

Мерчандайзинг как элемент кампании promotion mix



Александр ХВАТОВ
(Санкт-Петербург) — консультант по организационному развитию, «Практик-центр». До 1998 года работал в Риге, консультант RMS-consulting, Рижская школа менеджеров.
Контакт:
<http://www.od-cons.newmail.ru>,
e-mail: d.irbis@newmail.ru.

Как показал трехлетний опыт нашей работы с производителями и оптовыми продавцами в Латвии, правильно организованные кампании promotion mix позволяют проводить эффективные наступательные кампании на рынке: например, объем продаж продукта увеличивается за 6 месяцев с 5 до 21% в рыночном сегменте. Ключевым звеном в таких кампаниях является мерчандайзинг.

Основные инструменты мерчандайзинга

Итак, мерчандайзинг (merchandising) — это комплекс мер по продвижению товара через точки конечного потребления.

Основная задача мерчандайзинга — привлечение внимания покупателя к продукту или бренду непосредственно в point of sales (P.O.S.) — точках конечного приобретения. Они логично делятся на Retail — магазины, аптеки и т.д., и Non-retail — отели, рестораны, кафе. Для этого используются три основных инструмента.

Space-management, выкладка товара

Товар, имеющий привлекательный для целевой группы дизайн, притягивает уже своим наличием на полке. Тем более, если выкладка выполнена в заметном покупателю месте и товар занимает достаточно пространства на полке. Выполнение хрестоматийных требований, вроде “удвоенная, утроенная выкладка”, “размещение на уровне глаз” и т.д., необходимо и обычно недостаточно. Это и так пытаются использовать многие. Выкладка товара в отдельные “горки”, “пирамиды” и т.д. — выразительный способ, за двумя минусами — обычно за отдельное место требуют дополнительной оплаты, и выложенный в такую “пирамиду” товар является “замороженным” средством — лежит много, а покупают лишь незначительно больше.

P.O.S. designing, то есть рекламные элементы в пространстве магазина

Это плакаты, буклеты, wobлеры, ценники, подвесные и “стоячие” модели товара, монетницы, стенды, полки... Список можно продолжать долго. Здесь тоже свои особенности: например, если элементы P.O.S. designing мешают продавцам и покупателям, то они крайне быстро приходят в негодность: их попросту ломают. Или если выглядят потрепанно — это скорее раздражает, чем привлекает внимание к продукту.

Stock – control

Функция этого инструмента проста: обеспечить необходимое и достаточное количество товара в P.O.S. Важен баланс: если слишком мало, места на полках тут же занимают конкуренты. Слишком много — “замораживаются” средства магазина или поставщика. Магазин обижается, и договариваться с ним становится сложнее.

Как продвинуть водку на прилавок?

Латвийский алкогольный рынок (без учета пива) три года назад представлял собой примерно следующее:

Крепкий алкоголь — выше 55% в алкогольном сегменте, из них:

- водки местного производства — до 48%,
- вина крепостью до 14° — до 12%,
- вина крепостью выше 14° — до 10%,
- остальное — 23%.

Наиболее емкий сегмент, очевидно, крепкий алкоголь. В нем происходило следующее: производитель водок Latvijas Balzams держал около 52% (!) сегмента водки четырьмя своими традиционными брендами — Moskovskaja, Kristals, Rigas, Rigalia и еще несколькими, поменьше. Остаток в основном делили между собой 4 других крупных

Исходные условия

производителя: Berlat, Jaunalko, Pallada, Rigas Vini. Попытки некоторых производителей, например Jaunalko, экспериментировать с рынком, создавая радикальные брэнды — яркие, с нетипичными для водок этикетками, — особого эффекта не давали. Попытки конкурентов создавать мимикричные брэнды — очень похожие на Latvijas Balzams — тоже особых результатов не приносили.

Реклама и ценовое стимулирование не помогли

Снижение цен на продукт увеличивало продажи, но не настолько значительно, как планировалось. Специалисты по продвижению озадачились: почему? Маркетинговая фирма “Абсолют”, занимавшаяся в то время продвижением продуктов Rigas Vini, в частности латвийской водки Bravo, предложила Рижской школе менеджеров, консультантом которой я являлся, разработать эффективную стратегию продвижения.

Мы стали анализировать: что происходит на границе контакта Продукта и Потребительского рынка. Как Потребитель узнает о Продукте, насколько просто купить Продукт, что мешает покупке. То, что мы обнаружили, заметно нас удивило: Продукты Latvijas Balzams в физической дистрибуции были везде (98% физической дистрибуции), в полной выкладке и практически полном ассортименте. Продукты Rigas Vini — примерно в 55% P.O.S. При этом обнаружить одинокую бутылку Bravo в ряду бальзамовских (и других) продуктов может либо тот, кто специально за ней пришел, либо очень любопытный покупатель (любопытных в Латвии статистически меньше, чем по среднеевропейским стандартам — примерно 4—6%).

Ничего удивительного, что, несмотря на активную рекламу в медиа, продажи росли достаточно медленно.

Инерция продавцов

Стали выяснять причины такой ситуации, и оказалось, что поставки в большинство магазинов осуществляли оптовики, 4—5 крупных компаний, которые ЗНАЛИ, что около 50% водочного рынка занимал Latvijas Balzams. У оптовиков было достаточно инструментов для мотивирования директоров магазинов к тому, чтобы продукты Latvijas Balzams были выставлены в P.O.S. Например, можно слегка поднять оптовую цену, если директор несговорчив. С другой стороны, работники магазинов знали, что “бальзамовские” продукты покупают хорошо, и всех все устраивало. Другие производители алкоголя, естественно, сталкивались с затруднениями в том, чтобы обеспечить надежную дистрибуцию своих товаров.

При выбранной для продвижения водок Rigas Vini стратегии “Наступление” мы выделили три очевидных способа для стимуляции продвижения брэнда:

Способы стимуляции продвижения

1. Снизить цену. Доколе? Продавать продукт ниже минимальной расчетной стоимости производителю очень не хотелось. Для снижения себестоимости производства требовались дополнительные инвестиции (опять!). Можно было еще снизить цену за счет уменьшения бюджета на продвижение, рискуя при этом потерять уже достигнутое (3—5% в сегменте, что вовсе не мало).

2. Форсировать кампанию в медиа (к тому моменту она происходила), предполагая, что дистрибуция подтянется сама. Посчитали: получилось достаточно дорого, и без гарантий.

3. Организовать собственную сеть, обеспечивающую физическую дистрибуцию продукта. Снова посчитали. Для реорганизации существовавшей тогда у Rigas Vini дистрибуторской сети требовались еще большие затраты, и гарантировать результат при этом опять никто не мог.

Мы стали искать неочевидные решения, и пришли к следующим. Если подходить к задаче наступления в сегменте рынка с системной точки зрения, то необходимо воздействовать на всю цепочку: «производитель—оптовый торговец—P.O.S.—покупатель». От производителя потребовалось по концепции маркетингового агентства разработать несколько новых продуктов, от маркетингового агентства — разработать, спланировать и организовать кампанию promotion mix. Самый узким, в итоге, оказалось звено «оптовый продавец—торговая точка», и локальные задачи свелись к тому, чтобы обеспечить:

Локальные задачи мерчандайзинга

- 1) регулярную физическую дистрибуцию в P.O.S. (до 70—80%);
- 2) постоянную заметность, узнаваемость и привлекательность брэнда в P.O.S.

Для этого в маркетинговом агентстве было создано подразделение мерчандайзеров, в задачи которых входило осуществление мероприятий по продвижению в торговых точках. Был также разработан комплекс мероприятий promotion mix, которые взаимовызывали рекламу в медиа, мероприятия в P.O.S. и стиль проведения акций sales promotion.

Работа мерчандайзера

Когда мы проектировали это подразделение и обучали специалистов, нам было ясно, что только владения технологиями мерчандайзинга для работы им будет недостаточно. Им необходимо еще уметь эффективно вести переговоры с клиентами, которые не всегда настроены радушно.

Вообще говоря, затруднения, с которыми сталкиваются торговые представители и мерчандайзеры, достаточно типичны. Можно сгруппировать их так:

Возражения клиентов

- *"нет места на полках"* (именно для вашего товара);
- *"нет времени переговорить"* (именно с вами);
- *"это все будет только мешать"* (неудобства очевидны, выгоды сомнительны);
- *"в нашем магазине все равны"* (если другие не двигают свой товар, то и вы не лезьте);
- *"это не будут покупать"* (потому что я это не люблю или не верю в этот продукт);
- *"я тридцать лет в торговле"* (а от вас мне нужно признание моего профессионализма);

и т.д. — обычно эти возражения **связаны с трудностями в коммуникации с клиентом**;

- *"это не даст нам прибыли"* (потому что сам не понимаю, как это работает, а вам не верю);
 - *"в нашем магазине нет клиентов, которые это купят"* (я не представляю целевой аудитории для этого продукта);
 - *"нам это не нужно"* (я не понимаю, зачем это нужно и какие результаты принесет);
- и т.д. — обычно эти возражения **связаны с недостаточной компетентностью клиента в области маркетинга**.

Затруднения мерчандайзеров

- *"магазинов много, а нас мало"* (и непонятно, с какими из них работать в первую очередь, и как);
- *"на все это времени не хватает"* (и непонятно, как его распределять);

и т.д. — обычно **связаны с трудностями в анализе групп клиентов и планировании работы**.

Знания и навыки мерчандайзеров

Проведя обзорное исследование, мы убедились, что мерчандайзеру для эффективной работы необходимы знания и навыки в трех основных областях:

1. Умение продавать и вести переговоры, то есть ориентироваться в интересах клиента, представлять продукт и сопутствующие ему услуги, мотивировать клиента к сделке, заключить сделку и поддерживать долгосрочные рабочие отношения с клиентами.

2. Умение пользоваться инструментами мерчандайзинга, то есть иметь представление о маркетинге в целом, понимать маркетинговую стратегию своей компании и место мерчандайзинга в ней, уметь оценить рыночную ситуацию и уместно использовать для продвижения все инструменты, которые у мерчандайзера есть на текущий момент.

3. Умение анализировать рыночную ситуацию в целом и состояние "подопечных" клиентов, координировать свои действия с коллегами и **умение планировать свою работу и свое время**.

Проводя обучение мерчандайзеров, мы и фокусировались на отработке практических умений и навыков в этих трех областях. Обучение было организовано в виде тренинга. Формат, использованный в этом случае, приемлем для большинства клиентов — три семинара по 4 дня, с перерывом между семинарами полтора—два месяца. Такой график позволяет минимально отрываться от рабочих мест персонал заказчика и удобен с точки зрения усвоения материала: к началу каждого следующего обучающего блока у участников семинара есть опыт применения на практике знаний, полученных в предыдущем. Обычно за месяц-два работы у мерчандайзеров накапливалось достаточное количество вопросов по поводу использования инструментов стимулирования продаж, и они разбирались на очередном тренинге. Кроме этого, по договоренности с заказчиком, в перерывах между тренингами велся мониторинг изменений в рыночном сегменте, и мерчандайзеры имели возможность обращаться к консультантам проекта за помощью в сложных рабочих ситуациях.

Задачи мерчандайзеров

В случае с Rigas Vini в обязанности мерчандайзеров кроме традиционных (P.O.S. designing, space-management и stock-control) входило еще несколько задач. Например, обнаружив представляющую интерес торговую точку, в которой нет продвигаемого продукта, мерчандайзер должен был замотивировать директора торговой точки к тому, чтобы **сразу поставить продукт на полки** (они возили с собой несколько комплектов), и убедить его **сразу заказать на базе партию продукта** (впоследствии — несколько продуктов). При этом мерчандайзер должен был быть в курсе того, на каких ближайших оптовых базах продукт есть, сколько стоит и когда его могут доставить. В его же

Типичные возражения продавцов

Слова мерчандайзеров

Три основных требования к мерчандайзеру

Задачи и проблемы

задачи входило проверить всю цепочку: заказан ли продукт на базе, доставлен ли в торговую точку и выставлен ли так, как это необходимо. Кроме этого, необходимо было отследить динамику продаж в магазине и подотчетном мерчандайзеру регионе в целом.

Руководители магазинов

К такой схеме пришлось обратиться, когда мы обнаружили, что в более чем половине случаев руководители торговых точек легко дают любые обещания (“закажем, выставим, разложим, развесим все, как вы хотите”), и не выполняют их. И дело здесь не только в личном сволочизме работников магазинов, как это принято считать среди торговых представителей. Часто руководство магазина попросту не умеет организовать свою работу и работу своей торговой точки. И хорошо подготовленный мерчандайзер может ему в этом помочь, аккуратно объясняя то, что непонятно, и побудить к действию.

Информация от торговых точек и оптовиков стекалась к руководителю подразделения мерчандайзеров, который решал возникающие проблемы (те, которые мог решить сам), и активно участвовал в планировании акций promotion mix. Таким образом маркетинговое агентство приобрело инструмент для реального контроля дистрибуции и продаж в торговых точках практически по всей Латвии.

Продажи водки поднялись

Результаты работы

Статистический итог этой работы: за 6 месяцев рост продаж водок Bravo — от 5% до 21% в водочном сегменте.

Плюс организованная и хорошо управляемая структура — команда мерчандайзеров, которая была способна продвигать практически любые алкогольные брэнды на рынок.

Пример — еще два продукта Rigas Vini, продвигавшихся в тот же период агентством «Абсолют».

Сухие вина Pasules vīnu kolekcija — от 0 до 18% в своем сегменте (вина крепостью до 14%). Это при очень жесткой конкуренции и войне цен между двумя основными импортерами вин в Латвию — Mobil Plus и L.I.O.N.

Брэнды “Бонапарт” — от 0 до 30% в своем сегменте (брэнды).

Взгляд на ситуацию в России

Возможно, складывается впечатление, что я описываю некий волшебный латвийский способ победить на рынке всех. Это наверняка не так. Мерчандайзинг как инструмент продвижения достаточно трудоемок и дорогостоящ. Просто в некий рыночный момент другие инструменты начинают работать плохо, и не использовать этот оказывается слишком дорого для производителя или оптовика.

Сегодняшняя ситуация на российском рынке, разумеется, отличается от латвийской.

Что мешает развиваться мерчандайзингу

1. Сегодня здесь многие сегменты рынка насыщены значительно меньше, чем в Латвии.

2. Крайне сложно бороться с бесконечным количеством подделок известных брэндов, причем подделки могут быть самого неожиданного качества (иногда — вполне приличного).

3. Значительный объем продаж по многим товарным группам происходит через торговые точки, взаимодействовать с которыми в смысле акций sales promotion производителю или оптовику пока удастся только одним способом — изменением оптовой цены (оптовые рынки и т.п.).

4. Рекламным агентствам часто трудно убедить производителя израсходовать часть рекламного бюджета именно на мероприятия promotion mix. Типичный ответ лаконичен — “Покупают и так”.

5. Организовать слаженную кампанию sales promotion на достаточно мало структурированном и территориально большом рынке технологически сложно и трудоемко, следовательно — дорого.

6. По моему подозрению, при выборе тактик продвижения продукта для заказчика и маркетингового агентства значительную роль играет не только их ожидаемая эффективность, а наличие у исполнителей готовых специалистов и некая локальная мода. Например, в Петербурге некоторое время назад стало популярным ставить в магазинах стенды и полки для брендированного товара. Затем стало популярно проводить дегустации на местах. При этом активность использования стендов отчего-то снизилась. Прошла волна лотерей. Сейчас складывается впечатление, что новый курс взят на проведение PR-акций. Но это только мое подозрение.

Наблюдения в магазинах

Периодически, делая обзоры состояния торговых точек, я и мои коллеги наблюдаем занимательные картины. Например, в торговом зале одного из небольших магазинов в центре Петербурга на стенде компании “Балтика” стоят четыре вида пива, но среди них нет “Балтики”. На вопрос, “а для чего поставлено именно так?”, продавец связно-

го ответа, естественно, не дает.

А ситуации, когда дорогой брендированный товар заставлен более дешевыми, встречаются в магазинах средней руки регулярно. Так дело обстоит, например, с сырами. Аргументы работников магазина в пользу такой выкладки товара однообразны: "дешевые лучше берут" и "нам так удобнее". Это само по себе не хорошо и не плохо. Это просто поле для деятельности, и подтверждение того, что в этом смысле российский и латвийский рынки принципиальных различий не имеют.

Уровень неопределенности рыночной ситуации, который есть на российском рынке сегодня, сильно затрудняет проведение комплексных кампаний по продвижению. Мне доводилось слышать от руководителей, что инвестиции в развитие бренда долгосрочны, соответственно, в ситуации низкой экономической стабильности финансовые риски возрастают. В этом, возможно, и состоит главное отличие рыночной ситуации России от Латвии.

Никаких универсальных рецептов и "волшебных палочек", похоже, здесь не найти, так же как нет неких спасительных секретных know-how. Все известно и многократно описано. Для организации эффективных мероприятий promotion mix в условиях российского рынка необходимо решать системную задачу: максимально точно сегментировать потребительский рынок, позиционировать продукт, точно планировать работу, подбирая компоненты "коктейля promotion", и контролировать своевременность и качество исполнения всех запланированных мероприятий.

Очевидно, для этого необходимо готовить специалистов, которые умеют делать порученную им в торговых точках работу и готовы отвечать за нее. Наш опыт работы в России показывает, что именно в способности одной стороны взять ответственность за работу, а другой стороны отдать ответственность и проверить результат — состоит сегодня главное затруднение многих российских организаций. Другими словами, подготовка исполнительного и управляющего персонала оказывается еще одним компонентом коктейля promotion mix, и этот компонент тоже привносит свой "неповторимый привкус". ■

Организация работы