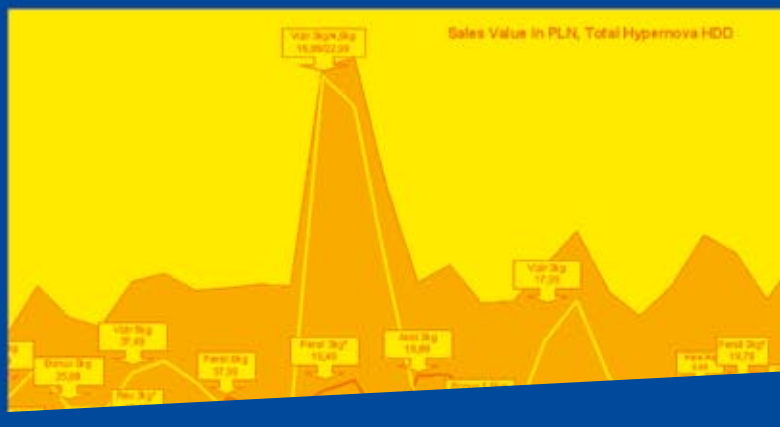


КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА В РОССИИ



Этот сборник лучших практик (Bluebook) по Категорийному Менеджменту создан усилиями рабочей группы Комитета по Спросу ECR-Rus. Сложенная работа членов группы по Категорийному Менеджменту их желание обмениваться информацией и результатами работы своей компании привнесла значительную ценность в создание данной рукописи. От имени Совета Директоров ECR-Rus мы хотим поблагодарить всех перечисленных ниже экспертов за их время и переданный опыт, в результате которого получился этот сборник.

Авторский коллектив

Буянова Елена – Danone
Давыдов Никита – Coca-Cola HBC
Кельбах Любовь – Nestle Россия
Левочкина Людмила – Wrigley
Масайло Ольга – Schwarzkopf&Henkel
Орлов Алексей – Лента
Рагузин Евгений – Diageo
Савушкина Ольга – Мосмарт
Тоноян Ая – Лебедянский

Все права зарегистрированы.

Полное или частичное воспроизведение возможно только с письменного согласия ECR-Rus.

Копирайт (C) ECR-Rus 2007-2008.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Вступление	2
Определение КМ	2
История возникновения	2
Возможные роли производителя/поставщика в проектах	3
Ценность проектов категорийного менеджмента	3
Предпосылки для запуска проектов в России	4
Наиболее типичные барьеры развития проектов	4
Преимущества внедрения проектов КМ для партнеров	4
2. Классическая модель Категорийного Менеджмента	5
I Подготовка	6
II Анализ	9
Определение категории	9
Роль категории	11
Оценка Категории	16
Цели по показателям категории	20
Стратегия категории	21
Тактики	23
III План действий	28
Реализация проекта	28
Оценка результатов	31
3. Примеры проектов по Категорийному менеджменту	32
4. Глоссарий	43

Проект «Категорийный менеджмент» (KM/Category Management)

«Ритейлер не может выиграть только за счет закупки товара, крупнейшие ритейлеры развивали также экспертизу в продажах. В этом смысле, производители товаров – сильное оружие для сети. Именно, они должны предложить маркетинговое решение, направленное на улучшение удовлетворенности покупателей и увеличение продаж и прибыли»

Сэм Уолтон, основатель сети Wal*Mart

Категорийный менеджмент, как процесс совместного управления товарными категориями между розничной сетью и производителем, является инновацией в отношениях, что обусловлено изменениями традиционных взаимоотношений между поставщиком и ритейлером, переходом от конфронтации к кооперации, когда ключевым мотивом для объединения усилий являются потребности и запросы конечных потребителей товара. Классическое определение Category Management

(KM) гласит:

Управление категориями или Категорийный менеджмент – это стратегическое сотрудничество розничного оператора и поставщика, при котором стороны управляют категорией как Стратегической единицей, и достигают роста категории (увеличение продаж и прибыли) путем набора действий, ориентированных на покупателя.

1. Первые проекты появились в начале 90-х годов в США в среде розничной торговли и консалтинга.



История KM

Авторство программы Efficient Consumer Response (ECR), давшей начало Категорийному менеджменту, принадлежит Procter&Gamble. В 1991 году совместно с Wal-Mart компания Procter&Gamble первой создала у себя подразделение customer team, перед которым была поставлена задача сблизить производителя и сеть магазинов. Параллельно команда решала ряд важных вопросов, впоследствии объединенных понятием «категорийный менеджмент». Цели проектов: снижение затрат на логистику и оптимизация ассортимента.

2. В середине 90-х проекты KM стали распространяться сначала в Великобритании, затем по всей Европе. Степень внедрения категорийного менеджмента достаточно

высокая в сетях Carrefour, Tesco, Casino, System U, Auchan, Cora. Успешность проектов основана на партнерских взаимоотношениях, обмене информацией.

Цели проектов: объединение усилий поставщиков и ритейлеров для увеличения продаж и прибыли.

3. В начале 2000 с развитием современных форматов торговли KM приходит в Россию.

2001 год – зарегистрирован первый опыт совместной работы производителя и ритейлера в отдельных товарных категориях: Рамстор–Gillette (категория: уход за полостью рта).

Цель проекта: фиксирование планogramм для отдельных товарных групп.

4. Начиная с 2005 года активное развитие получили проекты категорийного менеджмента в сети Мосмарт – более 30 проектов в категориях food и non-food, сеть Копейка доверительное управление в отдельных категориях non-food, запуск проектов в сети Реал, Лента, Рамстор, Перекресток, Алые Паруса, Магнит и другие.

В 2006 году Комитет по управлению Спросом в ECR-Rus стартует рабочую группу по категорийному менеджменту для реализации стратегии полной интеграции в категории между поставщиком и ритейлером.

Влияние и участие поставщика в проектах категорийного менеджмента в разных странах зависит от степени зрелости розничного бизнеса в стране, готовности партнеров к обмену информацией, наличию у поставщика экспертизы в управлении категорией, одобрения и поддержки топ-менеджмента.

Возможные роли производителя/поставщика в проектах:

1. Капитан категории

Принцип взаимодействия: производителю на аутсорсинг передается полное управление отдельной товарной категорией в розничной сети при полноценном обмене информацией и статистикой продаж.

Основные задачи:

- Оптимизация ассортимента
- Оптимизация полочного пространства
- Разработка и управление планами
- Ценообразование
- Управление складскими запасами и заказами
- Управление промо-мероприятиями

Тип стратегического взаимодействия: ПАРТНЕРСТВО.

2. Партнер категории

Принцип взаимодействия: перед производителем ставятся более узкие задачи, которые являются приоритетными для сети в данный момент времени; обмен данными может быть ограничен, например, не передается информация о прибыльности товарных позиций.

Основные задачи:

- Оптимизация ассортимента
- Оптимизация полочного пространства
- Разработка планов
- Уникальное оформление категории в торговом зале

Тип стратегического взаимодействия: УЧАСТИЕ.

3. Поставщик

Принцип взаимодействия: производитель декларируется как партнер проекта, при этом сеть ограничивает обмен информацией, не давая возможности проводить анализ эффективности ассортимента в категории, большинство предложений поставщика не проходят.

Основные задачи:

- Попытка управления ассортиментом без обмена данными
- Попытка структурировать выкладку товара

Тип стратегического взаимодействия: ФАЛЬШИВЫЙ ПАРТНЕР, часто БОРЬБА.

Ценность проектов категорийного менеджмента:

Базовый принцип, лежащий в основе ECR, – это создание дополнительной ценности для потребителя относительно цены товара, его выбора, наличия, свежести продукта, его качества соответствия, а также инновации и сервиса. Кроме того, потребители ценят легкий способ получения информации, а также комфортные условия для осуществления покупок.

Проекты категорийного менеджмента создают дополнительную ценность не только для потребителя, но и для партнеров проекта.

Категорийный менеджмент совмещает знание производителя и продавца о потребителе. Речь идет об управлении целой товарной категорией, а не единичными брендами производителя, в основе которого лежит глубокое понимание трендов развития категории.

Ценность для потребителей:
ценность для Ритейлера + ценность для Бренда



Цель Категорийного менеджмента –
удовлетворение Заказчика + Потребителя в целях
усиления лояльности Потребителей

Предпосылки для запуска проектов в России

Необходимость оптимизации бизнес-процессов и передача непрофильных бизнес-процессов на аутсорсинг

- Необходимость оптимизировать взаимную прибыль
- Покупательское поведение всё больше диверсифицируется
- Ориентация на лучшее понимание нужд покупателей
- Огромное количество предложений товаров сетям со стороны поставщиков

• Быстрое развитие современных форматов торговли и рост конкуренции

• Высокие показатели отсутствия товара на полке (OOS)

• Примеры успешных стратегий в Европе и появление в России экспертов КМ.

Исходя из перечисленных предпосылок понятно, что сотрудничество поможет использовать потенциалы будущего для улучшения бизнес-процессов.

Наиболее типичные барьеры развития проектов

- Недостаток ресурсов (время, люди, деньги)
- Отсутствие полноценного обмена данными, информацией
- Недостаток специалистов и опыта в КМ
- Отсутствие в структурах компаний соответствующих отделов
- Негибкие информационные системы
- Некорректные/неполные данные о рынке
- Недоверие ритейлеров и производителей друг к другу
- Сложившаяся практика управления ассортиментом у ритейлера не подразумевает участие поставщиков в этом процессе – для внедрения принципов КМ ритейлеру придется пересматривать многие бизнес-процессы

Преимущества внедрения проектов КМ для партнеров

Преимущества для сети

- Снижение издержек и экономия затрат за счет привлечения партнера
- Увеличение продаж и прибыли
- Оптимизация ассортимента и выкладки
 - Привлечение покупателей и облегчение процесса выбора
 - Улучшение имиджа магазина
- Минимизация затрат по работе с полкой
 - Сокращение Out-of-stock
 - Планограммы
- Дополнительные экспертизы в категории

Преимущества для производителя

- Прирост в категории в целом и марок производителя в том числе
- Оптимизация ассортимента в категории
- Обмен данными с крупным розничным игроком
- Оптимизация взаимодействия с торговым партнером
- Дополнительная практика в управлении категорией

КЛАССИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

8 шагов процесса управления категорией



Классическая модель процесса управления категорией включает 8 этапов в теории, которые на практике требуют адаптации к российской действительности. Поскольку Россия находится в ситуации, когда имеет место недостаток глубоких исследований потребительского поведения, независимые исследовательские компании зачастую предоставляют неточные данные о рынке. Ориентация на покупательское поведение не всегда является приоритетным направлением развития розничного бизнеса, который в эти годы ориентирован на экстенсивный рост и развитие в регионах.

Но эти барьеры не должны становиться причиной не начинать сегодня сотрудничество между ритейлером и производителем, так как, запуская пилотные проекты категорийного менеджмента, мы сможем развивать процесс, используя лучший мировой опыт.

Мы понимаем, что находимся на начальном этапе КМ на развивающемся рынке, поэтому, вовлекая ресурсы и специалистов, создавая команды по разработке методик, и, самое главное, определяя совместные цели в проектах, производитель и розничный оператор смогут добиться перехода на следующий, более зрелый уровень – полностью интегрированный процесс управления товарными категориями.

Приоритетными целями в проектах КМ могут быть следующие экономические и другие показатели:

- Прирост категории в целом помимо органического роста рынка в стоимостном выражении
- Увеличение продаж категории в натуральном выражении
- Сокращение показателя отсутствия товара на полке

- Сокращение товарных запасов в магазине
- Увеличение прибыльности категории
- Оптимизация полочного пространства и создание структурированной выкладки
- Облегчение процесса выбора покупателю за счет сегментации и навигации в категории
- Создание нового имиджа категории посредством визуальных коммуникаций.

Понимание и исследование потребностей покупателя в конкретной категории товаров является важнейшим условием достижения высоких показателей категории. Управление категориями осуществляется совместными усилиями розничного продавца и его ключевых поставщиков (иногда называемых «капитанами категорий»).

Процесс Управления категорией товара подразумевает работу в многофункциональных группах со стороны каждого из партнеров – розничного оператора и поставщика: отделы маркетинга и маркетинговых исследований, служб ИТ и аналитики, отделов логистики.

Процесс Управления категорией может вызывать оптимизацию работы всей цепи поставки (**Supply Chain**), которая призвана с минимальными затратами обеспечить наличие товара в соответствии с выбранной ролью и стратегиями в каждой товарной категории.

Внедрение управления категориями предполагает создание системы общих для поставщика и розничного продавца ключевых показателей деятельности (**Key Performance Indicators Scorecard, KPIs**).

ЭТАП I ПОДГОТОВКА



Выделение этапа Подготовка в отдельный шаг процесса обосновано российским опытом ведения проектов категориального менеджмента.

Целью данного этапа является определение насколько Вы и Ваш партнер готовы к сотрудничеству, и насколько оно станет плодотворным для обеих сторон.

Можно говорить о портрете Идеального партнера КМ равно как со стороны ритейлера, так и производителя в случае, если есть положительный ответ по 4-м ключевым вопросам.

Портрет Идеального Партнера КМ

подразумевает, что и производитель, и розничный оператор знают пути и методы совместного развития, и видят четкие цели реализации процесса.



1. Запуск проекта инициирован топ-менеджерами компаний



2. Выделены ресурсы - команда и бюджет. Разработан ресурсный план проекта



3. Интегрированы и применяются современные инструменты для анализа категории и построения планов



4. Разработана система KPI и этапы отчетности. Определены инструменты корректировки

Создание партнерства – это важный шаг для каждой стороны. Подтвердить или опровергнуть обоснованность решения в выборе партнера в проекте, а также найти ключ к успешным переговорам, поможет собственная оценка плюсов и минусов, как партнера, так и своей организации.

Прежде чем начинать сотрудничество попробуйте ответить на следующие вопросы:

1. Готовность организация к партнерству

Попробуйте понять, насколько развиты в бизнесе потенциального партнера маркетинговое управление и принципы категорийного менеджмента.

Базируются ли процессы управления компанией, мотивация сотрудников, оценка ключевых показателей эффективности деятельности на показателях удовлетворенности клиента? Осуществляет ли компания построение категорий на основе потребительских ожиданий?

Производителю необходимо знать, что понимает и включает в процесс КМ ритейлер. Существует ли понимание роли и целей категории в сети?

Оценить, насколько глубоко и широко ритейлер будет готов передать управление ассортиментом партнеру?

Какие полномочия, составляющие КМ mix ритейлера, могут быть переданы в управление?

Ритейлеру необходимо понимать и оценивать влияние и вес производителя – рыночную позицию производителя и его торговой марки, компетенцию и масштаб покрытия категории, перспективы развития и активность компании, маркетинговую ориентированность в управлении, планы, стратегию, масштаб и вектор развития компании.

2. Какова текущая ситуация?

Определите, какие ресурсы будут задействованы в проекте.

Будет ли создана новая структура и набрана команда или будут расширены полномочия существующих сотрудников?

Каково географическое присутствие партнера, и как будет осуществляться управление КМ в регионах?

Решены ли вопросы по информационному и программному обеспечению?

3. Информационная компетенция

Какая информация аккумулируется у партнера и как она используется?

Каковы источники информации?

Насколько развиты процессы получения, хранения и анализа собственных данных? Используются ли эти данные для анализа покупательских предпочтений и удовлетворения их ожиданий?

Основные данные, необходимые для проведения полноценного проекта по КМ, следующие:

- данные продаж категории у ритейлера (в рублях и штуках, маржинальность) до уровня SKU
- данные ритейл-аудита по динамике категории на рынке и в канале, до уровня SKU, приведенные по тому региону, анализ которого проводится
- результаты целевых потребительских исследований, позволяющие провести сегментацию категории и построить дерево покупательских решений

Уровень готовности можно оценить с помощью scorecard, оценивая по 5-ти бальной шкале указанные аспекты.

В качестве примера использования scorecard предлагается оценка:

1. Категорийный менеджмент как стратегическое направление

Балл	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Общее значение	Ничего не запланировано	Планы согласованы, но выполнение еще не началось	Проводятся пилотные тесты	Началось внедрение	Полностью внедрено
Управление категориями осуществляется по принципам категорийного менеджмента. Это означает, что категория выстраивается исходя из потребительских предпочтений целевого потребителя	Высшее руководство не знакомо с принципами категорийного менеджмента или не использует их при работе	Высшее руководство разработало план мероприятий по категорийному менеджменту, но данные мероприятия еще не реализованы	Полная готовность к использованию новой модели. Выделены сотрудники, сформулированы ожидаемые показатели прибыли и доли категории в обороте магазина. Начинаются пилотные проекты	Существует выделенная структура, отвечающая за категорийный менеджмент, роли категорий определены, внедрены новые информационные	Большинство категорий в компании управляется исходя из принципов Категорийного менеджмента. Процесс категорийного менеджмента. Ключевые показатели по категорийному менеджменту (потребитель, покупатель, доля рынка) являются основой для всех важных решений и денежных вознаграждений. Целевые показатели по прибыли и доли категории в структуре оборота магазина достигнуты.

2. Компетентность команды

Балл	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Общее значение	Нет компетенции	Ученик	Специалист	Опытный	Мастер
	Не знакомы с принципами и методологией категорийного менеджмента, требуется дополнительное обучение	Прошел обучение, но не имеет практических навыков	Работал в команде по внедрению практики категорийного менеджмента	Руководил несколькими проектами, имеет положительные результаты	Развивает методологию, долгосрочный опыт успешных проектов, занимается обучением

4. Выбор партнера

Собственно, теперь нужно принимать решение. Должны появиться обоснованные выводы и заключения, которые определяют партнерство. В классической модели КМ эти основополагающие и базовые мероприятия позволят составить портрет Вашего партнера и сформировать мнение для принятия решения.

Шаги навстречу совместному проекту КМ

Инициатива создания партнерства может исходить как от производителя, так и от ритейлера.

Реорганизация бизнес-процессов и создание КМ – подразделения

Для большинства ритейлеров данные проекты потребуют существенной реорганизации бизнес-процессов, так как управление категориями у них, во многих случаях осуществляется структурными под-

разделениями в составе коммерческой дирекции. У поставщика должно быть понимание, что формирование отдельной команды, а не наделение дополнительными функциями сотрудников, позволит эффективно управлять процессами КМ. Должна быть сформирована команда, поставлены цели и задачи.

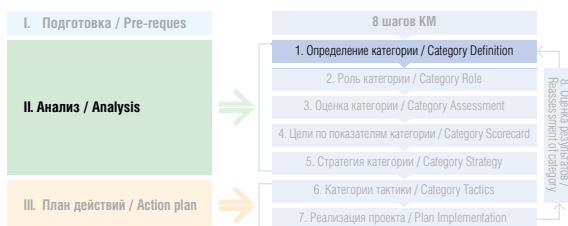
Реорганизация взаимоотношений

Реорганизация у ритейлера должна затронуть не только структурную иерархию, но, что более весомо, подход и политику построения взаимоотношений с поставщиками и производителями.

Производитель должен понимать, что сотрудничество – это не контрамарка и не безграничное право распоряжаться товарным портфелем, торговым пространством и электронными массивами ритейлера, а совместное создание потребительской ценности в категории для целевого покупателя.

ЭТАП II АНАЛИЗ

ШАГ 1 ОПРЕДЕЛЕНИЕ КАТЕГОРИИ
definition of the category



Определение границ и структуры категории – отправная точка процесса категорийного менеджмента. На данной стадии определяются параметры конкретной категории в бизнесе ритейлера, в силу чего решение имеет ключевое значение для конкурентной позиции сети на рынке и определения стратегии развития самой категории.

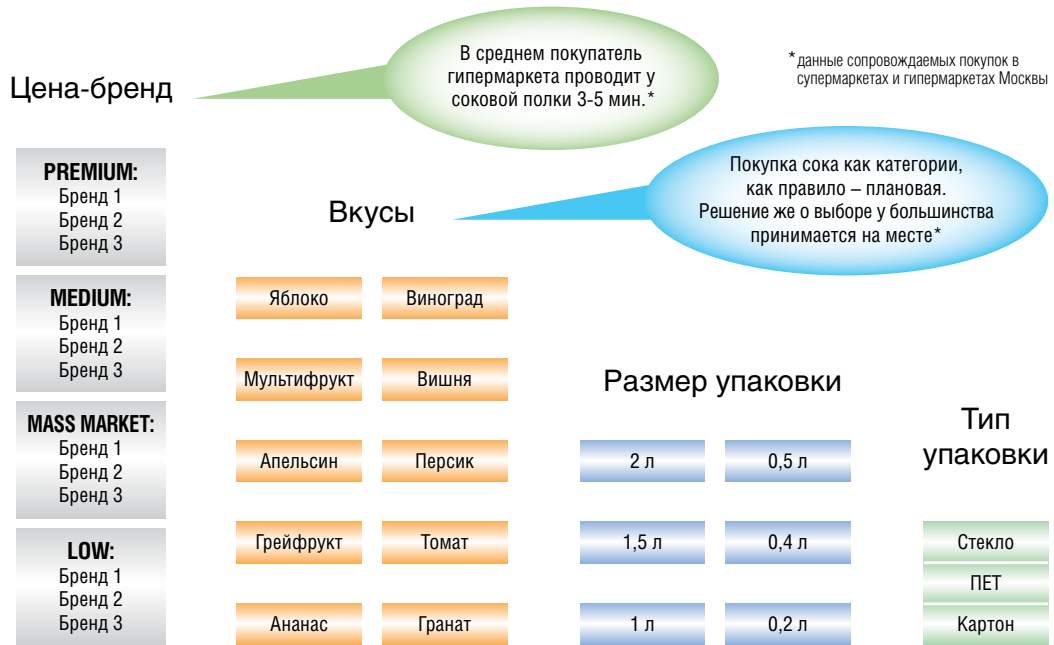
Решение принимается совместно ритейлером и производителем «капитаном категории» с учетом дифференцирующей стратегии сети, а также всех доступных количественных и качественных исследований рынка, потребностей потребителя и поведения покупателя (AC Nielsen, MEMRB, Gfk panels, etc.)

Ключевая цель:
представить категорию по объему, структуре и представлению в торговой точке так, как ее видит потребитель данного ритейлера.
Фокус лежит на потребительском видении категории.



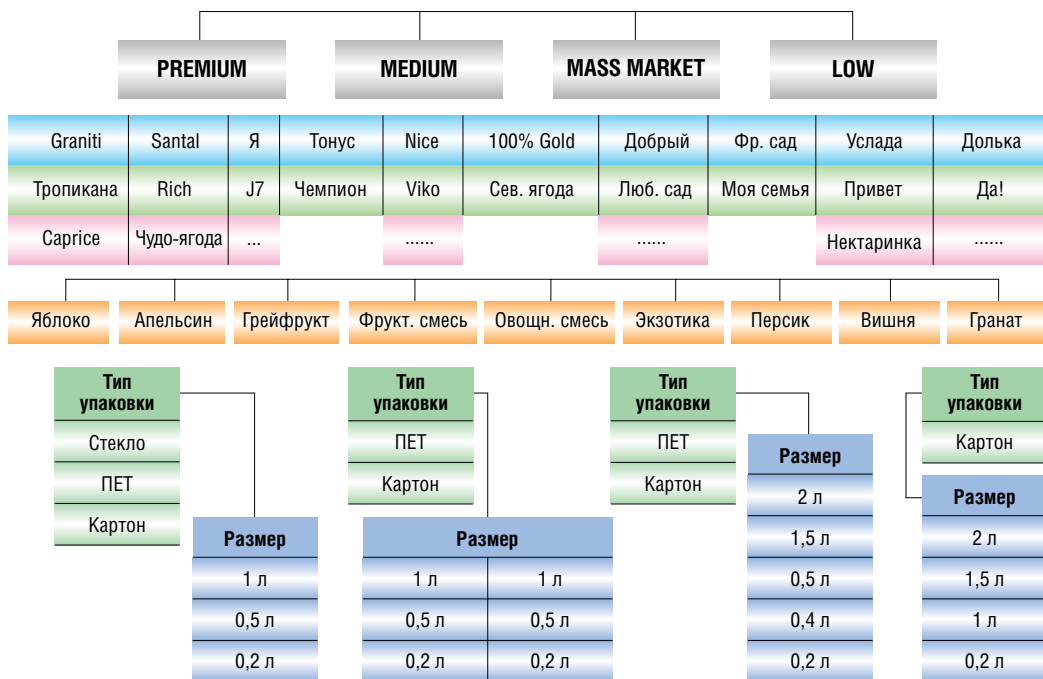
Основным источником являются данные потребительских панелей, а также исследований по покупательскому поведению, предоставляемых производителями или проводимых в магазине совместно с ритейлером, с целью определения Деревя решений покупателя.

Пример: дерево решений в категории соков



Данные Древа решений дают основу для определения структуры категории:

Пример: определение категории «Соки» покупателями супермаркета



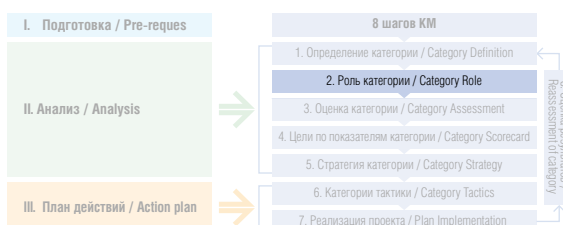
Структура категории фиксируется с как минимум 4мя уровнями сегментации. Ведение базы данных с определенной структурой важно для анализа категории и дальнейшего отслеживания результатов после внедрения плана развития категории.

КАТЕГОРИЯ	ПОДКАТЕГОРИЯ	СЕГМЕНТ	ПОДСЕГМЕНТ		

С учетом динамичных изменений в потребительской культуре в России и развития современных розничных технологий желательно с определенной периодичностью возвращаться к определению границ категории, чтобы учитывать зарождающиеся потребительские потребности, новые продукты и даже технические возможности по представлению продуктов на уровне магазина.

ШАГ 2 РОЛЬ КАТЕГОРИИ

category role



Для чего же необходимо определять роль категории?

Определение роли дает возможность обозначить важность категории для сети и, таким образом, помогает оптимизировать распределение ресурсов среди всех групп товаров. Подобными ресурсами является весь комплекс стратегических и тактических решений для категории.

Если выразить теоретическое определение обычным языком, то этап определения роли дает нам два основных преимущества:

- Создание дополнительной стоимости путем управления категориями согласно их важности для целевого покупателя.
- Максимальный возврат инвестиций на ресурсы, как самой сети, так и поставщиков, путем эффективного распределения полочного и складского пространства, маркетинговых средств, и, что не менее важно, времени менеджеров.

Процесс определения роли включает в себя следующие шаги:

1. Определение набора ролей, которые будут использоваться в компании;
2. Присвоение каждой из категорий своей роли;
3. Распределение ресурсов между категориями согласно их ролям.

1. Определение набора ролей, которые будут использоваться в компании

В зависимости от формата магазина сеть располагает от 150 до 400 различных категорий.

Каждая из категорий играет свою уникальную роль в построении стратегии ретейлера и достижении ими своих ключевых задач. Также как миссия, стратегия и ключевые цели, Топ-менеджмент компании должен определить тот набор ролей, которыми необходимо пользоваться для оценки групп товаров.

Естественно, что каждая из сетей вправе выбрать свой набор ролей категории.

В международной практике используют различные модели. Мы представим классический вариант:

- **Целевая**
 - Категория, которая определяет сеть, как приоритетного поставщика данных продуктов, путем предложения превосходной потребительской ценности для большинства покупателей.
- **Основная**
 - Категория, которая определяет сеть, как одного из предпочитаемых поставщиков данных продуктов, путем предложения постоянно конкурентоспособной потребительской ценности для целевого покупателя.
- **Компетентность**
 - Категория, которая определяет сеть, как приоритетного поставщика данных продуктов, путем предложения превосходной потребительской ценности для специальной группы покупателей, которые приобретают дорогостоящие продукты, таким образом, создают имидж сети.
- **Удобство**
 - Категория, которая определяет сеть, как поставщика, который предлагает полный выбор ассортимента, предоставляя хорошую потребительскую ценность.
- **Сезонная**
 - Категория, которая определяет сеть, как основного поставщика, который предлагает конкурентоспо-


собный ассортимент в период сезона или специального мероприятия.

Это классические определения, которые приняты в международной практике. Если опять же приблизиться к практике и розничной реальности, то обозначенные выше роли могут быть объединены в четыре группы по значимости, как для покупателя, так и для самой сети. Основными характеристиками здесь будут являться:

- с одной стороны, количество людей (которые покупают категорию в принципе и в конкретной сети – проникновение или перентрация); частота покупки категории; объем покупки (в количестве и денежном выражении);
- с другой стороны, объем продаж данной категории в целом, и в сравнении с другими категориями магазина; маржинальный доход

Таким образом, получится следующая картина:

Таблица: роли категорий

Значимость для сети	ОСНОВНАЯ КАТЕГОРИЯ 55-60%	Рис. 1	ЦЕЛЕВАЯ/ИМИДЖЕВАЯ 5-7%	Рис. 2
	Цель: увеличить общую потребительскую корзину		Цель: увеличить потока покупателей и создание имиджа	
	<ul style="list-style-type: none"> • высокие продажи в руб.; • высокая частота покупки и проникновения; • покрывает основные потребности целевой группы; Неотъемлемая /необходимая категория		<ul style="list-style-type: none"> • высокие продажи в руб.; • высокое проникновение домашних хоз-в; • высокая частота покупки; • отличает от конкурентов; Лидирующая категория для сети	
	СЕЗОННАЯ КАТЕГОРИЯ 55-60%	Рис. 3	КАТЕГОРИЯ КОМПЕТЕНТНОСТИ/УДОБСТВА 15-20%	Рис. 4
	Цель: увеличивать поток покупателей и имидж выборочно		Цель: аккумулировать прибыль	
	<ul style="list-style-type: none"> • высокая доля спонтанных покупок; • покрывает временные потребности целевой группы; • ярко выраженная сезонность продаж и частоты покупок; • средняя пенетрация; Категория связанная с событием (сезон, праздник и т.д.)		<ul style="list-style-type: none"> • средние продажи в руб.; • средняя пенетрация; • редкие покупки в конкретном магазине; Дополняющая категория для сети	
	Значимость для целевых покупателей			

Комментарии к таблице «Роли категорий»:

% около названия ролей категории обозначает, какая доля всех категорий в магазине обычно (в розничной практике) принадлежит к данному сегменту.

Например, в среднем около 5-7% процентов всех категорий являются для ритейлера **целевыми**.

Так, если в магазине около 100 категорий то, только 5-7 категорий будут являться для него имиджевыми и поддерживать общую стратегию сети. Например, в одной из сетей гипермаркетов категория «хлеб» является целевой. Это значит, что все покупатели этой сети (и не только этой) знают, что в магазинах сети можно купить любые сорта хлеба и по самым выгодным ценам. В итоге покупатели едут в магазины сети специально, чтобы купить хлеба.

Очень часто **целевой** категорией становится категория детских товаров (от питания до специальных средств для стирки детских вещей). В данном случае, определяя роль категории как ключевую, сеть пытается привлечь и сохранить лояльность широкой массы покупателей с уровнем дохода выше среднего. Здесь мы говорим о женщинах (большинство покупателей) замужних (делают покупки для всей семьи, расход на одну покупку больше), которые имеют маленьких детей (обычно в возрасте 25–35) – данная целевая категория покупателей считается одной из самых благодатных, но трудно удовлетворимых (мало времени на покупку, тщательно ориентированы на информацию и удобство в магазине).

К **основным** категориям обычно относят все те кате-

гории, которые очень важны для покупателей, но по той или иной причине не попали в разряд целевых и имиджевых. Как правило, это все то, что покупатель ожидает найти на полках обычного супермаркета, то без чего, не мыслим магазин самообслуживания: молочные изделия; консервы; кондитерские изделия. Другое дело, что в той или иной сети в тот или иной период времени, каждая из основных категорий может перейти в разряд либо целевых, либо, например, сезонных.

К **сезонным**, что очевидно, можно отнести такие продукты как: средства для обуви или средства от комаров, кетчупы, коробки конфет или елочные гирлянды. Категория **компетентности и удобства** наиболее сложна для определения и распознавания. Это все то, что либо приносит сети дополнительную прибыль, либо то, что не является обязательным ассортиментом, но помогает целевому покупателю оценить данный магазин как компетентный в ассортименте. Например, если магазин ориентирован на группу покупателей в возрасте 25-45 лет, менеджеров, молодых и энергичных, которые следят за новинками и модными тенденциями, то такой категорией может явиться секция «суши» в кулинарии; либо небольшой отдел сигар и виски. Такая категория не должна быть слишком широкой в плане ассортимента или доли в общих продажах. Можно привести пример, с категорией батареек, которая не являясь ни ключевой, ни основной, тем не менее, помогает покупателю составить целостную картину магазина.

Пример от компании Лента.

При формировании ролей категории очень важно иметь четкую систему показателей для оценки важности категории для ритейлера и для покупателя

Роль	Назначение категории	Яркий пример	Восприятие категории покупателями
Целевая	Категория призвана привлекать клиентов в ТК. Клиент задумывается в какой бы магазин поехать за покупками, думает о наиболее важных для него категориях, и едет в магазин, где они представлены лучше всего. Категория имеет высокую важность для подавляющего большинства покупателей	Свежее мясо	«Так, нужно купить мясо, молоко и помидоры... Дорогой, поехали в магазин П»
Основная (рутинная)	Категория призвана поддерживать размер среднего чека. Клиент специально планирует покупку этих категорий в данном магазине, но если вдруг обнаружит какую-либо из них в ТК, будет крайне (и неприятно) изумлен.	Туалетная бумага	«Что это вообще за магазин, в котором нет подсолнечного масла?! Что, теперь я специально должен еще куда-то ехать?! Бред!»
Сезонная	Категория удовлетворяет сезонные потребности. Это товары, актуальные для клиентов всего несколько месяцев в году. Категория призвана привлекать новых покупателей в сезон (специальные предложения), увеличить размер среднего чека (импульсные покупки) и создавать дополнительную ценность для клиентов (удобство).	Зимняя жидкость в бачок омывателя	«На неделе обещали снег, пора менять резину. Вот висит реклама: «В магазине П колесо за 600 рублей»... надо завтра посмотреть, когда поеду туда за едой»
Импульсная (удобство)	Категория создает дополнительную ценность для магазина в глазах покупателя. Это товары, которые покупатель не планировал покупать в этом магазине (либо вообще не думал об их покупке, либо собирался ехать за ними в специализированный магазин) но встретил в торговом зале и решил купить.	Чайник	«О, оказывается в этом магазине можно купить чайник. А у меня как раз сломался... Очень удобно! Пожалуй никуда специально за ним уже не поеду, куплю здесь»
Компетентность	Категория привлекает в магазин особые группы потребителей, за счет этого привлекаются новые клиенты, растет средний чек. Это своего рода целевая категория, но ориентированная не на всю покупательскую аудиторию, а на ее отдельную подгруппу.	Детские подгузники	«В магазине П отличный ассортимент подгузников, и цены низкие. Дорогой, поедem туда, заодно и еды купим...»

Роль	Доля оборота в валовой марже	Важность для покупателей	Ассортимент	Ценовая стратегия	Позиция ритейлера на рынке по данной категории
Целевая	Высокая	Высокая	Широкий и глубокий; лучше, чем у конкурентов	Цены ниже, либо такие же, как у конкурентов. Агрессивное ценовое промо.	Лидерство, специализация на этой категории
Основная (рутинная)	Средняя / низкая	Средняя	Не шире и не глубже, чем нужно для удовлетворения типовых потребностей; как у конкурентов	Цены такие же, либо незначительно выше, чем у конкурентов	Паритет с основными конкурентами
Сезонная	Средняя в сезон	Высокая в сезон	Широкий в сезон	Цены ниже, чем у конкурентов, а так же ниже, чем в специализированных сетях	Лидерство в сезон, превосходство специализированных ритейлеров в сезон
Импульсная (удобство)	Низкая	Низкая	Минимально достаточный для закрытия базовых потребностей, только самые востребованные позиции и марки	Цены такие же, или немного выше, чем у специализированных ритейлеров. Сопоставимые с ценами конкурентов	Паритет с конкурентами, отсутствие специализации на категории, у специализированных ритейлеров явное преимущество
Компетентность	Средняя	Высокая для определенной группы	Широкий и глубокий с точки зрения определенной группы	Цены ниже, чем у конкурентов, и ниже, чем у специализированных ритейлеров. Агрессивное ценовое промо для узкой подгруппы ЦА	Лидерство по сравнению с основными конкурентами, лидерство по сравнению со специализированными ритейлерами по ценам, паритет с ними по ассортименту

2. Присвоение каждой из категорий своей роли;

Принципы определения роли:

- Роль категории должна описывать желаемый результат. Это означает, что определяя роль, необходимо указывать желаемый результат, т. к. именно это позволит выстроить рамки работы на будущее.
- Роль категории должна быть ориентирована на потребителя. Очень важный принцип, который говорит о том, что все, что делается с категориями должно быть направлено на наилучший способ удовлетворения потребностей покупателя. Только благодаря этому возможно достичь эффекта в долгосрочной перспективе.
- Роли категории должны быть скоординированы. В обычном супермаркете от 150 до 200 разных категории: от поздравительных открыток и средств для автомобиля до муки и молока. Создание правильного баланса всех категорий дает сети конкурентное преимущество. Основная цель: расставить приоритеты так, чтобы при посещении магазина покупателем, он находил именно тот товар и именно в том месте, где это наиболее удобно и уместно для него. Не следует располагать ворох поздравительных открыток при входе в магазин (если, конечно, дело происходит не накануне Нового Года или дня Святого Валентина); также не стоит размещать категорию детского питания в дальнем углу, за полкой с консервами, где покупатель ее просто не найдет.
- Роли категории должны быть понятны. Все менеджеры в сети должны понимать что означает та или иная роль, какие тактические меры можно применять в зависимости от решения по каждой из групп товаров.

Итак, шаги по определению роли можно разделить на следующие:

- 1** Насколько важна категория для целевого покупателя?
Что выделяет категорию на основании особенностей потребительского восприятия?
- 2** Насколько важна категория для целевого ритейлера?
Что выделяет категорию на основании её вклада в реализацию задач ритейлера?
- 3** Каковы тенденции категории на рынке в целом?
Что выделяет категорию на основании её положения на рынке?
- 4** Насколько важна категория для конкурентов ритейлера?
Что выделяет категорию на основании её значимости для конкурентов ритейлера?



Основным методом для определения роли категории является «межкатегорийный» анализ. Этот термин подразумевает сравнение конкретной категории с другими по всем четырем указанным направлениям. (см. схему).

Среди используемых инструментов данного анализа можно назвать следующие:

1. Анализ покупательской корзины

Вопросы: Что покупают люди во время визита в магазин? Как увеличить потребительскую корзину?

2. Потребительская панель (в России данные потребительской панели предоставляет GFK, Ромир, TNS)

Факты: проникновение (пенетрация), частота покупки, средний объем покупки, % второй покупки.

Вопросы: Какой процент покупателей категории покупают ее в магазине? Какой процент покупателей покупают категорию в другом месте и сколько они там тратят?

3. Данные о продажах магазина (сети), включая размер категории и динамику. Сравнение продаж сети с продажами рынка, развитие (+/-).

4. Данные о продажах на рынке

Хорошо бы более подробно описать подход к расчетам при определении ролей категорий. На данный момент слишком многое отдается на откуп «интуиции и опыту» менеджеров. Лучше зафиксировать конкретные показатели, параметры и их значения.

3. Распределение ресурсов между категориями согласно их ролям.

Определив роли категорий, мы создаем основу для дальнейшего стратегического и тактического управления товарными группами внутри них.

Согласно обозначенным ролям, тактические меры могут быть распределены соответственно. Ниже приведен пример, распределения основных ресурсов магазина – ассортимента, ценового предложения, полочного распределения и промо-активности – согласно той роли, которую сеть присваивает группе товаров. Несколько дополнений к вышесказанному:

- Роль категории может определяться как для каждого формата магазинов сети (например, роль категории «средства для стирки» в «магазинах у дома» скорее – «Удобство» – а в гипермаркетах – «основная»), так и для всей сети целиком (каждая сеть определяет для себя сама). Роль категории может и должна со временем меняться, т.к. и рынок, и покупатель не стоят на месте. Определение роли для значимых категорий следует повторять не реже чем раз в году.

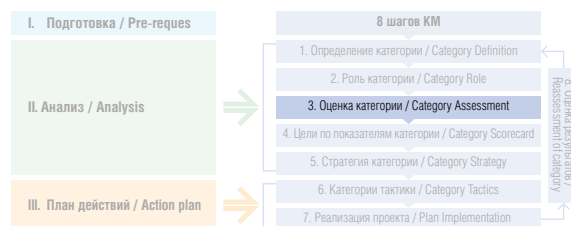
- Внутри категории для каждого из сегментов и суб-категорий может выбираться своя роль. Например, как правило в категории кофе сегмент кофе без кофеина играет роль «удобства», поэтому должен занимать ограниченную долю в ассортименте (только основные марки) и в полочном пространстве.

Надеемся, нам удалось показать, что определение роли категории – это хоть и трудоемкий, но очень важный процесс, затрагивающий не один уровень менеджмента.

Только благодаря тщательной работе на данном этапе становится возможным создание дополнительной стоимости и максимизация одного из важнейших финансовых показателей – возврата на вложенные инвестиции (как для ритейлера так и для поставщика). К этому приводит приоритезация управления категориями согласно их важности для целевого покупателя.

ШАГ 3 ОЦЕНКА КАТЕГОРИИ

category assessment



Оценка категории – необходимый этап в Процессе управления категорией товара, целью которого является понимание текущего состояния категории в розничной сети и определение наиболее важных зон развития категории для получения более высоких результатов по обороту, доходности категории и увеличения лояльности покупателей.

Партнерам необходимо оценить текущее состояние категории и ее составных компонентов (подкатегории, сегменты, бренды, и т.д.) в соответствии с ролью категории в сети ритейлера. Расхождения между текущими и желаемыми показателями определяют важнейшие зоны развития категории. Результат этапа Оценка категории является определяющим для дальнейших шагов Процесса – определения Стратегии и Тактик категории.

Оценка категории состоит из всеобъемлющей обзора по нескольким направлениям:

- Потребитель/Покупатель
- Рынок
- Розничный оператор



Оценка Потребителя и Рынка дает возможность оценить категорию в стране или торговом канале по ряду количественных и качественных показателей без принятия во внимание специфичной ситуации розничного оператора.

Оценка Розничного оператора позволяет сравнить текущее состояние категории в анализируемой розничной сети по ряду количественных и качественных показателей с ситуаций на рынке и у конкурирующих розничных операторов на основе эталонного анализа (benchmarking).

1. Оценка Потребителя/Покупателя дает возможность найти ответы на следующие вопросы:

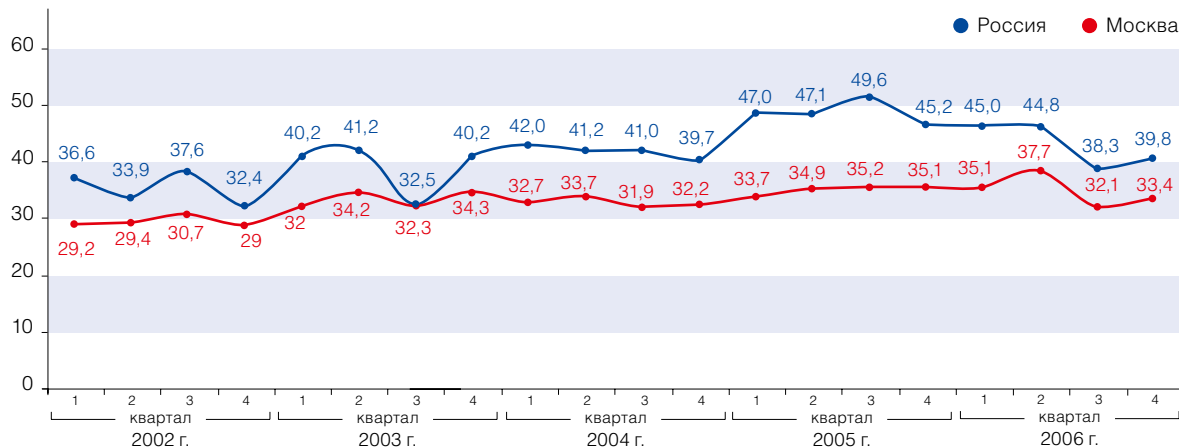
- а. Кто является покупателем категории?
- б. Уровень проникновения категории
- с. Основные факторы, влияющие на покупку категории?
- д. Как часто происходит покупка категории?
- е. Какова покупательская миссия, когда в основном происходит покупка категории?
- ф. На каком уровне происходит планирование покупки: категории, марки, SKU?
- г. Эластичность спроса на категорию в зависимости от цены?
- h. Доля расходов покупателей на категорию
- i. Есть ли товары, которые сопутствуют покупке категории?
- j. Лояльность покупателей: где уровень лояльности выше к розничной сети или бренду?
- к. В каком типе розничных каналов чаще всего происходит покупка?

Информацию для этой части анализа чаще всего можно получить из данных панельных исследований потребителей – Панель домашних хозяйств (Consumer Panel), а также специальных маркетинговых исследований потребителей/покупателей по заказу (ad-hoc research).

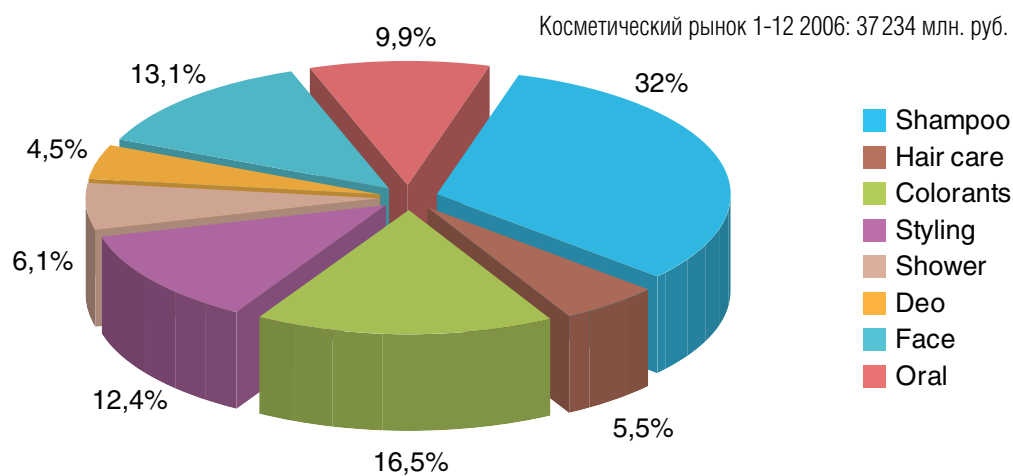
2. Важную информацию для оценки Рынка дают данные Розничного аудита (Retail Audit):

- а. Вес категории в продажах FMCG (на рынке и в торговом канале)
- б. Вклад торговых каналов в продажи категории
- с. Доля расходов покупателей на категорию
- д. Динамика спроса на категорию
- е. Есть ли сезонная зависимость в продажах категории?

Пример: динамика проникновения. Средства для укладки волос



Пример: структура косметического рынка

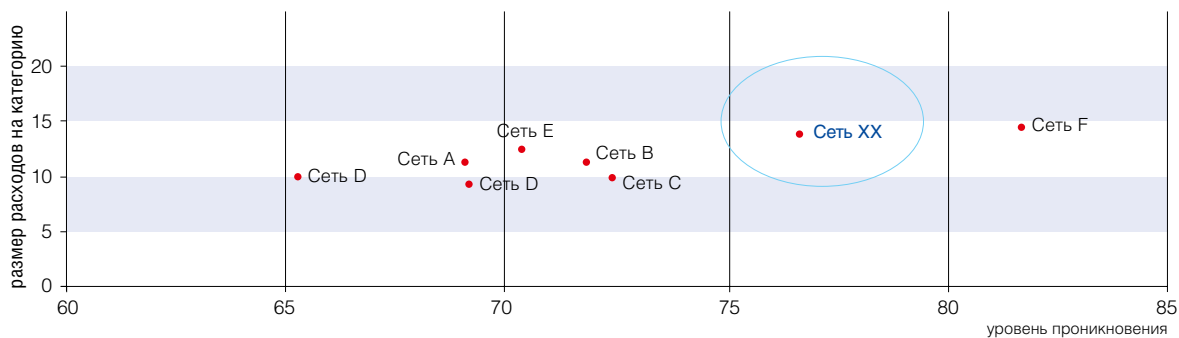


Оценить Рынок также возможно по уровню и динамике медиа-инвестиций в категории, которые доступны благодаря Медийным исследованиям (Mass Media research).

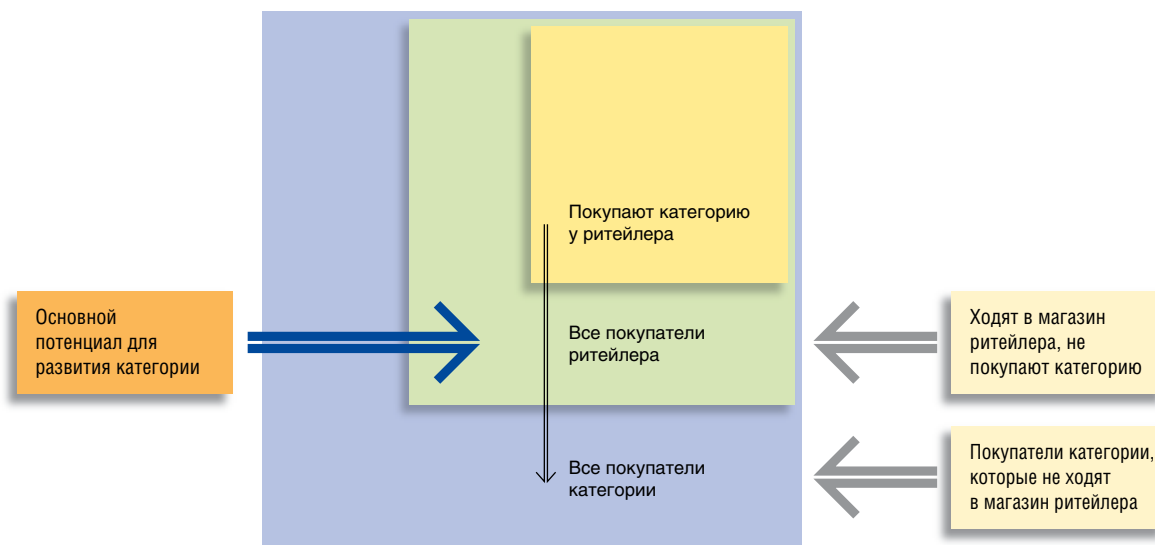
3. При оценке Розничного оператора необходимо сравнить показатели категории у розничного оператора и основных конкурентов:

- a. Доля рынка розничного оператора в категории относительно конкурентов и торгового канала в целом
- b. Уровень проникновения розничного оператора в категории относительно конкурентов и торгового канала в целом
- c. Доля расходов на категорию среди покупателей розничного оператора и покупателей конкурентов
- d. Ассортимент категории у розничного оператора и у конкурентов
- e. Выкладка и доля полки категории у розничного оператора и у конкурентов
- f. Уровень цен в категории у розничного оператора и у конкурентов
- g. Промо активность в категории у розничного оператора и у конкурентов

Пример: размер расходов и уровень проникновения розничных сетей в категории средств для укладки волос



Пример: уровень проникновения розничного оператора X в категории средств для укладки волос



Информацию для анализа можно получить из данных Розничного Аудита (a, d, f), Панели домашних хозяйств (b, c), а также по данным полевых исследований (g, e, d, f).

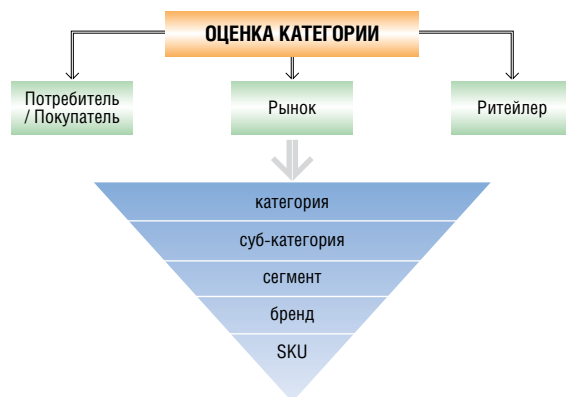
Говоря об использовании данных панельных исследований (Панель домашних хозяйств и Розничный аудит) в условиях российских реалий, необходимо сделать оговорку о том, что эти данные не всегда дают исчерпывающие ответы на актуальные вопросы категории, т.к. недостаточно точно отображают реальную ситуацию. Это связано с высоким уровнем фрагментированности российского розничного бизнеса и его низким уровнем концентрации. Поэтому особое значение приобретают специальные маркетинговые исследования потребителей и рынка по заказу (Ad Hoc).

Оценка категории по всем трем направлениям осуществляется последовательно по нескольким уровням, от общего к частному: сначала на уровне категории, затем на уровне суб-категорий и сегментов вплоть до уровня отдельных SKU.

Целью такого последовательно анализа не являются ответы на все возможные вопросы категории, цель это - обнаружение наиболее проблемных зон и возможностей для развития. Различные категории требуют анализа различной степени детализации.

Как правило, данные о Потребителе/Покупателе и Рынке в большей степени доступны Поставщику, розничный оператор имеет доступ о показателях категории в своей сети. Тем не менее, данные карт лояльности

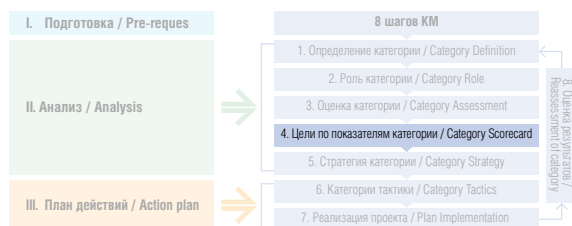
Уровни оценки категории



покупателя, которые имеются у розничного оператора могут дать дополнительные важнейшие данные о Потребителе/Покупателе категории.

Для полной оценки категории ритейлеру необходимы знания Потребителя и Покупателя – две роли, в которых выступает клиент розничного оператора в разные моменты времени, а также знания рынка и тенденций. Поэтому информация, доступная поставщику в этой области, обладает большой значимостью. В связи с этим, поставщик, для выполнения этой функции, должен обладать достаточной компетенцией и знаниями потребителя в конкретных категориях (не только в брендах), основанными на проводимых поставщиком исследованиях. Оценка категории подразумевает анализ обмен данными между поставщиком и ритейлером; как правило, ни один из партнеров не обладает всей необходимой информацией, поэтому односторонний анализ не может быть эффективным. Если собственно анализ информации может осуществляться одним из партнеров, то результаты такого анализа должны быть доступны обоим партнерам и выводы должны осуществляться совместно.

ШАГ 4 ЦЕЛИ ПО ПОКАЗАТЕЛЯМ КАТЕГОРИИ category scorecard



Цели по показателям категории – определяются совместно розничным оператором и поставщиком на основе выводов проведенной Оценки категории и должны быть направлены на выполнение выбранной Роли категории. Определение целей по показателям категории – важный этап Процесса, т. к. это позволяет оценить результаты оптимизации категории.

Цели по показателям категории должны быть:

- измеримые (количественные)
- реалистичные
- отражать изменения внутри розничного оператора и в контексте рынка
- соответствовать общей стратегии розничного оператора и поставщика
- долгосрочные и краткосрочные
- пригодные для регулярного отслеживания результатов по прошествии длительного времени
- понятные и не сложные для анализа

Основные цели по показателям категории:

1. Отражающие изменения поведения Покупателя/Потребителя
 - Уровень проникновения Розничного оператора в Категории
 - Частота покупок Категории и Оборот
 - Средний чек в категории
2. Отражающие изменения Рынка:
 - Доля Рынка у Розничного оператора в Категории
 - Доля расходов на Категорию у Розничного оператора
3. Отражающие изменения показателей у Розничного оператора
 - Оборот категории в сети
 - Валовая прибыль
 - Чистая прибыль
 - Кол-во дней товарного запаса

Пример:

Показатель	Текущая ситуация	План
Покупатель / Потребитель		
Уровень проникновения розничного оператора в Категории	50%	53%
Средний чек в Категории	85 руб.	98 руб.
Частота покупок в Категории	2 раза в месяц	2,3 раза в месяц
Рынок		
Доля Рынка розничного оператора в Категории	19%	28%
Доля расходов на Категорию у розничного оператора	20%	22%
Ритейлер		
Оборот Категории у розничного оператора	5 221 374	5 731 900
Валовая прибыль	23,0%	23,5%
Количество дней товарного запаса	8	5,7

Цели по показателям категории необходимо согласовывать с топ-менеджментом, т. к. это дополнительно обеспечивает поддержку решений, которые необходимо имплементировать в ходе Процесса категорийного менеджмента.

ШАГ 5 СТРАТЕГИЯ КАТЕГОРИИ
category strategy



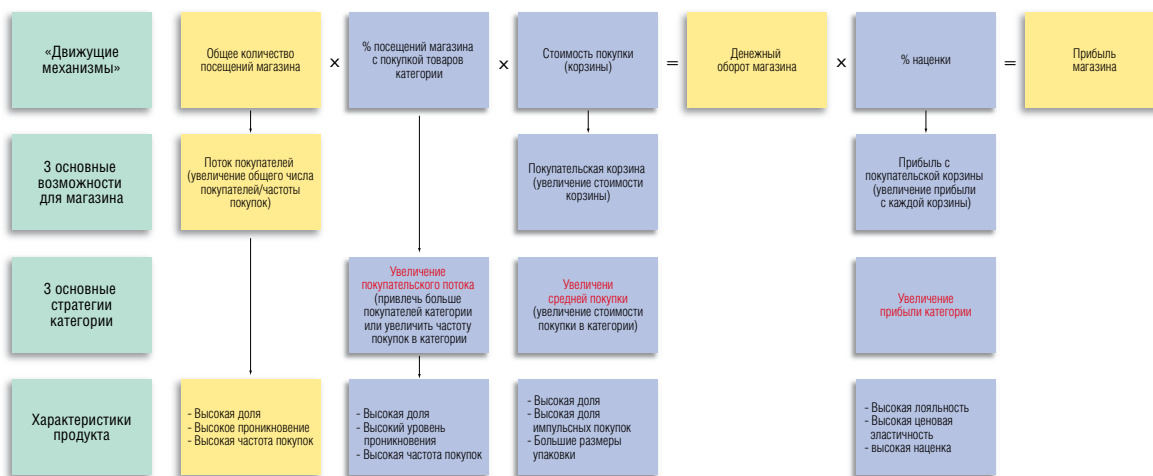
Как можно образно охарактеризовать стратегию категории? Это переводитель, по которому категория движется из настоящего в пункт назначения.

Данный этап классической 8-ми шаговой модели управления категорией представляет собой важнейшее связующее звено между стратегией Розничного оператора в целом и стратегией категории в частности. На этом этапе определяется степень влияния

общей стратегии Розничного оператора и роли, которую категория играет в ней, на выбор стратегий для категории (Таблица 1–2), и как стратегия категории в свою очередь повлияет на тактические решения/возможности (Таблица 3).

На первоначальном этапе анализа категории стратегии могут быть сфокусированы на росте товарооборота и прибыли.

Таблица 1. «Движущие механизмы», возможности и стратегии



Дополнительные стратегии, призванные повысить эффективность категории и магазина в целом, нацелены на **Сохранение доли магазина, Укрепление имиджа и Привлечение внимания.**

Стратегия Сохранение доли магазина направлена на «защиту и укрепление» доли ритейлера на конкурентном рынке. Механизмами для достижения данной задачи служат продукты с высокой рыночной долей, лояльностью и низкой ценовой эластичностью.

Стратегии Привлечение внимания и Укрепление имиджа в целом направлены на создание благоприятного впечатления от визита в магазин. Своевременное предложение новинок, сезонных позиций и позиций быстро развивающихся сегментов категории стимулируют интерес, любопытство и удовлетворяют потребности покупателя в приобретении инновационных и «модных» товаров. Стратегия Укрепление имиджа нацелена на создание наиболее благоприятного образа магазина в глазах целевого покупателя в следующих областях: цены, качества ассортимента и обслуживания.

Таблица 2. Примеры выбора стратегий в соответствии с определенной ролью категории

Роли категории	Используемые стратегии			
Целевая	Увеличение покупательского потока	Увеличение средней покупки	Сохранение доли	Привлечение внимания
Основная	Увеличение средней покупки	Увеличение прибыли	Привлечение внимания	
«Удобство»	Увеличение средней покупки	Увеличение прибыли	Укрепление имиджа	
Сезонная	Увеличение покупательского потока	Увеличение прибыли	Привлечение внимания	

Таблица 3. Примеры выбора тактических решений, реализующих стратегии категории

Движущие механизмы	Общее количество посещений магазина	% посещений магазина с покупкой товаров категории	Стоимость покупок (корзина)	% наценки	Прибыль магазина
Ассортимент	Акцент на позициях с высокой долей, уровнем проникновения и частотой покупок	Пополнение корзины позициями с высоким уровнем проникновения и частотой покупок	Наращивание оборота позиций в крупноформатной упаковке, с высокими долями продаж и импульсных покупок	Позиции с высокими показателями лояльности, ценовой эластичности и наценкой	Меньшее количество более эффективных позиций – высокий оборот и меньшая сложность о работе с категорией
Новые продукты	Ввод новых продуктов на основании компетенции производителей и рекламных инвестиций		Новинки, призванные увеличить денежный объем категории	Новинки призванные удовлетворить потребности лояльных покупателей	Меньшие трудозатраты
Ценовые характеристики	Важность выбора правильной цены для продуктов, которые формируют ценовой имидж магазина	Цена как стимулятор пробной покупки	Акцент на сегменты с высокой долей в денежном обороте, активная работа с эластичностью цен, повышение цен на некоторые продукты	Цена как инструмент для привлечения лояльных покупателей	Контроль политики снижения цен
Промоакции	Построение ценового имиджа и увеличение потока покупателей, разработка механизмов стимуляции покупки – смежные покупки, снижение цен etc	Использование промоакций для увеличения покупок категорий привлечения новых потребителей	Акцент на межкатегорийные промоакции, смежные и мульти покупки, увеличение упаковки. Снижение цены исключено	Межкатегорийные промоакции. Целевые промо сфокусированы на продуктах, приобретаемых лояльными покупателями	Улучшение планирования и доставки
Мерчендайзинг	Внимание к сегментам, приобретаемым целевыми покупателями. Использование POS для увеличения потока покупателей. Сокращение OOS		Выделение большого пространства для сегментов, приобретаемых лояльными покупателями. Разборка дисплеев для стимуляции межкатегорийных покупок. Минимизация OOS для сегментов/марок с высоким уровнем лояльности	Выделение большого пространства для сегментов, занимающих высокую долю в денежном обороте. Использование POS для продвижения высокомаржинальных продуктов и для стимуляции межкатегорийных покупок. Сокращение OOS	Разработка упаковок, максимально облегчающей процесс выкладки и пополнения складских запасов

На практике ритейлеру важно сфокусироваться на возможностях, обеспечивающих высокую вероятность получения максимальных результатов прибыльности и продаж.

Получение дополнительных преимуществ, которые обеспечивают повышение лояльности покупателей, включает в себя дополнительные затраты, которые будут более высокими при высоких показателях лояльности, а именно, увеличение лояльности с 40% до 41% повлечет за собой затраты много превышающие те, которые понадобятся для повышения лояльности с 7% до 8%. Тот же принцип актуален и для других стратегий, приведенных в Таблице 3. Таким образом ритейлеру необходимо учитывать дополнительные затраты, возникающие при получении дополнительных преимуществ, и выбирать механизмы, которые способствуют получению максимальной прибыли.

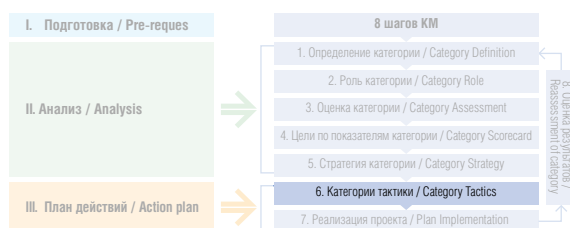
Ключевые моменты при выборе стратегий категории:

1. Стратегии определяют тактические решения
2. Будьте прагматиком в выборе стратегий
3. Роль категории предполагает выбор определенных стратегий
4. Разные сегменты категории могут реализовывать разные стратегии



ШАГ 6 ТАКТИКИ КАТЕГОРИИ

category tactics



Разработка **Тактики** – это волнительный и ответственный этап в проекте Управления Категорией. Двигаясь по ступеням классической модели к этому моменту мы уже определили:

- роль категории
- стратегии категории
- целевые показатели категории

И сейчас нужно понять – какие практические шаги приведут к реализации намеченных планов.

Категорийный менеджер радостно потирает руки: вот, наконец-то, сейчас мы и начнем рисовать планogramмы, передвигать продукты вдоль и поперек полок, расставлять флажки и вычеркивать из ассортимента магазина лишние товарные позиции. Иной категорийщик возможно, подумает: «Надо было сразу с этого начинать вместо бумажной волокиты!» – но нет, без хорошо продуманной стратегии правильную тактику подобрать не удастся, а удастся, скорее всего, только испортить отношения поставщика с торговой сетью и пробить брешь в бюджетах обоих участников проекта. В качестве простого примера можно представить гипермаркет, который в борьбе со снижением издержек, резко сокращает ассортимент категории, скажем, прохладительных напитков и доводит его до состояния «жесткого дискаунтера» – когда на полке остаются буквально 3-4 товарных позиции, отобранных по принципу «20% товаров, приносящих 80% оборота». Поскольку напитки – одна из основных категорий, сразу возникает противоречие между тактикой и стратегией: основная категория в гипер-

маркете должна включать длинную линейку, иначе покупатель не найдет ожидаемого разнообразия и, разочаровавшись, уйдет к конкурентам.

Тактическая работа менеджера категории строится вокруг четырех точек притяжения:

- **Ассортимент категории,**
- **Работа с пространством торгового зала, полки,**
- **Ценообразование,**
- **Промо-активность, стимулирование продаж.**

Иногда эти точки называют «четыре Пи» из-за того, что в английском языке все их можно назвать словами на эту букву:

- **Product**
- **Place**
- **Price**
- **Promo**

Довольно часто конкретный проект управления категорией не позволяет воспользоваться всеми тактическими приемами: например, ритейлер может заранее ограничить деятельность категорийного менеджера поставщика только работой с ассортиментом и полочным пространством, а составление промо-плана и определение ценовой политики в категории оставляет за собой. Таким образом, арсенал доступных тактических действий для каждого проекта – уникален.

Рассмотрим подробнее конкретные тактические приемы и покажем, как привязать их к выбранной стратегии развития категории:

6.1. Ассортимент категории

Цель работы:

Разработать ассортимент, наиболее полно отвечающий ожиданиям потребителей и позволяющий достичь максимального проникновения в категорию.

Самый распространенный прием работы – исключить из ассортимента категории непродуктивные по тем или иным показателям позиции, например – убрать с полки все SKU, суммарно приносящие «последние 5% оборота». Этот подход можно назвать разновидностью ABC-анализа.

Пример: продажи 20-ти SKU в категории за последний квартал.

Очевидно, последние 10 позиций в приведенном списке SKU не играют большой роли в обороте категории

(все вместе они дают менее 2% оборота) и в случае, если мы стремимся сократить операционные расходы ритейлера и увеличить средний размер покупки – мы можем избавиться от них. Но мы рекомендуем это делать крайне осторожно принимая во внимание возможную уникальность продукта.

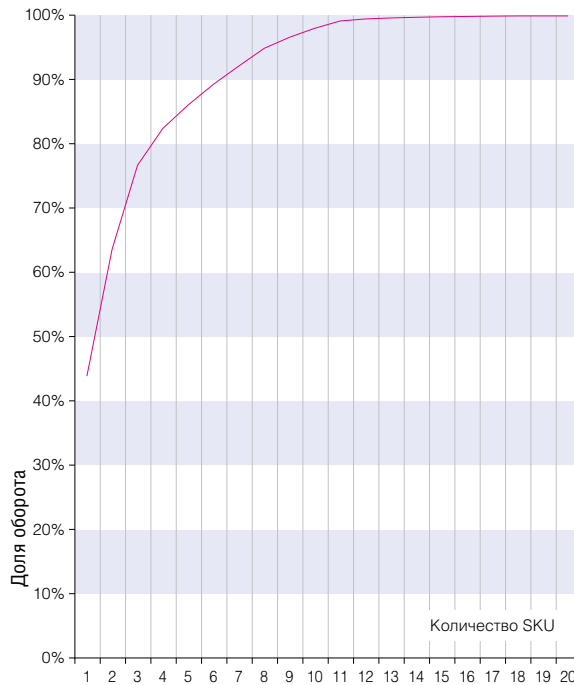
Работая с ассортиментом, нужно проделать следующие формальные шаги:

проанализировать показатели работы всех игроков в категории:

- определить количество брендов\производителей
- определить общее количество SKU в категории
- определить количество SKU в каждом сегменте\подкатегории

Пример: продажи 20-ти SKU в категории за последний квартал

# SKU	Продажи, руб.	Доля в продажах категории	Накопленная суммарная доля продаж
1	82 718 548	43,97%	43,97%
2	37 117 193	19,73%	63,70%
3	24 585 319	13,07%	76,76%
4	10 800 651	5,74%	82,50%
5	6 849 586	3,64%	86,14%
6	6 061 820	3,22%	89,37%
7	5 354 264	2,85%	92,21%
8	5 158 967	2,74%	94,95%
9	3 247 031	1,73%	96,68%
10	2 629 383	1,40%	98,08%
11	2 131 150	1,13%	99,21%
12	605 722	0,32%	99,53%
13	274 403	0,15%	99,68%
14	212 672	0,11%	99,79%
15	145 901	0,08%	99,87%
16	104 269	0,06%	99,92%
17	66 330	0,04%	99,96%
18	56 684	0,03%	99,99%
19	9 760	0,01%	100,00%
20	8 499	0,00%	100,00%
	188 138 152	100,0%	



- определить количество SKU «своей марки» (private label)
- провести ABC-Анализ по выбранному критерию (оборот, прибыльность и т. п.)
- составить окончательный ассортимент для сети
- уточнить ассортимент каждого магазина сети в зависимости от расположения (регион\окружение\покупатели...)

После составления списка товарных позиций необходимо продумать и написать типовые процедуры работы с ним:

- ввод новых позиций в ассортимент, расчет ожидаемой прибыли
- вывод лишних позиций из ассортимента, расчет ожидаемых потерь
- замена одной товарной позиции на другую, аналогичную.

Определиться с тем, как именно действовать на каждом этапе поможет выбранная стратегия. В таблице 6.1. показано соответствие тактических приемов разным вариантам стратегии:

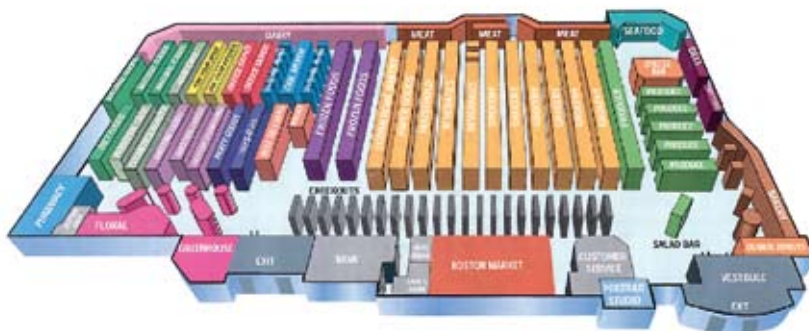
Таблица 6.1.

Цели	Стратегические приемы
Качественные цели	Улучшение имиджа: Ввод в ассортимент международных \ региональных национальных продуктов. Максимальное расширение ассортимента
	Формирование покупательской лояльности: Быстрый и решительный ввод новых товарных позиций
Количественные цели	Увеличение доли рынка: Полное покрытие рынка по позициям с высокой степенью лояльности и проникновением в домашнее потребление
	Увеличение потока покупателей: Ввод позиций с высоким проникновением в домашнее потребление. Широкий выбор позиций
	Увеличение числа покупок: Формирование смешанных групп артикулов, более качественных и объемных (мульти-пак), ограничение ассортимента в пользу высокооборотных позиций
	Увеличение валового дохода: Увеличение доли выгодных позиций – либо позиций с самым высоким оборотом. Утверждение доходных частных марок
	Увеличение оборота: Оптимизация ассортимента с ориентацией на оборот и быстро продаваемые товары

6.2. Работа с пространством торгового зала, полки.

Цель: Максимально эффективно распределить торговое пространство между продуктами категории, добиваясь увеличения покупательского потока и количества покупок.

Схема супермаркета



Пространство торговой точки – и тем более – пространство, выделенное для категории – очень ограничено. Работая над эффективностью его использования, необходимо найти ответ на следующие вопросы:

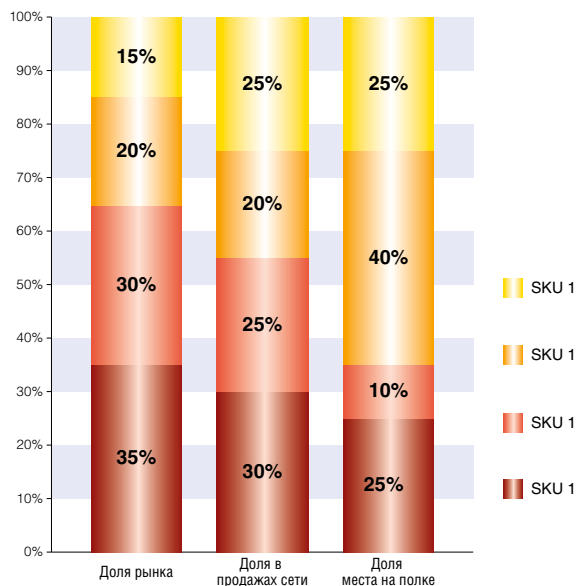
- Достаточно ли места в торговом зале для категории в целом?
- Требуется ли категории место в зале помимо стандартной полки\прохода? (дисплей, дополнительное специальное оборудование)?
- Каковы смежные категории (магазин\отдел\категория\сегмент категории) – и как наиболее эффективно расположить их относительно друг друга?
- Как разместить продукты категории в своем пространстве?
- Каково оптимальное разделение продуктов категории на сегменты для наибольшего удобства покупателей? (Здесь применимо «дерево покупательского решения» – графическое представление процесса выбора типичным покупателем товара в категории).
- Как обеспечить удобную навигацию в ассортименте категории для удобства покупателей?
- Как распределить пространство полки\стеллажа\вешалки по продуктам в зависимости от их доли в продажах (магазина\рынка)?
- Как обеспечить достаточный товарный запас по всем продуктам на полке и в торговом зале, чтобы по меньшей мере в часы наибольшей загрузки магазина продукт на полке не был полностью разобран покупателями?

Получить качественный результат можно, владея информацией о продажах категории на рынке в данной торговой сети и у конкурентов.

Посмотрим на распределение места на полке между товарами категории. В приведенном ниже примере товар SKU1, очевидно, обделен полочным простран-

ством. Продажи SKU1 в сети – 30% оборота категории, а на рынке – все 35%, но места ему выделили только 25%. В то же время товар SKU3 занимает неоправданно много пространства. Даже 40% полки не дают ему получить в этой сети больше 20% продаж, которые он и имеет на рынке. Такое положение вещей, скорее всего, приведет к нехватке продукта SKU1 на полке – его весь разберут, тогда как SKU3 будет лишь понапрасну занимать место (а в случае с пищевыми продуктами для него высок риск истечения срока годности).

Распределение места на полке между товарами категории



Выбор тактических шагов по работе с полочным пространством в зависимости от стратегии категории показан в таблице 6.2.

Таблица 6.2.

Качественные цели	Улучшение имиджа	Имиджевые носители на стеллажах, специальные POS материалы
	Формирование покупательской лояльности	Постоянное расположение категорий, выделяющееся расположение для растущих сегментов
Количественные цели	Увеличение доли рынка	Оптимальные площади для высокооборотных позиций на центральном складе / складе магазина
	Увеличение потока покупателей	Размещение высокооборотных позиций на выделенных центральных / проходных местах в зале
	Увеличение числа покупок	Размещение упаковочных позиций на центральных местах
	Увеличение валового дохода	Расширенная площадь для выкладки высокодоходных позиций в направлении потока покупателей и рядом с высокооборотными позициями
	Увеличение оборота	Расширенная площадь / эффективное размещение для высокооборотных товаров

6.3. Ценообразование в категории

Цель: Поддержание конкурентного и стабильного уровня цен, позволяющего увеличить поток покупателей и стимулировать рост объема покупки.

Основные моменты в работе с ценами

- Аккуратный анализ рыночной среды:
 - политика производителей,
 - стратегии брендов,
 - действия конкурирующих торговых сетей,
 - особенности расположения торговой точки или сети в целом.
- Анализ ценовой эластичности для определения точного экономического результата каждого изменения цены
- Полное соответствие тактики заявленной ценовой политике торговой сети (баннера).

Нужно сказать, что качественные исследования в

области ценообразования (расчет эластичности, определение критических ценовых точек) – очень дорогое удовольствие, кроме того, на развивающихся рынках, к которым относится Россия, данные подобных исследований быстро устаревают. Тем не менее, эффективное «тактическое» ценообразование в России существует.

Пример: Прохладительные напитки достаточно эластичны по цене почти круглый год, но два жарких месяца летом позволяют значительно повысить цену, не опасаясь резкого снижения объемов продаж: в июне и июле потребителем движет скорее жажда, чем трезвый расчет, и покупка напитка будет сделана даже по сравнительно высокой цене.

Выбор тактики в области ценообразования в зависимости от стратегии категории показан в таблице 6.3.

Таблица 6.3.

Качественные цели	Улучшение имиджа	Наилучшее соотношение цены и качества на рынке, формирование доверия, демонстрация невысоких цен, соответствие цен заявленной политике баннера
	Формирование покупательской лояльности	Агрессивная цена по позициям с высокой степенью лояльности
Количественные цели	Увеличение доли рынка	Абсолютно конкурентоспособные цены
	Увеличение потока покупателей	Агрессивная цена по позициям с высокой степенью лояльности. Заметные скидки на промо-позиции
	Увеличение числа покупок	Ценовое преимущество более крупных единиц продукции, ценовое сопоставление (руб/кг и т. п.), скидка на покупку нескольких единиц продукта
	Увеличение валового дохода	Повышение цены позиций с высокой степенью лояльности. Ценовые эксперименты
	Увеличение оборота	Оптимизация цен с ориентацией на рост оборота, скидки на крупную покупку

6.4. Промо-активность, стимулирование продаж

Цель: Организация эффективного стимулирования продаж с созданием дополнительного объема в период Промо без негативного влияния на продажи и оборот категории в будущем

Существуют категории товаров, которые могут успешно продаваться без какой-либо заметной промо-поддержки (например – туалетная бумага). Но есть и такие категории, для которых дополнительная активация в правильный момент и в нужном месте – просто незаменима. В первую очередь это все категории с выраженной сезонностью: им необходимо особое внимание как на пике продаж, так и в «мертвый сезон», иначе слишком высок риск потерь от списаний просроченной продукции либо от недо-продаж по причине OOS.

Составные части плана тактических мер в области промо-поддержки:

- Подготовка рекомендации по механике промо-программ в соответствии с ценовой политикой торговой сети.
 - Привязка промо-планов к роли и стратегии категории
 - Учет влияния сезонности\праздников\выходных
 - Совмещение промо-активности для управляемой категории с тактиками смежных категорий
 - Чередование промо-активности для отдельных под-категорий в категории
 - Анализ действий конкурирующих торговых сетей, чья промо-активность может оказать влияние на активность в сети под нашим управлением.
- Перечень тактических промо-шагов для различных стратегий категории приведен в таблице 6.4.

Таблица 6.4.

Качественные цели	Улучшение имиджа	Постоянная имиджевая активность в отношении ценовых акций для соответствующих сегментов
	Формирование покупательской лояльности	Тематическая реклама в рамках мероприятий в магазинах, печатные материалы
Количественные цели	Увеличение доли рынка	Концентрация на основном товаре с высокой степенью лояльности
	Увеличение потока покупателей	Концентрация на позициях с высоким проникновением в домашнее потребление, использование долю точек продаж и дисплеев в зале и снаружи магазина
	Увеличение числа покупок	Концентрация на ценовом преимуществе крупных упаковочных единиц
	Увеличение валового дохода	Широкая представленность брендов за счет подбора ассортимента, а не цен. Дисплеи для стимулирования импульсных покупок
	Увеличение оборота	Центральное место – позициям в период пиковых продаж и сезонного повышения спроса

В целом вся тактическая деятельность Категорийного Менеджера должна основываться на данных исследований, на фактах или адекватных примерах из практики коллег или конкурентов.

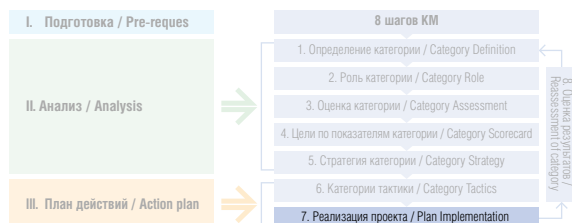
Для того чтобы облегчить выполнение работы по пунктам 6.1-6.4 существуют специализированные программные продукты, которые позволяют комбинировать различные данные в целях управления категорией, рисовать планограммы, высчитывать эластичность по цене и осуществлять другие тактические процедуры.

В числе поставщиков этого ПО стоит упомянуть компании IRI, MEMRB, Nielsen, SAP – разработанные ими пакеты программ делают работу над проектами Категорийного Менеджмента гораздо более эффективной. Нужно заметить, что на российском рынке FMCG исследований проводится все еще очень мало, они достаточно дороги и, конечно, информационная поддержка Категорийного Менеджера не так хорошо развита, как на Западе. Тем не менее, недостаток информации не должен являться поводом для отказа от осуществления проектов. Будет расти спрос на исследования – появится и предложение!

ЭТАП III ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

ШАГ 7 РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА

implementation of the plan



Стадия реализации в большинстве случаев является наиболее важным этапом всего проекта категорийного менеджмента. Именно во время реализации проекта наши гипотезы и выдвинутые теории, сформулированные в плане, находят свое применение в конкретном магазине. Являясь наиболее важной стадией, она вместе с тем зачастую не получает должной проработки и тщательного планирования со стороны команды категорийных менеджеров. И этот факт не может не привести к негативным последствиям и даже к провалу стадии Реализации проекта. Поскольку этапам подготовки были посвящены предыдущие разделы сборника, здесь мы сконцентрируем свое внимание на Реализации проекта категорийного менеджмента непосредственно на уровне магазина.

Подготовка к реализации проекта в магазинах

При подготовке к реализации проекта в магазинах необходимо принимать во внимание множество факторов. Ниже представлены ключевые моменты на пути к реализации проекта:

1. Сформируйте целостную команду, выделите человеческие ресурсы, как со стороны производителя, так и со стороны ритейлера

2. Разберитесь в иерархии своего партнера по проекту, для этого:

- разберитесь в организационной структуре партнера;
- разберитесь в бизнес-процессах партнера;
- добивайтесь подтверждения каждого этапа от высшего менеджмента компании

3. Вовлекайте всех необходимых сотрудников:

- вовлекайте команды различных отделов на ранней стадии проекта;
- сотрудников магазина следует вовлекать в проект на раннем этапе в случае проведения существенных изменений внутри магазина;
- планируйте региональные встречи и презентации, если проект проводится в нескольких городах;
- сообщайте команде обо всех изменениях, полученных данных о пересмотре категории и планах внедрения;
- презентуйте общий план всем поставщикам/производителям категории, чтобы все участники понимали и придерживались общей стратегии;
- проводите тренинги для всех сотрудников, которые впоследствии будут внедрять разработанные планы.

4. Заранее продумайте способ оценки эффективности проекта. Используйте систему KPI (ключевых показателей эффективности), отвечающую вашим потребностям для оценки реализации проекта;

5. Уделите особое внимание ассортименту:

- при внедрении новой планogramмы необходимо

учитывать товары, которые решено вывести, т.е. необходимо определить, где и как они будут продаваться);

- также при внедрении новой планogramмы необходимо сделать заказ новых товаров, чтобы они были своевременно доставлены в магазин.

6. Фотографируйте:

- обязательно сделайте фотографии полок (отдела) до начала проекта:

Фотография полок (до реализации проекта)



Выбор тестовых магазинов

После того, как вы учли все факторы, которые могут так или иначе повлиять на успех реализации проекта, можно переходить к выбору магазинов, в которых проект будет непосредственно внедрен.

Как правило, определение тестовых магазинов необходимо в том случае, если проект в дальнейшем будет реализован в большом количестве магазинов, и мы хотим еще раз убедиться в правильности выдвинутых гипотез и выбранных стратегий. Такой «пробный шаг» позволит нам понять, насколько избранная тактика верна и нужно ли внести изменения. При определении тестовых магазинов необходимо учитывать следующее:

- количество тестовых магазинов должно быть достаточным, чтобы полученные результаты были релевантными;
- выборка тестовых магазинов должна быть репрезентативной, если нам предстоит реализовывать проект в магазинах с различными характеристиками по формату, географии, назначению;
- сроки действия проекта и планограмм должны быть определены заранее;
- периодические точечные аудиты могут быть полезными для определения уровня соответствия фактического состояния плановому;
- обязательно нужно сделать фотографии после реализации проекта и передать всем лицам, задействованным в процессе:

Фотография полок (после реализации проекта)



Составление плана действий

Итак, мы уже выбрали «пилотные» магазины, теперь необходимо четко определить этапы внедрения проекта, сроки и ответственности за каждый этап. Поскольку тестовых магазинов будет несколько, необходимо также определить их очередность при внедрении проекта.

Рекомендуется составить расписание, в котором будут учтены следующие моменты:

- основные этапы внедрения;
- ответственные лица на каждом этапе внедрения;
- сроки завершения каждого из этапов внедрения.

Этап проекта	Действия	Когда	Кто
1 ...	1 ... а, б, в	дд.мм.гггг	ФИО
2 ...	2 ... а, б, в		

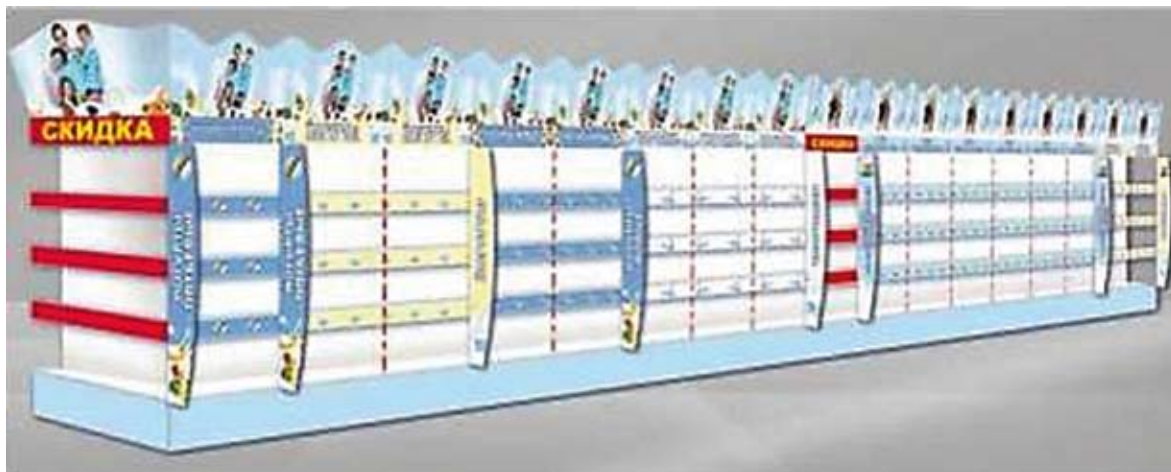
Коммуникация с потребителями?

Изменения, вызванные реализацией проекта, могут в первое время вводить в заблуждение посетителей магазинов. Поэтому заранее нужно позаботиться о третьей стороне проекта – покупателях. Обязательно сообщите

в той или иной форме о произошедших в товарной категории изменениях. Чтобы осуществить это наиболее грамотно, необходимо принимать во внимание следующее:

- первым шагом в разработке такой коммуникации является определение существенных изменений, которые повлияют на поведение покупателя;
- разработайте декорацию и навигацию для категории, чтобы покупатели смогли легко сориентироваться в изменившемся отделе и найти товары, за которыми они пришли:

Пример декорации и навигации для категории



Определить КРІ (Ключевые показатели эффективности)

Как уже говорилось выше, необходимо разработать систему оценки эффективности для того, чтобы иметь возможность оценить успешность нашего проекта. При этом такие показатели должны быть разработаны для каждого этапа. В качестве показателей могут выступать следующие:

- доля категории в общем товарообороте;
- товарооборот категории в натуральном выражении;
- товарооборот в стоимостном выражении;
- прибыльность категории;
- величина среднего чека;
- величина покупательского потока;
- количество покупок в категории за день/месяц;
- скорость оборачиваемости товарных запасов.

Внедрение

Данный шаг подразумевает использование новой выкладки товаров в тестовых магазинах и физическое воплощение ранее проработанных идей. Чтобы внедрение прошло успешно, необходимо позаботиться о том, чтобы:

- обеспечить присутствие всех необходимых сотрудников в торговом зале, в том числе техперсонал;
- обеспечить всех сотрудников планами выкладки;
- смонтировать и установить оформление и навигацию;
- обеспечить порядок в торговом зале и на складе по окончании работы.

Контроль внедрения

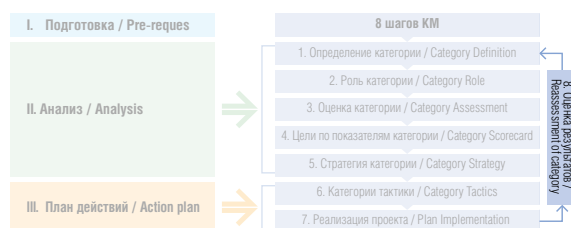
После внедрения необходимо еще раз убедиться в том, что все сотрудники правильно поняли поставленные перед ними задачи, в связи с этим необходимо:

- убедиться в правильности реализации планов;
- убедиться в правильности реализации планов;
- регулярно, а лучше всего еженедельно контролировать выполнение проекта, вовлекая в процесс руководства всех участников.

Также желательно проверить, как покупатели отреагировали на произошедшие в категории изменения. Для этого рекомендуется провести качественные и количественные исследования покупательского поведения и в частности спроса.

ШАГ 8 ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ

reassessment of category



Оценка результатов

Оценка результатов в магазинах является важным пунктом для понимания степени успеха разработанного плана категории и его внедрения. При оценке необходимо учитывать следующие моменты:

- рассматривайте достаточно длительный тестовый период, чтобы оценить показатели продаж (не менее 3-х месяцев);
- сравнивайте с магазинами, не участвующими в тесте, а также с аналогичными показателями предыдущего года;
- для оценки рассматривайте также смежные категории;
- оцените ранее определенные критерии эффективности внедренного проекта (KPI):

От проекта к процессу

По прошествии тестового периода уже можно сделать выводы, исправить недочеты, если таковые были выявлены в «пилотных» магазинах. При этом особое внимание должно быть уделено возможности применения разработанных рекомендаций во всех магазинах розничной сети.

«Подводные камни» реализации проекта

Даже если следовать всем предписаниям данного сборника, невозможно не допустить каких-либо ошибок. Несомненно, в процессе Реализации проекта категорийные менеджеры будут сталкиваться с непредвиденными проблемами. Поэтому мы решили привести небольшой перечень так называемых «подводных камней»:

- необходимо принимать во внимание стиль руководства, принятый в розничной сети – централизация или децентрализация. В последнем случае, необходимо довести всю информацию о проекте до человека, принимающего решение на месте;
- компании-партнеры должны решить, насколько глубоко они готовы рассматривать категорию при подготовке плана;
- необходимо определить ответственных за каждый этап и убедиться, что те в свою очередь довели полную информацию до своих подчиненных;
- необходимо наладить четкую внутреннюю коммуникацию, у ритейлера, производителя и между ними;
- убедитесь, что перед всеми участниками проекта стоит согласованная цель, в противном случае, каждая сторона будет нацелена на личный результат. Так, например, категорийные менеджеры будут стремиться к увеличению прибыльности категории, менеджеры по работе с ключевыми клиентами могут иметь цели абсолютно не согласующиеся с целями ритейлера; а менеджеры магазинов могут быть сфокусированы на выполнении плана по товарообороту, а не на внедрении и поддержке проекта.

Таблица: Критерии эффективности внедренного проекта

KPI	Предыдущий год	Текущий год	% прироста	Цели	% прироста vs. предыдущий год	% прироста vs. цели	Период оценки
Доля категории в общем товарообороте							
Товарооборот категории в натуральном выражении							
Товарооборот категории в стоимостном выражении							
Прибыльность категории							
Величина среднего чека							
Величина покупательского потока							
Количество покупок категории (за день)							
Количество покупок категории (за месяц)							
Скорость оборачиваемости товарных запасов							

КЕЙС 1 Совместный проект управления категорией Косметика Мосмарт-Лореаль в канале гипермаркетов

Практический пример сотрудничества между одной из крупных российских сетей гипермаркетов Мосмарт и мировым лидером в индустрии красоты компанией L'Oreal. Проект касается совместного управления широкой товарной категорией Косметика и Средства по уходу, представленной в розничной сети в количестве 1500 SKUs. Результат проекта превзошел ожидания, как сети, так и производителя: достигнуто увеличение продаж в категории на 40-60% в зависимости от магазина.

Кардинально изменился внешний вид отдела косметика, что привлекло большое количество покупателей, увеличилось время нахождения покупателя в отделе, произошло увеличение среднего чека.

Сеть получила уникальный опыт от мирового лидера, инновации и творческий маркетинговый подход. Производитель обогатил знание о поведении потребителя в определенном канале дистрибуции и добился прироста категории в целом и собственных брендов.



L'ORÉAL®

Критерии выбора для сети капитана категории среди производителей:

- Поддержка проекта на уровне топ-менеджмента компании-производителя
- Выделение ресурсов под проект (персонал, бюджет)
- Применение современных программных инструментов для анализа и создания плановграмм
- Наличие/готовность к исследованиям покупателей/потребителей
- Конструктивный подход в переговорах

В качестве основы для работы над проектом партнерами была выбрана классическая модель категорийного менеджмента, которая была успешно адаптирована к особенностям отечественного бизнеса и целям конкретной розничной сети.

8 этапов проекта категорийного менеджмента:

Этап первый. Определение категории

Состав категории Косметика в проекте:

- Уход за волосами
- Уход за лицом
- Уход за телом
- Мужская косметика
- Женская гигиена
- Уход за полостью рта

Этап второй. Роль категории

Роль категории Косметика для сети Мосмарт является ЦЕЛЕВОЙ/ИМИДЖЕВОЙ.

Это категория, за счет которой сеть привлекает целевого покупателя, путем предложения превосходной потребительской ценности для большинства покупателей.

Этап третий. Оценка категории

В ходе проекта анализ проводился в двух направлениях:

- Внешний анализ – оценка категории на рынке (представленность в стране, в канале дистрибуции по ряду количественных и качественных показателей, динамика изменений, тенденции развития сегментов)

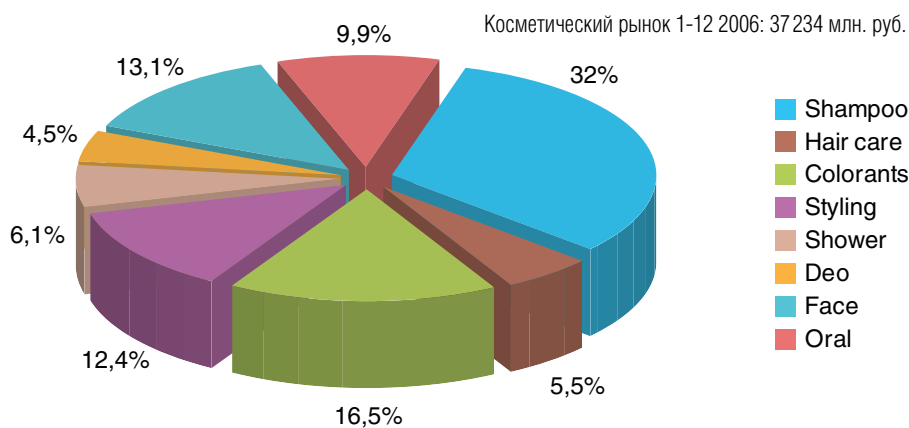
- Внутренний анализ – оценка категории в сети Мосмарт (представленность в сравнении с рынком, доли в продажах различных сегментов, особенности покупательского поведения).

Таблица Анализ вклада сегментов категории в продажах и ТО Мосмарт

Категория	Реально		Продажи		ТО	
	выс.	низ	шт.	%	руб.	%
Шампунь	5		75 079	12	4 040 605	16,1
Уход за полостью рта	3		110 522	17,6	3 321 080	13,3
Женская гигиена		6	85 664	13,6	2 959 356	11,8
Мужская косметика	3		22 133	3,5	1 485 698	5,9
Уход за лицом	4		54 993	8,8	2 273 175	9,1
Мыло	3		112 958	18	1 615 285	6,5
Дезодоранты	2		26 533	4,2	1 563 074	6,2
Краска для волос	5		14 900	2,4	1 215 783	4,9
Ванна / душ	3		23 594	3,8	1 159 401	4,6
Укладка волос	2		14 394	2,3	1 005 751	4,0
Ополаскиватели + Уход за волосами	2		18 388	2,9	1 106 542	4,4
Уход руки / ноги		4	22 461	3,6	709 996	2,8
Парфюмерия	1		5 797	0,9	633 968	2,5
Вата		2	29 919	4,8	604 304	2,4
Аксессуары для волос	1		1 842	0,3	210 303	0,8
Уход за телом	1		3 067	0,5	192 449	0,8
Солнечная серия	1		535	0,1	71 126	0,3
ВСЕГО	36	12	622779	100	24 167 896	100

■ Необходимая покупка
 всего гондол = 17Н+8В
 продажи, шт = 459 869
 продажи, % = 74
 ТО, руб. = 15 185 729
 ТО, % = 62,8

■ Импульсная покупка
 всего гондол = 19Н+4В
 продажи, шт = 162 910
 продажи, % = 26
 ТО, руб. = 8 928 167
 ТО, % = 37,2



Этап четвертый. Цели проекта

Совместные цели проекта Мосмарт и Лореаль:

- Оптимизация ассортиментной матрицы
- Оптимизация полочного пространства
- Увеличение продаж в категории на 20%
- Сокращение показателя отсутствия товара на полке на 10%
- Создание наилучшего вида отдела, отличного от конкурента

Этап пятый. Стратегии категории

Выбранные стратегии в категории Косметика:

- Увеличение покупательского потока
- Увеличение среднего чека
- Привлечение внимание
- Усиление имиджа

Этап шестой. Тактические действия в категории

- Ассортимент

Оптимизация ассортиментного портфеля, делистинг SKU с плохими показателями продаж, быстрый ввод новинок, инновационных продуктов на условиях ротации ассортимента, покрытие потребностей всех членов семьи покупателя. Расширение ассортимента импульсной покупки.

- Промо

Частота промо-акций в категории выше, чем у конкурента, акцент на марки с высокой медиа-активностью, новинки, подарочные наборы, уникальное предложение, увеличение доли импульсных продуктов.

- Цены

По чувствительным к спросу продуктам – агрессивное ценообразование, увеличение маржи до целевой на товары на остальные товары

- Мерчендайзинг

Разработка планограмм на всю категорию, четкая сегментация в отделе и дополнительная навигация для того чтобы облегчить покупателю процесс выбора, инновации в оформлении: световые короба с имиджами и названиями основных сегментов категории, стеллажи с подсветкой, пластиковые разделители сегментов, выделение новинок, тестеры.

Этап седьмой. Реализация плана действий



Этап восьмой. Обзор категории

Мосмарт и L'Oreal определили тестовый период в проекте КМ Косметики – 6 месяцев. После чего был проведен анализ финансовых результатов и внесены соответствующие изменения.

Некоторые результаты совместного проекта Мосмарт-L'Oreal:

1. Отдел Косметики Мосмарт до внедрения проекта:

- нет четкой сегментации товаров в отделе
- существует ограниченная зона торговли типа «бутик» с дорогой продукцией
- товары импульсной покупки, генерирующие основной доход, расположены в дальнем углу отдела, куда покупатели почти не доходят
- товары необходимой покупки расположены на первой линии доступа, что приводит к ситуации, когда покупатель делает запланированную покупку и уходит, не видя всю секцию в целом
- доля полочного пространства для некоторых категорий завышена/занижена
- ассортимент перенасыщен во многих сегментах категории и физически помещается на полках только в один фейсинг, что не покрывает дневные продажи
- покупатели часто в растерянности стоят перед полкой, не могут сделать выбор

2. Согласованные изменения в ходе проекта:

- перемещение товаров импульсного спроса (краска для волос, стайлинг, аксессуары для волос, уход за лицом и телом) в начало отдела для увеличения среднего чека и прибыльности категории в целом:
- снять ограничение зоны бутика, расположить все продукты в открытом доступе

Фото: отдел Косметики Мосмарт до внедрения проекта

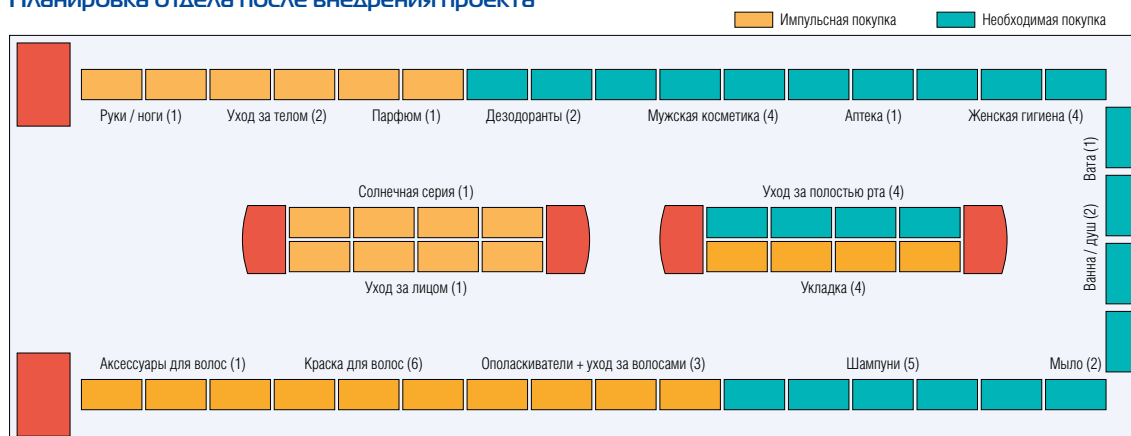


промо-зона
выглядит нечетко

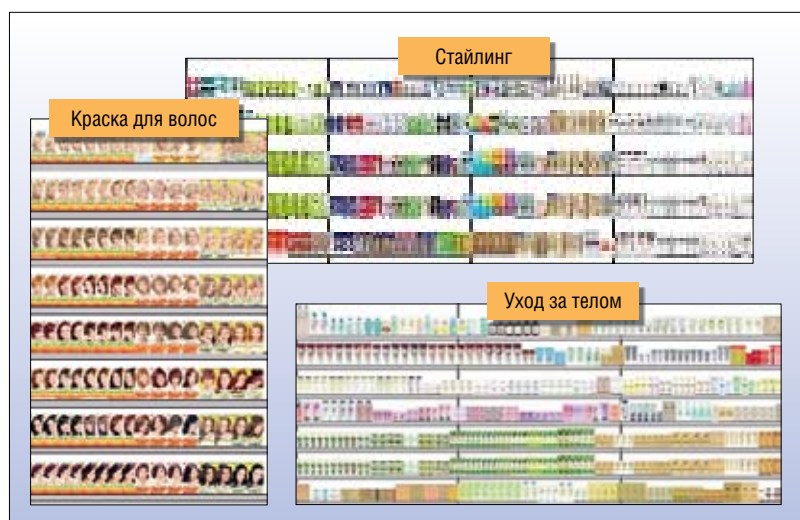
просматриваемость
отсутствует

проходимость
отсутствует

Планировка отдела после внедрения проекта



Планограммы на всю категорию



- дополнительная навигация в отделе, облегчающая выбор покупателя
- пересмотр ассортиментной матрицы, определение верхней ценовой границы, чистка ассортимента от товаров с неудовлетворительными продажами
- расширение подкатегорий, показывающих высокий прирост на рынке
- распределение полочного пространства согласно вкладу в продажи
- планыграммы на всю категорию для всех магазинов сети:

3. Отдел Косметики Мосмарт после внедрения проекта:

Фото: отдел Косметики Мосмарт после внедрения проекта



Лайтбоксы с названием категории

Разделители сегментов

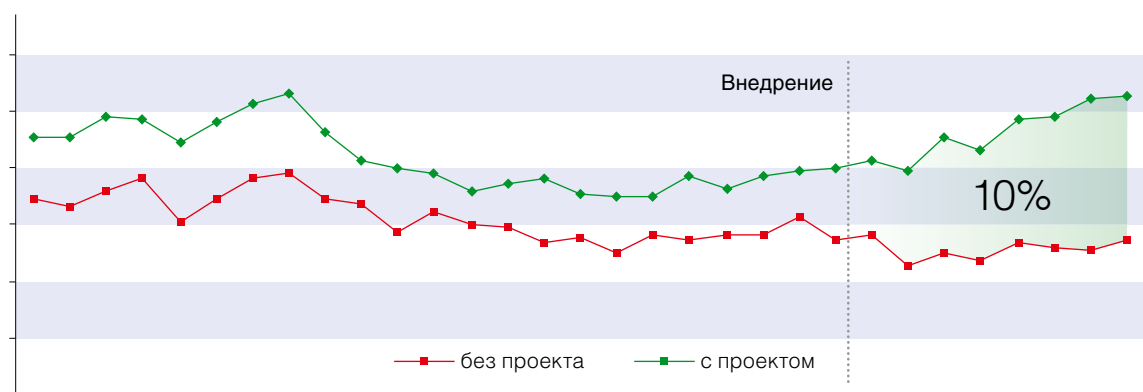
4. Экономические результаты проекта:

В результате внедрения проекта произошел существенный рост продаж во всех магазинах в категории косметика. Средние показатели прироста категории—40-60% в зависимости от магазина сети по сравнению с тем же периодом прошлого года. Органический рост рынка в категории косметика за 2006 год составил 15% по данным компании ACNielsen.

Соответственно, чистый показатель прироста категории в сети Мосмарт—минимум 25%, а максимальный—45%, что намного выше целевого показателя проекта.

Кейс 2. Совместный проект управления категорией в канале дискаунтеров Пример по категории «Молочные продукты» в канале Дискаунтеров

В крупнейшем российском розничном предприятии компания «Данон» провела проект в категории «Молочные продукты». Благодаря четкому соблюдению всех принципов и инструментов Категорийного менеджмента был достигнут прирост категории в размере 10%, что является хорошим показателем для категории в канале дискаунтеров.



Проект был проведен в соответствии с классической моделью категорийного менеджмента. В рамках проекта был оптимизирован и сокращен на 30% ассортимент, проведена кластеризация магазинов по размеру холодильной горки (выделено 4 кластера), разработаны планыграммы для каждого кластера и навигация.

Так как проект был осуществлен в регионе, то при его реализации компания «Данон» столкнулась с рядом особенностей:

- необходимость учитывать большую долю в товарообороте местных производителей, специфику регионального рынка на стадии оптимизации ассортимента и построения планыграмм.
- необходимость подключения местного агентства для сбора размеров и фотографий продукции местных поставщиков, на стадии внедрения планыграмм, контроля за их соблюдением.

Благодаря тесному сотрудничеству двух компаний и хорошей поддержке проекта в магазинах не только выросла молочная категория, но и увеличилась лояльность покупателей к магазинам в целом.



Кейс 3. Пример сотрудничества по Управлению категорией товара в канале гипермаркетов.

Международная сеть гипермаркетов real,- и компания Schwarzkopf & Henkel осуществили проект по управлению категорией товара в категории «Средства для укладки волос».



Время проведения: подготовка – декабрь 2005-январь 2006; имплементация с января 2006.

Предпосылки и цели проекта: проект осуществлялся в условиях начального этапа работы гипермаркетов Real на рынке России. Основные показатели категории Средства для укладки волос были ниже желаемого уровня и средних показателей по косметическим категориям и не соответствовали ситуации на рынке.

В целом эффективный ассортимент нуждался в корректировке и четкой структуризации на полке в соответствии с деревом принятия решения о покупке.

Категория Средства для укладки волос должна была стать одной из целевых в рамках отдела Косметики и способствовать переключению новых покупателей на покупки как можно большего набора косметических категорий в открывающихся гипермаркетах Real.

Необходимо было привлечь в категорию покупателей с высоким уровнем доходов и повысить оборот категории в денежном выражении. Покупатели с высоким уровнем потребления и инновационные продукты были определены как источники роста категории.

Был применен классический подход к управлению категорией товара. Областью проекта были обозначены Ассортимент и Полочное пространство в категории.

Дерево принятия решений о покупке



Что было сделано:

1. **Ассортимент.** Проведен анализ и оптимизация ассортимента на основе данных продаж сети и показателей рынка. Ассортимент по маркам-лидерам категории был дополнен новинками с целью максимально возможного покрытия рынка в условиях имеющегося полочного пространства. Отдельный фокус был сделан на покрытие ассортиментом различных целевых аудиторий: добавлены марки сегмента Премиум и линейки, ориентированные на молодежную аудиторию. Была имплементирована новая ассортиментная матрица для разных форматов магазинов в соответствии с ролью категории и целевой группой покупателей.

2. **Полка.** Была разработана и применена планограмма на основе Дерева принятия решения о покупке: совмещающая продуктовую сегментацию категории (лаки, пены, моделирующие средства) и сегментацию категории по концепции марок. Были созданы четкие вертикальные блоки марок-лидеров; выделены сегменты Премиум и стайлинга для молодежной аудитории с выкладкой на уровне глаз. Доля марок в полочном пространстве была определена на основе их рыночной значимости и доли продаж в Real.

Планограмма на основе сегментации категории



3. **Навигация.** Для привлечения покупателей и облегчения ориентации в косметическом отделе гипермаркета были внедрены боковые разделители с обозначением категории.

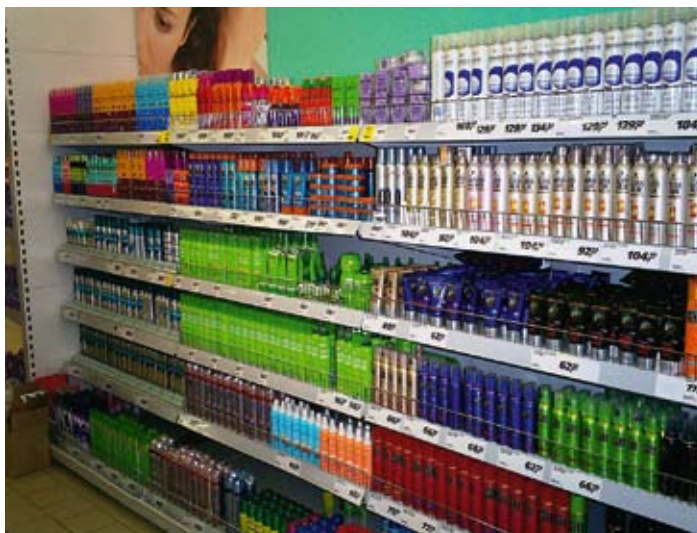
Результаты проекта:

- Благодаря компетентности и четкости в действиях категорийного менеджмента Real, проект был успешно имплементирован в кратчайшие сроки.
- Планограммы и ассортиментные матрицы для разных форматов магазинов были внедрены во всех магазинах Real.
- Планограмма стала использоваться при открытии новых магазинов, что существенно облегчало работу персонала Real.
- Средний прирост продаж категории Средства для укладки волос в магазинах с имплементированной планограммой за первые 3 месяца составил 30,7% в денежном выражении при росте количества SKU на 17%. Прирост в штучном выражении составил 8,9% при среднем приросте потока покупателей в гипермаркетах Real – 2,5%.

Навигация



Полки после имплементации



Выводы для дальнейшей работы:

- мотивированность категорийного менеджера со стороны ритейлера – залог последовательной и своевременной работы по оптимизации категории. Необходимо заручиться поддержкой топ-менеджеров ритейлера;
- т.к. проект был осуществлен в условиях интенсивного роста сети и открытия новых магазинов real-, необходимо сравнивать результаты категории с учетом таких факторов как увеличение проникновения отдельных магазинов среди населения близлежащих районов;
- для более четкой имплементации новой системы выкладки в категории и ее поддержания необходимы графики с ключами, удобными для работы мерчендайзеров и руководителей секции;
- необходимо присутствие категорийного менеджера со стороны S&H в момент первого редизайна категории;
- для поддержания высоких результатов в категории необходима регулярная работа как процесс, а не отдельный проект.

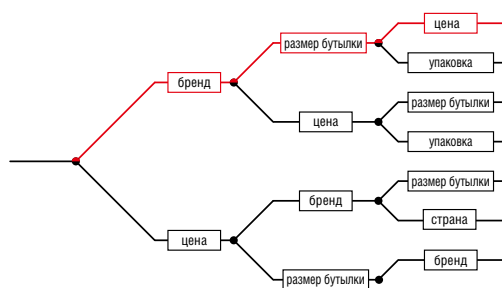
Опыт внедрения этого проекта показал, что для получения результатов не всегда необходимы сложные решения и многоступенчатый анализ, главное – сделать первый шаг и начинать действовать в направлении предоставления покупателям лучшего сервиса.

Кейс 4. Пример применения классической модели категорийного менеджмента для категории «Виски» в сети супермаркетов.

Задачи проекта

- Создать отношения между Сетью супермаркетов и DIAGEO для развития категории
- Донести экспертизу в категорию от производителя Виски № 1
- Создать лучшую представленность категории для покупателя

Дерево принятия решений в категории «Виски»



Шаг 1 и 2. Определение и Роль категории:

Сильный фокус на поведение покупателя и процесс принятия решения.

Ключевые моменты:

- Большинство покупателей покупают виски один раз в два месяца
- В Супермаркетах предпочитают делать покупки большинство покупателей Виски, также большой популярностью пользуются Гипермаркеты и Специализированные алкогольные магазины
- Большинство покупателей не разбирается в категории «Виски»

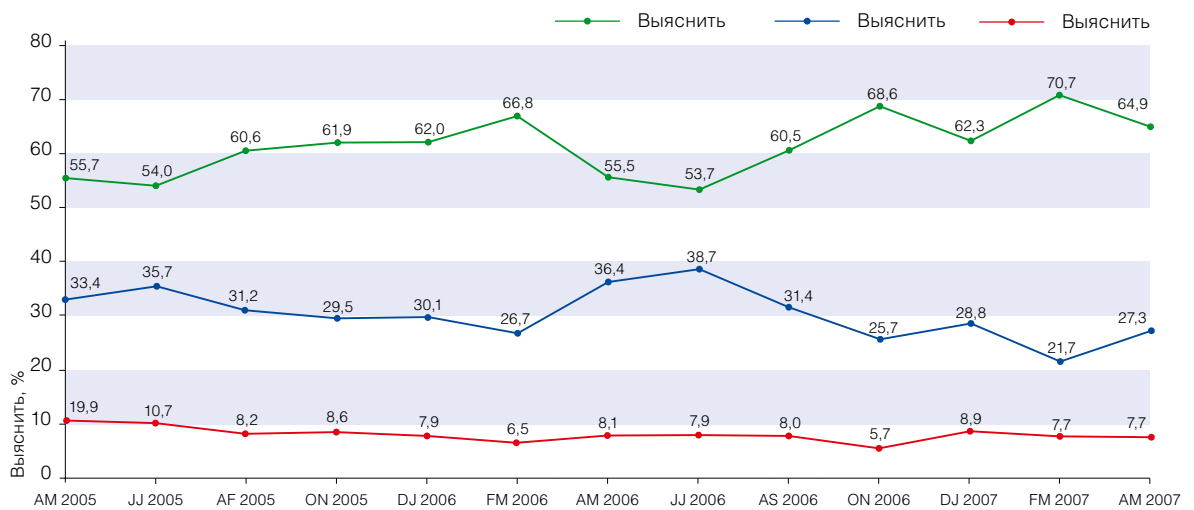
Рекомендации на основе покупательского поведения:

- Активность внутри магазина обеспечит лучший результат для категории Виски
- Активность, которая развивает лучшую выкладку, сделает процесс покупки более удобным и приятным
- Внедрение специальных инфоблоков с информацией о Виски поможет/научит покупателей в их выборе
- На решение большинства покупателей не влияет промо-активность, проводимая в торговом зале.

* Данные подтверждены исследованием покупательского поведения, Февраль 2007

Шаг 3 и 4. Оценка и Измерение категории:

Динамика развития ценовых сегментов категории Виски (оборот)



Сегмент стандартного виски (моложе 12 лет) развивается как в рублях, так в штуках за счет сокращения среднего сегмента виски.

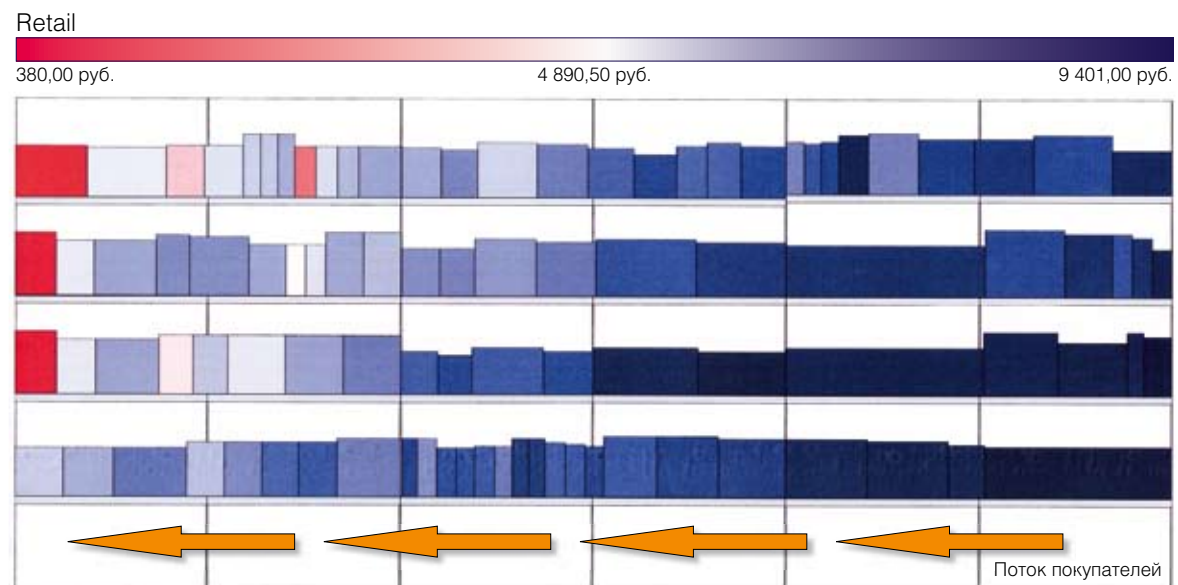
* Розничная панель Nielsen, Москва, Супермаркеты

Измерение категории:

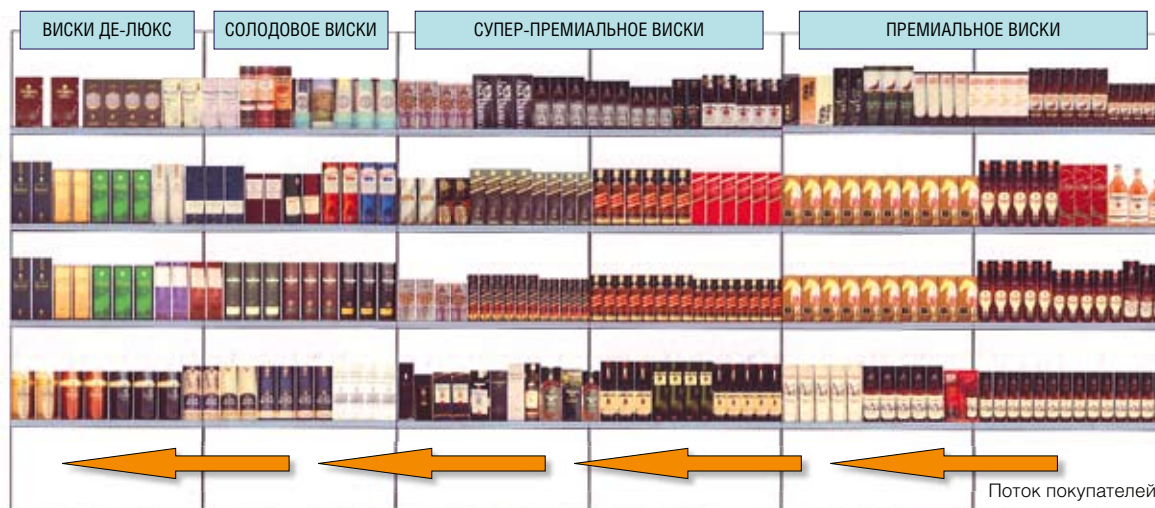
- Top 10 Brands сети супермаркетов составляет 74% продаж в шт. и 86% в руб.
- Покупатели сети супермаркетов предпочитают средне ценовой сегмент виски
- Средняя трата на виски > 1000 руб. & < 1500 руб.

* Данные продаж сети супермаркетов

Ценовая сегментация категории в торговом зале соответствует потоку покупателей



Сегментация категории на основные ценовые сегменты, в соответствии с пониманием покупателя сети



Шаг 5. Стратегия категории:

- Обучить покупателя
- Создать пробную покупку
- Увеличить среднюю покупку
- Создать уникальное предложение для покупателя

Шаг 6. Тактика категории:

Оптимизация ассортимента. Цель: помочь покупателям в принятии решения о покупке

- Ввести в ассортимент следующие бренды: Glen Clyde и Bushmills
- Выделить четкую сегментацию, соответствующую покупательскому поведению
- Все изменения сделаны на основании профиля покупателя сети супермаркетов
- Покупатель с достатком «заметно» выше среднего

Полочная выкладка и оформление секции. Основные критерии:

- Следовать дереву принятия решений
- Обучить покупателей основным видам Виски
- Создать уникальную атмосферу покупки
- Учесть текущую ситуацию в магазине
- **Ценовая сегментация направлена с потоком покупателей.**

Шаг 7 и 8. Внедрение и Обзор:

Основные действия:

- Проверка магазина
- Тренинг - всем людям, вовлеченным в процесс внедрения
- Создание «Руководства по внедрению»
- Постоянный контроль и координация 100% вовлеченных людей

Кейс 5. Пример совместного проекта в категории кофе компании Нестле и сети гипермаркетов

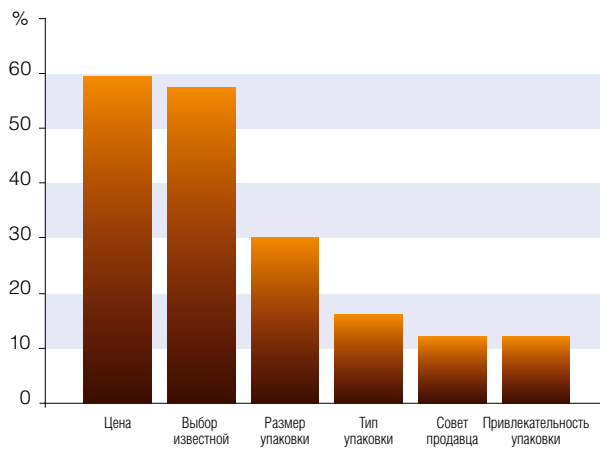
Цели проекта

- Вырастить категорию сверх роста категории на рынке;
- Оптимизировать представленность категории в сети с целью создания максимального удобства для покупателей;
- Оптимизировать ассортимент и полочное пространство согласно потребностям покупателя сети с целью увеличения продаж магазинов и сокращения ситуации отсутствия товаров на полке.

Что мы сделали:

1. Оптимизация ассортимента: – 18 не эффективных SKU;
2. Сегментация и перераспределение полочного пространства категории согласно дереву принятия решения о покупке.
3. Планограммы имплементированы
4. Создание визуализации и удобной навигации в категории.

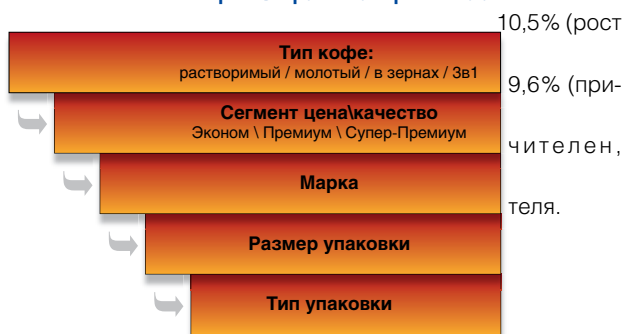
Факторы выбора в категории «Кофе»



Что мы получили:

1. Прирост категории на первом этапе рынка +7.61% в руб.)
2. Прирост сегментов растворимого кофе (рост рынка +8.6% в руб)
3. Прирост маленьких подкатегорий зна- например какао +35% в руб.
4. Полка ориентированная на покупа-
5. Опыт и выводы на будущее.

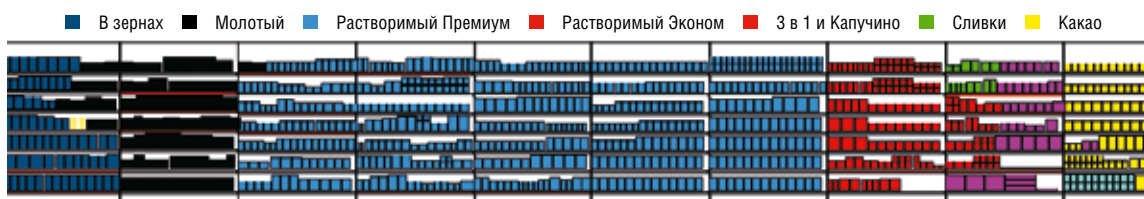
Дерево принятия решений



Ключевые выводы

1. Фокус на покупателя – ключевой момент эффективного сотрудничества

Сегментация категории



2. Ограниченный набор информации о рынке, сети, категории – это не причина отступать
3. С самого начала все ответственные сотрудники с обеих сторон должны быть задействованы в процессе = TEAM WORK
4. Не ждите – действуйте и учитесь!
5. Обмен информацией и знание о планах сети (открытие магазинов, частная марка)



Глоссарий

№	Термин на английском	Термин на русском	Определение на русском
1	ABC analysis	ABC-Анализ	В применении к категорийному менеджменту - метод анализа перечня товаров с целью выделения наиболее критичных позиций для принятия решений по оптимизации ассортимента. Суть метода: выделение классов товаров по определенному критерию (выручка, прибыль, оборот в штуках и т.п.) как А, В, С, где А - наиболее приоритетный класс товаров, например - приносящий 80% оборота, а С - наименее приоритетный класс, и проведения анализа отдельно по каждому классу с использованием различных методик. При выделении классов, как правило, используется метод упорядочения товаров по размеру их доли в общем объеме заданного критерия (например, выручка за период).
2	Ad-hoc consumer research	Ad-Нос исследования потребителя	(От латинского Ad Нос: "к этому, для данного случая, для этой цели"). Специализированное, как правило, неперiodическое исследование поведения потребителя, проводящееся для изучения определенной/конкретной рыночной ситуации: появление нового товара, изменение цены, использование новой маркетинговой тактики и т.п. Ad-Нос выполняется по заказу одного из участников рынка, и потому, как правило, достаточно дорого ему обходится.
3	Average Purchase Size	Средний объем покупки	Усредненный объем покупки (в денежном выражении), совершенной покупателем в процессе одного посещения торговой точки. Этот показатель позволяет проводить эффективный сравнительный анализ работы торговых точек в рамках одной сети, канала, региона и т.п. В анализе используется как средний объем покупки вообще, так и средний объем покупки в категории.
4	Baseline sales and Incremental Sales	Базисный объем продаж и прибавочный объем продаж	Понятия, используемые при анализе эффекта от проведения различных мероприятий категорийного менеджмента, например - промо-кампания. Базисный объем продаж - это условный объем продаж, который был бы достигнут, если бы промо-кампания не проводилась. Прибавочный объем - это результат промо, который, в сумме с базисным объемом, дал нам итоговый фактический объем продаж. Для расчета базисного объема продаж используются достаточно сложные методики, позволяющие отделить эффекты от всевозможных маркетинговых мероприятий и получить "чистую" базисную линию продаж.
5	Basket Data	Данные о покупательской корзине	Детальная информация о составе и стоимости каждой покупательской корзины в конкретной торговой точке или торговой сети. Как правило, это данные, полученные в электронном виде напрямую с кассового узла торговой точки. Владение информацией на уровне покупательской корзины позволяет значительно повысить эффективность категорийного менеджмента.
6	Basket Spend	Стоимость покупательской корзины	Средние (Расчетные) расходы покупателя на покупку товаров, сделанные в процессе одного посещения торговой точки. В список задач категорийного менеджмента может входить увеличение стоимости корзины покупателя или перераспределение стоимости всей корзины между категориями товаров в ней.
7	Benchmarking	Эталонный анализ	Способ оценки деятельности компании с предварительно определенным Эталоном - компанией лидером, используемым в качестве контрольной точки. ЭА проводится методом сравнения своих показателей с показателями компании-лидера с целью получения информации, полезной для совершенствования собственной деятельности. Эталон - стандарт, по которому можно произвести измерение или оценку чего-либо.
8	Best Practice	Лучшие практики и методики работы	Примеры рабочих подходов и процедур, показавших свою высокую эффективность на практике. Использование лучших практик из опыта работы других компаний/коллег на своем или похожем рынке - эффективный способ быстро достичь хороших результатов. В рамках работы комитетов ECR компаниями-участниками регулярно обмениваются примерами Лучших практик, способствуя быстрому распространению успешных приемов работы на рынке, в частности - в категорийном менеджменте.
9	Category Management (CM)	Категорийный менеджмент (КМ)	Стратегическое сотрудничество розничного оператора и поставщика, при котором стороны управляют категорией товаров как Стратегической единицей, и достигают роста категории (увеличение продаж и прибыли) осуществляя набор действий, ориентированных на покупателя.
10	Category Manager	Категорийный менеджер	Организатор и руководитель проектов в области категорийного менеджмента. Как правило, в сотрудничестве участвуют категорийный менеджер со стороны поставщика товаров и категорийный менеджер со стороны ритейлера. Первый, являясь специалистом в "своей" категории, инициирует исследования и предлагает изменения для ритейлера, второй - отвечая за группу категорий, оценивает целесообразность предложенных поставщиком изменений и организует их выполнение со стороны ритейлера. Иногда категорийного менеджера со стороны поставщика называют "капитаном категории" (Category Captain).
11	Category	Категория	Группа товаров со сходным способом применения, направлением использования и удовлетворяющих схожие запросы потребителя.
12	Consumption Rate	Уровень потребления	Количество потребляемого продукта или случаев потребления продукта в течение определенного периода времени в среднем на одного потребителя.
13	Consumer	Потребитель	Лицо, непосредственно использующее товар или услугу, для удовлетворения своих потребностей.
14	Consumer basket	Потребительская корзина	Набор товаров и услуг, необходимых для удовлетворения потребностей человека.
15	CRM	Управление взаимоотношениями с клиентами	Метод организации бизнеса ритейлера, в которой отношения с покупателем ставится в центр деятельности компании, так как именно клиенты составляют его основной актив. CRM заключается в определении наиболее лояльных и «доходных» клиентов, выработке наиболее эффективных методов по удержанию этих клиентов, повышению удовлетворения клиентов сервисом ритейлера, предотвращении переключения клиентов на конкурирующего ритейлера, что позволяет, в конечном итоге, улучшить показатели деятельности ритейлера.
16	Cummulative sales	Куммулятивные продажи	При ABC-анализе ассортимента используется математический метод - куммуляция или "нарастающий итог". При данном методе каждое последующее значение (например, доля в продажах) образуется путем суммы всех предыдущих.
17	Demographic Definitions	Социо-демографические характеристики	Информация об основных показателях социального статуса человека: возраст, семейное положение, место проживания, профессия, род занятий, образование, уровень доходов, а также данные о структуре расходов - на питание, проживание, развлечения и т.п.
18	Elasticity	Эластичность	Степень изменения спроса или предложения на продукцию или услугу в ответ на изменение цены. Ценовая эластичность, равная 1.0, означает, что спрос (или продажи) растет или падает в той же пропорции, как падает или растет цена. Например, если цена возрастет на 10%, то спрос упадет тоже на 10%. Такие не относящиеся к предметам роскоши товары и услуги, как лекарства, обладают очень низкой эластичностью, поскольку люди будут покупать или оплачивать их независимо от цены.
19	FMCG (Fast Moving Consumer Goods)	Индустриально упакованные товары широкого потребления	Индустриально упакованные товары широкого потребления (продукты питания, бытовая химия, косметика, т.п.), характеризуются высокой оборачиваемостью.
20	Food	Товары категории FOOD	Товары Массового Спроса - TMC (все продукты, напитки, бытовая химия и косметика/парфюмерия), а также свежие продукты и кулинария - СПК (пекарня, рыбная кулинария, мясная кулинария, овощи-фрукты)
21	Household Panel	Панель домашних хозяйств	Вид панельных исследований. Мониторинг потребления продовольственных и непродовольственных товаров в домашних хозяйствах. Производится путем суммирования информации из предварительных заполняемых домашними хозяйствами анкет. Анкеты заполняются регулярно в домашних условиях и содержат вопросы о купленных товарах, марках, местах покупки, расходах и т.п., а также социо-демографических характеристиках.

Глоссарий

№	Термин на английском	Термин на русском	Определение на русском
22	Impulse purchase	Импульсивная покупка	Спонтанная, не обдуманная заранее покупка.
23	KPI	Ключевые показатели эффективности	Показатели, по которым оцениваются результаты деятельности ритейлера/ поставщика и которые соответствуют цели деятельности компании. Также может использоваться вместо термина Цели по показателям категории для определения целей или описания результатов деятельности по отдельной категории товаров.
24	Loyalty Card	Карта постоянного покупателя /Карта лояльного покупателя	Инструмент повышения лояльности покупателей по отношению к ритейлеру. Покупатели - владельцы карт имеют возможность пользоваться выгодами от проводимых в розничной сети промо-акций по стимулированию спроса, направленных специально на постоянных покупателей: специальных скидок на товары, розыгрышах лотерей, подарков, участия в развлекательных мероприятиях и т.п. При выдаче карты покупателю, к ритейлеру поступает информация о его социо-демографических характеристиках, а также появляется возможность отслеживать покупки и предпочтения постоянных покупателей и учитывать их при формировании маркетинг-микса розничной сети.
25	Market Data	Данные о рынке	Данные предоставляемые для оценки будущей информации на основании знания текущей о товарной категории
26	Market Share	Доля рынка	Доля совокупных продаж всех торговых марок или товаров, конкурирующих на одном и том же рынке, которая приходится на одну конкретную торговую марку или товар
27	Private Label	Частная торговая марка	Марка оптового или розничного торговца, лишённая брендовой нагрузки производителя и изготавливаемая по специальному заказу, как правило, предназначена для продажи только через определенную розничную сеть
28	Non Food	Товары категории Non FOOD	В категорию Non Food входят товары не относящиеся к категории FOOD (товары для дома и быта, легпром/обувь, электро)
29	OOS (Out-of-Stocks)	Отсутствие товара на полке	Товар не найден потребителем или найден только схожий продукт другой формы и вкуса; товар непригоден к покупке или выложен в непривычном для потребителя месте
30	Penetration of brand\category\retailer	Проникновение марки\категории\сети	% домашних хозяйств/покупателей/потребителей, покупающих/потребляющих марку или категорию (хотя бы раз за период). % домашних хозяйств/покупателей, в данной сети (хотя бы раз за период).
31	Planograms	Планограмма	План-схема выкладки товара на конкретном торговом оборудовании магазина
32	Promo activity	Промо активность	Конкретное мероприятие (или серия связанных мероприятий) по стимулированию сбыта конкретного товара или группы товаров
33	Purchase Frequency	Частота покупок	Количество походов за покупками или случаев совершения покупок в течение определенного периода времени.
34	Purchase Size	Размер покупки	Средний размер покупки, совершенной за один поход в магазин, выраженный в натуральном или стоимостном выражении
35	Realogramm	Реалограмма	Схема выкладки товара на конкретном торговом оборудовании, существующая в данный момент времени в магазине
36	Retail Formats	Розничные форматы	Набор характеристик, присущих какому-либо виду магазина, таких как торговая площадь, количество товарных позиций (SKU) в ассортименте, количество кассовых узлов, уровень обслуживания и технология представления товара. В РФ существуют форматы: гипермаркет, cash and carry, супермаркет, дискаунтер, магазин у дома, универсам, др.
37	Retail Panel	Розничная Панель	Статистически репрезентативная для данного рынка выборка торговых точек/магазинов, которая используется исследовательской компанией (Nielsen, Business Analytica, MEMRB...) для проведения аудита розничной торговли. Проведение аудита во всех магазинах рынка экономически неэффективно, поэтому аудировается только панель, а результаты исследования панели затем распространяются (экстраполируются) на всю торговую сеть исследуемого рынка (города, канала, региона, страны).
38	Retailer	Ритейлер/ Розничная сеть	Сетевые розничные компании (также: розничная сеть, розничный оператор)
39	Scanning data	Данные продаж с кассовых аппаратов	Данные о продажах с полки ритейлера с электронными кассовыми аппаратами.
40	Scorecard	Система показателей (Скоркард)	Система показателей для измерения и оценки эффективности бизнеса или проекта на основе использования количественных и качественных KPIs (ключевых показателей эффективности)
41	Shopper Decision Tree	Дерево решений покупателя	Иерархия критериев согласно которой, покупатель выбирает и принимает решение п покупке товара в торговой точке.
42	Shopping mission	Цель похода в магазин	Основные цели похода в магазин: ежедневная закупка на всю семью, докупить в течение недели, запасы впрок, особый (праздничный, сезонный) случай
43	Shopper basket	Покупательская корзина	Товары, непосредственно приобретенные в конкретное посещение магазина.
44	Shopper	Покупатель	Лицо, приобретающее товар или услугу
45	SKU	SKU (stock keeping unit)	Ассортиментная позиция, идентификатор товарной позиции, единица учёта запасов, используемая в торговле для отслеживания статистики по реализованным товарам/услугам
46	Space Management	Управление пространством	Инструмент мерчандайзинга, заключающийся в размещении товара в заметном для покупателя месте и в достаточном количестве.
47	Syndicated research	Синдикативные исследования	Синдикативные исследования посвящены изучению определенного рынка, а их результаты позволяют ответить на вопросы, интересующие всех представителей отрасли. Являясь собственностью исследовательской фирмы, результаты могут быть приобретены любой заинтересованной компанией. Характеризуются низкой стоимостью и в то же время высокой информативностью (напр, Omnibus)
48	Trade Panel/ Key Account Data	Торговая панель	Данные розничного аудита по отдельной розничной сети с указанием ее названия.
49	80/20 principle	Принцип 80/20, закон Парето	Принцип произвольного принятия решений в процессе сегментации рынка, согласно которому на долю около 20% потребителей, пользующихся продукцией той или иной категории (крупные потребители) выпадает 80% всего объема продаж этой продукции.
50	4P	Четыре Пи	Классическими составляющими маркетинга являются четыре P - продукция (product), цена (price), размещение (place) и рекламная деятельность (promotion), то есть выбор и совершенствование продукции, определение цены, выбор и организация каналов распределения или размещения и все аспекты создания и увеличения спроса на продукцию, включая рекламу.



109028, Россия, Москва,
Солянка, 15/18, стр.4, офис 203.
Тел.: +7 (495) 230-6378, факс: +7 (495) 232-4879
www.category-management; www.ecr-rus.ru; e-mai: mail@ecr-russia.ru