТ

Не хватает компетенций внутри, процессы не настроены, операционная неэффективность, нет ресурсов

КОМПАНИЯ

ЕСЛИ РЕСУРСЫ ОГРАНИЧЕНЫ – ПЕРЕРАСПРЕДЕЛЯЙТЕ ИХ НА ФОКУСНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ



Направления трансформации

	УСПЕТЬ ВОЙТИ	УЙТИ С РЫНКА/ НАЙТИ НОВЫЙ	ОТСТРОИТЬСЯ ОТ КОНКУРЕНТОВ
Рынок/рыночный сегмент	Растет	Падает	Стагнирует
Потребность, образующая рынок	Нарастает	Ушла или начала меняться	Стабильна и будет сохраняться
Маржа	Высокая и растет	Крайне низкая или стремится к 0	Падает

ЗАДАЧА – УМЕТЬ ВИДЕТЬ РАСТУЩИЕ РЫНКИ И ОТСТРАИВАТЬСЯ ОТ КОНКУРЕНТОВ С ПОМОЩЬЮ ЗНАНИЯ РЫНКА И ПОТРЕБИТЕЛЯ

Варианты действий

	товар	существующий продукт	новый продукт
рынок			
Существующий рынок		проникновение на рынок	развитие товара
Новый рынок		развитие рынка	диверсификация

ЗАТРАТЫ – ВЕРОЯТНОСТЬ УСПЕХА

	товар	существующий	новый
рынок			
существующий		+ 20% \ 50%	+ 500% \ 33%
новый		+200% \ 20%	+1000% \ 7%

Оценка вариантов перед запуском

вариант развития	рынок			Конкуренция (кто? доли? цены? промо?)	Наличие компетенций и ресурсов	Конкурентные отличия	скорость и сложность реализации	размер необходимых инвестиции	риски	вывод
	емкость рынка	темпы роста	прогноз развития рынка							
вариант 1										
вариант 2										
вариант 3										

ВАЖНО:

- 1) СЕГМЕНТ – БОЛЬШОЙ И/ИЛИ РАСТИ
- 2) ВЫ ДОЛЖНЫ ПОНИМАТЬ, В ЧЕМ ВАШЕ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО
- 3) ЗНАТЬ КАКИЕ РЕСУРСЫ ВАМ ПОТРЕБУЮТСЯ

Ядро бизнеса – Ваша стабильность



80/20%
(55-70%)

“Когда ядро бизнеса приходи в упадок из-за недостаточного внимания к нему - компания теряет устойчивость”



Первое, что нужно сделать – найти и проанализировать ядро своего бизнеса

Слабое ядро: причины и следствия

Как понять, что ядро ослаблено?	Почему это случается?
Сокращение доли рынка	Не дифференцировали продукт – в нем нет ценности, чтобы его выбирали. Конкуренты выстраивают более агрессивные продажи (промо, цена)
Перетарка складов	Пропустили изменение структуры рынка (ценовой сегмент, ассортимент) или увеличение уровня конкуренции
Крайне низкая доходность	Ошибки в коммерческой политике, неверный расчет промо, неэффективный ассортимент, неверное соотношение цены/себестоимости, неверная мотивация персонала (нет контроля марж.прибыли)
Потребители воспринимают меня как продукт вчерашнего дня и уходят к конкурентам	Давно не обновляли дизайн упаковки, подачу продукта, коммуникации или упустили перемещение потребителей в другой ценовой сегмент
Продукт не конкурентен по цене	Высокие издержки, неоптимальная рецептура, слишком крупная весовка продукта

ПРИБЫЛЬ НА ПРОДУКТЕ
(ЭКОНОМИКА ПРОДУКТА)

ПРАВИЛЬНЫЙ ВЫБОР НИШИ
(СЕГМЕНТ И АССОРТИМЕНТ)

УХОДИМОСТЬ С ПОЛКИ
(ПРОДУКТ, КОНЦЕПЦИЯ,
ПРОДВИЖЕНИЕ)

МАРКЕТИНГ

ЧТО ВЛИЯЕТ НА
БИЗНЕС-
РЕЗУЛЬТАТЫ?

**ОПЕРАЦИОННАЯ
ПРОДУКТИВНОСТЬ**

**ЭФФЕКТИВНОСТЬ
ПРОДАЖ**

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ
СТРУКТУРЫ ЗАТРАТ,
ЭКОНОМИЯ

ПОВЫШЕНИЕ
ИНТЕНСИВНОСТИ
ИСПОЛЬЗОВАНИЯ
РЕСУРСОВ

ДИСТРИБУЦИЯ
(ТОЧКИ ПРОДАЖ,
МАТРИЦА,
ВЫКЛАДКА)

ЦЕНА ПРОДАЖИ
(РЕГУЛЯРНАЯ И
АКЦИОННАЯ ЦЕНА
ОТГРУЗКИ)

ВЫРАСТИ МОЖНО ТОЛЬКО КОМПЛЕКСНО

Тема 2

Тренды, задающие вектор развития рынка

ТРЕК –РЫНОК И ПРОДУКТ

Тема 3

Анализ рынка – оценка ситуации на рынке РФ

ТРЕК –РЫНОК И ПРОДУКТ

Изменение продаж колбасных изделий

Данные по 14 сетям РФ (около 25% объемов рынка) – с учетом открытых ТТ

Продажи колбасных изделий и полуфабрикатов

	Янв-апрель 2022	Янв-апрель 2022	Янв-апрель 2023	Янв-апрель 2023	Вес	Стоимость продаж
	Вес продаж	Стоимость продаж	Вес продаж	Стоимость продаж	Янв-апрель 23/22	Янв-апрель 23/22
Общий итог	243 397 001	97 153 183 717	255 516 417	104 274 267 746	5%	7%

Названия строк	Структура продаж по весу	
	2022	2023
Сосиски	28,9%	29,6%
Вареные колбасы	26,9%	26,0%
Деликатесы и копчености	11,5%	12,1%
Варено-копченые колбасы	9,9%	10,1%
Полукопченые колбасы	7,9%	7,5%
Сырокопченые и сыровяленые колбасы	5,3%	6,0%
Сардельки	4,3%	3,9%
Холодцы	1,6%	1,5%
Ливерные колбасы	1,6%	1,3%
Паштеты	1,4%	1,3%
Ветчина	0,4%	0,6%
Зельцы, Холодцы, Студни	0,0%	0,1%
Сало, шпик	0,1%	0,05%

- Сосиски как продукт ежедневного потребления, имеющий много вариаций потребления – растет. Явный рост сосисок с добавлением птицы.
- Дорогие категории (ск, деликатесы, ветчины) – растут после драматического падения в 1 полугодии 2022 года (на 5-7% LFL) за счет продуктов дешевого сегмента, копченостей из птицы, нарезки и агрессивного промо. Особенный рост в Пятерочке, Globus, Магните и Чижике. Именно эти сети значительно понизили среднюю цену продаж из-за ввода более дешевого ассортимента и глубоких промо

Изменение продаж колбасных изделий

Данные по 14 сетям РФ (около 25% объемов рынка) – с учетом открытых ТТ

Названия строк	Вес	Стоимость продажи
	2023/2022	2023/2022
GLOBUS	3%	8%
Ашан	-3%	4%
Верный	4%	7%
ДИКСИ	-11%	-8%
ЛЕНТА	-5%	1%
МАГНИТ	7%	8%
О'КЕЙ	-12%	-5%
Перекрёсток	-11%	0%
Пятёрочка	10%	12%
Чижик	441%	406%
Общий итог	5%	7%

- Позитивные результаты показывают концептуальные сети или дискаунтеры, проект “Чижик” за сопоставимый период года вырос в 4 раза
- Вареные колбасы, сардельки и холодцы показывают низкий рост по сравнению с вк и ск колбасами

	2022	2022	2023	2023	Год к году, вес продаж
	Вес продаж	Стоимость продажи	Вес продаж	Стоимость продажи	
Чижик – общие продажи	841 557	335 397 782	4 554 055	1 697 297 826	441%
Сосиски	248 428	87 962 775	1 268 611	366 408 060	411%
Вареные колбасы	210 344	60 927 089	962 465	242 008 880	358%
Полукопченые колбасы	75 006	28 357 936	528 213	189 300 260	604%
Деликатесы	102 137	58 553 159	520 159	280 304 953	409%
Варено-копченые колбасы	48 102	21 033 730	492 554	213 331 322	924%
Сырокопченые колбасы	66 154	48 219 053	394 913	270 657 217	497%
Холодцы	25 732	8 566 062	205 362	67 252 679	698%
Сардельки	22 045	8 074 232	85 229	30 501 671	287%
Паштеты	22 798	10 589 305	83 059	30 385 493	264%

Изменение цен

Данные по 14 сетям РФ (около 25% объемов рынка) – с учетом открытых ТТ

	Цена 2022	Цена 2023	дельта 2023/2022
Чижик	397,5	371,7	-7%
Сосиски	353,1	287,8	-18%
Вареные колбасы	288,7	250,4	-13%
Полукопченые колбасы	377,1	357,4	-5%
Деликатесы	572,3	537,9	-6%
Варено-копченые колбасы	436,3	432,1	-1%
Сырокопченые колбасы	727,9	684,4	-6%
Холодцы	331,9	326,5	-2%
Сардельки	365,3	356,9	-2%
Паштеты	463,5	364,8	-21%
Копчености варено-копченые		528,8	

Средняя цена продажи сократилась в Чижике на все товарные группы – покупатели ищут более дешевый ассортимент

Изменение по брендам

Данные по 14 сетям РФ (около 25% объемов рынка) – с учетом открытых ТТ

Названия строк	2022	2022	2023	2023	Вес	Стоимость продажи	цена 2022	цена 2023	дельта 2023/2022 2
	Вес продаж	Стоимость продажи	Вес продаж	Стоимость продажи	2023/2022	2023/2022			
Папа может	24 910 866	8 118 671 350	29 833 101	9 533 567 551	20%	17%	325,9	319,6	-1,9%
Вязанка	25 819 837	8 267 711 957	23 928 299	8 276 819 988	-7%	0,1%	320,2	345,9	8,0%
Атяшево	15 507 583	3 135 373 309	13 749 912	2 820 039 620	-11%	-10%	202,2	205,1	1,4%
Великолукский мясокомбинат	13 660 930	5 382 528 227	14 362 113	5 381 259 291	5%	-0,02%	394,0	374,7	-4,9%
Стародворье	12 060 747	4 118 268 801	15 473 998	4 991 018 919	28%	21%	341,5	322,5	-5,5%
Останкино	10 853 930	5 077 621 237	9 790 816	4 944 167 318	-10%	-3%	467,8	505,0	7,9%
Владимирский стандарт	6 320 925	2 039 459 045	10 467 356	3 111 906 116	66%	53%	322,7	297,3	-7,9%
Черкизово	8 409 509	4 505 736 065	7 691 467	4 578 124 497	-9%	2%	535,8	595,2	11,1%
Клинский мк	6 676 212	3 203 218 948	6 827 915	3 341 589 349	2%	4%	479,8	489,4	2,0%
Дым дымыч	5 616 212	2 148 696 456	5 691 046	2 361 931 368	1%	10%	382,6	415,0	8,5%

Все растущие бренды показывают тренд на снижение цены продажи (более дешевый ассортимент + промо)
Промо-игла по-прежнему актуальна для производителей

Тема 4

Краткий обзор ритейла стран СНГ

ТРЕК –РЫНОК И ПРОДУКТ

Тема 5

Анализ ассортимента

ТРЕК –РЫНОК И ПРОДУКТ

Составляющие успешного ассортимента

ПОНИМАНИЕ РЫНКА И ЕГО СТРУКТУРЫ

ЗНАНИЕ ПРИНЦИПОВ ФОРМИРОВАНИЯ
АССОРТИМЕНТНЫХ МАТРИЦ В СЕТЯХ

АДЕКВАТНАЯ ОЦЕНКА СВОИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И
ПОСТОЯННЫЙ АНАЛИЗ

УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТОМ – ОДИН ИЗ КЛЮЧЕВЫХ НАВЫКОВ В ПИЩЕВОЙ
ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Рынок и его структура

- ✓ Оценка структуры рынка по товарным категориям и ценовым сегментам
- ✓ Динамика категорий и прогноз дальнейшего изменения
- ✓ Определение лидеров и понимание их структуры ассортимента
- ✓ Выявление категорий и товарных позиций, растущих быстрее рынка
- ✓ Структура продаж по весу, упаковке, вкусам (включая объем нишевых продуктов)

РИТЕЙЛ-АУДИТ ПОМОГАЕТ ВАМ НЕ ОШИБАТЬСЯ ПО-КРУПНОМУ

Какие возможны стратегии?

Возможные стратегии	Что делать?	Примечания
Следование за рынком	Смотрите общую структуру рынка по категориям, выявляете лидеров продаж в каждой категории, самые популярные веса, вкусы, упаковки	База, на которой мы будем основываться при построении ассортимента
Следование за лидером	Смотрите структуру продаж лидирующих брендов по категориям – выявляете ценовые сегменты и скию, анализируете вес, упаковку	Выявляем тех, кто растет быстрее рынка – и разбираемся за счет чего. Это позволит нам выделить потенциальные локомотивы
Развитие продукта	Определяем успешные товарные категории и ценовые ниши (на 2 предыдущих этапах) – и расширяем линейку уникальными вкусами, характеристиками продукта, форматами упаковки, весовки и пр	Это наши отличия от конкурентов, которые выделяют нас среди конкурентов и заинтересуют байера и потребителя
Нишевые продукты	Анализируем тренды (смотрим на другие рынки – и применяем на своем), экспериментируем со вкусами	Оживляет наш ассортимент, придает инновационность, возможность протестировать нишу

Шаг 1 - смотрим структуру рынка

Товарные категории	Вес категории 2021
Варено-копченые колбасы	10%
Вареные колбасы	26%
Ветчины	5%
Деликатесы	12%
Жареные колбасы	0,01%
Ливерные колбасы	1%
Паштеты	1%
Полукопченые колбасы	7%
Сардельки	3%
Снеки	0,01%
Сосиски	26%
Сырокопченые колбасы	7%
Холодцы	2%

А КАК ВЫГЛЯДИТ ВАША СТРУКТУРА ПРОДАЖ?

ЕСЛИ ВАШИ ПРОДАЖИ СИЛЬНО НИЖЕ ПО ДОЛЕ – ЗНАЧИТ У ВАС ИЛИ НЕТ ХВАТАЕТ АССОРТИМЕНТНЫХ ПОЗИЦИЙ – ИЛИ ОНИ НЕ КОНКУРЕНТНЫ

Шаг 2 - смотрим параметры продукта (сосиски)

- Самой востребованной в категории сосисок в РФ по данным ритейл-аудита является штучная фасовка весом 400- 480 г, намечается тренд на снижение фасовки ниже 400 грамм
- В категории сосиски продукты в газе продаются намного лучше, чем в вакууме
- По вкусовой направленности преобладают сосиски со вкусом молока и сливок, так как часто их выбирают дети
- Ключевая характеристика при оценке качества продукта – сочность и нежная консистенция (но при этом в меру упругая), плохая консистенция крайне негативно влияет на потребительскую оценку даже при хорошем составе
- Потребители часто покупают детские сосиски, считая, что они менее вредные

ВАШИ ПРОДУКТЫ СООТВЕТСТВУЮТ ТРЕБОВАНИЯМ РЫНКА?

Шаг 2 - смотрим параметры продукта (вареные колбасы)

- Колбасы ГОСТ (Молочная и Докторская) по-прежнему занимают очень большую долю – около 50% продаж
- Продажи эконом-продуктов снижаются из-за общего недоверия и крайне низкого качества продуктов в сегменте
- Основная весовка – 400-450 грамм, и продолжает снижаться
- Вареные колбасы в полиамиде занимают более 65% рынка
- Ключевые характеристики хорошего вкуса – мясной, не пересоленный
- Вареные колбасы из свинины занимают около 50% рынка, доля колбас из птицы – ниже, чем в категории сосисок. Но в целом, потребители воспринимают куриные продукты как более ‘мясные’ (сырье дешевле – меньше замен – больше мяса)
- Потребители перестали бояться сои в составе, а вот ММО – нежелательная добавка

ВАШИ ПРОДУКТЫ СООТВЕТСТВУЮТ ТРЕБОВАНИЯМ РЫНКА?

Шаг 2 - смотрим параметры продукта (сырокопченые колбасы)

- Доля нарезки уверенно приближается к 15%
- Рост колбас из птицы из-за высокой себестоимости и отличных органолептических показателей с/к продуктов из птицы
- Почти 80% - вакуумная упаковка
- Нарезка – до 100 гр (70-90), батончики – 200-300 гр
- Нет привязки к известным наименованиям (ГОСТ), много фантазийных/европейских названий и линеек
- Достаточно много вкусовых направленностей, но не так много дополнительных ингредиентов (перец, паприка и прочее – чаще встречается в нарезке-ассорти)

ВАШИ ПРОДУКТЫ СООТВЕТСТВУЮТ ТРЕБОВАНИЯМ РЫНКА?

Шаг 2 - смотрим параметры продукта (сырокопченые колбасы детально)

Названия строк	март 22, кг	март 23, кг	% изм кг	цена март 22	цена март 23	% изм цены
Пятёрочка	304 522	321 299	6%	925	980	6%
Перекрёсток	155 087	149 906	-3%	1 211	1 278	5%
ДИКСИ	149 728	123 588	-17%	856	962	12%
МАГНИТ	96 079	117 972	23%	910	838	-8%
Ашан	93 509	77 583	-17%	967	1 068	10%
ЛЕНТА	77 959	75 817	-3%	998	1 068	7%
GLOBUS	65 678	61 636	-6%	1 098	1 265	15%
Чижик	21 078	60 979	189%	725	702	-3%
О'КЕЙ	19 035	22 441	18%	1 068	1 106	4%
Верный	22 266	20 473	-8%	977	1 006	3%
Ашан Сити	25 405	19 475	-23%	927	1 087	17%

РОСТ ЦЕН ПРОВОЦИРУЕТ СНИЖЕНИЕ ОТТОКА ПОКУПАТЕЛЕЙ, НАРЕЗКА СЕГОДНЯ – НЕ СПОСОБ “РУБИТЬ МАРЖУ”, А ИНСТРУМЕНТ ПОДДЕРЖКИ ПРОДАЖ ДОРОГОГО ПРОДУКТА

ПРИ ЭТОМ РОСТ ПОКАЗЫВАЮТ НИЗКОЦЕНОВЫЕ ПОЗИЦИИ В НАРЕЗКЕ, А ТАКЖЕ ПРОИЗВОДИТЕЛИ АКТИВНО ДЕМПИНГУЮТ В КАТЕГОРИИ

Как мыслят сети?

Роль	Задача	Характеристики группы	Доля в %	Описание	Пример продуктов
Базовые	Обеспечивают трафик, делают оборот	Большая выручка - но невысокая маржа	40-50	Важна конкурентная паритетная цена, сети и покупатели сравнивают цены, высокая конкуренция – но и самый объемный рынок	Докторская, сосиски Молочные, Краковская
Приоритетные	Увеличивают маржу	Высокая маржа – достаточно широкий ассортимент	до 20	Товары известных марок с хорошими продажами, но встречаются не у всех (часто сети просят продукт только под себя)	Останкинская, Сливочная, Домашняя,
Уникальные	Создают имидж, точка отличий	Высокая маржа – отменное качество	1-5	Дорого, продажи не большие – но и конкуренция невысокая	Хамон, су-вид
Сезонные	Временно увеличивает трафик и оборот	Как правило, что-то продается со скидкой или по первой цене – а что-то с большой наценкой	до 20	Большие продажи в сезон, дополнительные продажи по случаю –обычно более быстрый и легкий ввод в сети	Гриль-сезон, новогодний ассортимент, продукты к посту
Удобные	Помогает создать полноценную корзину	Высокая наценка – ассортимент ограничен	5-10	Продукт для удовлетворения потребности, но не фокусный	Снеки, нарезка, уникальные форматы

УЧИТЫВАЕТЕ ЛИ ВЫ АССОРТИМЕНТНЫЕ РОЛИ?

Формула идеального ассортимента

75-80%	15-20%	5%
<p>Топовые продукты с известными названиями, востребованные рынком (цена, вкус, упаковка)</p> <p>Продукты в емких сегментах с хорошим соотношением цены и качества (в том числе под канал)</p>	<p>Привычные продукты с новыми вкусами, параметрами, новые форматы упаковки, сезонные предложения</p>	<p>Новые/инновационные для рынка продукты (тестируем рынок)</p>

Анализ ассортимента – по полочкам

Идеальная структура ассортимента:

A – 80 % продаж

B – 15 %

C – 5 %

по марже – установите внутренние нормативы

	маржа, руб./ кг	продажи в килограммах	продажи в рублях	ABC			дистрибуция	продажи на 1ТТ	доля продаж со скидкой, %	возврат, %
	без скидок	за период	за период	маржа	продажи в кг	продажи в руб	от общей базы ТТ	за период	за период	период
	руб./ кг	кг	руб	в группе	в группе	в группе	%	кг		
БЛИНЧИКИ ОХЛ	182,71	1 876	608 499					153,29	38,9%	8,4%
Блинчики с ветчиной и сыром охл	192,00	570	189 550	A	A	A	84,0%	28,21	34,2%	3,5%
Блинчики с мясом охл	204,00	421	151 418	A	A	A	84,0%	19,57	42,0%	5,5%
Блинчики с курицей охл	160,00	316	102 882	B	A	A	72,0%	20,00	40,5%	9,8%
Блинчики с творогом охл	179,00	97	30 291	A	B	B	40,0%	12,90	40,4%	13,1%
Блинчики с вишневым джемом охл	141,00	215	56 155	C	B	B	72,0%	13,29	41,4%	11,2%
Блинчики с печенью охл	208,00	55	18 763	A	C	C	16,0%	12,52	36,2%	7,8%

ВАМ ВАЖНО СОХРАНИТЬ В АССОРТИМЕНТЕ И ЕМКИЕ ПО ОБЪЕМУ ПРОДУКТЫ – И ВЫСОКОМАРЖИНАЛЬНЫЕ

НЕ ВЫВОДИТЕ ПРОДУКТ ПОКА НЕ ПРОВЕРИТЕ ЕГО ДИСТРИБУЦИЮ И УХОДИМОСТЬ (ПРОДАЖИ НА 1 ТТ)

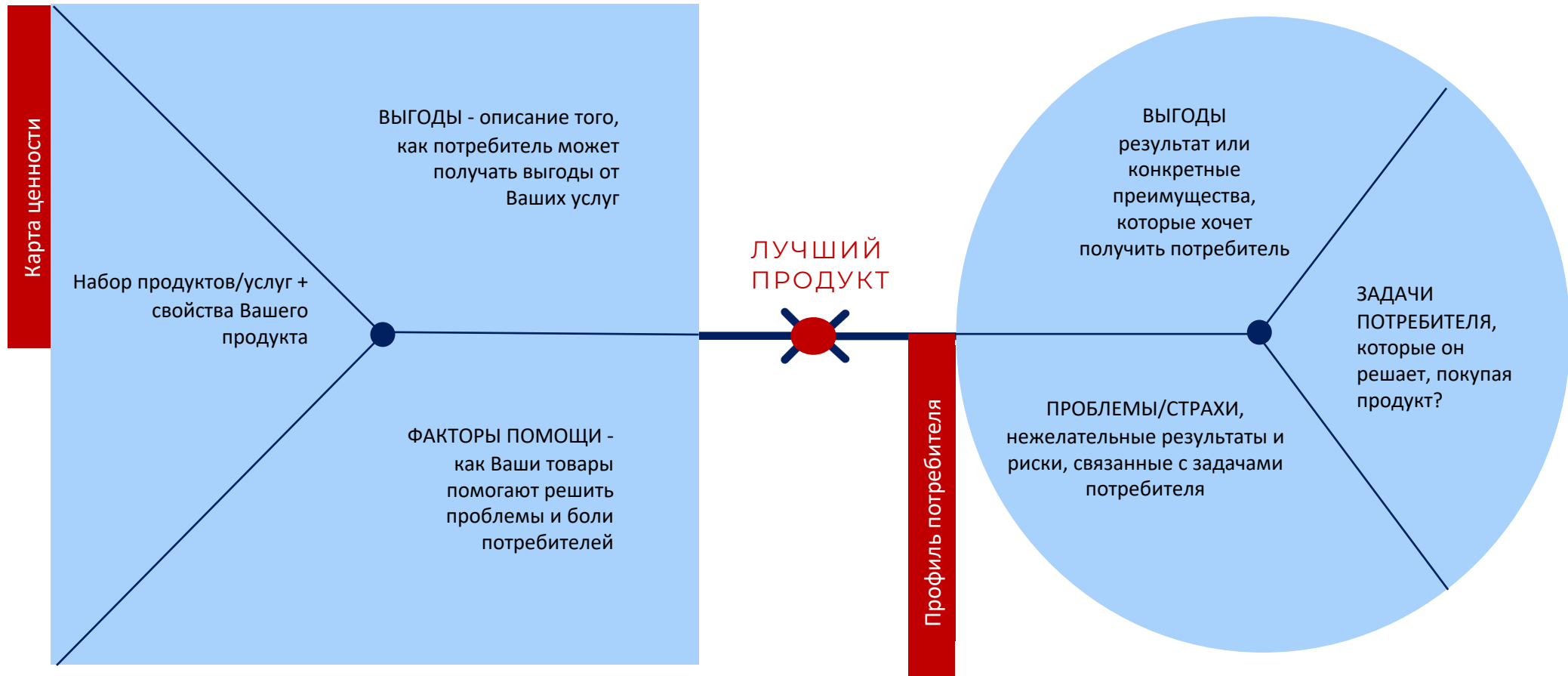
Тема 6

Чего хотят покупатели?

ТРЕК –РЫНОК И ПРОДУКТ

Почему нужно понимать потребителя?

ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ



В арсенале современного маркетолога много инструментов для анализа потребителей

1

НАБЛЮДЕНИЕ



2

ГЛУБИННОЕ
ИНТЕРВЬЮ



3

ФОКУС-ГРУППА



4

ЭКСПЕРИМЕНТ



5

ХОЛЛ-ТЕСТ



6

ЭТНОГРАФИЯ



НЕТНОГРАФИЯ

LISTENING IS A NEW ASKING*

* СЛУШАТЬ – ЭТО НОВЫЙ СПОСОБ ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ

<https://voicemr.ru>

Нетнографические ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследования продукта/сервиса через потребительское восприятие на основе нативных мнений, находящихся в открытом доступе.

Мы собираем тысячи отзывов потребителей, структурируем и анализируем с помощью нейронных сетей – и получаем качественное исследование с количественным подтверждением гипотез



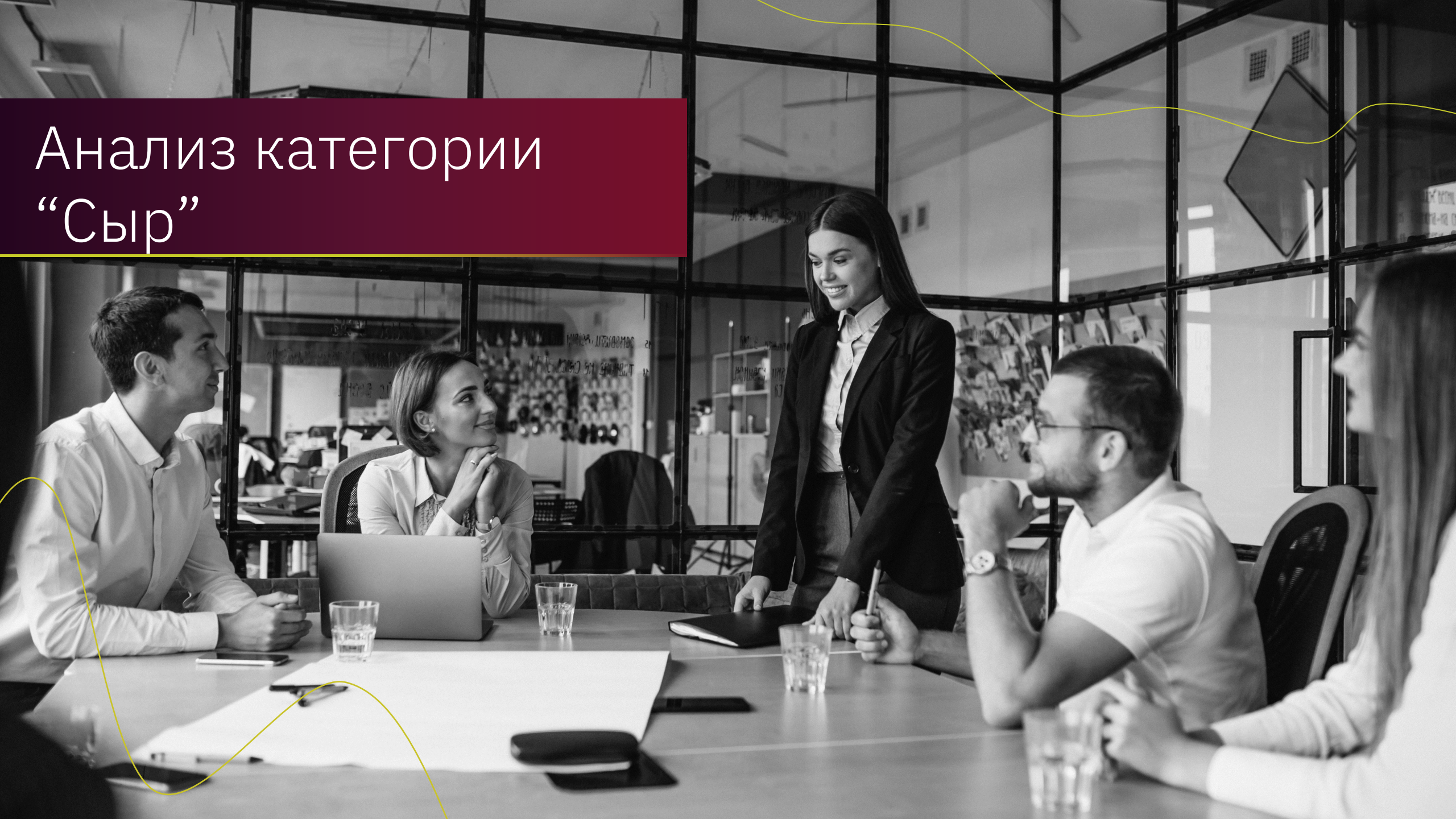
Разбор отзыва

Колбаса вареная <Бренд> <Название> - Недорогая и вполне съедобная

Всем читателям - добрый день) Несколько раз порывалась оставить опус об этой самой колбасе <Название>, но как-то не посещало колбасное вдохновение. Хотя сам дизайн обертки с многочисленным обращением к добрым людям и протопипом доброго молочника с усами Мюнхаузена не вызывает симпатии, но самую колбасу покупаем время от времени. Раз в месяц - точно. Не скажу, что колбасы вкуснее не бывает, но за такую стоимость - точно не встречала. Да и не особо привередлива я, если честно) А вот для бутербродов с майонезом, например, - вполне вкусно получается. Особенно утром перед работой с чашечкой сладкого кофе - меня вполне устраивает. Пару кусочков обеспечивает ощущением сытости на несколько часов. А вот младший сын не очень её любит из-за встречающихся хрящиков - вечных жителей в колбасных изделиях такого рода. Единственным минусом за все времена покупок считаю то, что производители не экономят на соли. Не то чтобы жутко пересолена, конечно, но более соленая чем надо как мне кажется. В основе состава колбасы - мясо птицы. Для тех, кто с калориями на контрах - думаю, поправиться не грозит. Если, конечно, не килограммами потреблять за один присест. Но меня такой продукт вполне устраивает. Попробуйте и вы.

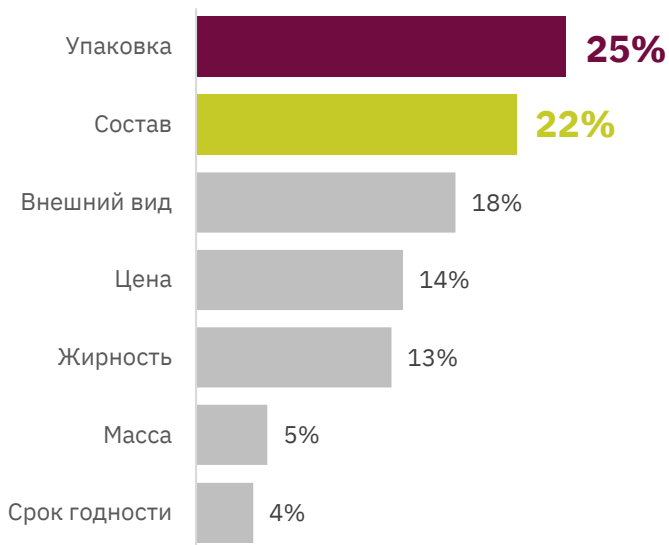


Анализ категории “Сыр”

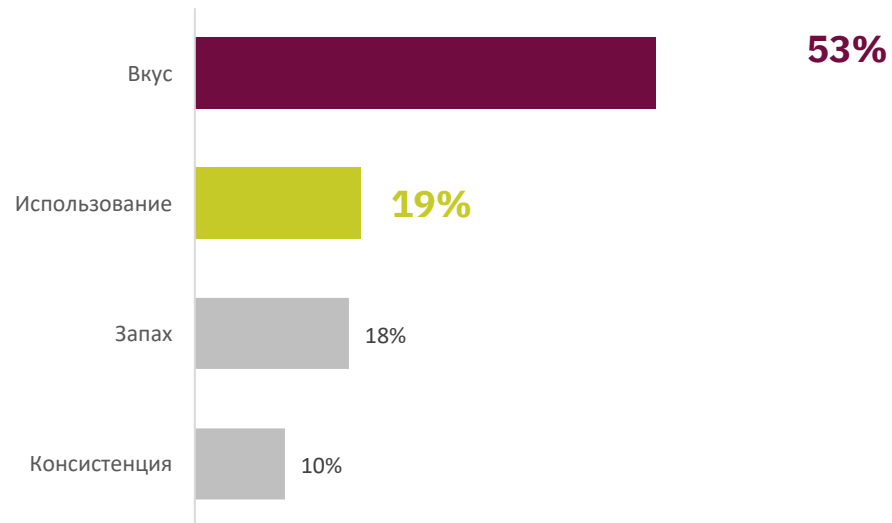


Последовательность подключения факторов выбора в категории «Полутвердый сыр»

Выбор у полки
7 факторов 56% *



Повторная покупка и лояльность
4 факторов 44% *



Выделено

11 факторов
выбора,

наиболее часто упоминаемых
потребителями в отзывах
по продукту

Факторы можно разделить на 2 типа:

- 1 Факторы первичного выбора (у полки), помогающие принять решение о покупке
- 2 Факторы использования, с помощью которых потребители оценивают качество продукта и формируется готовность к повторной покупке

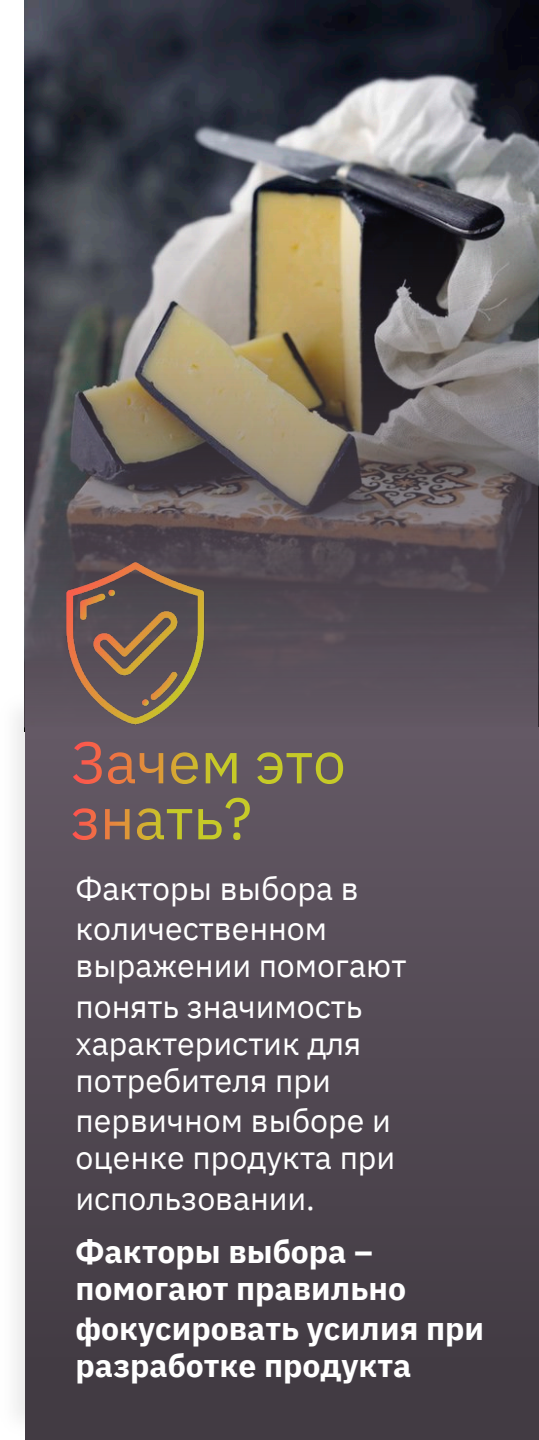
* упоминаний в отзывах. Обработка по технологии Voice Monitor



Зачем это знать?

Факторы выбора в количественном выражении помогают понять значимость характеристик для потребителя при первичном выборе и оценке продукта при использовании.

Факторы выбора – помогают правильно фокусировать усилия при разработке продукта



Оценка факторов выбора: вкус



ВКУС СЫРА

Хорошо

- Приятный
- Молочный
- Гармоничный
- Натуральный
- Нежный
- В зависимости от сорта – ореховый, сладковатый, пикантный, терпкий, насыщенный

Плохо

- Безвкусный
- Невыраженный
- С нехарактерным послевкусием
- Пустой
- Пресный
- Горький
- Химический
- Пластиковый

Особенности вкуса



Крайне важно делать акцент на особенностях вкуса сыра, как и в вине – подчеркнутая сложность вкуса с особенной палитрой только подогревает аппетит



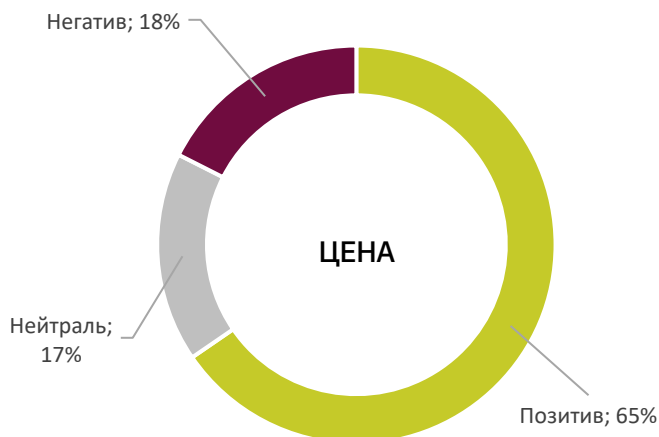
Сливочный, ореховый, сладковатый, пряный, фруктовый, острый, с легкой кислинкой, грибной, землистый - описание вкуса способно упростить потребителю выбор, подогреть интерес к продукту и заставить более тщательно ”вслушиваться” в особенности продукта



В дорогих сортах сыра особое отношение к особенностям вкуса – это возможность для формирования дополнительной ценности и аргументации высокой стоимости продукта



Оценка факторов выбора: упаковка



УПАКОВКА

Хорошо

- Герметичная
- С легким открытием и закрытием
- Плотная
- Удобная
- С красивым дизайном
- Привлекает внимание
- Все видно
- Компактная

Плохо

- Неудобная
- Бледная
- Невзрачная
- Тонкая
- Рвется
- Сложно открывается
- Непрозрачная
- Неяркая

Упаковка

- Мечтой покупателя является прочная упаковка с легким и многоразовым открытием
- Покупатели испытывают затруднения с открытием вакуумной упаковки: уголок отрывается, его нужно “цеплять зубами”, но заканчивается процесс всегда ножницами
- Единственный пример удобного вскрытия упаковки- порционная нарезка, но потребитель убежден, что это **дорогое удовольствие!**
- Для потребителя важна возможность повторного закрытия упаковки, однако такая возможность встречается только в нарезке



Три грани сыра

Сыр для бутерброда потребитель называет **"Ежедневный русский сыр"**. "Просто сыр" - без лишних привкусов и послевкусия, сливочный, не кислый, не пересоленный, но и не пресный. Ключевое свойство такого сыра - на бутерброде с маслом вкус сыра не теряется, остается приятным и в меру соленным

Сыр для приготовления блюд **«Можно дешевле»**. Ключевое свойство такого сыра - отлично плавится, не превращаясь в лужицу жира и подходит для пиццы, хачапури, мяса по-французски и прочих блюд

“Сыр для удовольствия”. Когда сыр - это искусство и наслаждение, ему не нужны дополнения. И тут главное вкус: яркий, изысканный, фруктово-ореховый, с легкой горчинкой. Потребителю важно понять как его подать и с чем сочетать. Хороший сыр – всегда с незабываемым вкусом, которому не нужен хлеб, его хочется смаковать с чашечкой черного кофе или бокалом вина



Правильные дырочки

- Дырочки определяют качество сыра, но редко кто знает - какие они должны быть у того или иного сорта

Отсутствие информации о дырочках, приводит к появлению стереотипов и собственных правил выбора:

- пусть в сыре будут маленькие дырочки - но главное, чтобы были
- чем больше дырочек по сырному куску- тем лучше и качественнее сыр
- дырочки должны быть разбросаны равномерно и иметь правильный размер



Гид по сыру

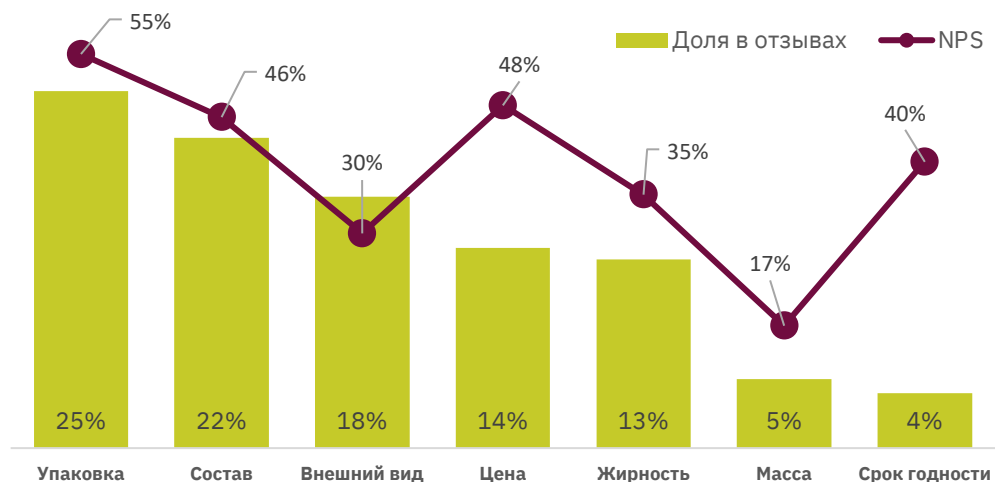
Шорт-лист при выборе сыра

- Особенности вкуса сыра в зависимости от сорта
- Какой должна быть структура и цвет сыра определенного сорта?
- Должны ли быть дырочки, какого размера, формы, расположения?
- А сколько выдерживается конкретный сорт сыра?
- Отличаются ли закваски для каждого вида сыра и какая полезнее?
- Есть ли рекомендации по жирности для каждого сорта сыра?
- С чем этот сорт сыра лучше сочетать?
- Как себя ведет конкретный сыр при повышении температуры?
- Есть ли какая-то легенда появления у каждого сорта сыра?

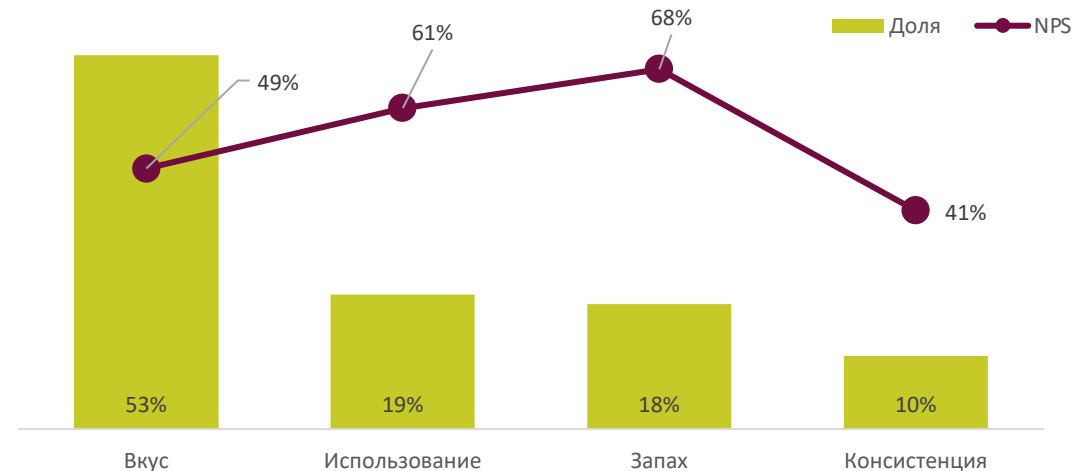


NPS в категории «Полутвердый сыр»

ФАКТОРЫ ПЕРВИЧНОГО ВЫБОРА (У ПОЛКИ)



ФАКТОРЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ



Показатель удовлетворенности потребителей категорий «Полутвердый сыр» составляет

48%

общий NPS категории по полному набору факторов (при этом удовлетворенность первичными факторами выбора у полки выше, чем факторами использования, значение NPS по каждой группе факторов

Факторы первичного выбора достаточно высокие практически по всем характеристикам кроме массы продукта

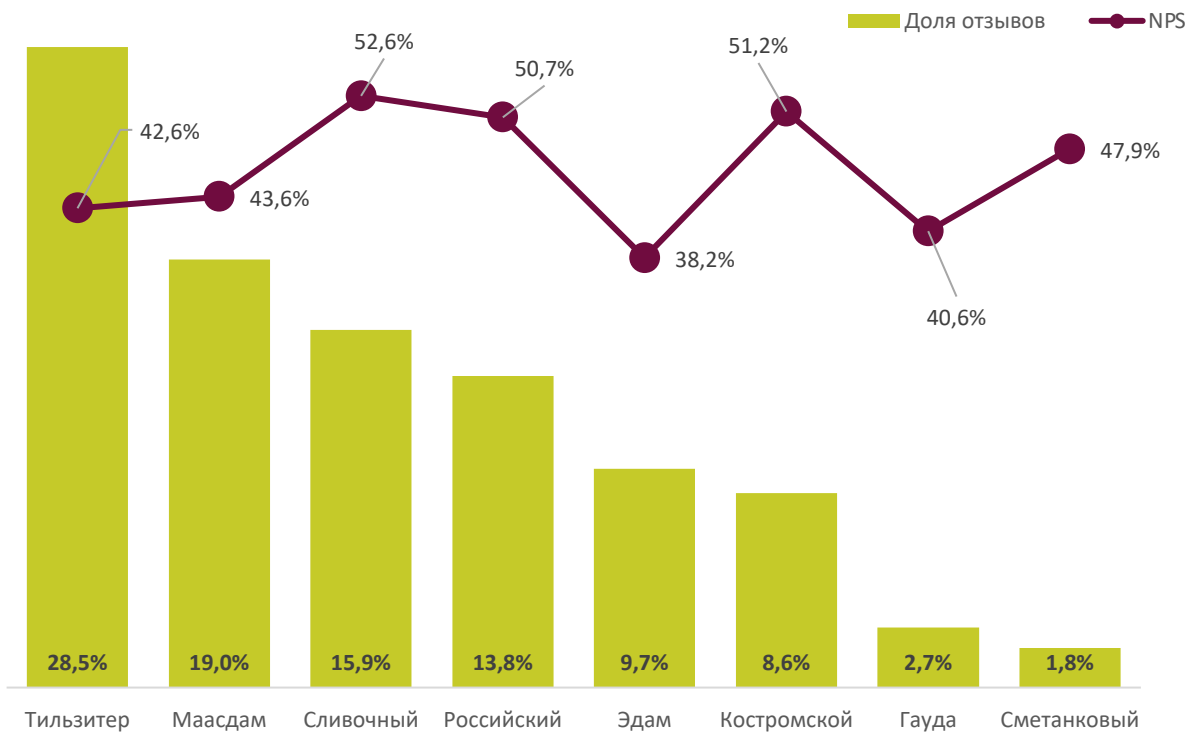
Несмотря на встречающиеся недовольства ценой продукта индекс удовлетворенности по цене достаточный и составляет 48%, выше удовлетворенность только по упаковке – 55%, чуть ниже – по составу продукта.

Удовлетворенность жирностью, сроками годности и внешним видом продукта более низкая

Факторы использования кроме показывают намного более уверенные значения

Индекс NPS такими показателями как запах и использование очень высокий, значимых проблем с использованием продукта не возникает, также потребители положительно относятся и к запаху продукта, нареканий по вкусу значительно больше, также удовлетворенность консистенцией и поведением продукта при нарезании ниже остальных фактором использования

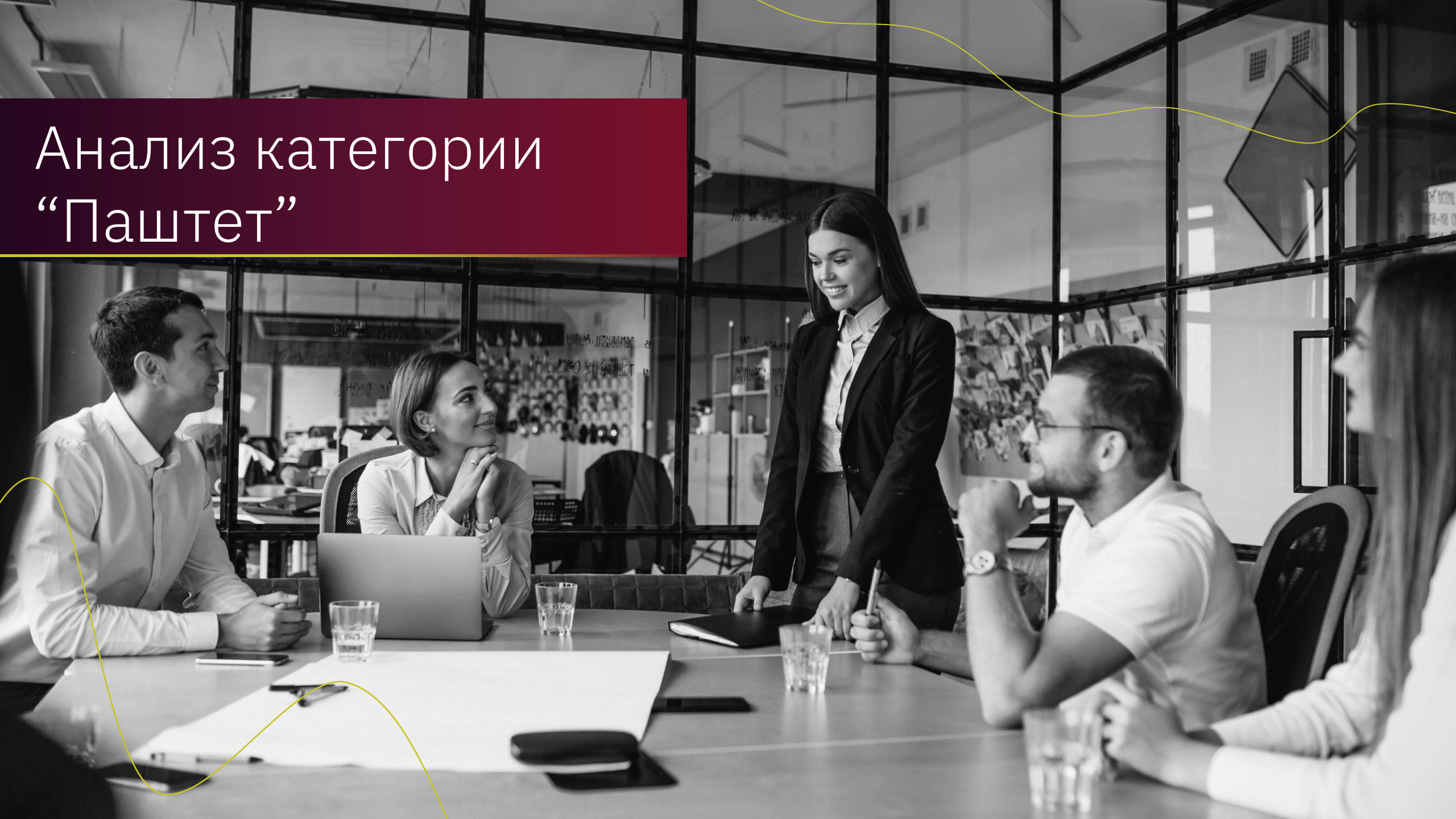
NPS по сортам полутвердого сыра



NPS для более дорогих сортов сыра значительно ниже, чем в народных марках. Это связано с тем, что потребитель значительно более требователен к продукту высокого ценового сегмента

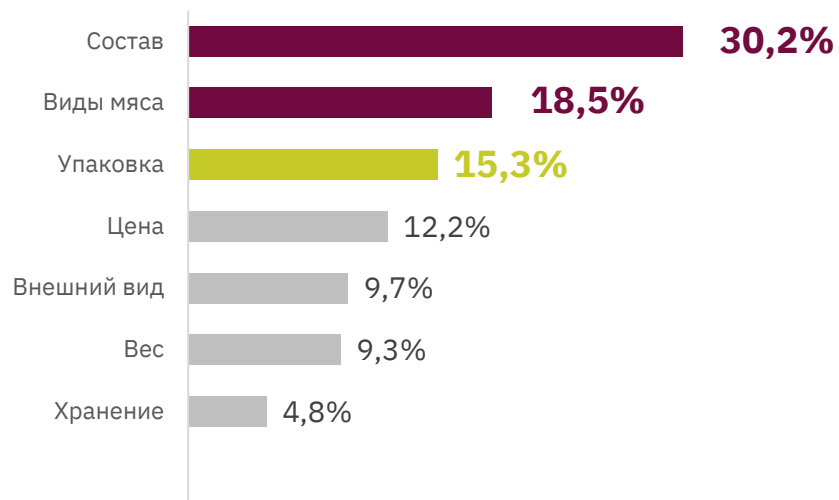


Анализ категории “Паштет”

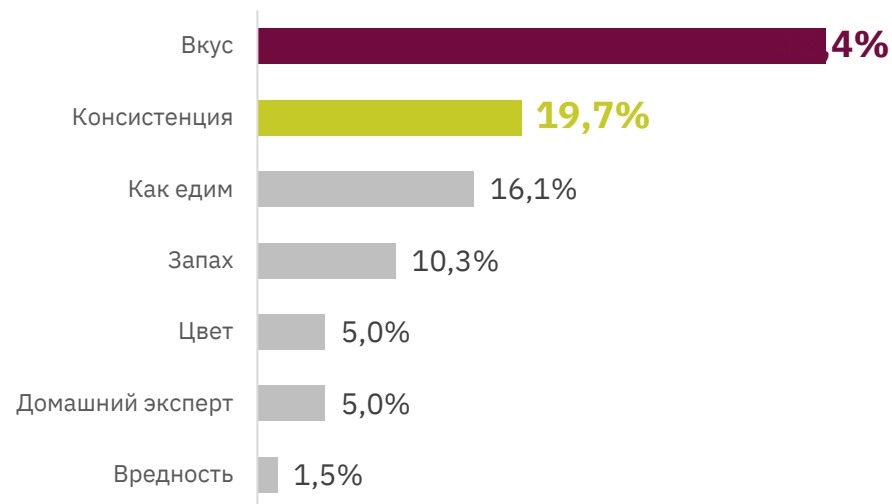


Последовательность подключения факторов выбора в категории «ПАШТЕТЫ»

Выбор у полки
7 факторов 52% *



Повторная покупка и лояльность
7 факторов 48% *



Выделено

14 факторов
выбора,

наиболее часто упоминаемых
потребителями в отзывах
по продукту

Факторы можно разделить на 2 типа:

- 1 Факторы первичного выбора (у полки), помогающие принять решение о покупке
- 2 Факторы использования, с помощью которых потребители оценивают качество продукта и формируется готовность к повторной покупке



Ключевыми
факторами

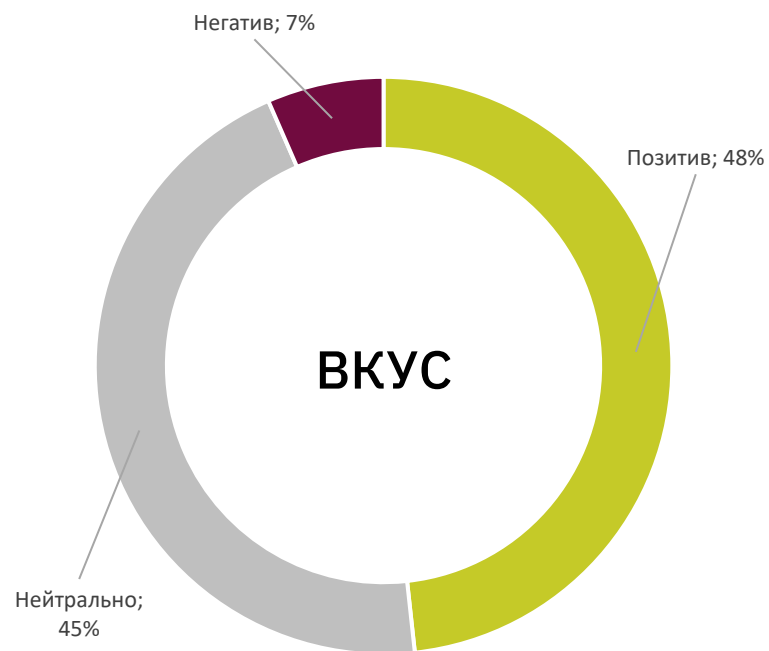
при выборе продукта

у полки являются состав и
виды мяса

а при использовании –

вкус и консистенция
продукта

Оценка факторов выбора: вкус



ВКУС ИНГРЕДИЕНТЫ

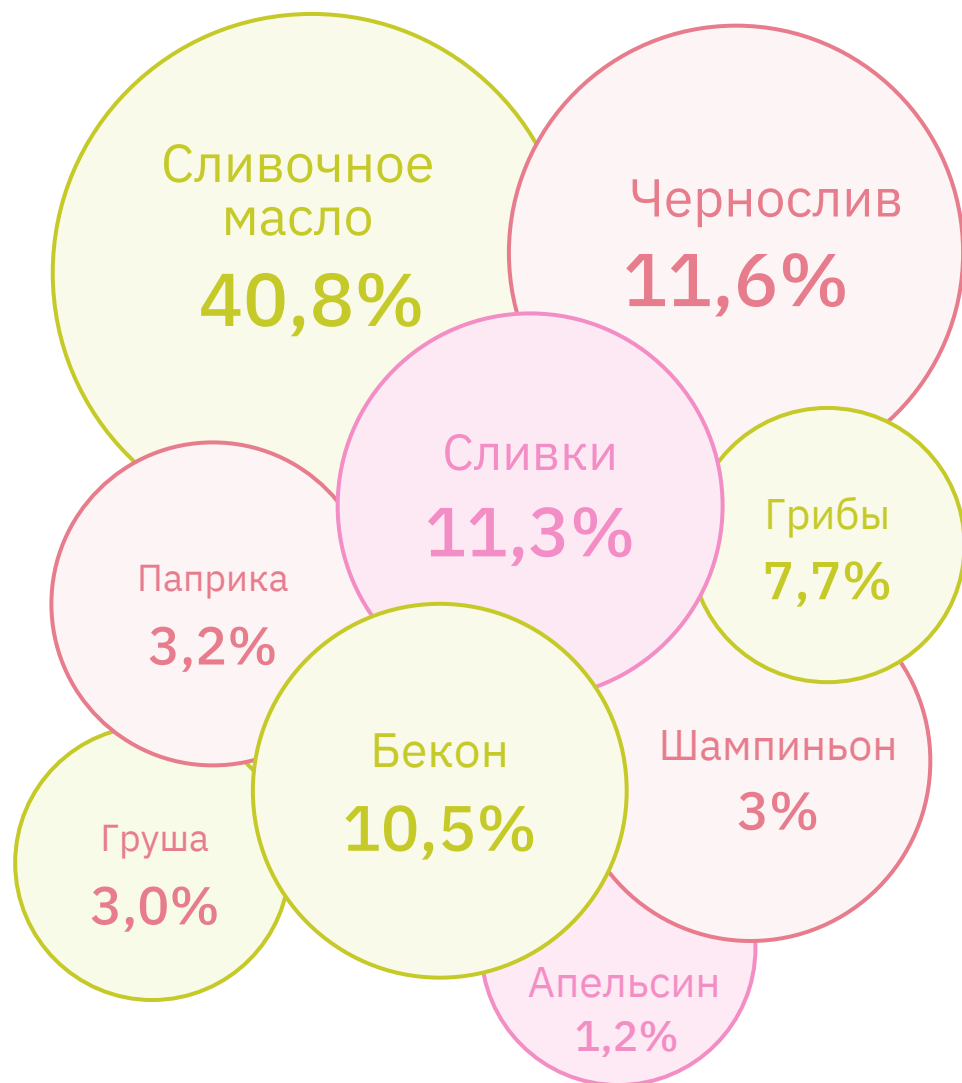
Хорошо

- нежный, мягкий вкус
- приятный
- натуральный
- чувствуется печенька, но не горчит
- чувствуется вкус дополнительных ингредиентов, но они не перебивают печеночный вкус паштета
- в меру соленый

Плохо

- жирный
- специи перебивают вкус
- много сала
- химический привкус
- безвкусный
- наполнители указаны - но их вкуса нет совсем
- кислит или горький
- прогорклый свиной жир
- с душком
- чрезмерная сладость
- неестественный

Вкусовые добавки в категории паштетов



Лидером среди вкусовых добавок является сливочное масло, важно отметить, что именно этот паштет обладает наивысшей лояльностью среди потребителей, и достаточно высокими оценками. Далее идет чернослив, бекон, сливки и грибы.

Вкусовые ингредиенты во многом стимулируют потребителя к покупке, чем красивее описано вкусовое сочетание – тем больше оно “цепляет” потребителя.

Но есть и свои минусы – в этом случае потребитель достаточно много ожидает от продукта и часто бывает разочарован недостаточно ярким, благородным или натуральным вкусом продукта.

Паштеты со вкусовыми добавками занимают достаточно значимое место в категории

Цена

1

Очень низкая цена кажется потребителю подозрительной

2

Хорошая цена за паштет должна быть не выше 90-120 рублей за баночку более 130-180 грамм

Высокая цена за маленькую стеклянную баночку обусловлена исключительно упаковкой!

3

Ориентиром для определения справедливой цены у потребителя остается цена за кг мяса



Виды сырья

1

Если тип сырья, из которого сделан продукт, вынесен в название продукта и оформление упаковки - то его можно легко ощутить во вкусе продукта

2

- написано печеночный - а печени не чувствуется
- есть все что угодно - но только не печень
- вместо курицы - куриная кожа в составе
- паштет с уткой - в она в конце списка, ее там просто нет, одно название
- вместо привычного мяса - мясо свиных голов
- написан бекон – но нет кусочков бекона
- вместо уникальных ингредиентов - ароматизаторы
- паштеты с бараниной имеют очень яркий, неприятный специфический привкус
- паштет с мясом диких животных - а на вкус как обычный свиной



Использование паштетов

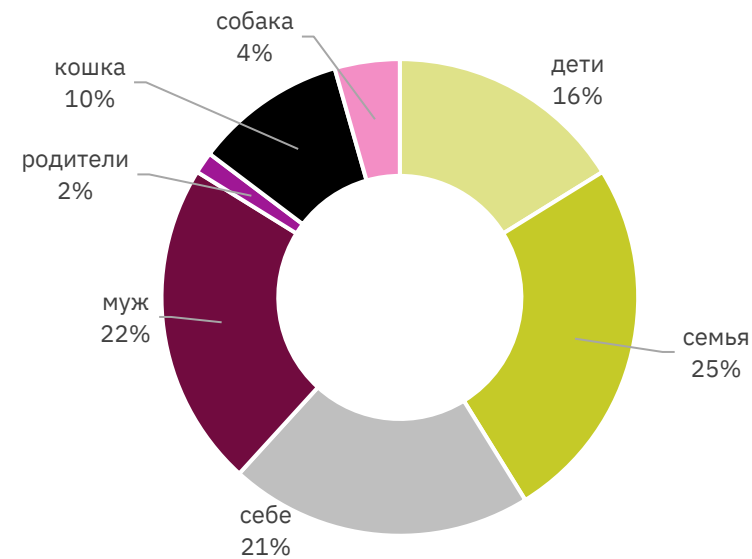


Паштет можно отнести к продуктам для взрослых, дети не часто принимают активное участие в выборе.

Потребляют чаще всего на завтрак, делая бутерброд, также нередко паштет является перекусом/закуской или продуктом к вину и кофе.

Как и колбасные изделия, их качество нередко проверяют "на кошках" в прямом смысле этого слова.

ДОМАШНИЙ ЭКСПЕРТ. КТО ВЛИЯЕТ НА ВЫБОР?



* упоминаний в отзывах. Обработка по технологии Voice Monitor

Стереотипы и ожидания

Покупая паштет, российский потребитель ожидает ощутить достаточно явный печеночный вкус, если его нет – потребительская удовлетворенность крайне снижается

Мясной паштет в потребительском восприятии - скорее ридет. Если продукт имеет явный мясной вкус – это необходимо транслировать прямо на упаковке, чтобы облегчить потребителю выбор и снизить возможное разочарование при ошибочной покупке



Особенности консистенции

1

Потребителю нужно четко знать что внутри, и **какая точно будет консистенция** (нежная и однородная или же рубленая)

2

В паштетах есть 2 типа потребителей:

те, кто любит гомогенную консистенцию и те, кто структурный (а-ля домашний, измельченный на мясорубке, с кусочками)

3

Паштет с **негомогенной структурой** воспринимается как более мясной, данная структура свидетельствует о натуральности и и делает продукт более дорогим и домашним



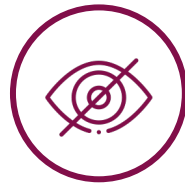
Вред или польза



Калории в паштете - это важно

Даже в самой маленькой баночке паштета важна калорийность.

Нежирный – вот самая положительная характеристика продукта



Чистый состав и короткая этикетка

Чистый состав начинает играть все более значимую роль и выступать одним из главных факторов покупки, полезный состав из особых ингредиентов – привлекает современных потребителей



Вред или польза- с чем сравниваем?

Потребитель сравнивает паштет по “вредности” с колбасой, и **паштет в этом сравнении - выигрывает!**

При этом, очень вкусному продукту потребитель готов простить повышенную калорийность

Территории восприятия

Разно полярные территории

2 продуктовых территории, которые являются полярными, но очень хорошо воспринимаются потребителями - домашний и французский/европейский



Идеальный паштет - это 3 ингредиента

Какую бы территорию не занимал паштет, ключевыми ингредиентами в нем должны быть печень, бульон, морковь или другие дополнительные ингредиенты



Идеальный домашний паштет

Паштет темно-коричневого цвета, рубленый, с кусочками моркови и сливочным маслом



Идеальный французский паштет (террин, рьет)

- Натуральный, структурный, но очень нежный, с тонким вкусом и множеством добавок, придающих особую пикантность



Печень – главный страх потребителя

А будет ли вкус печени?

В паштетах потребители ожидают выраженный печеночный вкус, но всегда сомневаются в достаточном количестве печени в составе

Не будет ли паштет горчить?

По мнению потребителя, если паштет горький, то использовалась свиная печень, печень плохого качества или сырье плохо промыли от желчи

Какая печень в составе?

Говяжья печень – самая лучшая, она не горчит и более полезная. Но даже в дорогие продукты ее не всегда кладут



Секреты заливки

Ягодная и фруктовая заливка

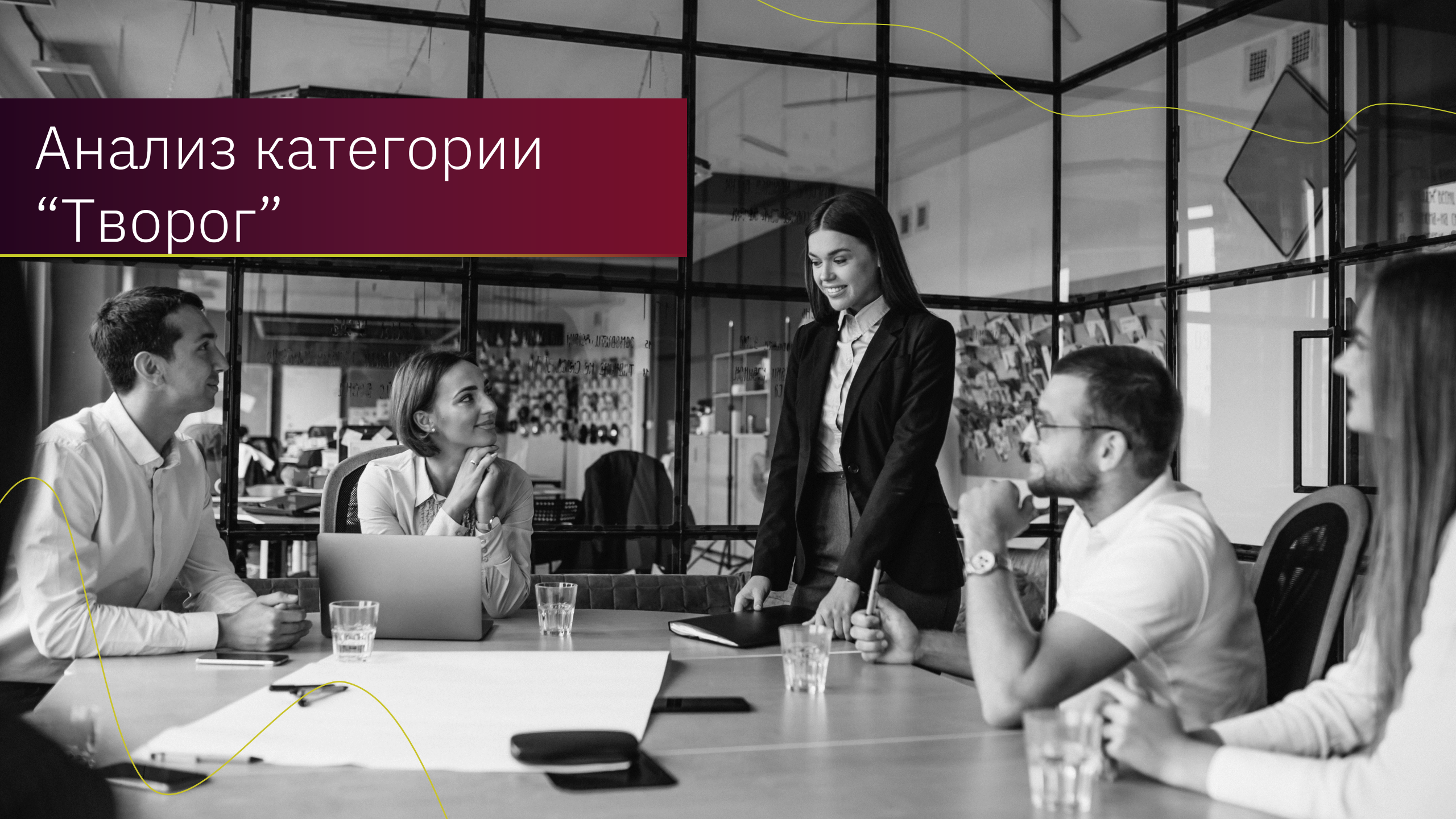
достаточно положительно воспринимается потребителями в качестве дополнительного вкусового акцента и средства от заветревания паштета при хранении.

Но существует несколько негативных факторов, которые могут снизить положительное восприятие:

- заливка лежит слишком толстым слоем
- заливка крайне плотная, резиновая по консистенции
- заливка безвкусная, ожидают более приближенную к плотному конфитюру, а получают дешевое желе

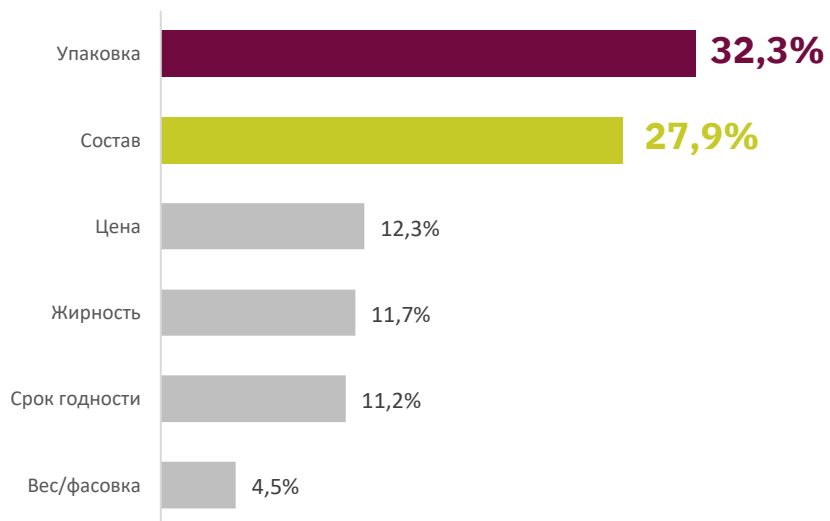


Анализ категории “Творог”

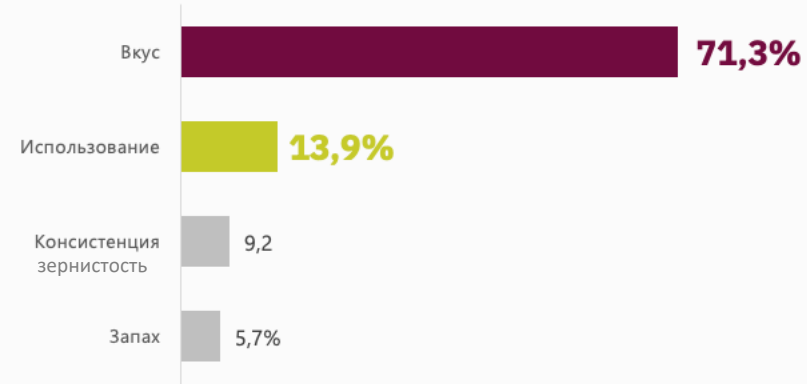


Последовательность подключения факторов выбора в категории «ТВОРОГ»

Выбор у полки 6 факторов 36% *



Повторная покупка и лояльность 4 фактора 64% *



Выделено

10 факторов выбора,

наиболее часто упоминаемых потребителями в отзывах по продукту

Факторы можно разделить на 2 типа:

- 1 Факторы первичного выбора (у полки), помогающие принять решение о покупке
- 2 Факторы использования, с помощью которых потребители оценивают качество продукта и формируется готовность к повторной покупке

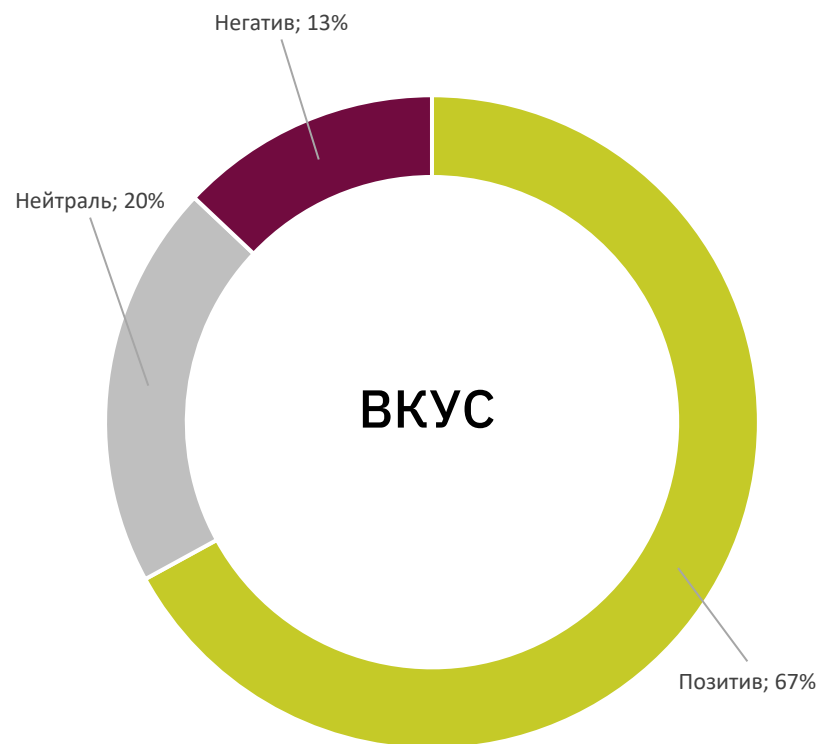


Ключевыми факторами

при выборе продукта у полки являются: упаковка, состав, цена и жирность

а при использовании – вкус и применение продукта

Оценка факторов выбора: вкус



ВКУС ТВОРОГА

Хорошо

- нежный, мягкий
- натуральный
- молочно-сливочный, с легкой кислинкой
- как у бабушки
- без постороннего привкуса
- не перекисший
- приятный
- сбалансированный

Плохо

- резкий
- пресный
- очень кислый
- пустой
- искусственный
- невыраженный
- специфический

Цена

1

Третий по значимости фактор выбора продукта у полки, при этом на сегодняшний день в продукте мало доносимой ценности, помогающей осуществить выбор и объяснить отличия одного производителя/типа продукта от другого. Работает только бренд, его эмоциональное восприятие и доверие к марке

2

Потребители готовы переключатся на более доступные бренды, если они не видят ощутимой разницы во вкусе и составе продукта. А для “переработки” можно купить продукт и подешевле, главное чтобы подходила консистенция и творог хорошо выдерживал термообработку

3

Цена напрямую зависит от жирности продукта (чем жирнее – тем дороже)



Вес

1

Оптимальный вес упаковки 250-320 грамм, чтобы хватало на 2 полноценных порции или 2 приема пищи

2

Упаковка должна отражать количество порций, на текущий момент этого не происходит, что доставляет потребителям дополнительные неудобства и приводит к вынужденной утилизации продукта, который невозможно употребить за один раз и не хватает на отдельную самостоятельную порцию

3

Упаковку менее 200 грамм потребители воспринимают как недостаточную по объему



Оценка фактора: срок годности

1

если срок годности не превышает 7 суток - то продукт максимально натуральный

2

слишком большой срок годности - признак плохого продукта, в идеале 7-15 дней

3

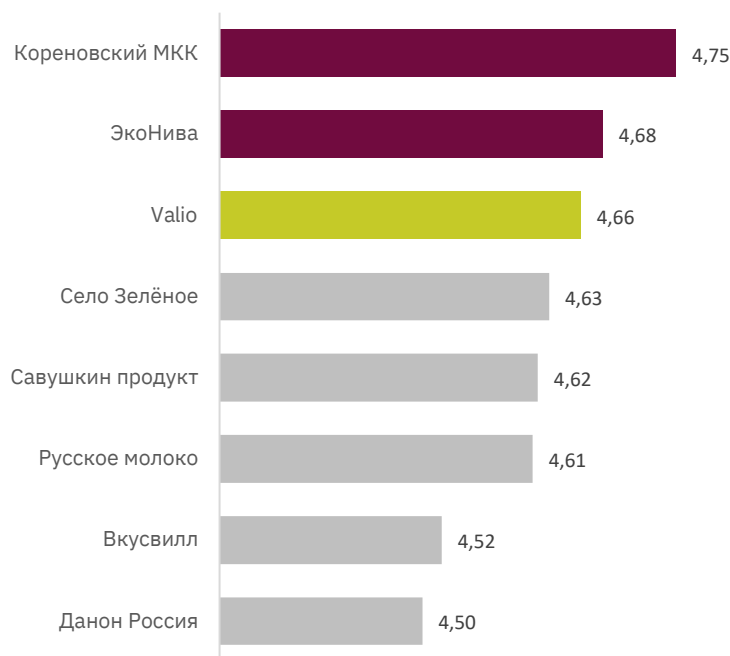
не все потребители знают, сколько продукт реально хранится после вскрытия и нередко нарушают сроки, указанные на упаковке



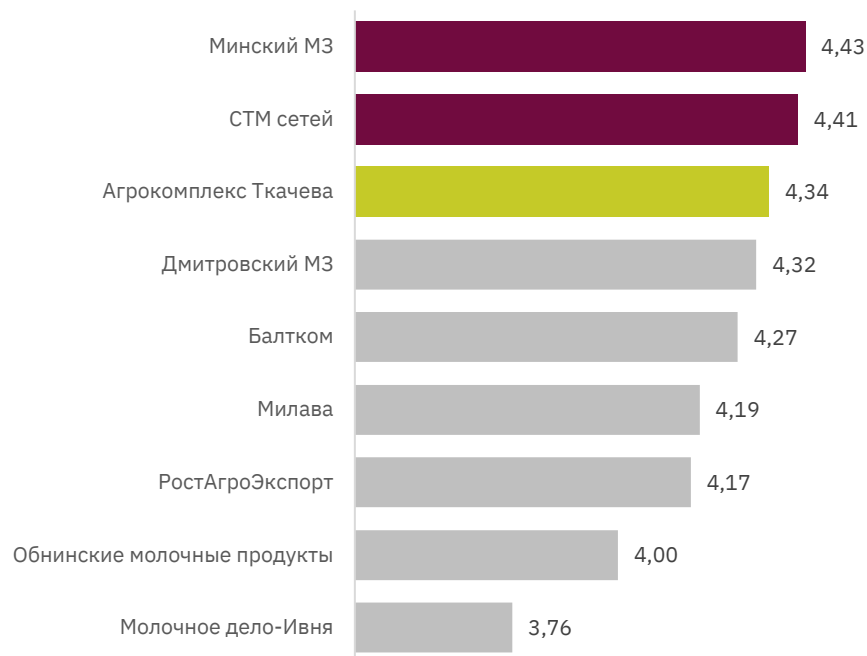
Средняя оценка производителей творога в отзывах потребителей



ГРУППА «ВЫШЕ ОЦЕНКИ КАТЕГОРИИ»



ГРУППА «НИЖЕ УРОВНЯ ОЦЕНКИ КАТЕГОРИИ»



Выше рынка оцениваются следующие бренды: Коровка из Кореновки и Эконива

На уровне категории – Valio и АК Ткачева

Достаточно высоко потребители оценивают творожную продукцию под СТМ сетей и белорусских производителей

Средняя
оценка в
категории

4,47

* Выборочные данные. Всего в базе данных Voice Monitor более 50 производителей

Для разных случаев-разный творог

Не весь творог подходит для сырников (некоторые ведут себя "странно" при термической обработке)

Для разных блюд требуется разное качество творога, поэтому указание дополнительных характеристик - приветствуется (размер зерна, сочность, рассыпчатость и прочее)

Есть в свежем виде потребители предпочитают зернистый или рассыпчатый

Детям часто покупают более мягкий творог

Потребители используют творог для массы блюд, было бы удобно размещать на упаковке дополнительную навигацию по типу наилучшего применения конкретного творога (возможно, размещать рецепт не только идеальных сырников, но и печенья, сочной и т.д., с учетом особенностей конкретного продукта марки)





Потребитель сомневается в полезности обезжиренных продуктов

Потребитель старается купить менее жирный продукт для диеты и здорового питания, при этом сложилось устойчивое мнение, что обезжиренный творог менее полезный, хуже усваивается кальций или усваивается меньше положенного.

Особенности обезжиренного творога

- Нежирный творог имеет более белый цвет
- Низкокалорийный творог - менее вкусный (имеет менее насыщенный вкус)
- Обезжиренный творог более кислый
- **Обезжиренный творог должен быть дешевле**



Больше информации о закваске

Потребители интересуются:

С использованием каких культур заквашивается творог?

Какие культуры полезнее?

Есть ли разница в культурах?

Культура - это важно

Потребитель привык к информации о культурах на примере йогуртов - готов разобраться и в твороге. Описание уникальной культуры в твороге - может стать преимуществом



Творог- это польза и наслаждение

Творог употребляют в качестве здорового десерта с сухофруктами, орехами, ягодами, медом и вареньем, нередко потребляют с кофе как продукт для удовольствия

- Творог полезен - он богат кальцием и белком, а в настоящем твороге не менее 16-18 гр. белка.
- Калорийность продукта низкая - от 69 ккал на 100 грамм и выше (в зависимости от жирности)

Целесообразно фокусировать внимание потребителей не только на жирности продукта, но и на количество белка, кальция и калорийности продукта, а также полезности стартовых культур



Тема 7

Канва ценности – инструмент для быстрого выявления точек роста

ТРЕК – РЫНОК И ПРОДУКТ

Канва ценности (продуктовая)

Это визуальный аналитический инструмент, который показывает, как компания позиционирует себя на фоне конкурентов

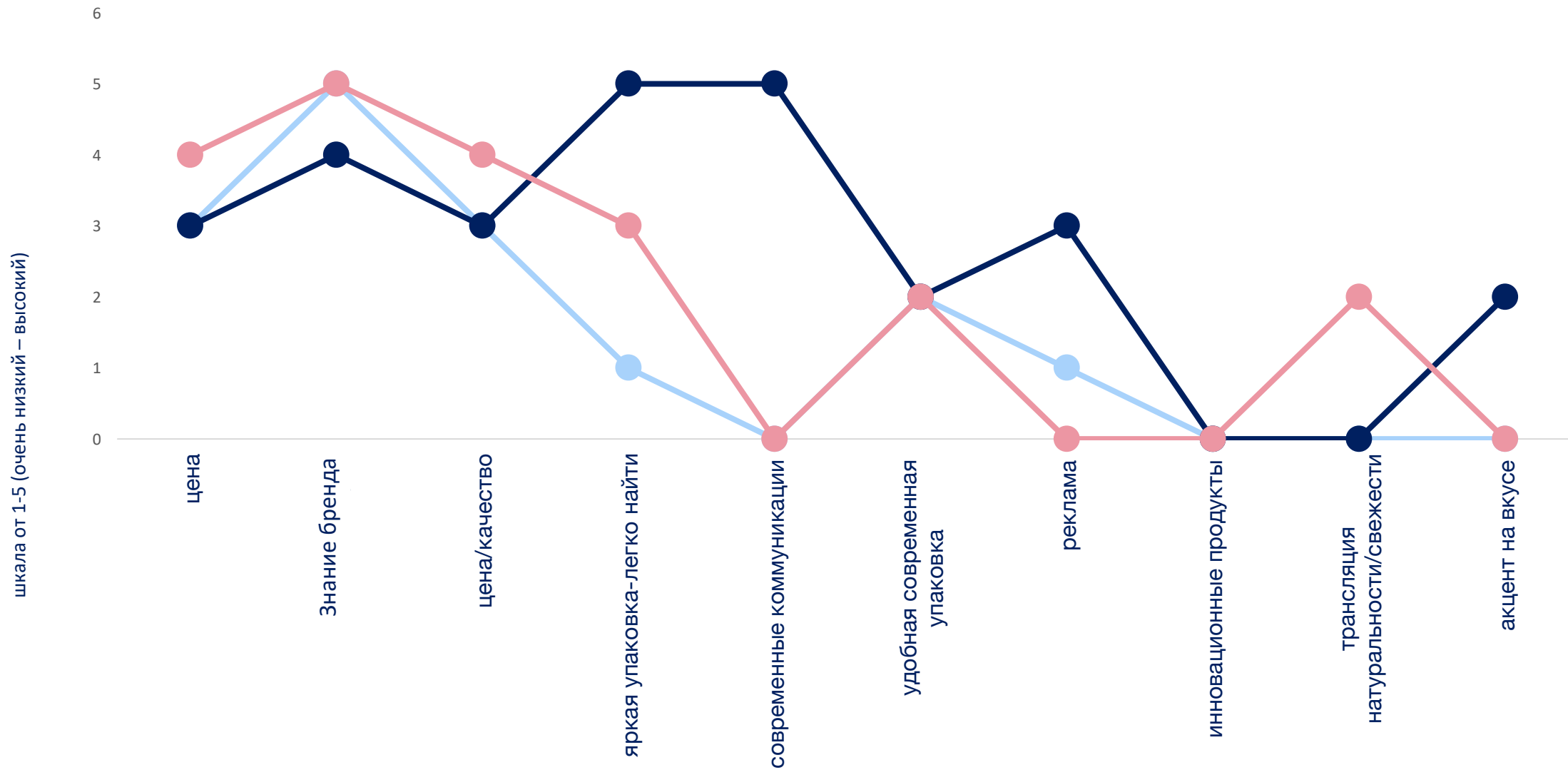
КАНВА МОЖЕТ ОПИСЫВАТЬ КАК БИЗНЕС-МОДЕЛЬ В ЦЕЛИКОМ, ТАК И ВАШ ПРОДУКТ. МЫ БУДЕМ РАБОТАТЬ С ПРОДУКТОВОЙ КАНВОЙ ЦЕННОСТИ, ОЦЕНИВАЯ:

- бренд,
- позиционирование продукта,
- качество продукта,
- упаковку,
- коммуникации,
- инновации

уровень оценивается самостоятельно, не опрос потребителей

Стратегическая канва

Параметры могут меняться, исходя из анализируемого продукта, задач компании, состояния рынка



Работаем с канвой правильно

Точность заполнения канвы влияет на конечный результат

- Если указывается параметр цены – лучше выставлять его первым (указываем фактическое значение на полке – абсолютную цену, а не ценность)
- По возможности распределять факторы таким образом, чтобы сначала на графике шли факторы одного уровня оценок, а потом – другого (без эффекта “пилы”), Вам будет легче “читать” его
- Количество оцениваемых параметров (желательное) – от 5 до 10
- Количество конкурентов – стараться не более 3-х (обязательно включить самого сильного/лидера рынка, Ваших основных, а также можно новичка, который быстро набирает обороты – обычно они показывают нестандартные подходы)

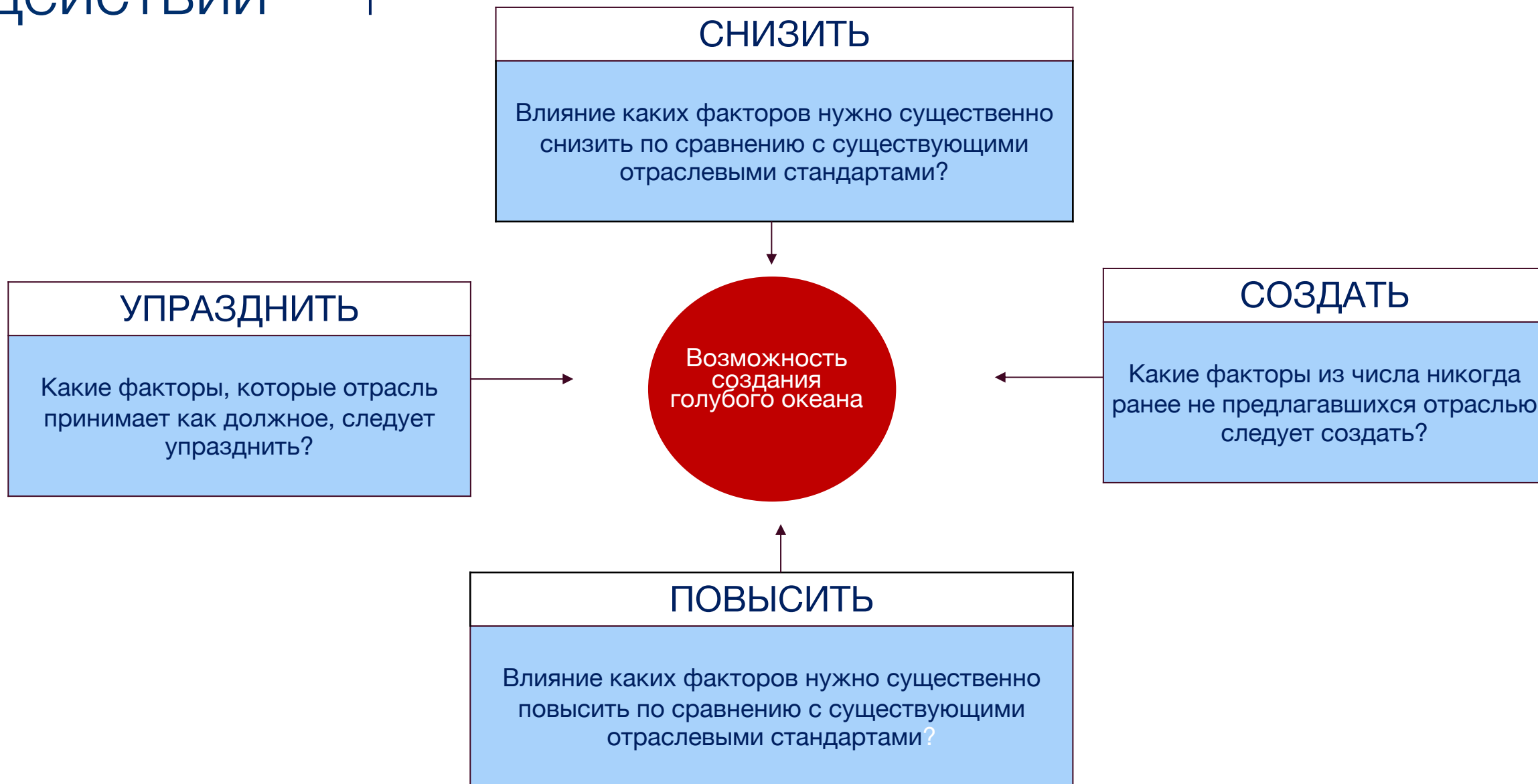
КАНВА ЛЕГКО И БЫСТРО ПОКАЗЫВАЕТ ЗОНЫ РОСТА И НЕДОРАБОТКИ, ЕСЛИ ВЫ ЗАПОЛНЯЕТЕ ЕЕ ОБЪЕКТИВНО – БЕЗ САМООБМАНА

НЕ НУЖНО ПОВЫШАТЬ ВСЕ ФАКТОРЫ ДО МАКСИМУМА –
НУЖНО ВЫБРАТЬ КОМПЛЕКС, СООТВЕТСТВУЮЩИЙ ВАШЕМУ
ПОЗИЦИОНИРОВАНИЮ – А ОСТАЛЬНЫЕ ОСТАВИТЬ НА
ПРИЕМЛЕМОМ УРОВНЕ



Модель 4-х действий

вы можете не только найти узкие места – но и сформировать новую ценность



Тема 8

Позиционирование и визуал, который помогает продавать

ТРЕК – ОПЕРАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Позиционирование и перепозиционирование

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ — ЭТО ФОРМИРОВАНИЕ ОБРАЗА БРЕНДА В ГЛАЗАХ ПОТРЕБИТЕЛЯ.

ПЕРЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ - ИЗМЕНЕНИЕ СТАТУСА/ОБРАЗА/СУТИ БРЕНДА НА РЫНКЕ

1. Перевести свой продукт в другую товарную категорию или ценовую нишу (изменение качества)
2. Предложить свой продукт другим клиентским аудиториям (изменение ЦА)
3. Привязать свой продукт к другим ситуациям и обстоятельствам (изменение потребления)
4. Предложить свой продукт для решения других задач клиента (изменение восприятия)

ПЕРЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ/УТОЧНЕНИЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ МОЖЕТ ПРОИСХОДИТЬ МНОЖЕСТВО РАЗ ЗА ПЕРИОД ЖИЗНИ БРЕНДА

Позиционирование-это всегда ценность

- Сформулированное на бумаге позиционирование само по себе не несет ценности
- Позиционирование работает только через трансляцию позиционирование через любые возможные каналы — основа продукта, дизайн, реклама и коммуникации, сервис
- Нужно не просто пообещать эмоциональную ценность, но и дать ее в реальности



ТРАНСЛЯЦИЯ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

Можно транслировать позиционирование через разные каналы: продукт, соц.сети, рекламу, текст, продавцов, места продаж.

КАЖДАЯ ТОЧКА КАСАНИЯ С ПОЛЬЗОВАТЕЛЕМ ДОЛЖНА БЫТЬ СВЯЗАНА С ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕМ, А В ИДЕАЛЕ – ВСЯ КОМПАНИЯ.

Пример позиционирования и его трансляции

СОЧИНКИ» — ПО-НАСТОЯЩЕМУ СОЧНЫЕ И ВКУСНЫЕ СОСИСКИ БЛАГОДАРЯ ТОМУ, ЧТО ПРИГОТОВЛЕНЫ ПО ДЕРЕВЕНСКИМ РЕЦЕПТАМ ИЗ СОЧНОГО ОКOROКА И ГРУДИНКИ С РОССИЙСКИХ ФЕРМ И ТОМЛЕНИЮ В ПЕЧИ.

Именно поэтому слоганом новой рекламной кампании стала фраза «Стародворье. По-настоящему вкусно»

Имидж народного артиста (М.Пореченков) полностью отвечает ценностям бренда «Стародворье»: основательность, надежность, честность.

Для нового продукта был специально разработан дизайн, который заметен на полке и привлекает к себе внимание.

Дополнительный фактор качества и безопасности продукта отражен на упаковке в виде значка: изготовлено из мяса с российских ферм.



Базовая схема разработки позиционирования

1

ТОЧКА ОТСЧЕТА

Конкурентный анализ

Транслируемые конкурентные преимущества в категории.
Позиции конкурирующих продуктов по важнейшим атрибутам.

Анализ потребителей

Потребности покупателей
Стереотипы
Ожидания
Боли и страхи

2

ЦЕЛЬ

Выбор целевого рынка

Рынок и потребительские сегменты

Определение конкурентных преимуществ

Преимущества, на которых будет основываться позиционирование

Формулировка позиционирования

Ответ на вопрос: для кого?
против кого? чем выделяемся?

3

СТРАТЕГИЯ

Стратегия и инструменты формирования нового позиционирования на рынке

Матрица восприятия

Продукт с высоким риском	Страхование, недвижимость, бытовая техника	Машина, украшения, парфюмерия, отпуск, отдых
Продукт с низким риском	Аспирин, моющие средства, безрецептурные лекарства, полуфабрикаты	Пиво, вино, книги, кондитерские изделия, деликатесы
	Рациональные	Эмоциональные

Матрица восприятия

	Рациональные	Эмоциональные
Товары высокой вовлеченности	learn-feel-do	feel-learn-do
Товары низкой вовлеченности	do-learn-feel	do-feel-learn

Как оценить визуальную сторону продукта?

1. Заметность логотипа
2. Легкое считывание категории продукта
3. Дизайн упаковки соответствует категории и ценовой нише
4. Понятно, что лежит внутри упаковки
5. Наличие преимуществ, отражающих ценность продукта
6. Выделение ключевого УПТ продукта
7. Легкая и понятная инструкции по применению
8. Доказательства качества продукта/экспертности производителя
9. Эмоциональность и заметность упаковки
10. Удобство упаковки для использования (открытия, хранения)

Как оценить визуальную сторону продукта?

Оценка продукта	Балл
Заметность логотипа	10
Легкое считывание категории продукта	9
Дизайн упаковки соответствует категории и ценовой нише	8
Понятно, что лежит внутри упаковки	10
Наличие преимуществ, отражающих ценность продукта	10
Выделение ключевого УПТ продукта	6
Легкая и понятная инструкции по применению	7
Доказательства качества продукта/экспертности производителя	10
Эмоциональность и заметность упаковки	10
Удобство упаковки для использования (открытия, хранения)	10
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	90%



Оцените по 10-балльной шкале, далее суммируйте оценки и разделите на максимальное количество баллов (100)

ЭКОНИВА
ЭКОНИВА
НАШИ СЫРОВАРНИ



Dürr

Твёрдый сыр со слегка
пикантным вкусом
и пряной нотой



МЕСЯЦА
ВЫДЕРЖКА

ПАРАМЕТРЫ КАЧЕСТВА

- Dürr вдохновлён австрийским бергкезе и создан по уникальной технологии с использованием заквасочной культуры *Brevibacterium linens*, которая при размножении образует на поверхности сыра налет оранжевого цвета, придают ему уникальный запах, а корочке — оранжевый оттенок
- Dürr производится только из сыропригодного молока-сырья, отбираемого на собственных фермах «ЭкоНивы» по 29 показателям качества, в селе Щучье Лискинского района Воронежской области
- Работа ведётся по принципу «от поля до прилавка», что гарантирует покупателям стабильность качества и вкуса от партии к партии



ВКУС

- Сыр долгой выдержки – это история для ценителей и гурманов. Твердый сыр Dürri обладает ярко выраженным ароматом и пикантным вкусом с нотами пряных трав. Поэтому в фудзоне размещены варианты продуктов для сервировки – виноград, изюм и орехи качественно сочетаются с твердыми сырами
- Консистенция такого сыра плотная и упругая. Продукт отлично плавится, используется в приготовлении соусов, сырного фондю, салатов, пиццы и пасты
- Сыр отлично сочетается с красными винами средней крепости
- Твердый сыр от «ЭкоНивы» выдержки 6 месяцев также хорош в комбинации с медом из акации, грушей «Уильямс» и хрустящим хлебом на закваске с белым вином



ЛИЧНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Dürr

Stefan Dürr

Как оценить рекламу?



<https://yandex.ru/video/preview/3984974201084822006>

Как оценить рекламу?

Оценка продукта	Балл	Примечание
Полностью отвечает позиционированию	10	Для кого? Чем выделяемся? Как использовать?
Четко отражает УТП	10	Очень сочные (один из главных факторов выбора сосисок)
Показаны RTB	10	Потому что добавлена грудинка и сочный окорок, а дальше специи и запекание в печи (акцент на вкус)
Упаковка в кадре	10	Крупно с разных ракурсов – 2 раза
Логотип материнского бренда	10	В начале и в конце ролика
Название бренда	10	Произносится 3 раза
Показывается способ приготовления и получившееся блюдо	10	Простой рецепт в соответствии с позиционированием
Подчеркнут ключевой вариант потребления	10	Завтрак
Показана ЦА и ее трендсеттеры	8	Известное лицо, вызывает доверие Единственный минус – в кадре нет детей, ключевые потребители
Эмоциональная составляющая	10	Солнце, зелень, дача, любимые
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	98%	

Практика

Оценка продукта
Заметность логотипа
Легкое считывание категории продукта
Дизайн упаковки соответствует категории и ценовой нише
Понятно, что лежит внутри упаковки
Наличие преимуществ, отражающих ценность продукта
Выделение ключевого УПТ продукта
Легкая и понятная инструкции по применению
Доказательства качества продукта/экспертности производителя
Эмоциональность и заметность упаковки
Удобство упаковки для использования (открытия, хранения)
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ



Оцените по 10-балльной шкале, далее суммируйте оценки и разделите на максимальное количество баллов (100)

Практика

Оценка продукта
Заметность логотипа
Легкое считывание категории продукта
Дизайн упаковки соответствует категории и ценовой нише
Понятно, что лежит внутри упаковки
Наличие преимуществ, отражающих ценность продукта
Выделение ключевого УПТ продукта
Легкая и понятная инструкции по применению
Доказательства качества продукта/экспертности производителя
Эмоциональность и заметность упаковки
Удобство упаковки для использования (открытия, хранения)
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ



Оцените по 10-балльной шкале, далее суммируйте оценки и

Практика

Оценка продукта
Заметность логотипа
Легкое считывание категории продукта
Дизайн упаковки соответствует категории и ценовой нише
Понятно, что лежит внутри упаковки
Наличие преимуществ, отражающих ценность продукта
Выделение ключевого УПТ продукта
Легкая и понятная инструкции по применению
Доказательства качества продукта/экспертности производителя
Эмоциональность и заметность упаковки
Удобство упаковки для использования (открытия, хранения)
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ



Оцените по 10-балльной шкале, далее суммируйте оценки и разделите на максимальное количество баллов (100)

Практика

Оценка продукта
Заметность логотипа
Легкое считывание категории продукта
Дизайн упаковки соответствует категории и ценовой нише
Понятно, что лежит внутри упаковки
Наличие преимуществ, отражающих ценность продукта
Выделение ключевого УПТ продукта
Легкая и понятная инструкции по применению
Доказательства качества продукта/экспертности производителя
Эмоциональность и заметность упаковки
Удобство упаковки для использования (открытия, хранения)
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ



Оцените по 10-балльной шкале, далее суммируйте оценки и разделите на максимальное количество баллов (100)

Практика

Оценка продукта
Заметность логотипа
Легкое считывание категории продукта
Дизайн упаковки соответствует категории и ценовой нише
Понятно, что лежит внутри упаковки
Наличие преимуществ, отражающих ценность продукта
Выделение ключевого УПТ продукта
Легкая и понятная инструкции по применению
Доказательства качества продукта/экспертности производителя
Эмоциональность и заметность упаковки
Удобство упаковки для использования (открытия, хранения)
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ



Оцените по 10-балльной шкале, далее суммируйте оценки и разделите на максимальное количество баллов (100)

Практика

Оценка продукта
Заметность логотипа
Легкое считывание категории продукта
Дизайн упаковки соответствует категории и ценовой нише
Понятно, что лежит внутри упаковки
Наличие преимуществ, отражающих ценность продукта
Выделение ключевого УПТ продукта
Легкая и понятная инструкции по применению
Доказательства качества продукта/экспертности производителя
Эмоциональность и заметность упаковки
Удобство упаковки для использования (открытия, хранения)
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ



Оцените по 10-балльной шкале, далее суммируйте оценки и разделите на максимальное количество баллов (100)

Практика

Оценка продукта
Заметность логотипа
Легкое считывание категории продукта
Дизайн упаковки соответствует категории и ценовой нише
Понятно, что лежит внутри упаковки
Наличие преимуществ, отражающих ценность продукта
Выделение ключевого УПТ продукта
Легкая и понятная инструкции по применению
Доказательства качества продукта/экспертности производителя
Эмоциональность и заметность упаковки
Удобство упаковки для использования (открытия, хранения)
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ



Оцените по 10-балльной шкале, далее суммируйте оценки и разделите на максимальное количество баллов (100)

Практика

Оценка продукта
Заметность логотипа
Легкое считывание категории продукта
Дизайн упаковки соответствует категории и ценовой нише
Понятно, что лежит внутри упаковки
Наличие преимуществ, отражающих ценность продукта
Выделение ключевого УПТ продукта
Легкая и понятная инструкции по применению
Доказательства качества продукта/экспертности производителя
Эмоциональность и заметность упаковки
Удобство упаковки для использования (открытия, хранения)
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ



Оцените по 10-балльной шкале, далее суммируйте оценки и разделите на максимальное количество баллов (100)

Тема 8

Экономика и управление продажами: за чем следить, чтобы зарабатывать больше?

ТРЕК – ОПЕРАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Как оценивать бизнес-единицы?

Значения	ОБЩИЙ РЕЗУЛЬТАТ БИЗНЕСА, год	БИЗНЕС-ЕДИНИЦА 1	БИЗНЕС-ЕДИНИЦА 2	БИЗНЕС-ЕДИНИЦА 3	БИЗНЕС-ЕДИНИЦА 4
		КОЛБАСНЫЙ ЦЕХ	ПОЛУФАБРИКАТЫ	КУЛИНАРИЯ	СТОРОННИЙ ТОВАР
Продажи, кг	6 475 879	5 381 965	740 124	22 708	300 561
Выручка с учетом акций без НДС, руб	1 850 901 313	1 575 675 103	218 728 184	7 592 385	42 872 365
Маржинальная прибыль, руб	746 076 016	646 816 363	88 431 068	157 759	8 973 224
Маржинальная прибыль, %	41%	42%	41%	2%	21%
Валовая прибыль, руб	599 822 666	532 313 298	58 892 611	-2 054 069	8 973 224
Валовая прибыль, %	33%	34%	27%	-27%	21%
Коммерческая прибыль, руб	129 039 809	138 748 885	1 867 501	-2 479 912	-6 692 607
Коммерческая прибыль, %	7%	9%	1%	-33%	-16%
Операционная прибыль, руб	33 112 022	55 162 252	-9 627 279	-2 479 912	-7 537 432
Операционная прибыль, %	2%	4%	-4%	-33%	-18%

Задача: понимать, как влияет на прибыль каждая бизнес-единица, оценивать прибыль на каждом этапе цепочки ценности и контролировать затраты на килограмм: себестоимость, производственные, коммерческие, общефирменные.

Если у Вас одно направление бизнеса – Вы считаете по товарным категориям и брендам отдельно

ЗА ЧТО ОТВЕЧАЕТ МАРКЕТИНГ И ПРОДАЖИ?

ЗА МАРЖУ!

КОММЕРЧЕСКУЮ МАРЖИНАЛЬНУЮ ПРИБЫЛЬ

От чего зависит маржа?

КОММ. МАРЖА = ВЫРУЧКА – (СЕБЕСТОИМОСТЬ + ПЕРЕМЕННЫЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ РАСХОДЫ+ ПЕРЕМЕННЫЕ КОММЕРЧЕСКИЕ ЗАТРАТЫ) – ПОСТОЯННЫЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ РАСХОДЫ – ПОСТОЯННЫЕ КОММЕРЧЕСКИЕ

ОБЪЕМ ПРОДАЖ

МАРКЕТИНГОВЫЕ
ЗАТРАТЫ НА
ПРОДВИЖЕНИЕ

ЛОГИСТИКА

СЕБЕСТОИМОСТЬ ПРОДУКТА

ТОРГОВЫЕ УСЛОВИЯ

СКЛАД

ЦЕНА ПРОДАЖИ

ЭФФЕКТИВНОСТЬ
АКЦИЙ

РАСХОДЫ КАНАЛОВ (МЕРЧ-Г,
СПИСАНИЯ,
ТОРГ. КОМАНДА)

Как оценивать каналы продаж?

	доля в V продаж, %	доля в выручке, %	МП, %	доля в затратах каналов, %	КП, %	доля в общефирменных затратах, %	ОП, %	Выводы
колбасные изделия и п/ф сетевой канал	38%	32%	34%	17%	11%	52%	2%	агрессивно растущий канал, но маржа снижается из-а политики ритейла, больших затрат на содержание канала (но! покрывает половину всех постоянных затрат - за счет V продаж)
колбасные изделия и п/ф оптовый канал	11%	10%	38%	4%	20%	17%	13%	канал падающий, но маржинальный (высокая маржа в основном на домашнем регионе, при развитии регионов - сильно падает)
собственная сеть магазинов	47%	54%	47%	72%	8%	28%	5%	канал маржинальный, но падающий (за счет падения V сложно обслуживает свои высокие затраты – крайне важен контроль затрат)
кулинария	3%	4%	33%	7%	-32%	3%	-38%	растущий рынок, но низкая маржа - не способная окупить затраты текущего канала, распределенные на нее. Нужно повышать объем, размазывая кост
ИТОГО БИЗНЕС			41%		8%		3%	

Задача: понимать реальный вклад каждого канала продаж, так как они генерят очень разные расходы – и покрывают разное количество расходов

Как оценивать эффективность продаж по клиентам?

Контрагент - канал сети (1 МЕСЯЦ 2022)	Продажи, кг	Выручка с учетом акций без НДС	Цена с учетом акций, руб/кг без НДС	Маржинальная прибыль (выручка - себ-ть и перем-е произв-е затраты)	МП, %	Валовая прибыль (маржинальная прибыль - общепроизводственные затраты)	ВП, %	Коммерческая прибыль (валовая маржа - расходы на склад, транспорт, продвижение и ком.службу)	КП, %	Операционная прибыль (ком.маржа - общефирменные)	ОП, %
Тандер	32 822	9 597 994	292,42	3 557 177	39%	2 724 574	30%	1 671 754	18%	984 586	11%
Лента	61 696	16 970 099	275,06	5 459 276	33%	4 013 138	24%	1 475 667	9%	183 688	1%
X5 retail group	32 699	7 866 431	240,57	2 977 195	38%	2 201 024	28%	1 439 017	18%	754 430	10%
Сибирский ГИГАНТ	42 500	10 746 120	252,85	3 671 685	36%	2 653 499	26%	1 422 579	14%	532 798	5%
Быстроном	18 431	5 973 087	324,07	2 441 186	43%	2 008 074	35%	1 354 510	24%	968 291	17%

Вывод: при детальном рассмотрении можно увидеть проблемы и правильно расставить приоритеты, тк один канал несет БОльшую часть расходов (из-за объема продаж), а другой – генерит больше чистой прибыли

Как оценивать эффективность продаж по клиентам?

	продажи, кг		выручка, руб		средняя цена		КМП, руб		количество SKU	
Период - 3 месяца	2021 vs 2022		2021 vs 2022		2021 vs 2022		2021 vs 2022		2021	2022
Лента	209 225	199 752	48 299 355	51 077 565	231	256	9 575 261	12 665 228	89	92
Лента РЦ-регионы	103 736	91 766	25 990 983	25 601 174	251	279	4 989 939	5 942 612	67	95
Быстроном	75 516	74 156	22 584 303	24 567 875	299	331	7 579 328	9 301 249	93	108

	Процент возвратов		Доля скидки		Глубина скидки		Транспортные расходы		Коммерческие расходы	
период - 3 месяца	2020 vs 2021		2020 vs 2021		2020 vs 2021		2020 vs 2021		2020 vs 2021	
Лента	7%	5%	70%	55%	31%	21%	1 063 022	1 062 575	3 002 132	3 216 700
Лента РЦ-регионы	4%	4%	57%	37%	29%	20%	243 450	240 416	2 908 427	2 768 438
Быстроном	10%	8%	55%	50%	29%	27%	385 513	395 508	1 390 509	1 372 463

Вывод: Быстроном показывает эффективность продаж из-за профессиональной работы торговой команды, клиент крайне рентабельный – развивать

Лента – значимое снижение рентабельности из-за неэффективных региональных продаж (высокие коммерческие расходы, избыточный ассортимент, низкие продажи на ТТ). Необходима проверка матрицы, попозиционная сверка цен, увеличение эффективной акционной активности и анализ коммерческих затрат

Как оценить эффективность продаж?

ОБЪЕМ ПРОДАЖ В КГ	СРЕДНЯЯ ЦЕНА	КОЛИЧЕСТВО ОТГРУЗОК И ОБЪЕМ 1 ЗАКАЗА	КОММЕРЧЕСКАЯ МАРЖИНАЛЬНАЯ ПРИБЫЛЬ	ДИСТРИБУЦИЯ И ДОЛЯ ПОЛКИ	ВЕС В КАНАЛЕ (ТОТАЛ И ПО КАЖДОЙ ГРУППЕ)
ВЫРУЧКА	ПРОЦЕНТ ПРОДАЖ ПО АКЦИИ	ПРОЦЕНТ ВОЗВРАТОВ	РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ КАНАЛА В %	ЗАТРАТЫ НА КАНАЛ В РУБЛЯХ	СРЕДНЕЕ КОЛИЧЕСТВО СКЮ И ДОХОДНОСТЬ НА КАЖДОЕ СКЮ

ПО РЕЗУЛЬТАТАМ МЕСЯЦА И В СРАВНЕНИИ С ПРЕД. ПЕРИОДАМИ

Как оценить эффективность маркетинга?

ОБЪЕМ ПРОДАЖ И ВЫРУЧКА	МАРЖИНАЛЬНАЯ ПРИБЫЛЬ ПО СЫРЬЕВОЙ СЕБЕСТОИМОСТИ	МАРЖА ПО ТОВАРНЫМ ГРУППАМ	ЭФФЕКТИВНОСТЬ АССОРТИМЕНТА ПО СКЮ (ABC)	ВЕС В КАНАЛЕ (ТОТАЛ И ПО КАЖДОЙ ГРУППЕ)
СРЕДНЯЯ ЦЕНА	КОММЕРЧЕСКАЯ МАРЖИНАЛЬНАЯ ПРИБЫЛЬ	МАРЖА ПО БРЕНДАМ	ЭФФЕКТИВНОСТЬ АКЦИЙ (МАРЖА ПО АКЦИЯМ)	СРЕДНЕЕ КОЛИЧЕСТВО СКЮ И ДОХОДНОСТЬ НА КАЖДОЕ СКЮ В КАНАЛЕ

ПО РЕЗУЛЬТАТАМ МЕСЯЦА И В СРАВНЕНИИ С ПРЕД. ПЕРИОДАМИ

Тема 9

Фирменная торговля: закрыть нельзя, оставить

ТРЕК – ОПЕРАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Перейти от фирменной розницы к управлению ритейлом

01

ОТДЕЛЬНАЯ КОМАНДА И ОФИС

Фирменная розница - не часть «завода», это его клиент.

02

ДОГОВОР ПОСТАВКИ С ЗАВОДОМ

Наличие договора и штрафных санкций полностью меняет отношение к бизнес-направлению

03

СТМ-ПОДХОД К РАЗВИТИЮ АССОРТИМЕНТА

Фирменная розница должна стать заказчиком продукта, понимая своего потребителя и его нужды

04

ОПЕРАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ СЕТЬЮ

Управление сетью строится на выстраивании операционных процессов и контроле показателей эффективности ритейла (не килограммы – а маржа, средний чек, оборот с кв.м., оборачиваемость полки, трафик и пр.)

05

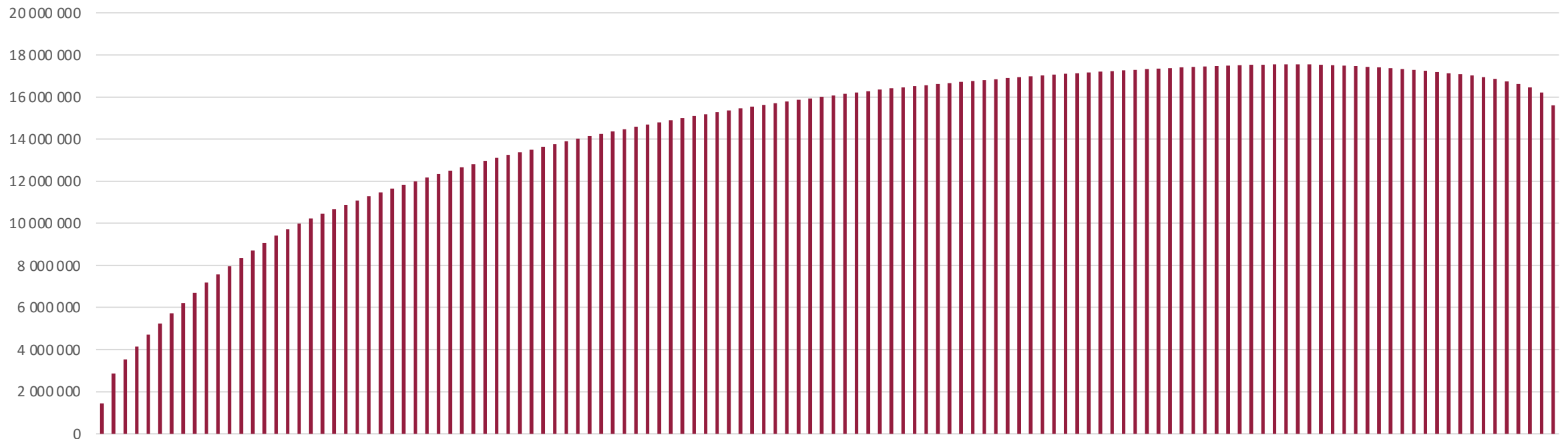
СОЗДАНИЕ НОВОЙ КОНЦЕПЦИИ

Долгосрочное развитие невозможно без концепции



Шаг 1 - понять, где проблема

Коммерческая маржа по ТТ накопительным итогом



Задача инструмента – понять, какие ТТ генерят прибыль, а какие ее снижают из-за неэффективности. Вы быстро определите фокус внимания.

126 торговых точек, 21 точка – не окупает даже свои затраты, почти треть из оставшихся – не увеличивают

Шаг 2 – отформатировать точки

киоск	автолавка	точка на рынке	отдел	фир. магазин <50	фир. магазин >50 без кулинарии	фир.магазин >50 с кулинарией	Минимаркет	Супермаркет	Новый формат (магазин вкусной еды)
-------	-----------	----------------	-------	------------------	--------------------------------	------------------------------	------------	-------------	------------------------------------

Разделение точек по форматам даст Вам возможность определять нормативы и быстро видеть проблемы в точке, если она отстает от остальных в кластере. Точки одного формата должны быть похожи по ключевым характеристикам и показателям продаж.

ПРИЗНАКИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ФОРМАТ:

- объем продаж
- площадь магазина
- стоимость аренды
- количество торгового оборудования (площадь витринного пространства)
- ассортимент по товарным группам
- локация (если это сильно влияет на ключевые параметры: стоимость аренды, трафик, чек)
- тип точки (киоск, отдел, магазин, рынок)
- наличие концепции

Шаг 3 – периодически сравнивать показатели точек с нормативами

	Средняя цена, руб/кг	Маржинальная прибыль	Коммерческая прибыль	Доля закупочного коста, %	Доля коммерческих расходов, %	Аренда %	Затраты по персоналу %	Списания %	Аренда/М2
Фирменный магазин с сопутствующими товарами									
Целевые показатели	259,4	43%	3%	55%	37%	8%	15%	2%	2000
магазин 1	240,7	42%	-11%	56%	49%	17%	16%	4%	3 500

Целесообразно делать это после расчета финансового результата по точкам (раз в месяц) - и анализ отстающих

Инструмент дает возможность быстро увидеть проблемные зоны и быстро начать разбираться

Разобраться подробнее с проблемными точками можно путем анализа след. параметров:

- Структура продаж (анализ ассортимента)
- Акционные продажи (доля акций и анализ эффективности акций)
- Средний чек
- Количество чеков
- Анализ выкладки (нет ли пустой витрины, состояние продукта, соответствие планограмме)
- Оценка работы продавца (можно временно поставить лучших продавцов – и посмотреть разницу)
- Оценка локации, оформления точки, конкурентной среды

- 1) ПРОВЕРЯЕМ, НАСКОЛЬКО НЕОБХОДИМО ПОДНЯТЬ ВЫРУЧКУ В ДЕНЬ ДЛЯ ВЫВОДА ТОЧКИ НА ОКУПАЕМОСТЬ
- 2) НАХОДИМ СЛАБЫЕ МЕСТА – И СТАВИМ ПЛАН ПО ИХ УСТРАНЕНИЮ (ПЛАНИРУЕМ ЭФФЕКТ)
- 3) УСТАНОВЛИВАЕМ СРОК “РЕАНИМАЦИИ” ТОЧКИ
- 4) ЕСЛИ ТОЧКА НЕ ВЫХОДИТ НА ЗАДАННЫЕ ПАРАМЕТРЫ ЧЕРЕЗ 2-3 МЕСЯЦА - ЗАКРЫВАЕМ

Как оценить эффективность собственной розницы?

ВЫРУЧКА В РУБЛЯХ	РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ КАНАЛА, %	ОБОРОТ С КВ.М.	ДОЛЯ ФОТ ОТ ВЫРУЧКИ, %	% ВОЗВРАТОВ, ПОТЕРЬ
СРЕДНИЙ ЧЕК И КОЛИЧЕСТВО ЧЕКОВ	КОММЕРЧЕСКАЯ МАРЖИНАЛЬНАЯ ПРИБЫЛЬ ПО ТТ, %	ТОВАРООБОРОТ НА 1 СОТРУДНИКА	ДОЛЯ АРЕНДЫ ОТ ВЫРУЧКИ, %	ДОХОДНОСТЬ ПО ТОВАРНЫМ КАТЕГОРИЯМ

ПО РЕЗУЛЬТАТАМ МЕСЯЦА И В СРАВНЕНИИ С ПРЕД. ПЕРИОДАМИ – В ОБЩЕМ И ПО ФОРМАТАМ ТТ

Простые советы, помогающие растить эффективность

- Постоянные новинки с ограниченным сроком "жизни" (помогают продавцу сделать допродажу)
- Сезонный ассортимент
- Уникальный ассортимент (отличный от сетей – 20%)
- Постоянные акции на топовые позиции (оформление витражей) и мотивация торговой команды на выполнение плана по акциям
- Четкое выполнение плана по выручке через постоянный контроль среднего чека на точке
- Ввод обязательных матриц (+позиции на выбор продавца в зависимости от аудитории)
- Минимизация пространства магазина - отдел или точка на рынке
- Если отдельно стоящий магазин – наполнение сторонним ассортиментом /концепция
- Контроль затрат (аренда, коммунальные платежи, расходные материалы и пр)
- Вложение в сервис и работу с покупателями

ХОРОШИХ ПРОДАЖ!

Тема 10

Планирование и оценка эффективности промо

ТРЕК – ОПЕРАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Секреты успеха при проведении промо: знать рынок и выполнять правильно рассчитанный план

- ВАЖНО ПОНИМАТЬ ПРОМО-ЗАКОНЫ В ВАШЕЙ ТОВАРНОЙ КАТЕГОРИИ И ПРОМО-СТРАТЕГИИ ОСНОВНЫХ ИГРОКОВ, И ЗНАТЬ СООТНОШЕНИЕ СКИДКИ И ПРИРОСТА ПРОДАЖ – ИНАЧЕ ВЫ БУДЕТЕ СЛИВАТЬ МАРЖУ!
- В АКЦИОННОМ ПРОМО ВАЖНО ПРАВИЛЬНО ОПРЕДЕЛИТЬ ПОЗИЦИЮ И РАССЧИТАТЬ ЗАТРАТЫ, А ПОТОМ ВЫПОЛНИТЬ ВЫПОЛНИТЬ ЗАПЛАНИРОВАННЫЙ ОБЪЕМ ПРОДАЖ!

Доля промо на рынке колбасных изделий – около 65%

Глубина скидки около 30% - эти параметры нужно учитывать при планировании промо и при расчете цены и экономики нового продукта

Что влияет на эффективность акций?

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ПРИРОСТА ПРОДАЖ В АКЦИОННЫЙ ПЕРИОД (КОЭФ-Т ПРИРОСТА)	ПРАВИЛЬНО ВЫБРАННЫЕ ПРОДУКТЫ ПО ОБОРАЧИВАЕМОСТИ	ОСТАТОЧНАЯ МАРЖА НА КИЛОГРАММ С УЧЕТОМ СКИДКИ	ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ПРОДАЖ БЕЗ АКЦИИ
ОПТИМАЛЬНО ПОДОБРАННАЯ СКИДКА	ВЫПОЛНЕНИЕ ПЛАНА ПО АКЦИЯМ	ПЛАНОВАЯ СТОИМОСТЬ СЫРЬЯ	“КАННИБАЛИЗМ” ВНУТРИ ГРУППЫ

Акции – ожидание vs реальность

Маржа = выручка – себестоимость – переменные производственные затраты- переменные коммерческие

	Продажи без скидки (расчетные)	Продажи, кг	Прирост, кг	Коэф-т увеличения продаж	Цена базовая	Цена факт	% скидки	Скидка без НДС, руб (продажи в акцию*Цб - Цакц)	Маржинальная прибыль без скидки (расчет)	Маржинальная прибыль с учетом акции, руб	Эффект от акции, руб (маржа акц-без акции)	ROMI = эффект от акции/скидку без скидки
план	24 152	53 515	29 363	2,2	422	377	10,7	3 450 441	6 142 748	10 210 825	4 493 476	1,302
факт	23 396	43 380	19 981	1,8	426	370	13,1	3 048 999	3 048 999	6 023 332	2 478 639	0,813

Планируемый эффект в размере 4,493 млн. руб. (ROMI=1,302) по факту оказался значительно ниже (на 81%) – 2,478 млн. руб. (ROMI=0,813).

Почему так происходит?

Основной причиной послужило некорректное планирование:

- незнание величины прироста продаж по конкретным позициям,
- выбран неоптимальный размер скидки,
- не везде был корректно учтен фактор количества торговых точек, в которых данные акционные позиции должны быть представлены.

Эффективность проведения акции (=разница в валовой прибыли на кг) должна покрывать прирост накладных расходов.
 Это означает, что в акцию выбраны наиболее выгодные позиции.
 Данное условие можно считать условной отправной точкой отсчета для составления наиболее эффективного акционного набора.
 И эффективность, и изменения накладных несут на себе влияние как минимум 2-х факторов: изменение кг и изменение цены/ст-ти затрат на кг

необходимо добавить наименование акционного SKU

Анализ эффективности планируемых акций (Консолидированный БДР)

Франчайзи Нск
 в рублях без НДС

Статья	Без акции		С АКЦИЯМИ		Факторы отклонения		Факторы отклонения:		
	март.18	март.18	из-за кг	из-за цены	из-за кг	из-за цены	из-за кг	из-за цены	
Выручка с учетом акции	26,20	27,44	-1,24	0,00	196,00	276,00	-80,00	0,00	
Переменные расходы	18,46	15,79	2,68	0,00	139,07	139,07	0,00	0,00	
Коммерческая маргинальная прибыль	7,74	11,65	-3,91	0,00	56,93	136,93	-80,00	0,00	
Акционные расходы	0,00	0,00	0,36	0,00	2,43	0,00	2,43	0,00	
Расходы каналов продаж Франчайзи (% от выручки)	0,82	0,86	-0,04	0,00	6,14	8,65	-2,51	0,00	
Эффективная прибыль	6,92	10,79	-3,87	0,00	48,35	128,28	-79,92	0,00	
Коммерческие расходы постоянные	7,00	7,91	-0,91	0,00	37,72	44,63	-6,90	0,00	
Коммерческая маргинальная прибыль	6,55	3,89	2,67	0,00	10,63	83,65	-73,02	0,00	
Общештатные накладные расходы	0,82	1,91	-1,09	0,00	4,29	12,38	-1,09	0,00	
Рациональная прибыль	5,73	1,98	3,75	0,00	6,34	71,27	-64,93	0,00	
Итого	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
							Франч. Р	Общеш.Р	
% покрытия накладных расходов эффективностью:							128,18%	98,66%	
% скидка (франч. Р)							14,49%	14,49%	
% скидка (общеш. Р)							14,49%	14,49%	
кг с акцией (fix)							4 000		
Франч. Р	скидка (max)						-16,73%	-16,73%	
Общеш.Р	скидка (max)						-14,37%	-14,37%	

ЭФФЕКТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОМО-АКЦИЙ С УЧЕТОМ ИХ ТЕКУЩЕЙ ИНТЕНСИВНОСТИ ВОЗМОЖНО ТОЛЬКО С ПОМОЩЬЮ НАСТРОЕННЫХ МОДЕЛЕЙ В 1С И СИСТЕМЫ УЧЕТА ПОСТОЯННЫХ И ПЕРЕМЕННЫХ ЗАТРАТ (ПО КАЖДОМУ КЛИЕНТУ И ПРОДУКТУ)

Спасибо за внимание

ЗАПИСАТЬСЯ НА КОНСУЛЬТАЦИЮ:
ТЕЛ. 8 915 033 14 31
ПОЧТА: KAYTYALIDI@YANDEX.RU



Кайтялиди Ольга