
Ю. А. Захарова

**ТОРГОВЫЙ МАРКЕТИНГ
ЭФФЕКТИВНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОДАЖ**

Практическое пособие

Москва

Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»

2016

УДК 339.138
ББК 65.290
З-38

**Издание подготовлено совместно
с Издательским центром IPR MEDIA
www.iprmedia.ru**

З-38 **Захарова Ю. А.**
Торговый маркетинг: эффективная организация продаж:
Практическое пособие / Ю. А. Захарова. — М.: Издательско-
торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. — 136 с.

ISBN 978-5-394-01357-7

Настоящее издание — практическое руководство, каждая глава которого содержит рекомендации для повышения эффективности торгового маркетинга предприятия.

Особенность пособия заключается в раскрытии сущности трейд-маркетинга современных производственных и торговых предприятий, а также разработке рекомендаций по совершенствованию процесса его организации.

В пособии приводятся описания практических ситуаций, рассматриваются «подводные камни» торгового маркетинга, их опасность и способы их преодоления с минимальными затратами.

Для начинающих и опытных трейд-маркетологов, а также специалистов, которые хотят больше знать о том, как стимулировать продажи по разным каналам сбыта, используя разнообразные маркетинговые инструменты.

ISBN 978-5-394-01357-7

© Захарова Ю. А., 2011
© ООО «Ай Пи Эр Медиа», 2011
© ООО «ИТК «Дашков и К°», 2011

Содержание

Глава 1. ОСНОВЫ ТОРГОВОГО МАРКЕТИНГА	5
1.1. Цели и задачи торгового маркетинга.....	5
1.2. Торговый маркетинг в системе маркетинговой деятельности предприятия.....	11
1.3. Субъекты и объекты торгового маркетинга	21
1.4. Чем занимается трейд-маркетолог?	27
Глава 2. ОРГАНИЗАЦИЯ ТОРГОВОГО МАРКЕТИНГА	36
2.1. Место торгового маркетинга в организационной структуре предприятия.....	36
2.2. Типы организации отдела торгового маркетинга.....	42
2.3. Задачи отдела трейд-маркетинга	44
Глава 3. ИНСТРУМЕНТЫ ТРЕЙД-МАРКЕТИНГА	47
3.1. Изучение рынка и потребителей	47
3.2. Мерчендайзинг.....	51
3.3. POS-материалы.....	55
3.4. Программы мотивации.....	63
3.5. Программы лояльности	74
3.6. Таинственный покупатель.....	82
3.7. Презентация и event-маркетинг.....	86
Глава 4. ПРОЦЕСС РЕАЛИЗАЦИИ ТРЕЙД-МАРКЕТИНГОВЫХ ПРОГРАММ	91
4.1. Виды трейд-маркетинговых программ.....	91
4.2. Планирование трейд-маркетинговых программ	93
4.3. Бюджет программы.....	97
4.4. Реализация программы	101
4.5. Контроль реализации программы.....	103

Глава 5. СТИМУЛИРОВАНИЕ ПРОДАЖ	105
5.1. Понятие «сейлз промоушн».....	105
5.2. Программа стимулирования продаж.....	113
5.3. Механика и эффективность промо-акций.....	120
Глава 6. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ТОРГОВОГО МАРКЕТИНГА	124
6.1. Показатели эффективности торгового маркетинга.....	124
6.2. Аудит торгового маркетинга.....	128
РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ИСТОЧНИКИ	133

Глава 1. ОСНОВЫ ТОРГОВОГО МАРКЕТИНГА

1.1. Цели и задачи торгового маркетинга

Еще совсем недавно многие производители даже не слышали о таком понятии как трейд-маркетинг, но сегодня такая деятельность занимает в бизнесе довольно уверенные позиции. Все больше современных предприятий формируют отделы трейд-маркетинга и нуждаются в грамотных специалистах, способных донести до потребителей преимущества их товаров, и тем самым увеличить объемы продаж. Но таких специалистов пока мало.

Эффективное распределение продукции по дистрибьюторским каналам и точкам розничной торговли — это одна из самых частых проблем, с которыми сталкивается производитель. Посредники закупают продукцию не в тех объемах, в каких бы хотелось производителю. Встает вопрос: как увеличить объемы и частоту закупок? Чем заинтересовать торговых посредников? Эти задачи и решает трейд-маркетолог.

Трейд-маркетинг представляет собой комплекс мероприятий, направленных на повышение эффективности взаимодействия между участниками торговой цепочки. Рынок в трейд-маркетинге выступает в качестве основного инструмента, позволяющего довести товар от производителя к потребителю, продвинуть его, сделать его более доступным, проинформировать потребителей о товаре. Торговый маркетинг направлен на стимулирование сбыта товара на рынке, на продвижение его как конечному потребителю, так

и торговым посредникам разных уровней. Однако не стоит думать, что трейд-маркетинг направлен только на повышение продаж и мерчендайзинг — в его задачу входит построение и эффективное функционирование всего маркетингового канала.

Торговый маркетинг использует ценовое, соревновательное, финансовое стимулирование торговых посредников и собственного торгового персонала для формирования заинтересованности в продажах. Особенно успешно трейд-маркетинг работает в небольших компаниях, так как у них есть возможность активно воздействовать на все каналы сбыта. Трейд-маркетинг мотивирует к действиям всех, кто стоит между производителем и конечным потребителем товара, будь это крупная оптовая база или торговец с лотка на улице. В качестве мотивации может выступать варьирование цены в зависимости от объема закупки, различные бонусы продавцам при выполнении определенных условий, акции, конкурсы, подарки, бесплатные образцы продукции. Все это позволяет значительно увеличить объемы продаж, развивает коммуникации между участниками торговой цепочки и увеличивает возможность контроля за сбытом продукции.

Также трейд-маркетинг может использоваться в качестве инструмента формирования лояльной торговли. Это необходимо, если фирма работает на рынке с высокой конкуренцией. Здесь большую важность приобретает аудит работы торгового персонала, делается ставка на качество обслуживания и активные продажи. Если конкуренция на рынке высока, то без независимой оценки эффективности продаж обойтись довольно сложно.

Конечно, любая компания, независимо от того, производит она товар или продает, заинтересована в том, чтобы увеличить обороты продаж. Кроме того, она заинтересована в том, чтобы у покупателей сложилось благоприятное мнение как о товаре, так и о самой компании. Чтобы сформировать положительное мнение, получить хорошие отзывы, компания должна выяс-

нить, что может заставить потребителя приобрести конкретный товар в желаемом объеме и, соответственно, создать для него такие условия. Именно это и является основной целью торгового маркетинга — стимулирование продаж посредством мотивации.

Таким образом, целью торгового маркетинга является увеличение продаж продукции компании и повышение лояльности покупателей. Также торговый маркетинг позволяет обеспечить конкурентное положение торговой марке на рынке и обеспечить эффективное продвижение товара через торговую сеть к потребителю.

Обычно компании ставят не одну цель, а сразу несколько. Самыми актуальными *целями трейд-маркетинга* можно назвать следующие:

- ✓ увеличение частоты и объемов закупок товара торговыми посредниками;
- ✓ формирование конкурентного преимущества конкретной марки товара и поставщика;
- ✓ завоевание новых покупателей, увеличение лояльности и формирование приверженности к марке;
- ✓ разработка эффективной рекламной политики компании;
- ✓ влияние на покупательское поведение;
- ✓ совершенствование технологических процессов продаж.

Все задачи торгового маркетинга можно разбить на пять больших групп.

1. **Управление сбытом.** К этому блоку задач относится привлечение внимания покупателей к товару, представление его в торговом зале, специальные предложения и акции. Задачей трейд-маркетолога является обеспечение узнаваемости товара среди аналогов конкурентов, позиционирование его на основе определенных психологических черт потребителей, разработка программ по продвижению товара.

2. **Повышение конкурентоспособности компании.** К этому блоку можно отнести обеспечение максимального удовлетво-

рения потребителей, формирование приверженности к товару и торговой точке, повышение качества продаж.

3. **Разработка рекламной политики компании.** К этому блоку задач относится осведомление покупателей о товаре, разработка программ маркетинговых коммуникаций и рекламных кампаний, сокращение времени с момента знакомства покупателя с товаром до желания его приобрести.

4. **Совершенствование технологических процессов продажи.** К этому блоку задач относится оптимизация планировки торговых залов и размещение торгового оборудования, максимально эффективное использование имеющихся торговых площадей, управление покупательскими потоками в торговом зале, обеспечение доступности товара для покупателей в зонах самообслуживания, создание благоприятной психологической атмосферы в торговом зале.

5. **Управление потребительским поведением.** К этому блоку задач относится изучение факторов, влияющих на поведение потребителей разных групп, создание мотивации быстрого принятия решения о покупке, увеличение объема совершаемых покупок и времени проведения в зоне торговли.

Мы рассмотрели цели и задачи трейд-маркетинга. Теперь рассмотрим, когда руководителю компании стоит начинать задумываться о внедрении трейд-маркетинговых программ. Существует несколько признаков того, что затраты только на маркетинг, рекламу и зарплаты продавцов не помогут товару появиться на полках магазинов.

1. Конкурирующие фирмы уже осознали необходимость заниматься трейд-маркетингом и начали вкладывать в него деньги.

2. Места в торговых точках, которые должны быть заняты под ваш товар, выкупаются конкурирующими компаниями.

3. Торговые посредники отказываются закупать ваш товар, объясняя это тем, что он медленно продается в розничных торговых точках, но вы знаете, что аналогичные товары конкурирующих фирм распродают очень быстро.

4. Ваш товар не брендирован, поэтому ваша прибыль напрямую зависит от того, сколько товара представлено на полках розничных магазинов.

5. Вы продаете специфичный товар, который не продается, просто лежа на полке. Ему необходимо участие продавца-консультанта.

С чего нужно начинать, если вы приняли решение заняться трейд-маркетингом? Конечно, с постановки цели. Вы должны определить, в каком районе, в скольких торговых точках, с каким товарным запасом, в каком ассортименте, по каким ценам должен быть представлен ваш товар.

Далее вам необходимо проанализировать текущую ситуацию, сложившуюся вокруг вашего товара. Анализ должен быть выражен в конкретных цифровых показателях. Вы должны четко определить, как сегодня обстоят дела с продажами, как вы хотите эту ситуацию изменить, какие средства вы готовы для этого выделить? Бюджет должен определять планируемую прибыль от будущих продаж. Можно подкорректировать эту цифру, опираясь на уровень активности конкурентов в этом направлении.

Если вы плохо разбираетесь в трейд-маркетинге или вообще в нем не разбираетесь, то не стоит даже надеяться, что вы «как-нибудь сами» справитесь с этими обязанностями. Для внедрения трейд-маркетинговых программ вам потребуется грамотный трейд-маркетолог с опытом работы в аналогичной должности. Где найти специалиста?

Вариантов, на самом деле, немного. Самый лучший вариант — переманить специалиста у более сильного конкурента. Плюс этого варианта в том, что ваш новый трейд-маркетолог будет знать специфику работы с вашим товаром, так как у него есть опыт. Если ваш конкурент добился успехов в трейд-маркетинге, то наверняка ваш новый сотрудник сможет привести и вашу компанию к успеху на этом поприще. Другой вариант — вырастить собственного трейд-маркетолога из своих работников. Присмотритесь к сотрудникам отдела

маркетинга или отдела продаж, выберите того, кто обладает творческим потенциалом и креативным подходом к работе. Сегодня предлагается большое количество курсов и тренингов, обещающих в короткие сроки сделать из обычного менеджера по продажам хорошего трейд-маркетолога. Можно также обратиться в службы занятости или «перекопать» сайты по трудоустройству.

Если вы берете специалиста со стороны, то вы должны обратить внимание на следующие критерии.

1. Опыт работы в аналогичной должности. Если трейд-маркетолог хоть раз в жизни проводил трейд-маркетинговую акцию, то он без проблем сможет вам рассказать, какие каналы сбыта охватывала акция, какие задачи нужно было решить в результате ее проведения, какими методами оценивалась ее эффективность, что конкретно было достигнуто, какие трудности возникали при организации работы и о многом другом.

2. Портфолио трейд-маркетолога — это лучший критерий для отбора. Попросите претендента на должность принести с собой рекламные материалы, листовки с условиями акций, которые он разрабатывал.

3. Рекомендательное письмо от бывшего работодателя. Никто не даст хороших рекомендаций специалисту, который бездарно тратил бюджет компании.

4. Попросите претендента на должность трейд-маркетолога рассказать о взаимодействии с отделом продаж. Если человек жалуется на постоянные стычки с менеджерами по продажам, на непонимание ими его работы, то скорее всего кандидат сам плохо понимает суть трейд-маркетинга. Главная задача трейд-маркетолога — найти подход к специалистам отдела продаж и установить с ними дружеские отношения. Если человек на прошлом рабочем месте постоянно конфликтовал с отделом продаж, то, скорее всего, и с вашими специалистами по продажам он не найдет общий язык, а ведь трейд-маркетолог может успешно работать только в команде, при поддержке специалистов отдела продаж и отдела маркетинга, а также и всех остальных отделов.

Более подробно о профессии трейд-маркетолога мы поговорим чуть позже.

1.2. Торговый маркетинг в системе маркетинговой деятельности предприятия

Большинство руководителей понимают под маркетингом деятельность, направленную на удовлетворение нужд и потребностей конечных потребителей. Сегодня практически в любой средней компании есть отдел маркетинга, в котором штат маркетологов занимается исследованиями рынка, рекламированием товаров, анализом конкурентов. Но большинство из них забывает о том, что, прежде чем попасть в руки конечному потребителю, товар должен пройти долгий путь от производителя через целую сеть торговых посредников в непосредственную точку розничной продажи.

Производителю товаров, который стремится к развитию своей компании, к завоеванию большей доли рынка, к развитию большой сети дистрибуции, необходимо ставить перед собой стратегические задачи, заниматься долгосрочным планированием, а не довольствоваться кратковременным получением прибыли. Трейд-маркетинг акцентирует внимание на развитии широкой дистрибьюторской сети, так как это обеспечивает более широкую доступность товаров, облегчает и ускоряет доведение товара до целевого рынка сбыта, открывает доступ к региональным рынкам, а также способствует узкой специализации и размаху деятельности компании, что неоспоримо повышает эффективность продаж.

Торговый маркетинг направлен на управление рынком, долей конкретной компании на рынке, а значит, на получение прибыли посредством торговых посредников. Другими словами, трейд-маркетинг — это деятельность всех участников рынка, которая направлена на эффективную организацию продвижения продукта от производителя к конечному потребителю

с использованием наиболее выгодного пути товародвижения для всех участников дистрибьюторской сети.

По сути, торговый маркетинг отличается от обычного маркетинга только объектом. Если цели маркетинга направлены на удовлетворение нужд и потребностей только конечного потребителя, то трейд-маркетинг заинтересован в удовлетворении потребностей всех участников торговой цепочки. Другими словами, торговый маркетинг ставит своей целью обеспечение получения максимальной прибыли всеми заинтересованными торговыми посредниками. Таким образом, трейд-маркетинг занимается обеспечением своей торговой марки прочным, устойчивым положением на рынке путем проталкивания своего товара через различные дистрибьюторские каналы к конечному потребителю.

Трейд-маркетинг использует огромное количество различных рычагов и инструментов продвижения товара. К ним относятся разнообразные скидки для оптовых посредников и розничных точек, бонусы для дистрибьюторов, специальные события для участников рынка, мерчендайзинг для конечного потребителя. Таким образом, торговый маркетинг — это непосредственный инструмент успешных продаж.

Сфера трейд-маркетинга включает в себя деятельность на торгово-посредническом рынке, которая связана с оптовыми закупками и розничной продажей продукции конечным потребителям. Особенности торгового маркетинга заключаются в самом характере торгово-посреднических услуг, в их своевременности, надежности, доступности. Трейд-маркетинг, в отличие от классического маркетинга, это маркетинг торговых услуг. Он включает в себя закупку товаров, организацию торгового процесса, формирование ассортиментной линейки, организацию сервисного обслуживания, информационное обеспечение, реклама в местах продаж, дополнительные услуги в области торговли.

Разберем *особенности комплекса торгового маркетинга. В традиционный комплекс маркетинга 4P (маркетинг-микс)* входят товар, цена, место распределения и продвижение. Если этот комплекс переложить на трейд-маркетинг, то он должен

претерпеть определенную трансформацию. Комплекс из четырех элементов в торговом маркетинге увеличивается еще на три — персонал, местоположение и оформление места продажи. Эти дополнительные элементы оказывают большое влияние на торговую деятельность компании.

Нужно сказать, что в трейд-маркетинге в роли товара выступает торговая услуга. Она неосвязаема, неотделима от производителя товара, несохраняема, ее качество непостоянно, его нельзя протестировать. Нужно отметить, что ожидаемый клиентами уровень качества часто не совпадает с реальным. Очень часто торговые организации и потребители имеют разное представление об уровне обслуживания. Чаще всего торговый персонал оценивает уровень сервиса значительно выше, чем клиенты торговой точки, розничные торговцы склонны преувеличивать качества сервиса, в то время как требования потребителей гораздо выше, чем есть на самом деле.

Главная задача торговых посредников заключается в обеспечении сопровождения процесса покупки соответствующим уровнем обслуживания. Качественный набор услуг — это конкурентное преимущество торговой точки, позволяющее ей завоевать прочные позиции на рынке. В этот набор могут входить разные услуги:

- ✓ выдача карт клиентов, позволяющих расплачиваться за товар со скидкой;
- ✓ бесплатная доставка товара;
- ✓ участие в лотереях и розыгрышах призов;
- ✓ организация в торговой точке зоны отдыха;
- ✓ организация игровых комнат для детей;
- ✓ возможность резервирования товаров;
- ✓ подбор комплектов товаров;
- ✓ бесплатная автомобильная стоянка;
- ✓ упаковка товаров;
- ✓ бесплатный ремонт и многое другое.

Набор услуг, предоставляемых каждой конкретной торговой точкой, выделяет компанию среди конкурентов, определяет ее

место на рынке. Многие розничные торговые организации сегодня продляют свой рабочий день, чтобы клиентам было удобно совершать покупки. Некоторые крупные магазины работают круглосуточно, предлагая большие скидки в ночное время. Некоторые стремятся увеличить скорость обслуживания, предлагая денежную компенсацию за простои в очереди. Забота о покупателях, стремление сделать процесс совершения покупки как можно более комфортным сегодня выходит на первый план. Это самый короткий путь к завоеванию лояльности потребителей.

В трейд-маркетинге происходит пересмотр подхода к ценообразованию. Торговые услуги приобретают вид торговой наценки. С экономической позиции основное значение в торговом маркетинге начинает приобретать не цена самого товара, а размер установленной на него наценки, определяемой затратами торговой точки на предоставление торговых услуг потребителю и ее прибыли.

Торговые посредники приобретают у производителей товар в собственность, поэтому получают возможность самостоятельно формировать цену. Но здесь есть определенные ограничения, которые диктуются, во-первых, ценой закупки товара, во-вторых, уровнем потребительского спроса на него, и в-третьих, уровнем конкуренции на рынке. У розничных торговцев есть возможность отслеживать реакцию конечных потребителей на изменение розничной цены на товар, так как имеют непосредственный контакт с ними. Часто в розничной торговле используются психологические приемы для гибкого ценообразования. Например, на товар ставится цена не 2000 рублей, а 1999 рублей 99 копеек.

Классик маркетинга Ф. Котлер отмечал, что цена является ключевым фактором в позиционировании розничной точки.¹ Рыночные условия сегодня изменяются с огромной скоростью, поэтому магазины гораздо чаще, чем компании-производители

¹ Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга. — М.: Вильямс, 2003. — С. 527.

сталкиваются с проблемами ценообразования. Обычно установление цены в рознице тесно связано с объемами продаж. Все торговые точки в связи с этим можно разделить на две группы.

1. Торговые точки, устанавливающие высокие наценки и имеющие низкий уровень объема продаж.

2. Торговые точки, устанавливающие низкие наценки и имеющие высокий уровень объема продаж.

К торговым точкам первой группы относятся элитные специализированные магазины, предлагающие эксклюзивный товар, ко второй — магазины, торгующие товарами широкого потребления и продающие широкий ассортимент товаров по умеренным или низким ценам.

Стратегии ценообразования в розничной торговле постоянно меняются. Компания может сначала ставить высокие цены, затем устроить распродажу, а затем отказаться от этого в пользу стратегии ежедневных низких цен и получать большую прибыль за счет увеличения товарооборота. В торговом маркетинге цена не является основным инструментом эффективных продаж. Более важными здесь выступают ширина и глубина товарного ассортимента, широкие гарантии и высокое качество сервиса. Если торговая компания может предложить своим клиентам высокий уровень обслуживания, то это безболезненно для товарооборота закладывается в цену. Высокий сервис автоматически добавляет товару ценность, поэтому покупатели готовы платить больше.

Теперь рассмотрим следующий классический элемент маркетинг-микса — каналы распределения. Если розничные торговые точки уже сами по себе являются для компаний-производителей каналами распределения, то для торговых организаций понятие канала распределения приобретает новое качество. Канал распределения в трейд-маркетинге приобретает форму логистики торговой точки или физического распределения. Канал распределения здесь включает в себя операции по хранению товаров, формированию ассортиментной линейки и распределение по торговой площади магазина.

Розничные продавцы имеют в запасе целый арсенал инструментов продвижения для привлечения внимания потребителей к товару и увеличения интенсивности покупок. Особенностью канала продвижения как элемента комплекса маркетинга в трейд-маркетинге является то, что он относится к торговым услугам, а не к конкретному товару. Коммуникации с покупателями делятся на платные и бесплатные. К платным относятся распродажи, реклама, личные продажи, презентации, лотереи, конкурсы, раздача купонов, премии, визуальное представление товаров. К бесплатным коммуникациям можно отнести PR и молву. Молва имеет огромное значение для розничной торговой точки. Один недовольный покупатель, согласно данным исследований, в среднем делится негативной информацией не менее чем с шестнадцатью людьми. Эти шестнадцать человек начинают передавать эту информацию дальше. Плохая молва разрастается в геометрической прогрессии с огромной скоростью. Что касается PR-мероприятий на предприятиях розничной торговли, то в последнее время очень популярными стали дни открытых дверей, проводимые для клиентов.

Мы уже говорили о том, что в комплексе трейд-маркетинга появляется три новых элемента — местоположение, персонал и оформление. Рассмотрим эти элементы более подробно. Удачное расположение торговой точки дает компании весомое конкурентное преимущество. Это постоянный элемент, так как остальные — цена, ассортимент, уровень обслуживания, могут изменяться. Местоположение делится по различным уровням.

1. Регион — это город или другая часть территории страны, на которой расположено предприятие торговли.

2. Область торговли — это область, на которой проживают потенциальные покупатели. Это может быть район города или весь город.

3. Конкретное место, в котором располагается торговая точка.

Привлекательность местоположения торгового предприятия определяется рядом факторов:

- ✓ общий размер целевого рынка;
- ✓ темпы роста населения;
- ✓ уровень доходов населения;
- ✓ размер и состав семей, проживающих в районе;
- ✓ уровень занятости населения;
- ✓ уровень конкуренции;
- ✓ оживленность улицы;
- ✓ расположение автомобильных магистралей;
- ✓ плотность движения автомобилей и пешеходов;
- ✓ видимость торговой точки;
- ✓ наличие рядом торговых точек, предлагающих аналогичные товары;
- ✓ возможность свободного доступа в магазин.

Теперь поговорим о персонале как элементе комплекса маркетинга. Персонал — это работники торговой компании, которые обслуживают покупателей. Самые главные показатели хорошей работы продавца по определению покупателей — это компетентность и вежливость. Для успешной работы в торговой компании, сотрудник, прежде всего, должен получать удовольствие от своей работы. Он должен работать в сплоченной команде, иметь возможность реализовать свой творческий потенциал, иметь перспективы карьерного роста. Если сотрудник заинтересован в работе и ее результатах, то он принимает активное участие в программах компании, призванных повысить гибкость обслуживания и уровень сервиса. Огромным стимулом к повышению качества и количества продаж является оплата труда. Сегодня в большинстве торговых компаний зарплата персонала напрямую связана с объемом проданного каждым сотрудником товара. При таком варианте оплаты труда у продавца появляется заинтересованность в установлении длительных отношений с клиентами, что обязательно сказывается на качестве обслуживания. Такие продавцы нацелены на удовлетворение потребностей покупателя, а не быстрое за-

ключение сделки, не задумываясь о том, придет человек сюда еще раз или нет.

И последний элемент комплекса маркетинга, который мы рассмотрим в данной главе — оформление торговой точки. Этот элемент включает в себя планировку магазина, разделение торговой площади на отделы, размещение товара в торговом зале, интерьер и дизайн торговой точки, оформление витрин и общую атмосферу магазина.

Можно выделить три способа планировки — произвольная, трек и решетка. При **произвольной планировке** стеллажи с товаром располагаются ассиметрично. Такой тип планировки характерен для маленьких магазинов и бутиков. **Трек** предполагает создание единого центрального прохода, вдоль которого располагаются секции с товаром. При этом каждая секция может иметь свою планировку. **Решетка** применяется чаще всего для продовольственных торговых точек. Стеллажи с товарами разделяются множеством проходов. Такой тип планировки позволяет максимально эффективно использовать торговую площадь.

Обычно торговый зал занимает около 90% всей площади магазина. Для тех товаров, которые продаются лучше всего, отводятся самые лучшие места. Распределение торговой площади под различный товар имеет процентное соотношение. Если объем продажи конкретного товара в общем объеме продаж составляет 10%, то ему отводится 10% торговой площади магазина. Но необходимо при этом учитывать и ряд других факторов, таких как сезонность товара, прибыльность от его продажи, специфику магазина, расположение товаров по потоку движения.

Планировка торговой площади преследует следующие цели. Во-первых, дизайн торговой точки должен соответствовать ее имиджу, а во-вторых, расположение товара должно стимулировать покупателей совершить покупку. Приступая к планировке, необходимо нарисовать четкий портрет потенциального покупателя и вписать его в концепцию магазина. Пла-

нировка должна быть направлена на максимизацию прибыли торговой точки.

Планировка определяется также этажом магазина. Нужно учитывать специфику товара и психологию целевых покупателей. Например, мужчины не любят долго ходить по магазинам, поэтому мужские товары лучше всего располагать на нижних этажах. Если площадь магазина большая, то покупатели могут не дойти до центральных отделов. В этом случае целесообразно использовать планировку в виде петли. В передней части торгового зала лучше всего располагать товары, которые способствуют совершению импульсной покупки. Они должны быть заметными (журналы, косметика, жевательная резинка).

Дорогие товары, для принятия решения о покупке которых необходимо время, можно располагать в самых дальних отделах, так как если человек принял решение купить товар, то он все равно целенаправленно до него дойдет. К тому же покупка таких товаров требует тщательного выбора, поэтому ажиотаж и большое скопление людей в отделе нежелательно. Необходимо размещать рядом товары сопутствующего спроса, например, отдел аксессуаров рядом с отделом женской одежды. Нельзя также забывать о сезонном перераспределении товаров.

Товары могут располагаться на стеллажах, прилавках, концевых стойках, на отдельно стоящих конструкциях, на полках. Витрина должна быть оформлена такими товарами, которые бы привлекали к себе внимания потенциального покупателя и заставляли его войти в магазин. Все товары внутри должны быть доступны, чтобы их можно было хорошо рассмотреть. Лучше, если покупатели имеют возможность взять товар в руки, изучить его.

Выбор способа оформления товара внутри магазина зависит от следующих факторов:

- ✓ имидж торговой точки: например, товары могут быть расставлены по размеру, что создает упорядоченность;

✓ упаковка товаров: например, штучный товар, весовой товар;

✓ природа товаров: например, косметические средства могут быть представлены в виде пробников.

Есть несколько методов представления товаров в торговой точке.

1. Идейное представление. Метод основывается на имидже магазина. Например, магазины, продающие предметы мебели и интерьера, расставляют товар так, как он должен выглядеть в домашних условиях. Производится подбор разных товаров в одну группу, подбираются идеальные сочетания.

2. Товары группируются по видам. Например, в аптеке товар сортируется по направленности действия лекарственных препаратов для облегчения поиска — болеутоляющие, противовирусные, витамины.

3. Товары представляются по цветовой гамме. Этот метод часто используется при продаже одежды.

4. Выравнивание цен. Этот метод предполагает выставление рядом товаров одной группы, но имеющих ценовой разброс.

5. Вертикальный метод представления. Товары выставляются по принципу движения глаза человека.

6. Объемный метод представления. Один и тот же товар выставляется в большом объеме.

7. Фронтальный метод представления. Товар выставляется в самом привлекательном виде. Например, книги разворачиваются к покупателю лицевой стороной, одежда одевается на манекены.

И последний важный момент — это атмосфера магазина. Атмосфера складывается из различных компонентов, таких как цвета, запахи, музыкальное оформление. Все это способствует созданию определенного позитивного эмоционального состояния. С помощью подсветки можно выделить какой-либо товар в глазах покупателей. Иногда используются различные световые оттенки. Цвет также оказывает психологическое влияние. Знание реакции человека на конкретный цвет по-

могает стимулировать человека к совершению покупки. Так, теплые цвета возбуждают аппетит, их рекомендуется использовать в ресторанах, кафе. Холодные цвета рекомендуется использовать при продаже дорогих, элитных товаров. То же относится и к запахам. Для продажи определенных типов товаров используются конкретные запахи. Во многих магазинах сегодня установлены ароматизаторы, которые через каждый определенный период времени распыляют аромат в торговом зале.

Сегодня торговые компании все больше убеждаются в эффективности и необходимости использования трейд-маркетинговых приемов. Мы рассмотрели, как трансформируется классический комплекс маркетинга в комплекс торгового маркетинга. Эти новые элементы важно учитывать при организации эффективной торговли.

1.3. Субъекты и объекты торгового маркетинга

Торговый маркетинг затрагивает интересы большого количества людей, каждый из которых будет выступать субъектом трейд-маркетинга. Мы уже говорили о том, что трейд-маркетинг отличается от традиционного, классического маркетинга только объектом, поэтому субъекты здесь будут совпадать. Рассмотрим, кого можно отнести к субъектам маркетинговой деятельности.

1. Производственные и обслуживающие организации. Все предприятия или люди, которые принимают участие в обеспечении компании необходимыми производственными ресурсами.

2. Конечный потребитель. Все лица, которые приобретают товары компании и используют их для личных нужд.

3. Организации-потребители.

4. Маркетологи, специалисты по трейд-маркетингу, менеджеры по продажам.

5. Торговые посредники, дистрибьюторы, дилеры, розничные продавцы.

6. Конкурирующие фирмы.

7. Законодатель.

Таким образом, субъекты маркетинга — это организации и конкретные люди, которые представлены на рынке не сами по себе, а посредством обмена различными ресурсами (информационными, финансовыми, материальными) с внешней средой.

Субъектами воплощения идей торгового маркетинга являются дилеры, дистрибьюторы, региональные менеджеры, супервайзеры, торговые представители, мерчендайзеры, трейд-маркетологи, продавцы торговых точек. Каждый из них играет решающую роль в эффективности программы стимулирования сбыта и вносит свой вклад в обеспечение доступности товара и формирования лояльности к нему. Нельзя забывать косвенных участников реализации трейд-маркетинговых программ: дизайнеров, которые изготавливают рекламные материалы, промоутеров, осуществляющий ВТЛ-акции, руководителей торговых точек, которые дают согласие на проведение промомероприятия в своем магазине, официантов, которые помогают проводить акции в предприятиях сегмента HoReCa.

Классический маркетинг направлен на удовлетворение потребностей конечного потребителя, а торговый маркетинг исследует потребности всех участников торговой цепочки. Объектом трейд-маркетинга выступают каналы сбыта товаров, дистрибьюторские компании, оптовые и розничные торговые точки.

Что нужно понимать под каналом сбыта? Канал сбыта — это торговая точка, в которой продается или мог бы продаваться производимый компанией товар. Все каналы сбыта разделяются на оптовые, розничные, дистрибьюторские, корпоративные и нерегулярные. Рассмотрим подробно каждый вид канала сбыта.

Оптовый канал включает в себя организации, которые закупают товар у официальных дистрибьюторов компании-

производителя, чтобы затем продать его розничным или оптовым клиентам. Иногда путают дистрибьюторский и оптовый каналы. Разница между ними заключается в том, что дистрибьюторы закупают товар непосредственно у производителя, а оптовики у дистрибьютора или другой, более крупной оптовой компании.

Дистрибьюторский канал является прямым закупщиком продукции у одного или нескольких производителей товаров, который далее продается в оптовые или розничные торговые точки.

Розничный канал включает в себя организации, которые закупают товар у дистрибьюторов или оптовиков, и продают его конечному потребителю. Иногда производители имеют собственную розничную сеть, через которую реализуют свои товары. Также к розничному каналу можно отнести интернет-магазины.

Корпоративный канал включает в себя организации, закупающие товары в любых торговых точках для удовлетворения собственных нужд и потребностей.

Нерегулярный канал составляют организации, совершающие разовые покупки в любом из указанных каналов сбыта.

Теперь рассмотрим классификацию торговых точек. Здесь есть несколько критериев, по которым можно отнести торговую точку к тому или иному типу, так как каждая компания выбирает собственный подход к этому делению. Самая распространенная классификация опирается на такие критерии, как размер торговой точки и принципы организации работы в ней.

1. Гипермаркет. Это огромный магазин, торговая площадь которого составляет не менее 1000 кв. м., а товарный ассортимент включает около 80 000 наименований. Это магазин самообслуживания, то есть все товары находятся в открытом для покупателя доступе. Гипермаркеты располагаются обычно на крупных трассах. Обязательным условием является наличие автомобильной стоянки. Постоянные покупатели гипермаркета посещают магазин не чаще одного раза в неделю, делая

массовые закупки. В гипермаркетах используются все приемы мерчендайзинга и многие другие психологические ловушки для покупателей, поэтому большинство покупок совершается под воздействием психологического импульса, а не запланировано. В гипермаркетах применяется гибкая система скидок на сезонные товары, часто проводятся распродажи и различные акции, широко используются программы лояльности покупателей.

Закупать товары руководство гипермаркетов предпочитает непосредственно у производителей, гарантируя им большие объемы продаж, и требуя за это существенные скидки для себя. В гипермаркетах обычно успешно реализовываются все трейд-маркетинговые программы. Руководители охотно занимаются маркетингом товаров производителей.

2. Супермаркет. Это большой магазин, торговая площадь которого составляет 300–3000 кв.м. Это магазины самообслуживания. Обычно супермаркеты располагаются в спальных районах города либо на территориях с большим трафиком. Товарный ассортимент супермаркетов традиционно представлен продуктовой линией, товарами для дома и бытовой химией, но иногда встречаются специализированные супермаркеты, ассортимент которых представлен непродовольственными товарами. Цены на товар устанавливаются невысокие, либо предусмотрены постоянные скидки, что привлекает в магазин большие потоки покупателей.

Закупка товаров производится либо непосредственно у производителя, либо через официальных дистрибьюторов. Руководство супермаркета обычно рассчитывает на скидки от поставщиков и отсрочку оплаты товаров, но проявляет достаточную гибкость.

3. Универсам. Это средний по размеру магазин, с размером торговой площади не более 300 кв.м. Продажа товаров осуществляется через прилавок. Обычно в таких магазинах товар разделен на ассортиментные группы по секциям. Универсамы могут быть продовольственными или хозяйственными,

но встречаются и магазины смешанного типа с преобладанием продуктов питания. Цены на товар устанавливаются руководством магазина. Товары оказываются у покупателя только после его оплаты в кассе.

Закупка товара производится хаотично, в зависимости от объемов продаж конкретного товара, но ассортимент обычно широкий, поэтому торговым представителям нужно обращать пристальное внимание на магазины такого типа.

4. Традиционный магазин. Это небольшие торговые точки, имеющие торговую площадь 50–300 кв. м. В любом населенном пункте такие магазины встречаются на каждом углу. Чаще всего это продовольственные или хозяйственные магазины. Продажа товара производится через прилавок. Цены в таких магазинах обычно завышенные. Закупка товара производится через дистрибьюторов либо через оптовые торговые точки. Количество поставщиков у таких торговых точек обычно небольшое, товарный ассортимент тоже, так как размер средств, как правило, ограничен. Однако в таких магазинах у торговых посредников есть возможность поэкспериментировать с торговым оборудованием и ассортиментом, так как в них несложно отследить результаты.

5. Торговый павильон. Это небольшие магазины, торговая площадь которых составляет около 20 кв. м. Продажа товаров происходит через прилавок или небольшое окно. Ассортимент товара довольно узкий, представлен в основном товарами повышенного спроса, которые имеют высокую скорость оборота. Чаще всего это товары известных торговых марок.

6. Киоск. Это совсем маленький магазин, который не имеет торгового зала. Покупатели покупают товар через окно. Ассортимент представлен импульсными товарами, например, табачными изделиями, напитками, жевательной резинкой, газетами и журналами, канцелярскими товарами, фастфудом. Чаще всего киоски специализированы. Закупка товара производится в основном самостоятельно на оптовых базах. Мерчендайзинг отсутствует или очень слабый.

Критерием для следующей классификации выступает организация обслуживания клиентов торговой точки.

1. **Магазины с прилавочной торговлей.** К ним относятся киоски, традиционные магазины, торговые павильоны и универмаги. Весь товар выкладывается на витрине, доступ к которой имеет только продавец. Оплата производится через кассу. Такие типы магазинов постепенно вымирают в больших городах, так как покупатели не имеют возможности рассмотреть, изучить товар, магазины отличаются низким сервисом и высокими ценами. Единственное преимущество этого типа торговых точек — это возможность быстро совершить покупку.

2. **Магазины самообслуживания.** К ним относятся минимаркеты, супермаркеты, гипермаркеты и магазины cash & carry. Главное достоинство этих магазинов — возможность рассмотреть товар, изучить его, подержать в руках. Очень часто покупатели совершают незапланированные покупки под воздействием импульса, что требует от владельцев таких магазинов предоставления покупателям широкого товарного ассортимента. В последнее время магазины самообслуживания представлены в виде сетей магазинов.

Следующий критерий, по которому делятся торговые точки — это ценовая политика.

1. **Магазины-дискаунтеры.** Это магазины эконом-класса. Главное отличие этих магазинов — низкие цены, простота оформления торгового зала и небольшой выбор ассортимента. Дискаунтеры могут быть жесткими или мягкими. Жесткий дискаунтер отличается от мягкого меньшей площадью, меньшим ассортиментом и не слишком привлекательным имиджем.

2. **Масс-маркеты.** Это магазины, в которых качественные товары продаются по разумным ценам. К такому типу относится большинство супермаркетов. Магазины рассчитаны на средний класс клиентов.

3. **Премиум-магазины.** Магазины этого типа продают элитные товары высокого качества по высоким ценам. Мага-

зины рассчитаны на состоятельных людей и располагаются в элитных районах города.

Еще один критерий классификации — это специализация торговой точки.

1. **Универсальные магазины**, в которых представлен широкий ассортимент разнообразных товаров.

2. **Специализированные магазины**, имеющие ограниченный ассортимент товаров.

Критерием последней классификации выступают каналы сбыта.

1. **Сетевая розница**. К сетевым магазинам относятся не менее трех торговых точек, объединенных общими признаками:

✓ централизованное управление всеми магазинами из одного офиса;

✓ администрация одного магазина имеет низкий уровень полномочий, ограничивающийся оформлением текущих заказов и управлением торговым персоналом;

✓ поставки товаров осуществляются из единого распределительного центра сети;

✓ одинаковый товарный ассортимент и похожая выкладка во всех магазинах сети;

✓ общий дизайн, узнаваемость магазинов, принадлежащих к одной сети;

✓ долговременное партнерство с поставщиками.

2. **Независимая розница** — любые розничные торговые точки, не входящие в сеть.

3. **Оптовые торговые точки**. Они работают как с юридическими, так и с физическими лицами, продавая товар мелким оптом по более низкой, чем в рознице, цене.

1.4. Чем занимается трейд-маркетолог?

Само понятие торгового маркетинга подразумевает осуществление комплексных мероприятий разными специалистами

ми по продвижению производимого товара конечному потребителю. Трейд-маркетолог при этом осуществляет планирование этих мероприятий и контроль. На сегодняшний день найти на рынке труда профессионального трейд-маркетолога довольно сложно, так как профессия новая, но многие специалисты по маркетингу уже распознали все ее плюсы и привилегии, и стараются получить дополнительное специальное образование в области трейд-маркетинга.

Какие же плюсы у данной профессии? Во-первых, это возможность зарабатывать хорошие деньги, а во-вторых, профессия дает человеку возможность для самореализации, так как требует постоянного повышения уровня образования. Однако работа трейд-маркетолога требует от человека предельной динамичности, высокой степени ответственности, аналитического склада ума и постоянного самоконтроля. Человек, выбирающий для себя профессию трейд-маркетолога, должен быть организованным, инициативным, внимательным, должен уметь работать с большими объемами информации.

Главная задача работы трейд-маркетолога заключается в планировании и реализации программы мероприятий по стимулированию дистрибьюторской сети. Деятельность трейд-маркетолога тесно связана с маркетингом и продажами, его основная цель — это увеличение объема продаж и повышение узнаваемости бренда. Умение строить коммуникации внутри компании с разными нужными подразделениями — один из ключевых навыков трейд-маркетолога.

В обязанности трейд-маркетолога входит:

- ✓ планирование и реализация мероприятий трейд-маркетинга;
- ✓ планирование и распределение бюджета мероприятий;
- ✓ работа с маркетинговыми агентствами;
- ✓ работа с POS-материалами;
- ✓ согласование работы с бренд-менеджерами и отделом продаж;
- ✓ прогнозирование и анализ продаж;

✓ оценка эффективности трейд-маркетинговых мероприятий.

С каждым днем руководители компаний все больше и больше осознают необходимость присутствия трейд-маркетолога в своей команде. Это профессия становится очень популярной. Но и требования к специалистам предъявляются очень высокие — на их плечи ложится вся ответственность за продвижение товара от производителя через дистрибьюторскую сеть непосредственно конечному потребителю. От трейд-маркетолога требуется не просто действовать, но и уметь оценить результат этих действий. Чем больше опыта работы у специалиста, тем проще ему принимать верные решения.

Специалист по трейд-маркетингу связывает воедино маркетинг, в классическом его понимании, и продажи. Это как бы связующее звено, сустав. Естественно, он не должен быть жестким. Чтобы связь заработала, необходима максимальная гибкость и эластичность. Если трейд-маркетолог оперирует стандартным набором мероприятий, предлагая банальные акции в розничных точках продаж, то ничего большего, чем сиюминутный результат, он не добьется. Трейд-маркетолог просто обязан любить то, что он делает, иначе он не сможет продвинуться вперед. Только эксперименты, риск и напор помогут специалисту по трейд-маркетингу найти для компании верное решение. Не нужно бояться ошибок, ведь анализируя их, специалист получает новые знания, навыки и личный опыт, что является основой для принятия верных решений в будущем. Другими словами, от трейд-маркетолога требуется креативность, аналитическое мышление и высокая стрессоустойчивость.

Зачастую во многих организациях на плечи трейд-маркетолога взваливаются просто непосильные задачи, что снижает эффективность его работы. Дело тут не в отсутствии профессионализма, а неверном распределении обязанностей. Трейд-маркетолог, вместо того, чтобы четко следовать стратегии, принимать новаторские решения, зачастую слишком увлекается решением оперативных задач, разгребает завалы

в повседневных делах, выясняет отношения с посредниками. Чтобы этого не происходило, на должность трейд-маркетолога нужно принимать энергичного и целеустремленного человека, способного правильно оценить приоритеты. Трейд-маркетолог должен уметь системно мыслить, видеть задачу комплексно — от нуля до момента ее решения. Грамотный трейд-маркетолог никогда не будет распылать свои действия. Он тщательно все продумает, прежде чем начать действовать в определенном направлении.

Трудовой день трейд-маркетолога очень насыщен. Он занимается обзвоном регионов, собирает данные о розничных продажах, ведет переговоры с ритейлерами о проведении мероприятий. Все эти действия требуют приложения усилий, затраты энергии, поэтому большую роль в выборе данной профессии является способность человека быстро восстанавливать силы.

Желательно, чтобы человек, претендующий на должность трейд-маркетолога, имел опыт управленческой работы, так как довольно часто на его плечи перекадываются проблемы и задачи, которые не входят в его обязанности. Трейд-маркетолог не должен меняться местами со своими подчиненными, свое время он должен расходовать не на оперативные вопросы, а на решение стратегических задач.

Для того чтобы человека утвердили на должность трейд-маркетолога, он должен пройти множество тестирований и собеседований, чтобы работодатель смог выявить его профессиональные качества и соответствие профессии. Немаловажное значение для специалиста по трейд-маркетингу имеет развитая интуиция, способность чувствовать покупателя и реагировать на изменения рынка. Специалист должен чувствовать кому, что и как продать, а не пытаться продавать все и всем. Еще одно обязательное качество — это гибкость. С помощью этого качества трейд-маркетолог сможет нестандартно продвигать товар даже в самые сложные периоды, например, если товар сезонный. Специалист по трейд-маркетингу должен уметь использовать в своей работе все возможные инструменты стимулирования

сбыта, уметь организовать специальные события, контролировать мерчендайзинг, пользоваться услугами специализированных агентств.

Директор Швейцарского Института лидерства и управления персоналом Хейк Бруч и профессор Лондонской школы бизнеса в области стратегии управления транснациональными корпорациями Сумантра Гошал исследовали работу менеджеров и выделили для них несколько основных состояний². Исследователи присвоили этим состояниям довольно образные названия, но они в полной мере отображают основную линию поведения специалиста.

1. Заторможенные (30%). Для этих специалистов трудность составляет момент принятия решения. Они могут долго откладывать начало реализации проекта, пытаются сотню раз проверить все мелочи, прежде чем приступить к действиям. Такие специалисты хороши для работы в команде, но принятие личных решений дается им очень сложно.

2. Равнодушные (20%). Эти специалисты способны к высокой концентрации, но действуют слишком вяло. Они находятся в постоянном напряжении, беспокойны, раздражительны, стараются абстрагироваться от проблем. Чаще всего такая стратегия поведения объясняется тем, что в прошлом руководство часто отвергало их инновационные предложения.

3. Разбрасывающиеся (40%). Эти специалисты находятся в постоянном движении. Они готовы постоянно что-то делать, чтобы решить проблему, но, к сожалению, их действия зачастую неконструктивны. Они взваливают на себя ответственность за все проблемы, не умея распределить полномочия, хватаются за все сразу, и в результате ничего не доделывают хорошо до конца.

4. Целеустремленные (10%). Таких специалистов мало, но их работа признана исследователями наиболее эффективной. Эти люди как воины готовы бороться за процветание своей

² Бруч Х., Гошал С. Остерегайтесь перегруженных менеджеров / Как стать эффективным руководителем. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. — С. 23.

компании. Они постоянно разрабатывают инновационные идеи, ищут благоприятные возможности для их реализации. Целеустремленные умеют эффективно распоряжаться своим временем, поэтому все успевают. Они умеют сосредоточиться на проблеме, правильно поставить цель и реализовать ее. Вот такие специалисты становятся трейд-маркетологами.

Трейд-маркетолог должен уметь находить нестандартный выход из любой ситуации, его деятельность не должна быть ограничена заработком и обязанностями. Это творческая профессия и подход к ней тоже должен быть творческим. Грамотный трейд-маркетолог не станет ограничивать свою деятельность дегустацией и анкетированием. Он помещает продвижение товара в эпицентр событийного маркетинга, что вдохновляет всех участников дистрибьюторской цепочки.

Хороший трейд-маркетолог должен обладать следующими личными качествами, знаниями и навыками.

1. Трейд-маркетолог должен быть креативным. Это качество позволяет человеку нестандартно оценивать любую ситуацию. Если трейд-маркетолог работает по шаблонам из учебника, то он никогда не добьется успеха. Конечно, есть ситуации, в которых не нужно изобретать велосипед, а можно просто воспользоваться готовым решением, но даже в таких ситуациях требуется тщательное рассмотрение ситуации и выбор оптимального решения.

Например, если компания стимулирует продавцов розничных точек выдачей подарков за достижения определенной планки закупок товаров, то даже здесь нужен креативный подход в выборе подарка. Если торговый персонал состоит из женщин среднего возраста, для них будут интересны подарки в виде мелкой бытовой техники, которая для продавцов-мужчин не будет играть роль стимула.

2. Трейд-маркетолог должен уметь ставить себя на место других людей. Для того чтобы повлиять на принятие решения другим человеком, специалист должен суметь просчитать максимальное количество возможных вариантов исхода события.

Чтобы это сделать, нужно поменяться местами с человеком, на которого нужно оказать влияние.

Например, трейд-маркетолог проводит акцию и по ее итогам должен вручить приз крупному оптовому посреднику. Бюджет позволяет приобрести хорошую видеокамеру известной марки, либо видеокамеру неизвестного производителя, а оставшийся бюджет потратить на следующую акцию. Трейд-маркетолог может принять решение купить дорогую камеру, что приведет в последствии к увеличению объема закупок этим посредником, либо сэкономить на его призе, что может в дальнейшем привести к снижению закупок, ведь оптовику был обещан солидный приз.

3. Трейд-маркетолог должен быть коммуникабельным. Под коммуникабельностью здесь следует понимать не просто умение находить общий язык с людьми, но и уметь налаживать дружеские контакты со всеми отделами собственной организации.

Например, трейд-маркетолог отвечает за поставки в компанию рекламных материалов. Случается ситуация, что поставщики случайно перепутали время и привезли раньше машину с POS-материалами, которые нужно разгрузить, принять, скомплектовать и отправить по торговым точкам. В это время складские рабочие заняты другими делами, а разгрузка машины с рекламой не входила в их планы. Если у трейд-маркетолога не налажены личные связи с начальником склада, то разгружать машину с POS-материалами ему придется лично. Очень часто на практике личные связи имеют гораздо больший вес, чем бумажные регламенты.

4. Трейд-маркетолог должен уметь четко формулировать свои идеи и отстаивать свою точку зрения. Отдел трейд-маркетинга в своей работе вынужден взаимодействовать с различными отделами: с отделом продаж, отделом маркетинга, финансовым отделом. Если не уметь настоять на своем, то трейд-маркетологу никогда не удастся внедрить ни одной трейд-маркетинговой программы.

5. Трейд-маркетолог не должен испытывать страха перед руководством. Не так страшно, если специалист по трейд-маркетингу боится собственного начальника. Плохо, если он робеет перед руководителями других отделов, с которыми ему необходимо плотно сотрудничать. Существует риск пойти на поводу у людей, которые ничего не понимают в трейд-маркетинге, но подавляют своим статусом руководителя.

6. Трейд-маркетолог должен уметь отвечать за свои действия. Смешно звучат оправдания трейд-маркетолога за провал акции, выражающиеся словами «товар не пошел» или «продавцы не умеют продавать». Если случился промах в работе, трейд-маркетолог должен проанализировать ситуацию и найти объективные причины провала, найти свои ошибки в работе, а не валить всю вину на качество товара или неграмотный торговый персонал.

7. Трейд-маркетолог должен свято верить в свое дело. Причем не просто верить, а передать свою веру сотрудникам своей компании, торговым партнерам, своему руководству. Презентуя акцию торговому персоналу, трейд-маркетолог должен заставить продавцов поверить в то, что участвуя в акции, соблюдая ее условия, они действительно смогут продать больше товара, а значит, смогут больше заработать.

Кроме того, трейд-маркетолог должен обладать следующими обязательными знаниями и навыками:

- ✓ владение навыками продаж, принятыми в компании;
- ✓ знание товара, который продает компания;
- ✓ знание специфики точек продаж, с которыми работает компания;
- ✓ базовые знания бухгалтерского учета;
- ✓ знание методики планирования бюджета в организации;
- ✓ умение формировать прайс-лист;
- ✓ навыки проведения презентаций;
- ✓ знание механизмов скидок.

Трейд-маркетинг базируется не просто на базовых знаниях в области маркетинга и продаж. Он требует творческого

подхода, умения нестандартно мыслить, быстро и креативно выходить из любых ситуаций.

Специалисты считают, что у трейд-маркетинга есть все шансы в будущем обогнать рекламу по эффективности и даже несколько вытеснить ее. Именно поэтому профессия трейд-маркетолога в последнее время становится популярной и востребованной. Каких же специалистов сегодня берут на эту должность? В первую очередь, это люди с высшим образованием, причем как с общеэкономическим, так и с профильным. Еще одно немаловажное условие — это опыт работы в аналогичной коммерческой структуре, так как наличие связей с региональными торговыми представителями и дистрибьюторами позволит с первых дней вступления в должность начать плодотворную работу.

При выборе специалиста в компанию руководитель должен учитывать также его жизненные позиции, например, активный образ жизни, позитивный настрой, высокая коммуникабельность, умение работать в коллективе, работоспособность, стремление к саморазвитию, легкая обучаемость, харизматичность. Специалист по трейд-маркетингу должен извлекать инновационные идеи прямо из воздуха и реализовывать их в своей работе. Он должен использовать различные тактики, чтобы установить партнерские отношения с участниками торговой цепи. Специалист по трейд-маркетингу должен чувствовать, какой способ и когда лучше применить для достижения цели.

Привлекательной профессию трейд-маркетолога делает еще и зарплата. Ее уровень развивается быстро и динамично, а связано это, в первую очередь, с нехваткой грамотных специалистов. Чаще всего зарплата трейд-маркетолога складывается из оклада и процента от выполнения плана по продажам, от степени реализации его инновационных идей и уровня эффективности их внедрения. Специалист по трейд-маркетингу — это тот человек, который делает компанию яркой и неординарной, узнаваемой и популярной.

Глава 2. ОРГАНИЗАЦИЯ ТОРГОВОГО МАРКЕТИНГА

2.1. Место торгового маркетинга в организационной структуре предприятия

Очень часто возникает вопрос: кому подчиняется отдел трейд-маркетинга — отделу маркетинга или отделу продаж? Для того чтобы ответить на этот вопрос, необходимо определить, какие функции и задачи лежат на отделе, а также какую стратегию продаж выбирает для себя конкретная компания. Мы не зря затронули стратегию, ведь именно она определяет направление работы всех отделов предприятия.

Если стратегия компании направлена на продажу товара через розничные торговые точки, то работа всех ее отделов концентрируется на продвижении товара от производителя к конечному потребителю через все возможные торговые каналы. В этом случае отдел продаж стремится либо непосредственно через розничные точки, либо через посредников продать весь произведенный товар. Задача отдела маркетинга будет заключаться в оказании помощи отделу продаж вывести товар в продажу. При использовании данной стратегии служба трейд-маркетинга будет подчиняться маркетинговому отделу или входить в него, поэтому от отдела продаж она в этом варианте не зависит. Подразделение трейд-маркетинга будет решать следующие задачи:

- ✓ сбор и анализ информации о структуре рынка, конкурентах и присутствии их товаров в конкретных розничных точках;

✓ разработка и реализация программ маркетинговых мероприятий, призванных стимулировать работу участников торговой цепи.

Компания может использовать другую, более эффективную стратегию продаж, которая ориентирована на пакетные продажи в ключевых сегментах рынка. В этом случае основной задачей отдела продаж выступает увеличение дохода от продаж товара в торговой точке. Размер торговой точки ограничен площадью, поэтому до бесконечности расширять в ней ассортимент не получится. Задача отдела продаж — увеличить доход с тех точек, на которых уже удалось закрепиться. Сделать это можно посредством улучшения торгового оборудования, увеличения площадей товарных полок в магазине. Чтобы добиться этого, необходимо обеспечить постоянное наличие необходимого ассортимента товара для конкретного сегмента и варьировать ассортимент, увеличивая доход с торговой точки. Для того чтобы стимулировать продажу товара в торговых точках, отдел продаж инициирует трейд-маркетинговую деятельность — занимается мерчендайзингом, проводит акции для покупателей, распространяет POS-материалы. При выборе компанией такой стратегии подразделение трейд-маркетинга подчиняется отделу продаж, так как именно он выбирает, когда и на что нужно направить трейд-маркетинговые мероприятия.

Если компания выбирает стратегию, направленную на управление потребительским спросом, то главной задачей отдела маркетинга будет разработка оригинальной идеи товара и донесение этой идеи до конечного потребителя продукта. Отделу маркетинга нужно не просто увеличить объем продаж товара, а сформировать устойчивый спрос на него, сформировать потребительское предпочтение своего товара. Действия отдела продаж при этом должны быть строго увязаны с идеей товара и привязаны к системе коммуникации с покупателями. В этом случае подразделение трейд-маркетинга выступает в роли заказчика отдела продаж. Оно задает основные параметры для распределения товара, решает где, как, когда и в каком коли-

честве его продавать. Помимо этого отдел трейд-маркетинга запрашивает и анализирует информацию из торговых точек о том, каков отток товара. Следовательно, при использовании компанией данной стратегии уже отдел продаж подчиняется отделу трейд-маркетинга.

Таким образом, место отдела трейд-маркетинга в общей структуре предприятия зависит от выбора компанией стратегии продажи товара. В компаниях, ориентированных на управление продажами в розничных торговых точках, отдел трейд-маркетинга является частью маркетингового отдела и работает независимо от отдела продаж. При выборе компанией стратегии управления продажами из торговых точек, отдел трейд-маркетинга подчиняется отделу продаж. Если же компания выбирает стратегию управления потребительским спросом, то отдел продаж переходит в подчинение отдела трейд-маркетинга.

Мы рассмотрели, как определяется место трейд-маркетинга в структуре компании в зависимости от выбранной стратегии. Сегодня многие компании размещают службу трейд-маркетинга в структуре коммерческого отдела или отдела продаж с целью повысить конкурентоспособность организации и увеличить объем прибыли. Однако понимание сути трейд-маркетинга различается в разных организациях, и зачастую даже противоположно. Для того чтобы наиболее эффективно включить трейд-маркетинговую службу в структуру организации, необходимо разобраться в самой организации трейд-маркетинга, выделить отличия его от маркетинга и продаж.

Для начала введем некоторые определения, которые помогут нам решить эту задачу. Во-первых, нужно понимать, что трейд-маркетинг включает в себя функцию менеджмента, которая управляет процессом покупок. Управление совершением покупок диктуется необходимостью влияния на процесс принятия решения о покупке конечным потребителем вследствие высокого уровня конкуренции на рынке. Здесь большую роль играет сам рынок. На развивающемся рынке можно контроли-

ровать только само создание товара и его потребление, но для зрелого рынка этого недостаточно. Тут на первый план выходит именно контроль над процессом покупки. Причем для трейд-маркетинга понятие момента совершения покупки будет более широким, чем для классического маркетинга. Здесь покупка совершается дистрибьютором у производителя, торговым посредником у дистрибьютора, розничной точкой у дистрибьютора или дилера, покупателем в розничной точке, в то время как традиционный маркетинг рассматривает момент совершения покупки только как покупку товара конечным потребителем.

Рассмотрим место службы трейд-маркетинга в структуре компании с точки зрения управления покупками. Попробуем взвесить все «за» и «против».

Вариант первый. Отдел трейд-маркетинга размещается в структуре отдела продаж и подчиняется руководителю отдела. Оперативное руководство может в этом случае осуществляться менеджером, но менеджера может и не быть, тогда все управление ложится на плечи начальника отдела продаж. В структуру самой службы трейд-маркетинга входят специалисты по управлению каналами сбыта, по управлению коммуникациями, тренеры по развитию торгового персонала. Служба трейд-маркетинга может входить в отдел продаж, если торговый маркетинг только начал развиваться в компании. Чаще всего в ее задачи входит организация промо-акций. Отношения с отделом продаж при таком варианте носят консультативный характер, а с отделом маркетинга проводятся внеплановые встречи. Акцент в работе службы трейд-маркетинга, как части отдела продаж, делается на развитии дистрибуции.

Вариант второй. Служба трейд-маркетинга входит в отдел маркетинга и подчиняется руководителю отдела. В ней также как и в первом варианте может быть собственный менеджер или группа менеджеров. Такой вариант подходит для организаций, где есть ограничения в связях с массовым покупателем товаров или в случаях, когда уровень затрат на получения потребителя слишком высок. Отношения с отделом продаж при таком ва-

рианте складываются по принципу постановки и достижения взаимных целей, а у отдела маркетинга служба находится в непосредственном подчинении. При этом варианте более отлажены коммуникации, ведутся исследовательские работы в области торгового маркетинга. Акцент в работе делается на развитие бренда в розничных точках.

Вариант третий. Служба трейд-маркетинга представлена самостоятельным подразделением и стоит на одном уровне с отделом продаж и отделом маркетинга. Отдел возглавляется собственным руководителем. Такой вариант подходит для организаций, имеющих развитую дистрибьюцию, широкую розничную сеть и работающую на рынке с высоким уровнем конкуренции. Отдел маркетинга и отдел продаж в этом случае выступают партнерами, преследующими общие цели и пользующимися единой информационной базой. При этом варианте акцент делается на глубокое исследование покупателей и оптимизацию процесса покупки товара.

Некоторые руководители не понимают, почему отдел маркетинга или отдел продаж не могут справиться с функциями трейд-маркетинга и зачем нужно выделять для этого целый отдел. Все дело в том, что у этих отделов разная направленность деятельности. Отдел маркетинга нацелен на удовлетворение потребностей конечного потребителя. Отдел продаж занимается управлением каналами сбыта. Его интересует своевременность поставок, а не удобство совершения покупки в торговой точке. Специализация трейд-маркетинга заключается именно в управлении покупками и оптимизации покупок, поэтому и возникает необходимость выделять целый отдел. Для трейд-маркетинга покупка предстает в качестве целостной системы, включающей ряд факторов, таких как место совершения покупки, субъект и объект покупки, личные характеристики покупателей, эффективность совершенной покупки для покупателя.

Чтобы успешно управлять этими факторами, необходимо применять целый ряд инструментов.

1. Исследования в сфере торговли. Необходимо классифицировать торговые точки по охвату покупателей и связи с ними, определить модели покупательского поведения, представленность товара в торговых залах, определить удовлетворенность сотрудничества между торговыми партнерами.

2. Мерчендайзинг. Здесь важно учитывать принципы управления визуализацией товара, создавать презентации товаров, делать покупку удобной для покупателя.

3. Торговый промоушн. Промо-акции должны соответствовать жизненному циклу товара, особенностям региона, уровню конкуренции, возможностям компании.

4. POS-материалы для торговых точек. Этот инструмент должен привлекать и удерживать внимание покупателей, побуждать к совершению покупки.

5. Торговые связи. Этот инструмент подразумевает обращение к целевому сегменту.

Итак, мы рассмотрели место службы трейд-маркетинга в структуре организации с точки зрения отношения к моменту совершения покупок и с точки зрения стратегии. Теперь посмотрим, кем же являются специалисты отдела трейд-маркетинга. Управлять перечисленными трейд-инструментами может отдельный специалист компании, например, специалист по каналам сбыта, специалист по рекламе, специалист по связям с общественностью или универсальный трейд-маркетолог.

Специалистами по каждому отдельному инструменту могут быть молодые сотрудники компании, для которых подобная специализация выступает в качестве возможности приобретения навыков и опыта. Выделение отдельного специалиста в отделе трейд-маркетинга целесообразно, если для работы с инструментом выделяется не менее 20% от общего трейд-маркетингового бюджета. Выделение же торговой службы в самостоятельный отдел оправданно, если бюджет на трейд-маркетинговые мероприятия составит не менее 15% от общего маркетингового бюджета.

Отдел трейд-маркетинга дает возможность дополнить управление компанией такой функцией, которая сможет обеспечить возврат вложений в средства для увеличения объема продаж. Это экономически эффективная функция.

В процессе работы отдел трейд-маркетинга взаимодействует с другими подразделениями предприятия:

- ✓ с отделом продаж (деятельность отдела трейд-маркетинга направлена на оказание помощи торговым представителям);

- ✓ с отделом финансового контроля и бухгалтерии (финансовая деятельность отдела трейд-маркетинга обязательно отражается в бухгалтерской документации, поэтому все расходы предоставляются в виде отчета в отдел финансового контроля);

- ✓ с отделом экономической безопасности (перед заключением договоров с внешними посредниками отдел экономической безопасности проверяет их уставные документы);

- ✓ с отделом логистики (обеспечение перевозки грузов);

- ✓ со складом (складирование и хранение материальных ценностей);

- ✓ с IT-отделом (отдел обеспечивает работу с компьютерами и телефоном);

- ✓ с отделом маркетинга (реклама и торговое оборудование для торговых точек);

- ✓ с финансовыми отделами и департаментами (финансирование акций и мероприятий).

Взаимодействие между отделами должно быть отлажено и прописано регламентом, чтобы не возникало сбоев в работе отдела трейд-маркетинга и срывов запланированных мероприятий.

2.2. Типы организации отдела торгового маркетинга

Тип организации отдела трейд-маркетинга зависит от размера компании, ассортимента выпускаемого товара и ко-

личества обслуживаемых рынков. Если ассортимент товара небольшой, а количество рынков невелико, то целесообразно организовывать маркетинговую службу по функциональному типу. В этом варианте различные сотрудники отдела выполняют различные маркетинговые функции, например, одни занимаются исследованием рынка, другие планированием ассортимента, третьи — стимулированием сбыта и проведением трейд-маркетинговых мероприятий, четвертые — управлением товародвижения. Деятельность всех этих групп в отделе контролируется и координируется руководителем отдела.

Если компания выпускает большой ассортимент товаров, каждый из которых требует специфических условий производства и реализации, то отдел трейд-маркетинга более эффективно организовывать по товарному принципу. Этот тип организации отдела заключается в том, что по каждой категории товара назначается отдельный специалист, который работает с этим товаром от начала и до конца. В его подчинении могут находиться специалисты по рекламе, по сбыту, по сервисному обслуживанию и многие другие. Такой тип организации отдела обходится компании несколько дороже, но для крупных компаний, объем продаж которых позволяет компенсировать затраты, этот тип организации является наиболее эффективным.

Если компания работает со своим товаром на большом количестве различных рынков, которые различаются своей спецификой, товарными предпочтениями, требованиями к уровню обслуживания, то рекомендуется выбрать организацию маркетингового отдела по рыночному типу. Под рынком здесь можно понимать как целую отрасль, так и отдельный покупательский сегмент. Внутри отдела трейд-маркетинга выделяются группы, работающие с определенными рыночными сегментами. Причем для каждого сегмента может быть выбрана своя маркетинговая стратегия.

Если компания работает с регионами, то структура отдела может быть сформирована по региональному принципу.

При этом отдел может быть разбросан по регионам, то есть специалисты отдела трейд-маркетинга могут проживать на территории обслуживаемого региона и управлять продажами непосредственно на месте. Такая организация отдела позволяет осуществлять эффективную работу с регионами с минимальными затратами времени и средств. Структура отдела по региональному принципу схожа с организацией по товарному типу с той только разницей, что за основу берется разделение по регионам, а не по товарам.

Типы организации отдела трейд-маркетинга не обязательно должны выступать в чистом виде. По усмотрению руководителя компании, организация отдела может быть смешанного типа: товарно-функциональные, рыночно-функциональные, регионально-функциональные, товарно-рыночные.

2.3. Задачи отдела трейд-маркетинга

Мы рассмотрели место отдела трейд-маркетинга в структуре предприятия, теперь разберемся в том, чем же этот отдел занимается, какие задачи стоят перед ним.

1. Стимулирование продажи товаров по всем каналам сбыта с целью увеличения объема продаж и прибыли всех участников.

2. Стимулирование продажи товаров в розничных точках.

3. Установление долгосрочных партнерских отношений с торговыми посредниками, укрепление их посредством проведения различных трейд-маркетинговых программ.

4. Способствование развитию бизнеса своих торговых партнеров путем участия в совместных маркетинговых программах.

5. Разработка и реализация оптовых промо-акций.

6. Повышение квалификации участников торговой цепочки, организация для них курсов, бизнес-тренингов, семинаров, презентаций.

7. Мотивирование дистрибьюторов и продавцов на эффективную продажу вашего товара.

8. Контроль за работой торговых посредников и розничных продавцов.

Отдел трейд-маркетинга работает с каналом сбыта. Рассмотрим алгоритм формулирования задач в организации эффективного управления сбытовым каналом.

В первую очередь, закрепляется сотрудник, ответственный за управление каналом сбыта. Чаще всего это руководитель отдела трейд-маркетинга. Он определяет одного или нескольких исполнителей, менеджеров отдела, которые будут реализовывать функцию управления сбытовым каналом. Для того чтобы приступить к эффективному управлению каналом, необходимо проанализировать уже имеющиеся отношения со всеми торговыми партнерами, выделить ключевых дистрибьюторов по каждому направлению, в каждом регионе.

После того, как все данные получены и проанализированы, можно приступать к разработке стратегии управления каналами сбыта и тактике реализации стратегии. С учетом полученных данных формируется оптимальная матрица каналов сбыта на настоящее время и на дальнейшие краткосрочные и долгосрочные перспективы.

Стратегия управления каналами дистрибуции должна отражать конкретные целевые показатели матрицы каналов сбыта. В ней должны быть прописаны объемы продаж, величина прибыли, уровень территориального охвата регионов, величина товарного ассортимента в каждом канале.

Для завоевания новых каналов сбыта, а также развития имеющихся разрабатывается маркетинговый план, в котором на определенный период (полгода или год) прописываются трейд-маркетинговые мероприятия, разрабатываются промоакции. Для реализации плана маркетинга и выбранной стратегии управления каналом сбыта необходимо подготовить комплект маркетинговых материалов. Это могут быть рекламные материалы, буклеты, коммерческие предложения, разработка

презентаций, сувенирная продукция, стандарты выкладки товаров в точках продаж и многое другое.

Чтобы следовать стратегии эффективного управления каналами сбыта, все сотрудники организации должны придерживаться системы определенных внутренних правил. Она разрабатывается отделом трейд-маркетинга в рамках разработанной стратегии и распространяется на сотрудников отделов маркетинга, продаж, логистики, закупок, работников склада и транспортного отдела.

После разработки плана реализации стратегии эффективного управления каналами сбыта производится ее запуск. Отдел трейд-маркетинга осуществляет также контрольную функцию реализации стратегии.

Глава 3. ИНСТРУМЕНТЫ ТРЕЙД-МАРКЕТИНГА

3.1. Изучение рынка и потребителей

Методика изучения рынка и потребителей для разработки маркетинговой концепции в последнее время все больше обращается к психологии покупателей. Производители товаров часто задаются вопросом, почему покупатели выбирают одни товары и отказываются от других, хотя по техническим показателям эти товары аналогичны и одинаково удовлетворяют потребности? Все дело в мотивации. Исследование покупательских мотивов происходит в двух направлениях. Во-первых, выявляются мотивы, которые управляют поведением человека при выборе товара и совершении покупки. Во-вторых, определяются способы воздействия на покупателя в процессе принятия решения о покупке.

Любое решение человека обусловлено определенным мотивом. Что же такое мотивация? Это комплекс различных факторов, которые побуждают человека к действиям. Человек ощущает потребность в чем-либо, а покупка товара позволяет удовлетворить определенные чувства. Однако не все покупки удовлетворяют только жизненно необходимые потребности. Очень часто люди покупают бесполезные, иногда даже вредные вещи. Почему они это делают? Мотивы могут быть разные. Иногда это приобретение престижа, иногда подчеркивание индивидуальности или наоборот принадлежности к определенной социальной группе.

Чаще всего человеческие поступки являются результатом проявления некоторого внутреннего напряжения. Если напряжение достаточно сильно, то оно побуждает человека к действиям. Но человеческие мотивы не так просты, как кажутся. Чаще всего это сложный психологический механизм из множества составляющих. Другими словами, поведение человека и его поступки описываются сразу несколькими мотивами, причем одни мотивы могут оказать воздействие на другие и так далее.

Одним из инструментов трейд-маркетолога является изучение этих мотивов в целях формирования у человека решения о покупке.

Любая торговая точка существует для покупателя. Не для руководителя, персонала или органов проверки, а именно для покупателя. Но, к сожалению, при организации торговых помещений об этом важном принципе почему-то забывают. А ведь магазин должен быть удобным именно покупателю, только в этом случае у него не только возникнет желание приобрести товар сейчас, но и прийти в него в следующий раз и вообще стать постоянным покупателем. Иногда бывает, что и товар в магазине хороший, и цены приемлемые, но покупатели не хотят в него идти. Руководство недоумевает, удивляется, ломает голову над тем, что не так. На самом деле все просто. Руководитель забыл учесть самое главное — особенности потребительского поведения при покупке товара. В этой главе мы рассмотрим инструменты трейд-маркетинга, которые влияют на поведение покупателей.

Любое действие человека можно описать определенными законами. Процесс совершения покупки не является исключением. Рассмотрим законы, описывающие то, как покупатель видит товар — это законы зрительного восприятия.

1. **Закон «фигуры и фона».** Сущность этого закона заключается в выделении одного предмета на фоне других. Глаз человека создан таким образом, что выхватывает предмет из общей массы других предметов, при этом остальные становятся фоном. Как этот закон можно использовать?

Достичь выделения товара на фоне других аналогичных можно при помощи размера или количества. Например, человек выделит товар, если он будет более крупным или если его будет больше, чем остальных товаров. Привлекают внимание к себе также яркие цвета. Происходит это за счет того, что человеческий мозг быстрее обрабатывает сигналы, подаваемые красными, желтыми и оранжевыми цветами. То же самое и с блестящими красками. Таким образом, если упаковка товара окрашена в яркие или блестящие цвета, то у товара больше шансов стать фигурой на фоне других товаров. Нестандартная форма упаковки или самого товара также выделяет среди аналогов. В этом случае человеческий глаз выхватывает из общей массы нечто новое, необычное, нестандартное, то есть срабатывает эффект новизны. Например, если консервированные грибы поместить в банку, напоминающую по форме гриб со шляпкой, то товар обязательно привлечет к себе внимание, так как будет выделяться на фоне стандартных круглых банок.

Очень хорошо выделяется на фоне других товаров подсвеченный товар. Особенно хорошо это работает с теми товарами, которые требуют детального рассмотрения, например, часы или ювелирные украшения. Размещение POS-материалов в зоне продаж также привлекает к товару внимание и выделяет его среди прочих. Еще один прием, способный выделить товар — это создание эмоционального образа. Этим приемом пользуются обычно при продаже одежды, создавая на манекене законченный образ. Но можно использовать это и при продаже других товаров. Можно создавать законченные композиции из продуктов, например, вино, сыр и фрукты. Закон «фигуры и фона» позволяет ответить на вопрос, почему человек выделяет взглядом центральные предметы. Все дело в том, что он подсознательно ищет взглядом фигуру на фоне, даже если она не выделяется.

2. **Закон «уровня глаза».** Исследователями доказано, что в зону концентрации наибольшего внимания попадают предметы, расположенные на уровне глаз. Если соотнести это с рас-

положением товара в магазине, то зона активного внимания покупателя приходится на вторую и третью полки сверху. Соответственно, чтобы увеличить объем продаж товара, нужно размещать его в торговой точке на уровне глаз посетителей. Если товары предназначены для детей, то нужно учитывать рост ребенка и размещать товар на уровне его глаз.

3. **Закон «мертвой зоны».** Та зона, которую охватывает глаз стоящего человека, называется зрительным полем. Но, нужно отметить, что это поле подразделяется на зоны. Те предметы, которые оказываются в самой нижней зоне, как правило, остаются без внимания, поэтому при выкладке товара нижние полки обычно заполняются товарами целенаправленного спроса, либо крупногабаритными товарами.

4. **Закон «переключения внимания».** Мы уже говорили о том, что человеку свойственно выделять предмет на фоне. Еще один закон зрительного восприятия заключается в том, что человеку необходимо переключать внимание. Например, не рекомендуется выставлять в одну длинную линию яркие товары. Обязательно нужно делать зрительные акценты, например вертикальные разграничители с названиями торговых марок.

5. **Закон «группировки».** Человеком проще воспринимается информация, если она сгруппирована по определенным критериям. Идеальным вариантом было бы группирование не по одному, а сразу по нескольким показателям, например, по бренду, виду товара, цене, размеру. Главный принцип здесь — легкость ориентирования в товаре.

6. **Закон «7+2».** Психологи доказали, что одновременно человеческое восприятие может охватывать пять-семь, максимум девять предметов. В процессе покупки человек совершает сразу несколько действий, поэтому эта цифра уменьшается до трех-пяти предметов. Согласно этому закону в торговой точке целесообразно размещать товары, бренды или POS-материалы в количестве не более пяти в одном ряду или на одной полке.

3.2. Мерчендайзинг

Мерчендайзинг — это искусство, поэтому, как любое произведение не может жить без своих ценителей, так и любые трейд-маркетинговые мероприятия не могут существовать в отрыве от рынка потребителей. Для того чтобы разобраться в сути мерчендайзинга, необходимо хорошо разбираться в цепочке взаимоотношений производитель — продавец — покупатель. До того, как трейд-маркетинг вошел в жизнь современного предпринимателя, среднее звено, то есть продавец, вообще не бралось в расчет. Традиционный маркетинг подразумевал связь «производитель — покупатель», направляя все усилия на конечного потребителя. Теперь многое изменилось. Производитель понял, что потребитель потребителем, но пункты продаж в этой цепочке имеют далеко не последнее значение. Сегодня производители проделывают огромную работу в этом направлении. Они обучают розничных торговцев, информируют их о товарах, и даже диктуют им свои условия и контролируют их.

Производитель создает товар, разрабатывает уникальную идею, наделяет его определенными свойствами, производит на заводе, потом рекламирует и продает в розничных точках. Магазины выставляют товар на своих полках, устанавливая на него цену и продают конечным потребителям. Розничная точка самостоятельно либо совместно с товаропроизводителем может определенным образом дополнительно выделить товар на полке среди аналогичных товаров других марок, мотивировав тем самым потребителей к выбору именно этого товара. Кроме того, можно организовать всевозможные промо-акции, например, конкурсы, лотереи, дегустации, раздачу бесплатных образцов и так далее. Если производитель имеет собственную розничную цепочку, то у него большое количество возможностей, чтобы продвигать свой товар так, как ему хочется. Если приходится работать с посредниками, то все гораздо сложнее.

В системе маркетинговых коммуникаций под мерчендайзингом следует понимать комплекс мер, которые направлены на

увеличение объема продаж в розничных точках. Мерчендайзинг предполагает продвижение бренда в торговом зале розничной точки. Все мероприятия ориентированы на конкретный результат: мотивировать покупателя приобрести продвигаемый товар. Основная цель мерчендайзинга в связи с этим — увеличить объемы продаж и привлечь к товару новых покупателей.

Задачи мерчендайзинга можно разделить на внешние и внутренние. К внешним можно отнести эффективную организацию товарных запасов, расположение товаров в торговых залах розничных точек, оформление и продвижение товаров. К внутренним задачам относится разработка и внедрение концепции мерчендайзинга, формирование подразделений и обучение персонала.

Рассмотрим организацию эффективного запаса в торговой точке. Эффективный запас формируется по месту расположения и объему в ассортиментном ряду. По месту расположения товарный запас может находиться на распределительном складе оптового торговца, на складе самого магазина, в торговом зале, если продажа осуществляется через прилавок, на дополнительном торговом оборудовании (полках, стеллажах).

Объем в ассортиментном ряду зависит от типа торговой точки. Если товар продается через большой магазин (супермаркет, гипермаркет), то в нем должен быть представлен весь товарный ассортимент. Если это небольшой магазин или торговый павильон, то достаточно представить в ассортиментном ряду только самые популярные, ходовые товары. На самые продаваемые, популярные товары обычно устанавливается минимальный остаток, то есть количество товара, которое обязательно должно быть в запасе.

Расположение товаров в магазине характеризуется местом и выкладкой в зоне продаж. Выкладка подразумевает не просто размещение товара на полках торгового зала, но и поддержание товарного ассортимента и необходимого объема товара, горизонтальное и вертикальное расположение товарных блоков, ротация товара в зависимости от срока годности.

Места расположения товара в торговом зале делятся на основные и дополнительные. Основные места — это полки непосредственно в торговой секции магазина. Дополнительные места — это переносные стеллажи, стойки, холодильники, дисплеи, и другое оборудование, позволяющее эффективно разместить товар в магазине. Эти места называются точками продаж. Очень часто в дополнительных местах располагается больше товара, чем в основных.

Точки продаж нужно размещать по ходу движения покупателей в местах, наиболее удобных и привлекательных для совершения покупок. Любой производитель заинтересован в том, чтобы занять в магазине самые лучшие места, расположить товар на полках по вертикали и по горизонтали. Те производители, которым удалось занять в магазине самые выгодные места, автоматически получают конкурентное преимущество. Обычно товар размещается и в основных, и в дополнительных точках. Дополнительные точки являются дублирующими, поэтому дают возможность еще раз обратить внимание покупателя на товар и тем самым мотивируют к совершению покупки. В основных точках размещается как можно более широкий ассортимент товара, а в дополнительных дублируется самый популярный товар.

Одно из главных условий эффективного мерчендайзинга — это наличие товара на полках и его доступность покупателю. Здесь большое значение приобретает выкладка товара. Товар необходимо размещать, опираясь на следующие критерии:

- 1) по уровню — на уровне или выше глаз, избегая нижних полок, занимая вертикальный блок;

- 2) по досягаемости — товар должен находиться на расстоянии вытянутой руки, выкладывать товар следует слева направо от меньшего к большему, от светлого к темному, по краям располагаются самые популярные товары;

- 3) по размеру упаковки — сверху маленькие, внизу большие;

- 4) среди конкурентов — подальше от слабых, поближе к сильным, либо отдельно от всех;

5) дублирование — в одном ряду можно повторять одну и ту же марку, чтобы увеличить вероятность того, что покупатель обратит на товар внимание;

6) доступность — товары выкладываются по сроку годности (доступны в первую очередь) и целостности упаковки (товар в поврежденной упаковке должен изыматься из продажи).

Главный принцип эффективной выкладки можно сформулировать следующим образом — поиск необходимого товара покупателем должен быть максимально легким.

Оформление в мерчендайзинге зависит от типа магазина, его месторасположения, соответствия корпоративному стилю, рекламным акциям, отношением покупателей. Оформление делится на внешнее и внутреннее. К внешнему относятся вывески, витрины, световые короба, к внутреннему — оформление POS-материалами.

Оформление торговой точки POS-материалами должно осуществляться в соответствии со следующими правилами. POS-материалы должны:

- 1) располагаться непосредственно рядом с точкой продажи продвигаемого товара либо на пути следования к нему;
- 2) быть уместными и не раздражать покупателей;
- 3) быть заметными;
- 4) быть актуальными, если срок рекламной акции закончился, то материалы необходимо убрать из торговой точки;
- 5) постоянно обновляться.

Мерчендайзингом в торговых точках занимаются производители, дистрибьюторы и сами розничные продавцы. Объединение усилий всех участников сбыта — это один из залогов успеха. Действия всех участников торговой цепи должны быть направлены на повышение сервиса, также необходимо учитывать потребности покупателей, как при совершении покупки, так и при дальнейшем использовании товара. Производитель не просто производит товар, но и продвигает его, расширяет ассортимент, улучшает упаковку,

создает положительный имидж, формирует покупательские предпочтения. Поддержка товара оказывается на всех уровнях распределения. Задачей дистрибьютора является обеспечение постоянного присутствия товара в торговых точках. Розничный продавец занимается непосредственно продажей товара конечному потребителю. При этом все они занимаются выкладкой, оформляют места продажи, чтобы мотивировать покупателя, привлечь его внимание к товару, побудить его совершить незапланированную покупку. Выгоду от этого получают все участники — растут продажи, увеличивается прибыль.

Мы рассмотрели основные правила мерчендайзинга, но так как мерчендайзинг — это искусство, то здесь не может быть четких рекомендаций, которым необходимо неукоснительно следовать. Все зависит от типа торговой точки, сервиса, месторасположения, торговых площадей и, конечно, от самого товара.

3.3. POS-материалы

Разработка POS-материалов, их распределение — основная задача трейд-маркетолога. POS-материалы входят в мерчендайзинг, но мы рассмотрим их как отдельный инструмент трейд-маркетинга. POS-материалы включают в себя огромное количество различных рекламных изделий, призванных привлечь внимание покупателей к конкретной торговой марке в точках продаж товара. В этой главе мы рассмотрим самые распространенные типы POS-материалов.

Чтобы понять, что такое POS-материалы, как и где они применяются, определим для начала, что считается точкой продажи. Это любое место, где можно купить товар либо принять решение о его покупке. Согласно этому определению, список точек продаж значительно расширяется. Это не только розничные торговые точки. Сюда можно отнести кафе, рестора-

ны, салоны красоты, салоны связи, больницы, клиники, почтовые отделения, железнодорожные кассы, авиакассы, вокзалы, аэропорты, банки, офисы, даже улицу. Принять решение о совершении покупки можно абсолютно в любом месте, поэтому сфера распространения POS-материалов очень широка. Она не ограничивается магазинами и рынками.

Производители в условиях жесткой конкуренции на рынке, борясь за каждого покупателя, стараются внести в разработку POS-материалов что-то новое, оригинальное. Привычные POS-материалы тоже постоянно обновляются, совершенствуются, приобретают новые формы и технологические приспособления. Это творческая работа для креативного дизайнера.

Невозможно рассмотрение POS-материалов без понятия «ай-стоппер». В переводе с английского (eye-stopper) означает «останавливающий взгляд». Это что-то необычное, привлекающее внимание, выделяющееся из общего фона. Ай-стопперами оформляют витрины магазинов, с целью вызвать у прохожего желание зайти в него, его применяют на выставках, чтобы привлечь внимание к стенду. В роли ай-стоппера может выступать броский заголовок в журнале, визуальный образ товара или оригинальный способ подачи текста. В магазинах детских товаров можно часто увидеть огромных размеров игрушку — это тоже ай-стопер, ведь она сразу бросается в глаза и как бы приглашает зайти. Увеличенные макеты товаров на входе в магазин — довольно распространенный вид ай-стоппера.

Сегодня на улице или в торговом центре легко встретить живой ай-стоппер. Специальные люди, одетые в брендовые костюмы или несущие на себе большие плакаты, приглашают прохожих за покупками. Это может быть и огромный плюшевый мобильный телефон, завлекающий в салон связи, и большой хот-дог, приглашающий подкрепиться, и сказочные герои. Перед входом в казино часто устанавливают шикарный автомобиль, который можно выиграть. И это тоже ай-стоппер.

Как мы видим, понятие ай-стоппер гораздо шире, чем понятие POS-материалы, но любой POS-материал в идеале должен быть ай-стоппером. Главное назначение POS-материалов — привлечь внимание к товару и вызвать желание его купить.

Важными факторами, влияющими на эффективность использования POS-материалов, являются креативный дизайн и качественная полиграфия. Заниматься разработкой POS-материалов должны профессионалы своего дела. Дизайн играет ключевую роль. С его помощью привлекается внимание потребителей к товару или торговой точке, он должен стимулировать к принятию решения в пользу конкретного бренда. Это нужно учитывать, разрабатывая дизайн POS-материалов. Они должны быть яркими, привлекательными, запоминающимися. Однако яркий — не означает пестрый. Не нужно ничего лишнего, что мешало бы донести до покупателя нужную информацию.

Атрибуты бренда — название, логотип, торговый знак, нанесенные на POS-материалы, должны легко распознаваться, не сливаться с общим фоном. Дизайн должен нести в себе элементы общей рекламной кампании, перекликаться с ней, поддерживать ее. Если планируется выпустить несколько различных видов POS-материалов, то они должны быть выполнены в одном стиле, в рамках единой рекламной кампании. Если тексты и рисунки на всех POS-материалах будут одинаковыми, то это будет способствовать лучшему запоминанию торговой марки и той идеи, которую вы пытаетесь донести до покупателей в своей рекламной компании.

Еще один важный момент — это размещение POS-материалов. Дизайн должен быть такой, чтобы их было удобно размещать в торговой точке. Они не должны занимать много места, не должны мешать выкладке товара на полках и стеллажах. Учитывая все нюансы и правила создания POS-материалов, к этому нужно подходить профессионально, этим должен заниматься человек, имеющий большой опыт и понимающий все тонкости.

Итак, рассмотрим самые распространенные виды POS-материалов.

1. **Воблеры.** Это один из наиболее самых часто применяемых видов POS-материалов. Само слово «wobbler» английского происхождения. В переводе на русский язык оно означает колеблющуюся приманку. **Воблер** — это носитель рекламы фигурной формы, который крепится на ножке из тонкого пластика при помощи двустороннего скотча к прилавку в магазине, полке или стеллажу. Данный способ крепежа очень удобен, так как воблер болтается в воздухе, не задевая полку и не занимая места, предназначенного для размещения товара. Воблеры изготавливаются из картона или плотной бумаги, подвергаются дополнительной обработке, чтобы улучшить внешний вид и продлить срок службы. Они могут ламинироваться или покрываться лаком. Иногда воблеры имеют простые формы, например квадратные или прямоугольные, но чаще всего — это фигурная вырубка. Воблер может быть сделан в форме самого товара или предмета, ассоциирующегося с этим товаром. Ножка из пластика обычно имеет стандартные размеры: в ширину — 10 мм, в длину — 100–150 мм. Но если воблер слишком крупный по размерам, то ножку можно сделать длиннее и толще, в зависимости от необходимости. Изготавливают ножку для воблера из тонкого эластичного пластика, с двух сторон которого прикрепляется двусторонний скотч. С одной стороны ножка приклеивается к самому воблеру, а с другой — к месту его размещения в торговой точке.

2. **Шелфтокеры.** Этот вид POS-материалов не менее популярен, чем воблеры. В переводе с английского шелфтокер (shelftalker) означает «говорящая полка». **Шелфтокеры** — это рекламные носители, которые свисают с полок, на которых размещен товар. Изготавливается этот вид POS-материалов из плотной бумаги, пластика или тонкого металла, ему придается задуманная форма, а затем он крепится к полке в торговой точке при помощи двустороннего скотча. Удобство шелфтокеров в том, что даже при большом размере он не занимает на полке

место, предназначенное для товара, неся при этом большой объем информации. Размер шелфтокера при изготовлении должен учитывать размеры полки, на которой его планируется размещать. Важным моментом здесь является крепеж. Он должен быть надежным, чтобы рекламный носитель не скользил и не падал с полки, иначе владельцы розничных магазинов не согласятся с таким материалом работать. Шелфтокеры могут размещаться горизонтально или вертикально. Бывают шелфтокеры с ценниками.

3. **Диспенсеры.** Это небольшие рекламные щиты, к которым приделаны объемные карманы для размещения различных рекламных материалов, визиток, буклетов. Изготавливаются диспенсеры из плотного картона, пластика или металла. Чаще всего это щиты небольшого размера, но встречаются и ростовые диспенсеры. Самое удобное и эффективное место расположения диспенсера — это прикассовое пространство, где клиентам удобно взять информационные материалы и изучить его. Часто диспенсеры ставят в офисах продаж.

4. **Стрип-лента.** Иногда можно встретить и другие названия этого вида POS-материалов, например, страйп-холдер, подвесная лента, лента-паразит. Выглядит стрип-лента как лента с крючками, на которой очень удобно размещать товар в прикассовой зоне. При помощи такой ленты очень удобно закреплять кондитерские изделия, закуски, снеки и другие подобные товары. Изготавливаются стрип-ленты из полилита или пластика. Но ленты из синтетической бумаги подвержены деформации из-за влажности и света, поэтому более надежными считаются стрип-ленты из пластика.

5. **Монетницы.** Этот вид POS-материалов широко распространен в торговых точках. Как работает брендированная монетница? Дело в том, что при оплате купленного товара на кассе у покупателя происходит визуальный контакт с брендом. Он видит сообщение, адресованное производителем потенциальному потребителю. Минусом использования монетниц является то, что их выпускают практически все производители, и каждый

пытается поставить на кассу именно свою монетницу. Касса одна, а брендов много. Если место для монетницы не оплачивается дополнительно, то срок ее размещения на кассе составляет всего несколько дней, в то время как стоимость ее изготовления достаточно высока. Обычно монетницы изготавливаются из пластика.

6. Стикеры «тяни-толкай». Этот вид POS-материалов представляет собой картонные ярлыки, которые крепятся на входную дверь торговой точки, чтобы показать посетителям, в какую сторону открывается дверь. Обычно на ней расположена реклама бренда и надписи «на себя» или «от себя». Преимущества таких стикеров те же, что и у монетницы. Они создают визуальный контакт с брендом. Недостатки те же, с тем только отличием, что стоимость их изготовления гораздо ниже, чем изготовления монетниц.

7. Разделитель покупок для движущихся лент кассы. Сегодня во многих крупных магазинах стоят кассовые транспортеры. Чтобы отделить покупки одного клиента от покупок другого, используются пластиковые разделители, на которых размещается рекламная информация. Основным преимуществом данного вида POS-материалов является большой охват целевой аудитории. Каждый покупатель проходит через кассу. Если товары, бренд которых размещен на разделителе, продаются в прикассовой зоне, это оказывает большое влияние на повышение объемов продаж этого товара.

8. Пакеты. Пакеты с изображением бренда — это эффективный POS-материал, содержащий логотип, элементы рекламной кампании, символы, товарные знаки, информацию. Этот вид POS-материалов относится к ненавязчивой рекламе, которая привлекает внимание и откладывается в памяти. Плюс брендированных пакетов в том, что после совершения покупки люди не выбрасывают пакеты, а продолжают их использовать в своих целях, тем самым распространяя рекламу дальше. Пакеты могут быть самых разных размеров и форм. Самые распространенные виды пакетов, предлагаемых

покупателям: бумажные пакеты, полиэтиленовые пакеты и пакеты-майки.

9. **Форма торгового персонала.** Форма с изображением бренда, в которую одет персонал торговой точки, также является видом POS-материалов. Чаще всего используются фартуки, футболки, головные уборы, шейные платки.

10. **Сувенирная продукция.** «Сувенирка» — это недорогие POS-материалы, на которых нанесены логотипы и контактная информация организации. К ним относятся зажималки, брелки, ручки, календарики, кружки, пепельницы, футболки и многое другое. Такие сувениры раздаются потенциальным и лояльным покупателям. Как это работает? Например, менеджеру отдела закупок нужно заказать партию товара, а на шариковой ручке, которой он пишет, нанесен логотип и телефон компании, которая этот товар продает. Наверняка, он не станет искать другую компанию, а возьмет телефон и закажет товар в этой фирме.

Мы рассмотрели самые распространенные виды POS-материалов, теперь остановимся на самых распространенных ошибках, допускаемых при разработке дизайна POS-материалов и их распространения.

1. Сообщение потребителю продукции, которое нанесено на POS-материалы, сформулировано не ясно и не точно. Покупатели склонны проявлять импульсивное поведение. Иногда, чтобы подтолкнуть человека к совершению покупки, достаточно приложить совсем немного усилий. Например, можно пообещать хорошую скидку или изменить дизайн упаковки товара, а иногда достаточно просто грамотно представить товар в месте его продажи, чтобы человек захотел его купить.

При разработке POS-материалов нужно четко видеть цель рекламного обращения к потребителю, чтобы с помощью имеющихся инструментов правильно отразить его суть на носителе информации. Если вы информируете потребителей о новом товаре своего бренда, то в торговой точке должны быть представлены и рекламные материалы, сообщающие об особенностях новинки, и сам товар.

2. POS-материалы слишком перегружены информацией, поэтому основная мысль не читается, не выделяется. Такая ошибка часто возникает, когда заказчик POS-материалов указывает разработчику, какая информация должна быть размещена на носителе. Разработчик понимает, что информации слишком много и произойдет перегруз, но заказчик настаивает, чтобы информация была размещена в полном объеме. В результате POS-материалы появляются в местах продаж, но потребитель не может ее понять. Он не может выделить главного, поэтому не понимает, чего от него хотят.

Очень часто подобные ситуации возникают при проведении промо-акций. Производители делают рекламу конкурса, размещая при этом в рекламном объявлении полные условия участия в нем, изображения всех призов, всю контактную информацию мест, где можно получить призы. Это сложно для визуального восприятия. Условия конкурса или акции можно разместить на официальном сайте компании или на упаковке товара, а в рекламном объявлении дать только ссылку на сайт или упаковку. Лучше подобрать для конкурса яркое, вызывающее образы название, которое привлечет внимание и интерес.

3. В дизайне POS-материалов отсутствует яркий образ товара, в результате бренд не опознается целевой аудиторией. В торговых точках пространство слишком перегружено информацией, поэтому, чтобы POS-материал стал заметным, в нем должен присутствовать яркий образ. Необходимо сделать акцент на визуальной композиции POS-материала, чтобы информация была читаемой и хорошо воспринимаемой целевой аудиторией. Даже маленькие носители должны сразу давать понять, какой товар они представляют.

4. Ошибка адаптации рекламной кампании. Производители, запускающие широкую рекламную кампанию, стремятся максимально полно отразить ее образы и в POS-материалах. Здесь чаще всего используются два варианта адаптации. В дизайне POS-материалов используются персонажи, идеи и слоганы рекламной кампании, либо в POS-материал включается

полное сообщение, включенное в рекламу. Первый вариант может успешно работать, если покупатель видел рекламу раньше. В этом случае POS-материал вызовет у него определенные ассоциации с рекламируемым товаром. Если же посетитель торговой точки не видел рекламный ролик, положенный в основу POS-материала, то он может не понять, что на нем изображено и с какой целью. При втором варианте произойдет перегруз рекламного обращения, что затруднит его восприятие.

Самый подходящий вариант адаптации рекламной кампании — это разработка уникального дизайна для POS-материалов, в котором бы угадывалась динамика общей рекламной кампании.

5. Похожесть представленных в торговой точке POS-материалов друг на друга. Такая ошибка возникает в том случае, если агентства, разрабатывающие дизайн POS-материалов для разных брендов не стараются творчески подходить к каждому заказу для придания ему индивидуальности. Они используют стандартные клише, в результате чего торговые точки заполняются одинаковыми по форме, конструкции и композиции визуального ряда POS-материалами. Заказывая POS-материалы, производители забывают о том, что затраты на разработку уникального дизайна гораздо ниже, чем на производство, а ведь уникальность — это способ выделиться, а значит более эффективно потратить рекламный бюджет.

3.4. Программы мотивации

Управление торговым каналом — это одна из главных задач большинства производителей, особенно, если дистрибьюторская сеть оказывается большой. Какими бы не были отношения между производителем и дистрибьюторами, рано или поздно у кого-то из них возникнет желание приложить усилия для развития продаж. Причем, исходить это может как от производителя товаров, так и от дистрибьютора, если он видит измене-

ния рынка и необходимость привести мотивацию в соответствие с реальностью. Чтобы производитель и дистрибьютор пришли к согласию в вопросах мотивации, производителю необходимо не просто предложить торговому посреднику новую модель отношений, а учитывая его потребности, разработать гибкую систему мотивации, которая позволила бы дистрибьютору повысить собственные плановые показатели продаж.

Дополнительное стимулирование продаж наиболее эффективно на быстроразвивающихся рынках с высокой конкуренцией. Применение мотивации к торговому посреднику позволит оправдать те действия по стимулированию продаж, на которых настаивает производитель. Если дистрибьютор отказывается стимулировать продажи, то это может привести к разрыву отношений с производителем товара.

Производители часто забывают о мотивации торговых посредников, считая, что сотрудничество итак приносит дистрибьютору прибыль. Но многие забывают, что для стимулирования продаж усилия приходится прикладывать не только производителю, но и дистрибьютору, и розничному торговцу. Именно мотивация является для участников торговой цепочки тем стимулом, который заставляет их более эффективно продавать конкретный товар.

Целью разработки программы мотивации является вовлечение торговых посредников в реализацию тактических, оперативных и стратегических целей компании-производителя. Об этом нельзя забывать, так как если программа мотивации разрабатывается торговым посредником в одностороннем порядке, то теряется эффективность работы производителя.

Программы мотивации имеют большое значение в завоевании лояльности торговых партнеров, особенно тех, которые раньше не работали с данным видом товара. С помощью программ мотивации организация показывает своим торговым партнерам, на что она готова пойти, какие средства готова вложить в развитие продаж своего товара. Производитель показывает посредникам, каким образом можно увеличить объемы продаж

и повысить свою прибыль, продавая его продукцию. Если программы мотивации работают эффективно и дают результаты, то лояльность торговых партнеров сильно возрастает.

Можно выделить несколько типов программ мотивации торговых посредников. Каждая программа преследует достижение конкретных целей.

1. Предоставление торговым посредникам ретробонусов. Получение бонуса может назначаться за закупку определенного объема товара за конкретный период времени или за своевременную оплату закупок.

2. Программы мотивации, целью которых является увеличение объема продаж товаров производителя или повышение качества дистрибьюции товара в оптовых и розничных торговых точках. Эти программы направлены на мотивацию сотрудников отделов продаж торговых партнеров. Бонус в этом случае назначается по каждой торговой точке, в которую реализуется определенный объем товара определенного ассортимента. Нужно помнить, что мотивировать необходимо всех участников торговой цепочки — от торгового персонала до руководителей отделов продаж дистрибьютора. Чем большее количество людей будет заинтересовано в конечном результате, тем эффективнее будет программа мотивации.

3. Программы, мотивирующие владельцев розничных точек. Бонус предоставляется за предложение конечному потребителю всего необходимого ассортимента товара и выкладку его в соответствии со стандартами мерчендайзинга. Программы мотивации будут более эффективными, если дистрибьюторы также проявляют к ним заинтересованность, то есть получают от их реализации собственные бонусы. Иногда реализация программ этого типа поручается сторонним агентствам, так как это дает более широкий охват торговых точек.

Очень часто компании, производящие товары, даже не задумываются над тем, кому и как они свой товар будут продавать, их не волнуют вопросы построения дистрибьюторской сети. Их стратегия основана на том, чтобы продать больше

и быстрее, вследствие чего, если товар пользуется большим спросом, это приведет к демпингу цен на вторичном рынке, низкому уровню обслуживания и низкой доступности товара, так как его распространение будет неровным. При таком отношении производителя к продажам вся программа мотивации торговых посредников сводится к тому, что оптовая цена гораздо ниже розничной.

Если производитель хочет контролировать продажи своих товаров, то он заинтересован в том, чтобы его отношения с партнерами были стабильными, соответственно он заботится и об уровне их доходности, а это сама по себе неплохая мотивация для дистрибьютора. Рассмотрим основные схемы мотивации, которые производитель применяет к дистрибьюторам.

Самый простой и распространенный метод мотивации — это обычная прямая скидка. Обычно она взаимосвязана с объемом закупки. Дистрибьютор оплачивает стоимость товара не в полном объеме, а с учетом предоставляемой производителем скидки. Скидка бывает разовой и постоянной.

Прямая разовая скидка используется крайне редко, так как подразумевает под собой разовую закупку, а производитель заинтересован в постоянной дистрибуции. Разовая скидка может применяться к конкретной партии определенного товара на нестандартных условиях. Если дистрибьютора эти условия устраивают и он понимает, что сможет реализовать партию, то разовая скидка становится основным мотивирующим фактором.

Прямая постоянная скидка используется гораздо чаще и связана с объемом закупок за определенный период времени. Как правило, постоянная скидка предоставляется постоянным дистрибьюторам и уже прописана отдельной колонкой в прайс-листе производителя. Размер скидки не зависит от разовой закупки, учитывается весь объем за отчетный период.

Кроме прямых скидок дистрибьюторам предоставляются возвратные скидки (ребейты). В этом случае дистрибьютор платит за товар полную стоимость, а в конце отчетного периода

в зависимости от объема совершенных закупок дистрибьютору возвращается сумма скидки. Дистрибьютору ставятся определенные условия, выполнение которых влечет за собой поощрение в виде скидки. При невыполнении этих условий сумма скидки посреднику не возвращается. Такой вид скидки является довольно сильной мотивацией для дистрибьютора. Если задача поставлена корректно, а цель — достижима, то дистрибьютор старается приложить больше усилий для ее достижения. Причем чем ближе к достижению, тем сильнее стремление, так как уже приложены усилия.

Если мотивация направлена не на объем закупок, а на решение других задач, то можно использовать обычную денежную премию. Чтобы мотивация была эффективной, условия получения дистрибьютором премии должны быть четкими и понятными, желательно, чтобы они были выражены конкретным числом. В каких случаях производитель обычно выплачивает премию? В случаях, если дистрибьютор закупает весь ассортиментный ряд товаров, на протяжении длительного периода времени не снижает объемов закупки товара, расширяет сегмент рынка, например, выходит на новый регион.

Одним из вариантов премии являются маркетинговые push-программы. Эти программы предполагают выдачу дистрибьюторам различных призов за выполнение конкретных условий. В отличие от денежной премии, push-программы не просто повышают лояльность посредников к производителю, но и приносят в деловые отношения некий неформальный, развлекательный элемент. Однако увлекаться подобными программами в виде единственной мотивации не рекомендуется, особенно если сумма вознаграждения является внушительной.

Помимо push-программ также широко используются маркетинговые pull-программы. Если первые направлены на лиц, которые принимают решения, выбирают бизнес-направление, то последние рассчитаны на мотивацию рядовых сотрудников, менеджеров или продавцов дистрибьютора. Применение pull-программ стимулируют рядовых сотрудников дистри-

бьюторской фирмы прилагать больше усилий для достижения целей, поставленных производителем. Показатели, по которым определяется вознаграждение рядовых сотрудников, обычно самые простые. Это могут быть объемы закупок или объемы продаж определенной группы товаров.

Все указанные схемы мотивации относятся непосредственно к закупке и сбыту товаров, но взаимоотношения производителя и дистрибьютора обычно на этом не заканчиваются. Очень часто возникает вопрос: «Должен ли дистрибьютор заниматься маркетингом товаров?». Вопрос сложный. Казалось бы, и производитель, и дистрибьютор работают с одним и тем же товаром, поэтому заинтересованность в маркетинге у них должна быть одинаковой, но необходимо учитывать специфику бизнеса товаропроизводителя и дистрибьютора. Производитель производит и продает свой товар, а дистрибьютор занимается поставкой товара заказчикам, то есть он не продает товар, он оказывает посреднические услуги, поэтому ни в маркетинге товара, ни в маркетинге производителя дистрибьютор напрямую не заинтересован. Хотя исключения, конечно, бывают. Производитель заинтересован в том, чтобы дистрибьютор занимался маркетингом его товара, так как он близок к каналу, но это требует определенной мотивации.

Самой простой формой мотивации дистрибьютора к маркетингу является компенсация расходов. Производитель договаривается с дистрибьютором о маркетинговой поддержке своего товара, обеспечивает его рекламными материалами, составляет план маркетинговых мероприятий, помогает организационно в реализации маркетинговых программ. Все эти маркетинговые мероприятия косвенно интересны посреднику, но его решение заниматься маркетингом товара производителя или нет, зависит от цены, которую платит за это производитель. Возмещение расходов в полном объеме или частично является хорошим стимулом для дистрибьютора принять условия производителя и активно включиться в продвижение товаров.

Каждое маркетинговое мероприятие обычно обсуждается и оплачивается отдельно, но если дистрибьютор постоянно занимается маркетинговой деятельностью, то вводят такое понятие, как маркетинговый фонд. Маркетинговый фонд можно сравнить с системой накопительных скидок, предоставляемых магазинами своим постоянным покупателям. Но если розничные покупатели распоряжаются суммой скидки на свое усмотрение, то фонд развития идет на маркетинговые мероприятия. Иными словами, маркетинговый фонд — это та же накопительная скидка, посредством которой дистрибьютор перекрывает расходы на маркетинг в определенные сроки и определенным образом.

Довольно часто поддержка производителя заключается в обеспечении дистрибьютора рекламными материалами, которые он потом передает розничным торговцам. Этот метод доставки информации до целевой аудитории очень эффективен и охватывает большое количество розничных точек.

Теперь рассмотрим некоторые организационные мотивирующие факторы, которые используются для стимулирования дистрибуции. Довольно часто производитель оказывает дистрибьютору кадровую поддержку, то есть выделяет сотрудников, которые оказывают посредникам помощь в работе. Помощь может быть различной. Например, развитие канала по поиску новых клиентов, которые войдут в базу дистрибьютора или организация информационной поддержки торговых посредников, выделение горячей телефонной линии для партнеров.

Некоторые производители предлагают дистрибьюторам использовать дополнительные инструменты продаж. Они включают контактную информацию, сведения о посредниках в свои информационные онлайн-системы, позволяющие привлечь больше заказчиков. Направление очень серьезное и перспективное, позволяющее соединять бизнес на технологическом уровне.

Мы рассмотрели самые популярные схемы мотивации дистрибьюторов, теперь перейдем к программам мотивации про-

давцов в сетях. Иногда производители прикладывают огромные усилия по продвижению своей торговой марки, но все эти усилия могут быть перечеркнуты одной фразой розничного продавца: «Я бы не советовал Вам покупать этот товар!». Именно по этой причине производителю важно мотивировать к продажам не только дистрибьюторов, но и проводить активную работу по мотивации с розничными продавцами. Продавец — это последнее звено, отделяющее товар от конечного потребителя. Именно розничный продавец помогает покупателю определиться с выбором, не запутаться в многочисленных торговых марках и купить то, что нужно.

Некоторые компании-производители стремятся повысить квалификацию розничных продавцов своего товара, поэтому устанавливают с ними интерактивную связь. Продавцы получают информацию о компании, о товарах, которые она производит и возможность высказывать собственное мнение об этом. За участие в конкурсах, опросах, анкетировании, тестировании, продавцы розничных точек получают призы и подарки от производителя. Участие продавцов в мотивационных программах позволяет им лучше узнать товар, который они продают, а также увеличить объемы продаж конкретного товара.

Различные конкурсы и соревнования для розничных продавцов эффективно работают, если есть возможность сравнивать результаты. Проводить конкурсы и соревнования целесообразно среди розничных точек, находящихся в относительной близости друг к другу, например, в одном небольшом городе или в одном районе большого города. Выбирая программы мотивации для розничных продавцов производителю необходимо правильно подобрать средства и методы мотивации в соответствии с потребностями самого продавца, выявить его ценностную ориентацию и сферу интересов. В вопросе розницы всегда нужен творческий подход. Здесь плохо работают стандартные программы.

Программы мотивации торговых точек — это система поддержки торгового персонала с помощью различных акций,

облегчающих им продажу вашего товара. Главным инструментом трейд-маркетолога для улучшения сбыта в рознице являются акции закупщиков, владельцев и продавцов торговых точек. Чтобы торговый персонал начал лучше продавать ваш товар, ему нужно предложить вознаграждение за это, стимул, мотивацию. Вознаграждение должно учитывать три параметра:

- 1) ценность вознаграждения для получателя;
- 2) в денежном выражении вознаграждение должно быть как можно меньшим (не нужно переплачивать);
- 3) вознаграждение должно быть экономически эффективным, то есть затраты должны себя оправдать.

Рассчитывая уровень вознаграждения, необходимо учитывать несколько важных факторов.

1. Уровень дохода сотрудника, которого вы хотите мотивировать. Торговые точки бывают разные. Заработные платы у их сотрудников тоже разные. Уровень дохода продавца в небольшом магазине ниже среднего, а у категорийного менеджера — довольно высокий по сравнению с продавцом. Если дать простому розничному продавцу вознаграждение в размере 1000 у.е., то это будет неоправданно много по сравнению с результатами, которые вы получите. А вознаграждение в 100 у.е. для категорийного менеджера за выполнение условий предложенной вами акции — это слишком мало. Сумма мотивации сотрудников торговых точек различается в зависимости от формата магазина и уровня дохода его сотрудников. Здесь важно не продешевить и не переплатить.

2. Пол сотрудников. Предлагая вознаграждение торговому персоналу, нужно учитывать пол. Для женщины хорошим вознаграждением за работу будет подарочный сертификат в парфюмерный магазин, мужчины же могут предпочесть бутылку хорошего алкогольного напитка.

3. Возраст сотрудников. Люди старше сорока лет с настроенностью относятся к сложным компьютерным устройствам, молодежным вещам. Им более понятны подарки в виде

алкогольных напитков и полезной бытовой техники, типа пылесоса или миксера. Люди более младшего возраста не любят безделушки, дешевые подарки, а также вещи неизвестного происхождения. Им нравятся компьютерные новинки, бытовая техника, мобильные телефоны в качестве призов за участие в акции.

4. Время года. Глупо дарить обогреватель, когда на улице сорокоградусная жара. Вещь, конечно, полезная, но не ко времени. Необходимо всегда, запуская мотивационную акцию с вручением призов, рассчитывать, когда она закончится. Если вы начинаете акцию зимой, а закончится она весной, то предусмотрите подарки, которые будут актуальными именно весной.

И еще несколько несложных правил, которые актуальны для мотивации торгового персонала. Деньги, конечно, любят все. Но в большинстве ситуаций лучше делать все же подарок. Сумма в триста рублей — это очень мало для мотивации, а вот электрический чайник или фен за эти же деньги уже приобретают ценность. Если вы хотите в качестве подарка преподнести косметический набор, то лучше отдайте предпочтение подарочному сертификату. Косметика — это вещь сугубо личного характера. Угадать предпочтения здесь очень сложно. Дайте человеку самостоятельно сделать выбор и вознаградить себя за проделанную работу. Если же подарком выступает бытовая техника, то здесь как раз наоборот. Сертификат на какую-то небольшую сумму менее ценен и привлекателен, чем, например, тостер. В условиях акции можете поместить изображение этого тостера и условия его получения.

Чтобы учесть все факторы, касающиеся вознаграждения, распределите подарки за участие в акции следующим образом: 70% призов — мелкая бытовая техника, 20% — предметы сезонного спроса, 10% при необходимости — призы с учетом национальных предпочтений. Запуская акцию, обязательно соблюдайте ее сроки. Если вы обещаете, что все участники

получат свои призы до такого-то числа, то к этому дню все участники должны быть вознаграждены. Если вы нарушите условия, обманете партнеров, то это может вылиться в неприятные для вас последствия: потеря партнера, прибыли, репутации. Лучше всего систему выдачи призов разработать совместно с финансовым отделом. Выясните, какую максимальную сумму по закону юридическое лицо может подарить физическому, чтобы не было недоразумений.

Постарайтесь ежемесячно изучать трейд-маркетинговую деятельность ваших конкурентов. Выясните, что они предлагают. Ваши условия должны быть не менее привлекательными, а еще лучше, если они будут более выгодными для ваших торговых партнеров. И еще, прислушивайтесь к советам дистрибьюторов и торговых представителей, работающих непосредственно с розницей. Они могут посоветовать действительно ценные вещи, которые не придумаешь, сидя в кабинете. Даже если программа мотивации уже запущена, постарайтесь ежедневно беседовать хотя бы с одним торговым представителем. От него вы узнаете полезную информацию о том, как проходит акция, как говорится, из первых рук.

Иногда производители сталкиваются с проблемой, когда руководители розничных точек не разрешают применять мотивацию к своим продавцам, чтобы не допустить влияния на политику продаж. Еще одна сложность состоит в том, что сложно отследить результаты продаж по розничным точкам.

Иногда, чтобы мотивировать розничных торговцев рекомендовать свой товар, производители объявляют о посещении тайного покупателя. Суть этого метода заключается в том, что представитель компании-производителя ходит по магазинам и просит продавцов порекомендовать ему марку определенного товара. Если продавец рекомендует правильную марку, то ему вручается приз. Однако здесь тоже возникает проблема с контролем. Проверить, что на самом деле порекомендовал продавец, нет никакой возможности.

Об этом инструменте трейд-маркетинга мы еще поговорим в другой главе.

3.5. Программы лояльности

Основной доход компании формируется за счет лояльных клиентов, поэтому любая организация заинтересована в повышении лояльности к своим товарам и к себе. Добиться повышения лояльности можно с помощью коммуникации между организацией и ее клиентами. Программы лояльности направлены на то, чтобы сократить расстояние между ними. С помощью программ лояльности компания становится ближе клиенту, понятнее, она начинает лучше чувствовать его, помогать, сопереживать.

Что же такое программа лояльности? Под программой следует понимать набор действий, позволяющий создать лояльность клиентов к вашей организации и к вашему товару. Программа включает в себя различные акции, в результате которых клиент надолго остается лояльным к компании. По результатам акции клиенту вручается вознаграждение за лояльность, или он попадает в число избранных клиентов.

В эффективную программу лояльности входит:

- ✓ качественный сервис;
- ✓ конкурентные цены;
- ✓ грамотная стратегия;
- ✓ забота о клиентах;
- ✓ привлекательное предложение;
- ✓ маркетинг.

Разрабатывая программу лояльности, нужно учитывать следующие правила.

1. Она должна быть направлена на клиента, то есть понятна и удобна ему.

2. Не должна обманывать клиента и его ожидания. Чем больше клиент сотрудничает с компанией, тем больше он от этого должен получать.

3. Внимания, уделенного клиенту, должно быть в меру. Не будьте слишком навязчивы, но и не бойтесь лишний раз о себе заявить.

4. Если вы принимаете участие в коалиционной программе, то все остальные программы лояльности должны быть завершены.

5. Программа лояльности должна работать на усиление брендов сотрудничающих компаний.

6. Правильно выбирайте вознаграждение за участие клиента в акции. Он должен получить именно тот приз, который хочет. Лучше заранее узнать, что бы порадовало в качестве подарка вашу целевую аудиторию.

7. Нельзя допускать стагнации программы лояльности. Постарайтесь несколько раз в год вносить в нее улучшения. Повышайте уровень обслуживания, вводите новые привилегии. И не забывайте об обратной связи.

Для того чтобы клиент стал лояльным к вам, вы должны понять, в чем состоит ценность его лояльности. Это может быть гибкая система скидок, получение дисконтной карты, возможность накопить бонусные балы, участие в розыгрыше ценных призов и подарков, персональное обслуживание или нечто иное. Ценность лояльности не обязательно должна выражаться в денежном эквиваленте или возможности выиграть приз. Иногда более высокий, чем у конкурентов, уровень обслуживания и теплая, уютная атмосфера могут стать самой большой ценностью для лояльного покупателя.

Не нужно думать, что призы, подарки, бонусы и скидки работают сами по себе над созданием лояльности клиента. Тот факт, что вы подарили покупателю подарок, вовсе не означает, что он обязательно к вам вернется снова. Здесь важен комплексный подход. Если после вручения подарка вы, спустя некоторое время, пришлете ему по почте благодарность за то, что он стал вашим клиентом, еще через некоторое время направите ему интересное коммерческое предложение, приуроченное к какому-нибудь празднику, затем не забудете поздравить его

с днем рождения, то вероятность создания у него лояльности в несколько раз возрастет.

Лояльность клиентов нельзя купить ни за какие деньги. Лояльность можно только заслужить. Вот почему сегодня главный акцент в получении лояльности делается не на материальные ценности, а на духовные. Человек должен чувствовать особое отношение к себе, ему должно быть комфортно в вашей компании. Персонал должен так обходиться с клиентом, как будто он у них единственный. Сегодня дисконтные карты, позволяющие получать в компании определенные привилегии и скидки, широко распространены. Но важно, чтобы клиенты возвращались в компанию и без карт лояльности. Нужно обеспечить такой уровень сервиса, чтобы клиент видел, что о нем заботятся, его уважают, ему всегда рады, тогда у него возникнет на подсознательном уровне эмоциональное чувство привязанности.

Создают лояльность клиентов сотрудники, которые с ними непосредственно взаимодействуют, поэтому к обучению персонала нужно подходить со всей серьезностью. Чтобы сделать клиента лояльным компании или товару, сотрудники в первую очередь сами должны быть к ним лояльными.

Запуская программу лояльности, не забывайте о контроле и оценке эффективности. Если вы вовремя обнаружите, что что-то идет не по плану, какой-то инструмент не работает, вы сможете быстро подкорректировать программу и направить ее в правильное русло. Наиболее эффективный метод контроля программы лояльности — методика «Таинственный покупатель». Помните, что лояльность — это один из важнейших инструментов борьбы за клиентов и повышение объема продаж.

Каждый производитель хочет создать для своего товара эффективную и надежную систему дистрибуции, с помощью которой он сможет занять позицию лидера на рынке, выиграет борьбу с конкурентами. Россия — огромная страна, с большим количеством регионов, поэтому производителю, претендующему на общенациональный охват, нужно выстроить четко

отлаженную дистрибьюторскую сеть. Однако большинство производителей не знают, как правильно подойти к разработке программы лояльности для своих деловых партнеров, а ведь отсутствие лояльности у торговых посредников может свести на нет все усилия производителя по улучшению качества своей продукции и по маркетингу своего товара.

Ситуация на современном российском рынке такова, что практически везде наблюдается насыщение товаром, а иногда и затоваривание. Конкуренция на рынке очень высока, поэтому высокое качество и конкурентная цена уже не являются мотивацией к покупке, это стало неотъемлемой частью товара. Прибыль торговых посредников в условиях такой высокой конкуренции различается незначительно, поэтому материальные стимулы сегодня отходят на второй план, а формирование лояльности происходит под воздействием нематериальных, рациональных и имиджевых факторов.

Факторы, которыми определяется лояльность торгового посредника к производителю, можно разделить на четыре группы.

1. **Рациональные факторы.** К ним относятся такие показатели, как соотношение цена / качество, уровень производственных технологий, широта и глубина ассортиментной линии. Эти факторы достаточно сильные и значимые в формировании лояльности и могут составить конкурентное преимущество, но очень быстро копируются компаниями-конкурентами, поэтому недолговечны.

2. **Функциональные факторы.** К ним относятся условия сотрудничества производителя с торговыми партнерами, такие как: оплата продукции, условия доставки до склада, гарантийное обслуживание и многое другое. Эффективно конкурировать с помощью этих факторов можно на региональных рынках. Победу одерживает тот производитель, который сумеет найти оптимальный сервисный набор и первым предложить его торговому посреднику. Если товар крупногабаритный, например, предметы мебели, то предпочтение отдается тому производи-

телю, который предлагает хорошо организованную логистику, то есть быструю и бесперебойную доставку заказов.

3. **Факторы личных коммуникаций.** К ним относится установление личных контактов между деловыми партнерами. Возможность пообщаться в неформальной обстановке ведет к установлению прочных связей, повышению доверия между партнерами. Многие компании устраивают для всех своих дилеров и торговых посредников корпоративные вечеринки, приуроченные к какому-либо событию. Это может быть празднование нового года или дня рождения компании. Формированию лояльности способствует также поздравление сотрудников с их личными днями рождений. Особенно влияет на расположение, если к открытке будет прилагаться небольшой подарок.

4. **Имиджевые факторы.** К ним можно отнести репутацию производителя, известность бренда, узнаваемость марки, уровень подготовки персонала компании, ее надежность как делового партнера. Эти факторы формируются под воздействием восприятия компании на рынке и его конкурентных преимуществ. Плюс этих факторов в том, что их практически невозможно скопировать. Они формируются годами и обеспечивают компании успешный вывод своих товаров на новые рынки.

К разработке, внедрению и оценке программы лояльности требуется комплексный подход, который учитывал бы все факторы лояльности. При разработке программы нужно опираться на следующие задачи.

1. Выявить все факторы, которые оказывают влияние на лояльных торговых посредников к производителю.

2. Сравнить, насколько каждый фактор лояльности важен для торгового посредника.

3. Оценить лояльность торгового посредника к различным производителям.

4. Выявить характеристики идеального для посредников производителя товаров.

5. Найти наиболее действенные инструменты для формирования лояльности торговых посредников.

Если компания сможет найти решение всех поставленных задач, то она сможет четко представить, что из себя представляет торговый посредник и какие факторы оказывают влияние на формирование у него лояльности к производителю. На основании этого выявляются точки взаимодействия, выбираются инструменты и разрабатывается программа лояльности.

На разработку программы лояльности торговых посредников влияет тип товара, который производит и продает компания. Если это товары повседневного спроса, например, продукты питания, табачные изделия, бензин, то лучше программу лояльности разрабатывать самостоятельно. Если товар покупается редко, например, бытовая техника или одежда, то рекомендуется объединить усилия с неконкурирующими компаниями и создать коалиционную программу лояльности.

Не стоит разрабатывать программу лояльности, если ваша торговая точка — это дискаунтер. В таких магазинах итак слишком низкие наценки, чтобы предлагать на них скидки. А вот для элитных магазинов, в которых представлен эксклюзивный товар, есть смысл разработать индивидуальную программу лояльности.

Если ваши товары рассчитаны на клиентов с низкими доходами, то не стоит применять к ним программы лояльности. Их цель — сэкономить средства, поэтому накопить на скидку или приз они все равно не смогут. Программа будет им неинтересна, а вы зря потратите свои деньги. Разрабатывать программу лояльности нужно для клиентов среднего класса или обеспеченных клиентов.

Самостоятельно разрабатывать программу лояльности рекомендуется крупным компаниям. Они могут себе это позволить и получают от этого эффективный результат. Средним компаниям выгоднее вступить в коалиционную программу.

Очень часто, запуская программы лояльности, производители допускают серьезные ошибки. Все их можно условно разделить на три категории.

1. *Стратегические ошибки.* Эти ошибки возникают в связи с некорректной постановкой целей, которые преследует программа лояльности, неверным пониманием роли программы лояльности в общей стратегии маркетинга, принятой в компании, с отсутствием ориентации на целевые сегменты, с игнорированием культурных ценностей клиентов, с неверным подходом к ценностным ориентирам при мотивации торгового персонала.

Разрабатывая программу лояльности, направленную на конечного потребителя, важно помнить, что она должна выступать частью общей стратегии, а не быть отдельным мероприятием. Многие производители часто путают трейд-маркетинговые программы с программами лояльности. Это становится особенно заметно, когда в розничных торговых точках эти программы начинают перекрывать друг друга. Дисконтная карта на предъявителя, предлагающая фиксированную скидку, не является инструментом программы лояльности, так как программа, призванная сформировать лояльность потребителя, должна основываться, прежде всего, на данных о клиентах и совершаемых ими покупках, а уж потом на системе вознаграждения. Конечно, и дисконтные карты и промо-акции могут быть частью программы лояльности, но основываться это должно на основании оценки личности потребителя и данных о его покупках. Вероятность отклика на коммерческое предложение при персональном подходе к клиенту существенно повышается.

Работа должна вестись в направлении удержания ключевых потребителей, а не всех подряд. Поэтому программа лояльности должна быть связана с позиционированием организации на рынке, то есть быть инструментом стратегического маркетинга. Программа лояльности не должна быть стандартной, она должна учитывать все особенности бизнеса каждого конкретного предприятия. Прежде чем приступать к запуску, нужно определить, на кого направлена программа, с какой целью идет ее внедрение, готова ли организация к ее реализации.

Самая распространенная стратегическая ошибка — это неправильная мотивация торгового персонала. Производитель запускает программу лояльности, направленную на улучшение качества обслуживания, вкладывает в это деньги, но при этом не обращает никакого внимания на торговый персонал, не занимается его обучением, не готовит его к нововведениям. Это приведет к тому, что отношение персонала к покупателям не изменится, а значит и все действия производителя по улучшению качества обслуживания не дойдут до конечного потребителя. В результате получается, что компания-производитель пытается донести до потребителя с помощью рекламы информацию о позитивных изменениях, а в реальности все остается по-прежнему. А так как программы лояльности обычно направлены на лучших клиентов, то последствия могут быть плачевными. Остается только надеяться, что усиление конкуренции на современном рынке все же заставит розничных продавцов более внимательно относиться к потребностям покупателей. Это продавцы должны произносить искреннее «спасибо» за совершение каждой покупки, а вовсе не покупатели.

2. Методологические ошибки. Эти ошибки связаны с нарушением производителем правил управления проектами, с недоработкой нормативной базы, неправильным просчетом гражданских и налоговых рисков. Такие ошибки обычно являются следствием стратегических ошибок. Производитель неправильно оценивает важность программы лояльности, неверно рассчитывает бюджет программы, неграмотно подбирает исполнителей программы, что приводит к непрофессионализму и безрезультатности программы. Нельзя рассчитывать на то, что программа лояльности сможет работать только на энтузиазме трейд-маркетологов. К работе необходимо подключать всех специалистов: аудиторов, бухгалтеров, юристов, IT-специалистов. Если компания присоединяется к коалиционной программе, то недоработки в нормативной базе могут сильно ударить не только по самой компании, но и по ее партнерам, которые в связи с этим могут отказаться от сотрудничества. Перед тем как запускать

программу, рекомендуется произвести профессиональный аудит, иначе можно потерять не только деньги, но и репутацию.

3. Технологические ошибки. Эти ошибки возникают из-за неверно выбранной технологической платформы программы лояльности. Иногда возникают ситуации, когда программа еще не утверждена, а отдел информационных технологий уже начинает ее внедрение, либо отдел трейд-маркетинга неточно формулирует техническое задание, что влечет за собой расхождения между желаемым и получаемым.

Все эти ошибки убедительно доказывают, что, прежде чем приступать к практической реализации программы лояльности, необходимо все тщательно просчитать, взвесить и проработать. Только тогда можно создать и реализовать хорошую программу, способную сформировать лояльность клиентов вашей торговой марке.

3.6. Таинственный покупатель

Мы уже немного касались вопроса методики «Таинственный покупатель», когда рассматривали программы мотивации розничных торговцев. Но помимо мотивации, эта техника позволяет проводить качественное исследование торговых точек. В этой главе мы рассмотрим, как правильно организовать исследование, мотивировать персонал и избежать ошибок.

Кто же такой таинственный покупатель? Слово «таинственный» говорит само за себя. Это специальный агент, который приходит в магазин под видом обычного покупателя, но при этом он преследует конкретные цели. Это своего рода разведчик. Сегодня существуют организации, которые специально обучают таинственных покупателей и предлагают их услуги по проведению исследований.

Запуская в организацию таинственного покупателя, руководство в напряжении ждет объективной оценки. Что же должен оценить таинственный покупатель? В первую очередь, не-

обходима эмоциональная оценка. Тут либо хорошо, либо плохо. Именно так оценивают розничную точку обычные покупатели, которые пришли в торговую точку, чтобы купить товар. Если в магазине царит благоприятная, располагающая атмосфера, то уже не так страшно, если персонал допустит какие-то мелкие ошибки, ведь первое впечатление — самое важное. Итак, в первую очередь, таинственный покупатель оценивает свое эмоциональное восприятие, атмосферу, впечатления.

Дальше оцениваются знания персонала о товаре. Сюда можно отнести любую информацию, которую обычный покупатель может запросить у продавца: характеристики товара, гарантии, правила эксплуатации, сроки службы, условия доставки и послепродажного обслуживания и многое другое. Очень важный момент — это знание сотрудниками своих конкурентных преимуществ, которыми они должны уверенно оперировать.

Третий этап исследования — это поведение сотрудников. Этот этап отражается в подробной анкете, в которой фиксируются действия персонала. Таинственный покупатель отмечает, как персонал его встретил, поприветствовал ли его кто-то из персонала, вежливо ли разговаривали, как реагировали на просьбы или вопросы. Если в компании приняты определенные стандарты поведения, то таинственный покупатель должен быть с ними ознакомлен. Тогда в результате проверки он сопоставляет реальное поведение сотрудников компании с соответствием принятым стандартам и нормам.

Обычно исследование проводится несколько раз. В первый раз о его проведении сотрудникам, которые подвергаются проверке, ничего неизвестно. Производится «нулевой срез». После этого результаты обрабатываются и ошибки корректируются с помощью обучающих тренингов.

О проведении следующих проверок персоналу уже известно. Сотрудники уже прошли обучение, поэтому в ходе следующих проверок проверяется исправление ошибок, замеченных таинственным покупателем во время первой проверки. Так

как продавцы знают, что любой покупатель может оказаться таинственным, то они стараются вести себя в соответствии со стандартами, улучшить качество обслуживания. Если компания проводит ряд проверок на протяжении длительного времени, то у персонала вырабатывается правильное поведение. Сотрудники не знают, когда конкретно придет таинственный покупатель, как он будет выглядеть и что захочет купить, поэтому обращаются со всеми покупателями корректно и вежливо. Спустя некоторое время вырабатывается привычка правильного поведения.

Теперь обозначим цели, для достижения которых запускается исследование.

1. Сделать «нулевой срез», то есть объективно оценить уровень сервиса, знания персонала о товарах и конкурентных преимуществах, атмосферу. Целью первого этапа проверки является моделирование желаемого поведения персонала и создание в магазине приятной атмосферы для покупателей. По итогам первой проверки выявляются отклонения от образа и выбираются методы для исправления ошибок. Руководитель может отправить весь торговый персонал на тренинг, самостоятельно провести совещание со всеми сотрудниками, чтобы обозначить ключевые моменты или поговорить с каждым сотрудником персонально. Выбор действий остается за руководителем.

2. Спустя некоторое время после разъяснения сотрудникам их ошибок и их обучения проводится следующая проверка. Ее цель — проконтролировать закрепление правильного поведения.

3. Те продавцы, которые проявили поведение, соответствующее принятым стандартам, публично поощряются, выступая перед коллективом положительным примером. Те продавцы, которые проявили поведение, несоответствующее стандартам, приглашаются на личную беседу с руководителем. Перед такими сотрудниками ставится выбор — либо изменить свое отношение к работе, начать следовать требуемым нормам, либо уйти с работы. Цель исследования на данном этапе — сформировать сильный коллектив с правильным поведением.

4. Еще одной целью такого исследования является изучение конкурентов.

5. Последняя цель — это программа мотивации продавцов. Мы уже рассматривали эту цель в предыдущей главе.

Таинственный покупатель запускается компанией-производителем в те розничные точки, которые предлагают наряду с их товарами товары конкурентов. Если продавец рекомендует товар нужной марки, то он получает от таинственного покупателя какой-нибудь подарок. Конечно, продавцы должны знать о проводимой акции.

Далее рассмотрим технику проведения исследования «таинственный покупатель».

1. Обозначаются 15–20 критериев относительно профессиональных качеств сотрудников, их поведения, атмосферы, которые нужно будет оценить. Критерии должны быть фиксируемыми. Показатели либо отмечаются в анкете, либо делается запись на диктофон.

2. Все выбранные критерии сводятся в анкету, которую таинственный покупатель заполняет после визита. Лучше всего использовать закрытые вопросы, чтобы было удобнее потом заполнить бланк, просто ответив на вопросы «да» или «нет».

3. Готовится таинственный покупатель. Претендента можно подобрать собственными силами. Это может быть новый сотрудник, которого персонал еще никогда не видел, или любой знакомый, которому можно доверять. Можно воспользоваться услугами специального агентства. Перед визитом руководитель подготавливает таинственного покупателя. Для него разрабатывается легенда, придумываются конфликтные ситуации, которые он должен будет разыграть. Таинственному посетителю выдаются анкеты и диктофон.

4. Составляется график посещений торговых точек, решаются все организационные вопросы.

5. Таинственный покупатель отправляется в магазин. При повторных исследованиях в конце визита таинственный покупатель разоблачает себя и просит продавца, с которым он

общался, поставить подпись в анкете. Если у таинственного покупателя нет диктофона, то анкету следует заполнить сразу после проведения проверки.

6. Таинственный покупатель обрабатывает полученный материал, прослушивает диктофонную запись, восстанавливает события, фиксирует все это на бумаге.

7. Составляется подробный отчет о проделанной работе и результатах. Если исследование первичное, то в отчет необходимо включить рекомендации. Иногда первые проверки проводят именно те люди, которые в дальнейшем будут проводить тренинг с коллективом.

Теперь несколько слов о том, чего делать настоятельно не рекомендуется. Несмотря на кажущуюся простоту этого метода, нельзя подходить к нему непрофессионально. Иногда руководители просят своих знакомых зайти в их магазин, чтобы посмотреть, оценить обстановку и потом поделиться впечатлениями, рассказать об увиденном. После ухода гостя руководитель вызывает продавца, который, по мнению приятеля, вел себя не должным образом и устраивает ему разборку. Следствием этого будет только сопротивление персонала, которое потом сгладить будет уже очень сложно. Результаты, полученные при первом исследовании, ни в коем случае нельзя использовать для наказания. Сотрудников нужно сначала научить, потом предупредить о последствиях, и уж только после этого можно применять санкции за несоблюдение стандартов поведения.

3.7. Презентация и event-маркетинг

Сегодня производитель может общаться с партнерами по бизнесу или клиентами, не прибегая к личному контакту. Чтобы продвинуть товар или услугу, поделиться идеей или событием, производители используют такие средства коммуникации как телевидение, радио, СМИ, телефон, почта, Интернет. Однако чем большее распространение получают удаленные средства

общения, тем более ценной становится возможность личного контакта. Эти мероприятия включаются в комплекс стратегического маркетинга. Это неслучайно. Психологи выяснили, что человек усваивает 10% от информации, которую прочитал, 20% от информации, которую услышал, 30% от информации, которую увидел, 100% информации, которая вызвала у него интерес и эмоции. Именно поэтому презентации считаются одними из самых действенных инструментов маркетинга и PR. Во время презентации человек оказывается вовлеченным в мероприятие, у него задействованы все органы чувств — он видит, слышит, испытывает эмоции, что и дает такой хороший результат.

Целью любой презентации является продвижение конкретного бренда. Причем брендом здесь может выступать все что угодно: человек, компания, идея, имя, стратегия, политика, товар или услуга. Это не просто название, это значимое для целевого сегмента сообщение, которое красной линией проходит через все мероприятие. На основе этого сообщения придумывается сюжет, развлечения, декорации. Люди, пришедшие на презентацию, уже заинтересованы этим сообщением, поэтому никаких дополнительных завлекательных мероприятий не требуется. Обычно заинтересованные люди приходят сами и приводят с собой знакомых, которым это тоже интересно.

При удаленных каналах общения с клиентами или партнерами общение получается односторонним. Event-маркетинг, напротив, предполагает наличие обратной связи. Во время презентации происходит интерактивное общение с гостями. Это хорошая возможность для создания пространства для общения. Любая возможность личной встречи участников торговой цепочки не просто увеличивает узнаваемость марки, но и позволяет им лучше друг друга узнать, понять, чего они друг от друга ждут, и найти вариант наиболее эффективного, взаимовыгодного сотрудничества.

Для того чтобы провести хорошую презентацию нужен хороший проект. Разработать его можно собственными силами, либо обратиться в специализированное event-агентство.

В проекте должны быть прописаны все мельчайшие детали: аренда помещения, декорации зала, деловая программа и шоу-программа, кейтеринг. Важную роль в организации презентации занимает составление бюджета. Презентация — это недешевое мероприятие, поэтому вкладывая в нее деньги, компания должна видеть перспективы этого события. Если презентация заказывается через event-агентство, то желательно, чтобы бюджет был как можно более прозрачным. Все должно быть прописано до мелочей, а сумма в графе «на чрезвычайные нужды» — минимальна. К тому же, нужно убедиться, что агентство сотрудничает не с одним поставщиком, что оно сможет предложить товары и услуги по конкурентным ценам.

Выбор места проведения презентации имеет огромное значение, от этого зависит во многом, достигнет ли мероприятие поставленной цели или нет. Мероприятие должно быть зрелищным, чтобы приглашенные гости получили от него удовольствие, запомнили его. Обстановка — это эффективный инструмент воздействия на целевую аудиторию. Крупная компания декорациями и выбором места проведения презентации должна подчеркнуть масштаб своего бизнеса.

Презентация позволяет производителю лично встретиться со своей целевой аудиторией. Собрав в одно время в одном месте всех значимых для компании лиц, недостаточно просто выступить перед ними с вдохновляющей речью и показать слайды. Презентация — это шоу, в котором необходимо всю смысловую нагрузку интегрировать в развлекательную программу. С помощью шоу компания должна донести до целевой аудитории цель мероприятия. Чем более сильное впечатление от развлекательной программы получают гости, тем эффективнее будут результаты презентации, тем вероятнее, что компания добьется поставленной цели. Нельзя допускать того, чтобы во время мероприятия гости начали скучать. Если они начнут отвлекаться от происходящего, потеряют концентрацию внимания, то в нужный момент они просто не услышат то, что им хотят сообщить. Если гостям будет скучно, то они уже на следующий

день не вспомнят, зачем вообще они приходили на презентацию, а значит — презентацию можно считать провалившейся.

Сегодня при организации презентаций модно использовать различные технические новинки, как в постановке шоу-программы, так и в способе передачи информации. Очень популярным становится стиль «хай-тек». Организаторы устраивают световые шоу, применяют звуковые эффекты, иногда даже взрывы, чтобы удивить гостей, привлечь их внимание к себе, чтобы они надолго запомнили мероприятие.

С помощью современных технологий можно значительно увеличить число участников презентации, соответственно увеличив ее эффективность. Шоу-программу можно транслировать по телевидению или радио, а также пустить в эфир в сети Интернет в режиме он-лайн.

И последний важный момент в организации event-мероприятий — **кейтеринг**. Каким бы интересным не было шоу, какие бы новомодные технические новинки не использовались в подготовке мероприятия, нельзя забывать о гостях. Отсутствие элементарной заботы может испортить все впечатление от презентации. Речь идет о еде и напитках, которые должны быть неотъемлемым атрибутом мероприятия, ведь оно рассчитано на достаточно длительный период времени, поэтому гости наверняка проголодаются и захотят пить. Есть несколько способов организации кейтеринга.

1. Использовать потенциал того места, где проходит презентация. Этот способ хорошо использовать, если количество гостей относительно небольшое. Тогда организуется буфет или фуршетный стол, которым гости могут воспользоваться во время перерыва.

2. Использовать передвижные кухни. Такой способ подходит для случая, если презентация проводится не в помещении, а на открытом пространстве.

3. Договорится об организации питания с кейтеринговой компанией, которая обеспечит гостей едой и напитками.

Успешная презентация позволяет продвинуть свою продукцию, наладить и укрепить контакты с потенциальными клиентами фирмы. Она должна не просто оставить у участников приятные воспоминания, но и повлечь за собой позитивные изменения. Для того чтобы оценить эффективность проведенного мероприятия, можно непосредственно после презентации провести небольшой опрос. Это позволит наладить обратную связь с участниками, а также покажет сильные и слабые стороны организации мероприятия. Однако настоящий эффект от презентации проявится несколько позже, когда компания сможет наблюдать качественные и количественные изменения своих экономических показателей, таких как рост объема продаж, увеличение целевой аудитории, повышение узнаваемости торговой марки. Вот показатели, которыми измеряется успех.

Глава 4. ПРОЦЕСС РЕАЛИЗАЦИИ ТРЕЙД-МАРКЕТИНГОВЫХ ПРОГРАММ

4.1. Виды трейд-маркетинговых программ

Основная цель программы трейд-маркетинга — довести товар до потребителя при помощи торговой цепочки. По традиции в торговом маркетинге можно выделить три главных звена этой цепи: дистрибьютора, дилера (торгового посредника) и розничные точки продаж. Длина этой цепи может изменяться: если производитель или дистрибьютор имеет собственную розничную сеть, то из нее выпадают торговые посредники. Если же региональные организации занимаются перепродажей товаров друг другу, то цепочка значительно удлиняется.

Чтобы трейд-маркетинговая программа заработала, необходимо применять правильные инструменты в каждом конкретном канале. Традиционная программа трейд-маркетинга, которая направлена на повышение эффективности дистрибуции и грамотную выкладку в соответствии со стандартами мерчендайзинга в рознице вряд ли сработает в большой сети магазинов самообслуживания, имеющих централизованную политику, направленную на поставщиков. Любая трейд-маркетинговая программа, будь-то клуб лояльности для торговых посредников или мерчендайзинг в рознице, будет гораздо эффективнее, если ее изначально направить на правильную целевую аудиторию. Успех программы зависит от многих факторов. Здесь и бесперебойность поставок, и отлаженный механизм логистики, и комплекс продаж, и правильные инструменты формирования спроса. Чаще всего российские предприятия используют

в трейд-маркетинговых программах для стимулирования работы дистрибьюторов и торгового персонала такие инструменты, как регулярные конференции для дистрибьюторов и торговых посредников, экскурсии на производство, семинары и тренинги, конкурсы, скидки и бонусные программы.

Многие производители, начиная разрабатывать трейд-маркетинговую программу, задаются вопросами: какое из многочисленных средств более эффективно? Что стоит включать в программу, а что нет? Для того, чтобы ответить на эти вопросы, необходимо прежде всего разделить трейд-маркетинговые программы на программы для дистрибьюторов, для торговых посредников и для розницы. Они должны преследовать разные цели. Дистрибьюторы и дилеры заинтересованы в расширении круга лояльных клиентов, поэтому программа должна способствовать этому. Программа для розничных торговых точек должна быть направлена на увеличение ассортимента и формирование лояльности к товару у розничных продавцов.

Самой эффективной программой для дистрибьюторов, по мнению экспертов, является система ретро-бонусов в работе с торговыми посредниками. Но здесь есть свои подводные камни. Сложность применения этой системы заключается в том, что возможны негативные последствия для ценовой политики организации, производящей товары. Есть опасность демпинговых скачков, если возникнет дисбаланс между планируемой в торговом канале нормой прибыли и ретро-бонусами.

Те программы для дистрибьюторов, которые рассчитаны не на материальные составляющие, а на эмоциональные, бывают более эффективными, но здесь на первый план выходит продукт. Чем выше имидж и узнаваемость торговой марки продукта, тем эффективнее эмоциональные воздействия на дистрибьюторов. Эти программы требуют креативного подхода и немалых финансовых вложений.

Проведение семинаров, тренингов, конференций подходит для технологичной отрасли либо для товаров, имеющих вы-

сокий уровень лояльности клиентов и высокую узнаваемость торговой марки. Соревнования и конкурсы дают хорошие результаты в однородном розничном канале сбыта, так как там можно сравнивать показатели нескольких магазинов. Главное, чтобы они находились в непосредственной географической близости друг к другу.

При запуске программы в розничные торговые точки главное правильно подобрать инструменты воздействия с учетом личности продавцов. Чтобы оценить целевую аудиторию, необходимо получить о ней максимально полную информацию. Нужно выяснить в первую очередь, что является главной ценностью и интересами продавцов и владельцев розничных точек продаж товара. Иногда производителю, запускающему программу трейд-маркетинга, кажется, что главной ценностью продавцов является возможность больше заработать, но в ходе исследования выясняется, что им в работе больше всего нравится возможность общаться.

Сложно определить, какое средство воздействия, направленное на посредников и торговый персонал, даст более эффективный результат. В трейд-маркетинге нет безотказных стандартных схем. Всегда нужно принимать во внимание позицию производителя товаров на конкурентном рынке.

4.2. Планирование трейд-маркетинговых программ

Трейд-маркетинг в России явление молодое, поэтому его практическое применение в бизнесе пока еще нельзя назвать целостным. Многие руководители знают о трейд-маркетинге, многие знают, что применять его программы нужно, но как это делать правильно, знают не все. Производитель создает идею товара, производит товар, организует каналы сбыта своего товара. Вот товар, наконец, попадает на полки магазинов среди множества аналогичных товаров, произведенных конкурен-

тами, и стоит там в ожидании своего конечного потребителя. Согласно последним исследованиям, в нашей стране сегодня на рынке представлено около трех тысяч различных позиций пива, около семисот брендов. Как же помочь своему товару пробиться «в свет» при таком уровне конкуренции? Сделать это можно при помощи трейд-маркетинговых программ. Хорошо распланированная программа позволит выделить товар в торговой точке среди других ему подобных, подтолкнуть потребителя к выбору, к предпочтению именно вашего товара в тот момент, когда для этого самое подходящее время, а именно, во время совершения покупки.

Многие производители, кое-что слышавшие о трейд-маркетинге и считающие себя продвинутыми в этой области, предпринимают некоторые шаги в этом направлении, например, используют POS-материалы, размещают логотипы на торговом оборудовании, занимаются выкладкой в соответствии с правилами мерчендайзинга, проводят дегустации, но все это, так или иначе, ориентируется, как в традиционном маркетинге, на конечного потребителя. Конечно, любые действия, которые совершают производители товаров, торговые посредники или розничные продавцы, совершаются для покупателя, ради покупателя. Но в этой главе мы оставим конечного потребителя за кадром. Здесь речь пойдет исключительно о взаимоотношениях производителя с участниками торговой цепи.

Очень часто производители товаров задаются вопросом: «На каком этапе пути товара от производителя к потребителю нужно вводить трейд-маркетинг?». Нередко производители воспринимают торговый маркетинг, как своего рода «скорую помощь», призванную реанимировать продажи, объемы которых стремятся к нулю. Иногда о трейд-маркетинге вспоминают в период сезонных спадов продаж. Конечно же, эти попытки сложно назвать трейд-маркетингом.

Трейд-маркетинговые программы должны стать частью общей стратегии организации. Их планирование нужно начинать одновременно с возникновением идеи товара, принятием

решения о его производстве. Производитель должен четко понимать, кому адресован его бренд, ведь от этого напрямую зависят трейд-маркетинговые программы. Необходимо также заранее планировать бюджет программ. В зависимости от того, какие задачи призваны решать трейд-маркетинговые программы, различным будет их содержание и, соответственно, бюджет. Трейд-маркетинг — дело недешевое, поэтому планирование трейд-маркетинговой программы заблаговременно позволит просчитать затраты и эффективно провести продукт через каналы сбыта к конечному потребителю.

Рассмотрим этапы грамотно спланированной трейд-маркетинговой программы.

1. На первом этапе планирования трейд-маркетинговой программы определяются стандарты продвижения товара. Производитель должен хорошо себе представлять, каким образом будет продаваться его товар, к каким результатам он хочет прийти. Можно запланировать в качестве результата воздействия трейд-маркетинговой программы ежемесячный прирост объема продаж на конкретную долю, например, на 15%, или поставить жесткую планку, которую необходимо ежемесячно достигать.

2. Второй этап планирования программы должен быть направлен на обучение персонала. Продавца необходимо, прежде всего, научить продавать ваш товар, чтобы он действительно эффективно смог это делать. Например, вы выводите на рынок новый мобильный телефон, обладающий уникальными функциями и возможностями, аналогов которому еще не было. Если этот телефон просто попадает на полку салона связи, то он станет одним из множества других телефонов. Мало просто мотивировать продавца предлагать покупателям именно марку вашего телефона, он должен еще знать, в чем его преимущества, уметь их продемонстрировать, заинтересовать покупателя, доказать, что ему необходимы эти новые функции.

3. На третьем этапе происходит планирование мерчендайзинга. Мы уже подробно останавливались на этой теме,

рассматривали понятие мерчендайзинга и его правила. Самое главное при планировании на этом этапе — это соответствие трейд-маркетинговой программы каждой конкретной торговой точке. Вы можете разработать идеальный план размещения торгового оборудования и выкладки товаров на бумаге, который должен работать и давать ощутимый результат, но на практике реализации этого плана может помешать структура торгового помещения. Например, холодильник с вашим брендом окажется загороженным несущей колонной торгового зала. На этом этапе планирования следует подумать также и о логистике. Даже если вы реализуете в торговой точке замечательную трейд-маркетинговую программу, но товар не будет вовремя поступать на склад розничной точки, а соответственно его не будет и на полках, то можно считать, что деньги потрачены зря. Реклама товара в магазине есть, а самого товара нет.

4. Следующий этап планирования трейд-маркетинговой программы должен быть посвящен программам лояльности для участников торгового канала. Просто научить торговый персонал продавать ваш товар — недостаточно. Нужно стимулировать продавцов продавать больше. Можно сделать на товар большую скидку, предложить выгодные условия оплаты и доставки до торговой точки, но если торговый персонал, менеджеры по продажам не заинтересованы в активном продвижении вашей продукции своим покупателям, то товар может просто не добраться до конечного потребителя. Программ лояльности очень много, мы уже подробно останавливались на их рассмотрении в другой главе, поэтому не будем здесь много об этом говорить. Но всегда необходимо творчески подходить к планированию программ лояльности. Всегда можно придумать что-то новое, заинтересовать партнеров и посредников. Если ваша программа будет интереснее, чем у конкурентов, если предложение вознаграждения за победу в акции будет действительно заманчивым, то вы увидите, как пойдут вверх объемы ваших продаж.

5. На пятом этапе планирования необходимо предусмотреть контроль реализации трейд-маркетинговой программы.

Это обязательный пункт и его тоже нужно запланировать. Наиболее эффективным методом контроля эффективности трейд-маркетинговых мероприятий является использование таинственных покупателей. Планируя трейд-маркетинговую программу, продумайте сразу, как, когда и где вы будете осуществлять аудит качества коммуникации.

6. Это последний этап планирования. Он также контрольный. Вам необходимо проверить не только качественные составляющие трейд-маркетинга, но и его материальные стороны. Речь идет об аудите мерчендайзинга. Представьте, вы заплатили за аренду полки в магазине, а ваш товар выставлен в другом месте. Деньги выброшены на ветер. Запланируйте сразу, как вы будете осуществлять подобный контроль.

4.3. Бюджет программы

Составление бюджета трейд-маркетинговой программы — это одна из самых сложных и важных задач трейд-маркетолога. После того как утвержден план трейд-маркетинговой программы, начинается разработка бюджета этой программы.

В плане программы определяется портфель товаров, на который будет направлена трейд-маркетинговая деятельность. Исходя из этого определяется процент от объема продаж или от прибыли, который будет выделен в качестве трейд-маркетингового бюджета.

Расчет бюджета трейд-маркетинговых программ может осуществляться несколькими способами.

1. Бюджет рассчитывается на основании известного годового плана конкурирующей компании.

2. Бюджет рассчитывается, исходя из бюджета трейд-маркетинга, выполненного в прошлом году.

3. Бюджет трейд-маркетинговой программы определяется руководителем компании.

4. Бюджет рассчитывается исходя из плана по активной базе клиентов, то есть выделяется конкретная сумма денег на каждую торговую точку.

По каждому виду товара бюджет просчитывается индивидуально. Главное правило планирования бюджета трейд-маркетинговой программы — он должен составлять не менее 10% от запланированной прибыли. Если вы закладываете в бюджет меньшую сумму, считайте, что вы выкидываете деньги на ветер. Отдачи от такого бюджета можно не ждать.

Сегодня производители, которые осознали роль торгового маркетинга в управлении продажами своих товаров, закладывают бюджет на реализацию трейд-маркетинговых программ гораздо больший, чем бюджет на продвижение бренда.

После того, как вы определили общую сумму, которую готовы выделить на реализацию трейд-маркетинговой программы, нужно разбить ее на конкретные акции, распределить по различным каналам сбыта, по временным промежуткам.

В первую очередь, выделяются средства на формирование локального бюджета. Он рассчитывается исходя из потребностей каждой торговой точки, каждого лояльного дистрибьютора. Чаще всего этот бюджет расходуется самой торговой точкой или дистрибьюторами в рамках утвержденной трейд-маркетинговой программы. Рассчитывается локальный бюджет следующим образом: исходя из стоимости запланированной трейд-маркетинговой акции выделяются средства на ее проведение для каждой торговой точки или конкретного дистрибьютора.

Далее планируется национальный бюджет. Этот бюджет рассчитан на всероссийские трейд-маркетинговые мероприятия. Он формируется в головном офисе компании. Расчет его ведется по остаточному принципу, то есть из общего бюджета вычитается локальный бюджет. Остаток составляет сумму национального бюджета.

Локальный бюджет, в свою очередь, разбивается на конкретные бюджеты по видам трейд-маркетинговых акций.

В плане трейд-маркетинговой программы выделяются различные виды акций по каждому каналу сбыта. Это могут быть трейд-промо акции, программы мотивации закупщиков и торгового персонала, аренда дополнительного торгового пространства (полок, холодильников), что особенно актуально во время сезонных всплесков продаж.

При составлении бюджета трейд-маркетинговой программы нужно учитывать, что в него не должны включаться следующие показатели: листинг торговых точек, изготовление POS-материалов, стоимость и размещение торгового оборудования, те торговые условия, которые предусмотрены дополнительно, например, сезонные скидки, ретробонусы.

Локальный бюджет разбивается также по каналам сбыта. Он должен охватить все каналы, в которых планируется реализовывать трейд-маркетинговую программу. Канал сбыта должен включать в себя как те точки, которые уже существуют на настоящий момент, так и те, которые планируется открыть в отчетном периоде.

Кроме того, локальный бюджет должен быть разбит по времени реализации трейд-маркетинговой программы. Бюджет должен быть рассчитан на каждый месяц или квартал, в зависимости от того, как организация собирается проводить мониторинг фактических результатов действия программы.

Планировать бюджет необходимо в стабильной валюте. До 2004 г. для этих целей использовался доллар США, сегодня бюджет лучше закладывать в евро или в российских рублях. Не рекомендуется сразу закладывать в таблицу бюджета трейд-маркетинговой программы налог на добавленную стоимость, так как в течение отчетного периода он может измениться.

Теперь остановимся более подробно на бюджете мотивационных трейд-маркетинговых программ. Многие руководители знают, что мотивировать торговых партнеров нужно, но как и сколько вкладывать в мотивацию, не знают. Программы мотивации довольно дорогостоящие, поэтому многие сомневаются, будет ли отдача от вложенных в мотивацию средств.

Рентабельность проведения программ мотивации напрямую связана с конечным объемом продаж. У большинства конечных потребителей формируются определенные привычки. Они привыкли покупать конкретный товар в конкретной точке продаж. Если однажды придя за товаром в привычный магазин, покупатель не обнаруживает там этого товара, то это может расстроить его настолько, что он сменит торговую точку. Выберет ту, в которой необходимый ему товар всегда доступен. Магазин в этом случае теряет лояльного покупателя.

Чтобы этого не происходило необходимо периодически запускать в торговых точках программы мотивации. Они должны быть тесно связаны с целями и задачами производителя, и в то же время отвечать интересам дистрибьюторов и торговых посредников в работе с целью. Программы мотивации должны быть направлены на максимизацию прибыли всеми участниками канала товародвижения. Как часто нужно запускать программы мотивации? Практика показывает, что эффективно мотивировать торговых партнеров не реже трех-шести раз в год, в зависимости от финансовых возможностей производителя.

Длительность эффекта мотивационных программ различна. Чем чаще запускаются программы мотивации, тем длительней получается эффект от них. Как правило, эффект от мотивационной программы проявляется моментально. Уже в первую неделю после запуска программы можно увидеть значительные результаты, а именно, увеличение объемов продаж.

Сколько же нужно тратить денег на мотивирование? На самом деле, ответить на этот вопрос довольно сложно. Но рекомендуется закладывать бюджет на мотивацию из расчета 50% от всего бюджета трейд-маркетинговой программы. Размер бюджета во многом зависит от отрасли, в которой представлена компания, размера самой организации, тех целей и задач, которые она перед собой ставит, готовности вкладывать деньги в развитие своих торговых партнеров. Если компания-производитель осознает зависимость объема своих продаж от заинтересованности торговых посредников и дистрибьюторов

в повышении эффективности продаж, то вопроса об экономии бюджетных средств на мотивацию даже не возникнет.

Рассчитывая бюджет мотивационной программы, необходимо просчитать ее стоимость и окупаемость. Мотивационная программа обязательно на выходе должна принести положительный эффект, причем он не обязательно должен выражаться финансовыми показателями.

Эффективность мотивационной программы рассчитывается исходя из поставленных целей и затраченного на достижение этих целей бюджета. Например, если цель компании производителя заключается в увеличении объема продаж на 300 000 рублей, а мотивационных бонусов торговым посредникам придется выплатить на сумму 150 000 рублей, то такую программу мотивации нельзя считать эффективной, так как практически все увеличение чистой прибыли уйдет на оплату бонусов.

4.4. Реализация программы

В этом разделе мы рассмотрим пошаговую реализацию трейд-маркетинговой программы.

1 шаг. Внедрение стандартов мерчендайзинга в различные каналы сбыта. В реализации этого шага нужен индивидуальный подход к каждой торговой точке. Вы должны четко представлять, как будет продаваться ваш товар в этом магазине. Организация мерчендайзинга должна соответствовать реалиям действительности, вписываться в стандарты торговой точки, в торговые стандарты региона.

2 шаг. Обучение торгового персонала работе с вашим товаром. Вы не должны забывать о том, что у вас, как производителя, и у ваших торговых партнеров несколько разные цели. Вы стремитесь максимально увеличить объемы продаж своего товара через конкретную торговую точку, торговые посредники заинтересованы в увеличении размера прибыли. Им неважно, придут они к этому результату, продавая ваш товар или товар

вашего конкурента. Но вы заинтересованы в том, чтобы покупатель испытывал потребность в ваших товарах и выбирал в торговых точках именно его, а не товар другого бренда. Если товар новый, уникальный, то необходимо, чтобы торговый персонал розничных точек мог донести информацию о нем до конечного потребителя. Именно розничный продавец организует знакомство, встречу вашего товара с потребителем, и от того, какое впечатление произведет на покупателя ваш товар, зависит, состоится покупка или нет. Но, к сожалению, товар не умеет говорить. За него говорит продавец. Он должен рассказать покупателю обо всех возможностях и достоинствах товара, показать его в действии. Ваша задача — научить продавцов не просто продавать товар, а ярко и интересно продвигать его.

Для этих целей вы можете организовать для торгового персонала курсы, тренинги, конференции, семинары или провести обучение дистанционно. Обязательно необходимо снабдить все торговые точки, в которых планируется продажа вашего нового товара, специальной обучающей литературой, которая поможет персоналу разобраться в его технических особенностях.

3 шаг. Запуск программы лояльности торговых партнеров. Система стимулирования продаж должна быть запущена по всей торговой цепочке, по всему каналу сбыта. Необходимо найти для торговой точки такие условия, которые были бы для нее наиболее привлекательными. Ищите индивидуальный подход к каждому менеджеру по продажам, к каждому розничному продавцу, чтобы они были максимально заинтересованы в увеличении продаж именно вашего товара, а не товара конкурентов. Как это сделать? Предложите торговому персоналу нечто более интересное, чем смогли предложить ваши конкуренты.

4 шаг. Трейд-маркетинговая программа запущена, работает уже некоторое время. Пора проверить результаты. Для того чтобы провести аудит качества коммуникации, запустите программу контроля «Таинственный посетитель». Это даст вам возможность узнать, работают ли ваши программы лояльности и как торговый персонал усвоил программу обучения.

Таинственный покупатель должен пройти по торговым точкам и попросить порекомендовать ему марку товара. Если программа лояльности работает, то продавцы должны предложить ему именно ваш товар. После этого можно попросить продавца рассказать о товаре, его преимуществах, технических характеристиках, гарантиях и тому подобное.

5 шаг. Проконтролируйте материальную составляющую вашей трейд-маркетинговой программы. Вообще рекомендуется проводить аудит в реальном времени при помощи современных технических устройств. Оперативно наблюдая за поддержанием введенных вами стандартов мерчендайзинга, вы сможете вовремя корректировать ошибки.

6 шаг. Завершающим этапом реализации трейд-маркетинговой программы является мотивация персонала. Еще в процессе планирования вы заложили определенную систему бонусов, призов и вознаграждений торгового персонала за участие в вашей программе. Подведите итоги работы. Назовите победителей, если это был конкурс на лучшего продавца. Наградите тех, кто достиг поставленной планки.

4.5. Контроль реализации программы

Итак, пройдя все шесть шагов на пути реализации трейд-маркетинговой программы, проанализировав результаты проверки, полученной таинственным покупателем и аудита материальной составляющей программы, вам необходимо вернуться к первому шагу, к установленным стандартам. Вам необходимо сравнить показатели, которые вы планировали получить в результате реализации трейд-маркетинговой программы с теми результатами, которые удалось получить фактически. Такое сравнение поможет понять, все ли прошло так, как вы планировали, или на каком-то этапе произошел сбой.

Следует сразу оговориться, что идеальных трейд-маркетинговых программ не существует. Вы вряд ли сможете

получить стопроцентный запланированный результат. Ошибки в работе неизбежны, поэтому не стоит паниковать, если что-то прошло не так гладко, как вам хотелось. Ошибки могут быть допущены как по вашей вине, так и стать следствием независимых от вас обстоятельств. Мог случиться сбой в графике поставок вашего товара или уволился сотрудник, на которого вы возлагали большие надежды.

Проведя тщательный анализ реализации программы, разбор ошибок, корректируйте программу и запускайте ее снова. Программа трейд-маркетинга — это замкнутый цикл. Как только вы проходите один круг, тут же начинается следующий. Программа трейд-маркетинга должна закончиться только тогда, когда заканчивается жизненный цикл товара, а до тех пор трейд-маркетинг должен работать и работать.

Производитель товаров, запускающий трейд-маркетинговую программу, должен понимать, что торговый маркетинг, хоть и эффективный, но не уникальный инструмент продвижения. Он не может заменить собой все другие инструменты. Трейд-маркетинг имеет конкретные цели, решает конкретные задачи, выполняет конкретные функции, устанавливает конкретные взаимоотношения с клиентами. Трейд-маркетинг может стать ведущей технологией в реализации стратегии компании, но не может быть единственным используемым инструментом, поскольку эффективно работает только в системе.

Нельзя забывать и о том, что трейд-маркетинг — недешевая технология. Он требует постоянных вложений, поэтому запуская трейд-маркетинговую программу, просчитайте, соответствуют ли затраты на реализацию программы планируемой прибыли компании.

Глава 5. СТИМУЛИРОВАНИЕ ПРОДАЖ

5.1. Понятие «сэйлз промоушн»

«Сэйлз промоушн» — означает стимулирование продаж. Он включает в себя все действия, инструменты, методы и приемы, которые дополняют маркетинговые усилия для более эффективной координации рекламных мероприятий и управления каналами сбыта. Это своего рода дополнительная деятельность, поддерживающая продажи товаров и услуг.

Выделим объекты сэйлз промоушн:

- 1) конечные потребители товаров и услуг;
- 2) розничные торговцы, торговые посредники, дистрибьюторы;
- 3) персонал компании-производителя.

В зависимости от объекта применяются различные виды мероприятий, направленные на стимулирование продаж. Далее они подразделяются по объектам воздействия и методам продвижения.

Для конечного потребителя проводятся дегустации, сэмплинги, поощрение покупок, скидки, лотереи, раздача листовок, приглашения на фестивали. Для розничных продавцов — конкурсы, обучение, подарки, бонусы, фестивали, выставки, презентации, конференции. Для дистрибьюторов могут проводиться все перечисленные мероприятия, которые предусмотрены для розничных продавцов и конечных потребителей, а также специальные мероприятия. Для персонала компании-производителя проводится обучение, мотивация продвижением по службе, фестивали, выставки, презентации,

конференции, конкурсы, выдается форменная одежда и материалы для работы, выдаются бонусы. Рассмотрим все эти мероприятия более подробно.

Дегустации. Они проводятся для конечного потребителя, чтобы привлечь к товару новых клиентов, вывести новый товар. Покупатели в точках продаж пробуют товар, тестируют его, знакомятся с ним. Правильно проведенная дегустация способна дать компании долгосрочный эффект в виде повышения имиджа торговой марки.

Сэмплинги. Это раздача бесплатных образцов товара с целью дать потребителям возможность попробовать товар, оценить его качества и обратить внимание потребителей на новый товар. Не всегда у потребителя есть возможность попробовать продукцию, качественно оценить ее. Более того, чаще всего у потенциальных потребителей не всегда возникает даже необходимость это сделать. Сэмплинги дают потребителям такую возможность, тем самым показывая им, что товар достоин их внимания. Очень часто после получения пробного образца, потребители начинают покупать товар постоянно, спрашивать его в магазинах, искать на полках супермаркетов, что косвенно стимулирует и владельцев розничных точек к представлению товара в своих магазинах.

Поощрение покупок. Это мероприятие организуется с целью побудить покупателя приобрести конкретный товар. За покупку определенного объема продукции, покупатель награждается каким-либо подарком.

Скидки. Это снижение цены на товар. Скидка предоставляется покупателю с целью увеличить объем покупок или для привлечения новых клиентов. Фиксированная скидка дается обычно за покупку товара на определенную сумму или в определенном количестве.

Лотерея. Это мероприятие призвано привлечь дополнительное внимание покупателей к торговой марке. За покупку товара клиенту выдается купон или лотерейный билет, который дает возможность выиграть ценный приз. Чем больше

купонов соберет покупатель, тем больше у него шансов на выигрыш.

Раздача листовок. Это мероприятие направлено на создание имиджа компании или товара. В листовках размещается информация о качестве товара, его возможностях, преимуществах, полезных свойствах.

Мероприятия для дистрибьюторов и розничных продавцов проводятся с целью создания прочных позитивных отношений между участниками канала сбыта, торговыми партнерами, чтобы стимулировать их к продвижению конкретного товара или торговой марки.

Конкурсы. Эти мероприятия представляют собой соревнование между торговыми точками, заключающееся в лучшем расположении товара в торговом зале, в лучшей выкладке, лучшем оформлении рекламными материалами, в лучших продажах товара. Победители награждаются ценными призами или для них организуются специальные мероприятия.

Обучение торгового персонала. Эти мероприятия направлены на повышение знаний и навыков продавцов, которые позволят лучше продавать товар в соответствии со стандартами производителя. Обучение может проводиться в форме тренингов, семинаров, конференций, презентаций.

Подарки для торговых партнеров. Это позволяет наладить отношения между производителем и торговыми посредниками и розничными продавцами. Установление личных неформальных связей между компаниями-партнерами усиливает интерес к продаже товара производителя. Подарок можно преподнести во время знакомства при личной встрече или отправить его по поводу какого-либо праздника. Сумма, потраченная на подарок, варьируется в зависимости от важности торгового партнера.

Бонусы. Это премирование торговых партнеров за выполнение определенных условий. В качестве бонуса могут выступать льготные условия закупки, дополнительные поставки, или что-то другое.

Теперь разберем мероприятия для персонала компании-производителя.

Обучение. Здесь подготовка направлена на собственные кадры компании. Этот процесс выгоден как для организации, так и для ее сотрудников. Обучать необходимо как вновь принятых, так и давно работающих сотрудников компании. Периодичность обучения устанавливается в зависимости от целей и задач, которые ставит перед собой организация. Чаще всего это происходит раз в квартал. Обучение производится в форме тренингов. Тематика их может быть самой разной: активные продажи, искусство ведения переговоров, работа с жалобами и многое другое. Важно, чтобы и персонал, и руководители компании имели заинтересованность в обучении и осознавали необходимость и важность этих мероприятий, как для личного роста, так и для развития компании.

Мотивация карьерным ростом. Возможность продвижения вверх по служебной лестнице является очень сильным стимулом к улучшению качества своей работы. Сотрудник компании должен видеть перспективы своей работы, должен знать, что его усилия приведут к результатам. Совершенствование, рост, развитие — это важные человеческие потребности, поэтому компания должна давать человеку возможность их удовлетворять.

Выдача персоналу формы и материалов для работы. Это позволяет сотрудникам успешно делать свою работу. Выдача одежды организацией желательна для торговых сотрудников. Это выделяет их среди представителей других организаций. К тому же, форма дисциплинирует сотрудников и настраивает на рабочий лад.

Бонусы. За конкретные достижения в работе сотрудникам выдается вознаграждение. Чаще всего оно выражается в денежном эквиваленте, но иногда и в виде ценных подарков.

Организация для сотрудников фестивалей, выставок, презентаций, конференций. Такого рода мероприятия имеют большую значимость для организаций, поэтому принимают в них

участие только самые лучшие сотрудники, настоящие профессионалы своего дела. Это своего рода моральное поощрение, признание лучшим. К тому же участникам подобных мероприятий всегда предоставляются дополнительные привилегии.

Конкурсы. Это соревнования между сотрудниками внутри компании на звание самого лучшего работника. Подобные мероприятия направлены на создание в коллективе командного духа, чувства ответственности за работу в коллективе.

Специальные мероприятия. К ним относится неформальное общение сотрудников компании между собой. Это могут быть корпоративные вечеринки, совместный выезд на природу. Общаясь в неформальной обстановке, сотрудники лучше узнают друг друга, находят общие интересы, что впоследствии сказывается на их работе в коллективе.

Теперь остановимся на технических моментах сэйл промоушн, а именно, на материалах и оборудовании. Как правило, для проведения акций в рознице разрабатывается несколько типов конструкций. Связано это с тем, что различные точки бывают разных типов, разных площадей, разной представительности. К подобным конструкциям предъявляется ряд требований. Во-первых, они должны быть удобными для перевозки, то есть компактными или легко разбираться и собираться. Во-вторых, они должны быть легкими и достаточно простыми в сборке. В-третьих, дизайн конструкций должен соответствовать корпоративному стилю, то есть узнаваться и ассоциироваться с организацией. В-четвертых, конструкции должны быть сделаны из материалов, отвечающих санитарным нормам. В-пятых, они должны быть удобны в использовании.

Для проведения акций промоутерам должна быть сшита форменная одежда, подходящая по стилю к конструкциям. Конечно, одежда должна обязательно иметь опрятный вид, быть чистой и выглаженной. Вид промоутеров должен ассоциироваться с компанией и ее товаром, и в то же время они должны создавать атмосферу праздника.

Материалы для стимулирования продаж включают в себя также корпоративные подарки. В качестве подарков могут выступать товары производителя, либо сувенирная продукция — фирменные кепки, футболки, ручки, зажигалки, календари.

Во время проведения акций нельзя забывать и о дополнительных вспомогательных материалах. Если вы проводите дегустацию для конечных потребителей, то мероприятие необходимо обеспечить пластиковыми стаканами, одноразовыми салфетками, мусорными урнами и всем необходимым для акции материалом.

Еще одним обязательным условием организации сейлз промоушн является наличие определенного запаса продвигаемого товара на полках и складе торговой точки. Нельзя продвигать продукцию в магазине, в котором она отсутствует в наличии. Это будет полный срыв мероприятия и пустая трата денег.

Теперь рассмотрим вопросы организации акции по стимулированию продаж. Успех акции зависит, в первую очередь, от тех людей, которые ее разрабатывают и реализуют. В сэйлз промоушн реализацией акции занимаются промоутеры. Это те люди, которые работают непосредственно с конечным потребителем. К промоутерам предъявляется ряд важных требований.

1. Количество участвующих в акции промоутеров должно отвечать целям проводимой акции, соответствовать загруженности в работе и проходимости торговой точки. Состав утверждается в процессе планирования акции и зависит от торговой точки, в которой она будет проходить.

2. Внешний вид и стиль поведения промоутеров должен отвечать требованиям, принятым при проведении подобных акций. На промоутерах должна быть одета корпоративная форма, а вести себя они должны строго в соответствии с полученными инструкциями.

3. Качество работы промоутера оценивается по количественным результатам акции. Показателем сравнения будет выступать установленный план. Промоутер должен знать осо-

бенности товара, его сильные стороны, конкурентные преимущества, подчеркивать потребителям выгоду от приобретения товара. Промоутер должен уметь привлечь внимание покупателя к товару, побуждать в нем желание совершить покупку — вот необходимые навыки, способные сделать сэйлз промоушн успешным.

4. Промоутер должен вести постоянную отчетность и во время проведения акции, и после ее окончания. Данные он должен зафиксировать на бумаге и передать менеджеру компании для дальнейшей обработки. На основе этих данных промоутеру назначается вознаграждение, и корректируются действия организации по продажам.

Сэйлз промоушн начинается с планирования мероприятий. В процессе планирования распределяется время проведения мероприятий, очередность регионов, которые планируется охватить, выбираются типы торговых точек для проведения акций.

Тактика проведения сэйлз промоушн включает в себя ряд действий.

1. Выбор торговых точек. Магазины отбираются по критерию целесообразности для проведения акции. Затем все отобранные торговые точки оцениваются и определяются целевые магазины. Организаторы мероприятий договариваются с администрацией о дате и времени проведения акции, выбирается место для установки конструкций.

2. Подбор персонала для проведения сэйлз промоушн. Из всех кандидатов выбираются подходящие компании, с ними заключается договор. Промоутеры проходят обучение, получают все необходимые инструкции. После проведения акции по результатам работы производится оплата.

3. Подготовка к акции. В выбранной торговой точке создается дополнительный запас товара, который предстоит продвигать. Товар выставляется в торговом зале в соответствии с правилами мерчендайзинга. На место проведения мероприятия доставляется оборудование, конструкции монтируются,

оснащаются дополнительными материалами. Рабочее место приводится в готовность к проведению мероприятия.

4. Проведение акции. В отведенное время в выбранной торговой точке проводятся запланированные мероприятия по продвижению определенного товара.

5. Последующее действия. Торговой точке, которая разрешила провести мероприятие, выражается благодарность. Конструкции демонтируются и вывозятся из магазина, все материалы убираются из места проведения акции. Составляется отчет о мероприятии, подводятся итоги.

Сценарий сэйлз промоушн составляется в процессе планирования. Исходя из целей и задач, объема затрачиваемого на акции бюджета и степени важности, все торговые точки делятся по степени привлекательности для проведения мероприятия. На первом месте стоят стратегические сетевые магазины — гипермаркеты и супермаркеты. На втором — более мелкие супермаркеты, универсальные магазины, гастрономические точки, в которых наблюдается интенсивный оборот товаров. Третье место занимают магазины средних размеров. И на последнем месте стоят маленькие магазины. Важным критерием отбора является удачное расположение торговой точки с высоким уровнем проходимости.

Немаловажное значение в планировании сэйлз промоушн имеет выбор целевых регионов. Крупные предприятия запускают мероприятия по стимулированию продаж начиная с крупнейших мегаполисов. После этого идут города-миллионники и менее крупные города, в которых производитель имеет свои филиалы и каналы распределения. Затем сэйлз промоушн постепенно охватывает небольшие города. Преимущество отдается тем населенным пунктам, где наблюдается наиболее высокий платежеспособный спрос на товар.

Время проведения акций зависит от того, когда целевая аудитория посещает магазины. Например, табачные изделия покупаются весь день, а за продуктами люди заходят после работы. Предметы бытовой химии чаще всего закупаются в вы-

ходные дни. Поэтому необходимо учитывать день недели, время суток, планируя сэйлз промоушн. Ну и конечно, время года, особенно если товар сезонный. Глупо устраивать дегустацию мороженого в январе.

Завершающим этапом в планировании стимулирования продаж является расчет бюджета. Методы расчета могут быть определены процентом от продаж, конкурентным паритетом, поставленными задачами или возможностями организации. Бюджет распределяется на год, суммы выделяются на каждое мероприятие. В сумму затрат на сэйлз промоушн входят расходы на изготовление конструкций, форменной одежды, сувениров, покупку призов, оплату работы промоутеров.

5.2. Программа стимулирования продаж

У многих производителей встает вопрос: как повысить эффективность работы службы продаж? Очень часто административные методы здесь просто не работают. Руководители пытаются изменить критерии оплаты труда, увольняют «плохих» сотрудников, но это не дает никаких результатов. Здесь необходимо менять стиль поведения, методы работы каждого торгового сотрудника. Добиться эффективных результатов можно с помощью реализации программы стимулирования продаж. Она позволит сформировать у персонала новые навыки и качественно повысить процесс продаж.

Хорошая программа стимулирования продаж должна соответствовать ряду условий.

1. Программа должна быть нацелена на удовлетворение нужд и потребностей ключевых клиентов компании.

2. Программа должна быть направлена на развитие торгового персонала, формирование у них новых навыков, знаний и умений, а также на закрепление старых знаний.

3. Программа должна быть ориентирована на закрепление позитивных изменений.

Рассмотрим, как происходит обеспечение этих условий.

При выполнении первого условия необходимо определить, какие клиенты компании являются ключевыми, по каким ценам им нужно продавать товар, как обслуживать ключевых клиентов. Сегодня для многих компаний уже стало ясным, что нельзя всех клиентов ставить в один ряд и вводить для всех единую стратегию продаж, так как она попросту перестала работать. Однако и попытки разбить клиентов на сегменты и перестроить подход к продажам очень часто заканчиваются неудачами, так как компании не знают, какие методы продаж нужно использовать для каждого сегмента.

К выполнению второго условия необходимо приступить после того, как сформулирована стратегия продаж и определены ключевые клиентские сегменты. Самое время перейти к обучению персонала для реализации этой стратегии. Чтобы сформировать новые навыки у торгового персонала, нужна грамотная система управления всеми аспектами работы и продвижения торгового персонала вверх по карьерной лестнице. Возможность двигаться вверх — очень важная мотивация в развитии торгового персонала. Самые успешные и крупные компании стремятся развивать торговый персонал постоянно, решая при этом пять главных задач.

1. Выявление всех необходимых для продавца навыков и знаний. Главная проблема большинства продавцов заключается в том, что зная практически все технические характеристики и свойства товара, они не знают о нем главного — его ценности для клиента, либо не знают, как эту ценность до него донести. Первым шагом на пути к развитию торгового персонала является аудит знаний и навыков. Необходимо выяснить, что является ценностью для ключевых клиентов, какими навыками и знаниями торговый персонал уже обладает, а какие придется выработать.

2. Расчет бюджета на привлечение и развитие торгового персонала. Чтобы служба продаж эффективно функционировала, нужны хорошие кадры. Для начала необходимо раз-

работать критерии отбора торговых сотрудников. Перед тем как устроиться на работу, кандидаты должны пройти ряд собеседований, тестирований, интервью, по результатам которых выбираются самые лучшие претенденты на работу. После этого с ними проводится обучение, тренинги. Сначала торговый персонал необходимо научить ведению продаж, и только когда они освоят эти навыки, следует переходить к техническим вопросам. Хорошая первоначальная подготовка является залогом эффективной работы. Компания, занимающаяся подготовкой и обучением торгового персонала, имеет больше шансов получить качественных сотрудников. Если же компания игнорирует этап обучения, то даже хорошие кадры долго на рабочем месте не задержатся.

3. Повышение квалификации опытных торговых сотрудников. Очень часто на практике компания занимается только начальным обучением торгового персонала, а после того, как сотрудники приступают к работе, все обучение прекращается. Характерен такой подход к сотрудникам в компаниях, где наблюдается высокий уровень текучести кадров. Есть организации, которые ориентированы на привлечение новых сотрудников, а не на развитие опытных. Это лишает старых сотрудников мотивации, поэтому они, отработав некоторое время, уходят на новое место. В таких компаниях идет постоянный набор персонала. Однако руководителям стоит задуматься над тем, что стабильный развивающийся персонал способен дать в работе гораздо большие результаты, чем постоянно обновляющийся, который нужно снова и снова обучать.

4. Оптимизация времени работы с клиентами. Очень часто продавцы жалуются, что у них не хватает времени, чтобы пообщаться с клиентом. Они постоянно заняты бумажной работой, заполнением форм и другой текущей работой. Многие успешные компании сегодня стараются автоматизировать такую работу, освободить продавцов, чтобы у них хватало времени на полноценное общение с клиентами и их каче-

ственное обслуживание. Большую роль в информировании клиентов сегодня играют различные рекламные материалы, которыми руководители компаний стараются обеспечить торговые точки.

5. Система вознаграждений за работу должна учитывать, в первую очередь, интересы торгового персонала. Торговый персонал работает так, как ему за его работу платят. Это самый важный фактор, от которого зависит стиль поведения торгового сотрудника на работе. Система оплаты должна быть выбрана таким образом, чтобы ориентировать продавцов на достижение долгосрочных целей компании и долгосрочных интересов клиентов. Развитие персонала оказывает позитивные изменения на работу всей службы продаж и способно существенно улучшить показатели продаж.

Выполнение третьей задачи — повышение квалификации продавцов — является самым сложным. В крупных компаниях службы продаж обычно большие. Главной задачей, на которую ориентирована их деятельность, является достижение плановых объемов продаж, поэтому исследовательская работа отходит на задний план. Очень часто хорошие проекты по улучшению работы службы продаж терпят фиаско в связи с тем, что не находят откликов среди торговых сотрудников, которые не проявляют особого энтузиазма для их реализации. А для эффективного внедрения программы требуется поддержка и высшего руководства, и торгового персонала, а также неотступное движение к достижению цели.

Чтобы программа стимулирования продаж была результативной, она должна быть популярной среди сотрудников компании. Информация о запуске кампании должна спускаться к сотрудникам сверху, от руководства компанией. Если программа начнет давать результаты, то поощрять лучших сотрудников нужно публично. Руководить программой должны успешные менеджеры, имеющие в компании хорошую репутацию и уважение сотрудников.

Большую роль в результатах реализации программы имеет отношение к ней менеджеров по продажам. Если они всеми силами будут сопротивляться ее внедрению, то даже самую лучшую, грамотно спланированную программу не удастся эффективно реализовать. Как правило, большинство людей боится изменений. Сотрудники службы продаж не являются исключением. Они боятся, что после внедрения изменений им придется больше работать, а зарплата при этом может остаться на прежнем уровне или вообще уменьшиться. Для того чтобы заручиться поддержкой этих людей, руководству нужно попытаться вовлечь их в процесс внедрения программы. Они должны почувствовать свою значимость, понять, что успех напрямую зависит от их действий. Если сопротивление изменениям от некоторых сотрудников слишком велико, то их рекомендуется заменить, иначе они сорвут реализацию программы, а деньги, затраченные на нее, окажутся выброшенными на ветер.

Завоевать расположение торгового персонала — задача не из легких. Чтобы продвинуться в этом направлении, необходимо дать продавцам возможность в первую очередь решить свои проблемы, удовлетворить свои потребности, только после этого они смогут начать эффективно работать на компанию. Узнайте потребности торгового персонала и дайте им возможность их удовлетворить. Это самый лучший стимул.

Одна из самых эффективных методик, позволяющих реализовать программу стимулирования продаж, проверенная на практике многими крупными компаниями — это технология «прорыва». Она основывается на принципе вовлечения торгового персонала в разработку решений поставленных задач. Менеджеры по продажам собираются и вместе с руководством обсуждают проблемы, препятствия, мешающие им достигать конкретных плановых показателей. Из всех высказанных предложений отбираются наиболее интересные, способные принести результаты. Предложения анализируются, оценивается эффективность их внедрения, разрабатываются дополни-

тельные рекомендации. После этого доработанные предложения внедряются в работу торгового персонала, и оценивается успешность их реализации.

С помощью технологии «прорыва» можно решить проблему нехватки времени на общение с клиентами. Продавцы могут порекомендовать сократить затраты времени на делопроизводство, автоматизировать этот процесс или делегировать выделенному для этих целей сотруднику, или сократить время, затрачиваемое на дорогу путем перераспределения клиентов между менеджерами по продажам. Как правило, торговые сотрудники предлагают очень простые, но эффективные способы решения проблем, внедрение которых дает быстрые результаты и позволяет поднять дух торговому персоналу и расположить к внедряемой программе. Более сложные проблемы, например, привлечение качественных кадров и обучение персонала, сложно решить посредством мозгового штурма, но извлечь из этого метода некоторые идеи все же можно.

Для придания программе целевой направленности на изменения необходимо создать базу фактов, показывающих позитивное воздействие конкретных изменений на финансовые показатели. Например, при планировании программы показатели, по которым компания отстает от конкурентов. Выясняются причины отставания, которые впоследствии закладываются в программу изменений. После начала реализации программы эти показатели снова сравниваются и фиксируются положительные изменения. Факты, доказывающие действенность изменений, которые выражаются в денежном эквиваленте, способны разрушить скептицизм любого сотрудника.

Теперь подробно остановимся непосредственно на плане реализации программы стимулирования продаж. Он состоит из пяти последовательных шагов.

1 шаг. Подготовка программы стимулирования продаж. На этом этапе решаются следующие задачи: сбор и анализ инфор-

мации, сравнение своих показателей продаж с показателями конкурентов, отбор сотрудников в проектную команду и назначение ответственного за реализацию программы. В процессе подготовки выделяются главные проблемы в процессе продаж и предлагаются изменения, направленные на решение этих проблем.

2 шаг. Запуск пилотного проекта. На этом этапе программа тестируется. Для этого выбирается несколько тестовых торговых точек, в которых внедряется программа стимулирования продаж. Это своего рода обкатка проекта, с целью выявления слабых мест, корректировки и последующего внедрения его во все точки продаж.

3 шаг. Разворачивание программы. Внедрение рекомендуется проводить циклами по 6–8 недель. Торговому персоналу устанавливаются индивидуальные целевые показатели, дается индивидуальный план действий, который направлен на повышение эффективности продаж.

4 шаг. Контроль реализации программы. Необходимость контроля обусловлена выявлением полученных результатов реализации программы и мотивации персонала. Система контроля должна быть предельно проста, понятна и прозрачна.

5 шаг. Подведение итогов и закрепление полученных результатов. Все достигнутые позитивные изменения необходимо закрепить, а для этого нужна постоянная поддержка программы. Только после того, как нововведения войдут в привычку, дойдут до автоматизма, можно будет говорить о завершении программы стимулирования продаж.

Программа стимулирования продаж может считаться эффективной, если в результате ее реализации произошло заметное увеличение объема продаж по всем торговым точкам, а также улучшилось качество обслуживания клиентов. Конечно, реализация программы — дело трудоемкое и дорогостоящее, но в случае успешной реализации результаты превосходят ожидаемые показатели. Компания получает

высокопрофессиональную службу продаж и повышает свои финансовые показатели. К тому же, на рынках с высоким уровнем конкуренции, внедрение программы стимулирования продаж все чаще становится необходимостью, а не просто возможностью увеличить объемы продаж и прибыль.

5.3. Механика и эффективность промо-акций

Трейд-маркетинговые промо-акции сегодня становятся для многих компаний обязательными. Проведение акций направлено на создание складских запасов товара в рознице, оптимизацию выкладки в торговом зале, а также формирует лояльность торгового персонала к марке. Организациям, товар которых представлен широкой ассортиментной линейкой, нужно более тщательно планировать трейд-маркетинговые промо-акции, рассчитывать активность их проведения с учетом сезонного спроса на товар. Для того чтобы обеспечить промо-акции максимальную результативность, необходимо, чтобы участие товарных категорий в них ограничивалось двумя-тремя наименованиями. Увеличение товаров-участников в промо-акции автоматически приводит к снижению ее эффективности. Во время проведения промо-акции нужна максимальная концентрация внимания продавцов на выбранных для участия в акции товарах.

Рассмотрим механику трейд-маркетинговых промо-акций. Их планирование начинается с постановки задач. К каждой задаче подбирается своя механика. Методов проведения промо-акций много. Выбор метода зависит от выбранной для участия в акции категории товара. Если одна конкретная механика промо-акций будет результативной для продовольственных товаров, то для непродовольственных она может оказаться совершенно непригодной. Одна механика может подойти для компаний, производящих товары повседневного спроса, а дру-

гая окажется эффективной для стимулирования торгового персонала компании.

Выбор механики во многом зависит от целей, которые ставит перед собой компания. Если целью промо-акции является увеличение объема продаж, то необходимо прямое стимулирование продавцов торговых точек на продажи конкретной марки товара с помощью различных бонусных программ. Если целью является повышение знаний и профессионализма торгового персонала, то нужно организовывать тренинги, семинары, дистанционные программы обучения. Если компания выводит на рынок новый товар, то необходима комплексная программа, включающая в себя стимулирование дистрибьюции и повышение уровня мерчендайзинга.

После выбора механики проведения промо-акции, можно начинать планировать проведение акции, выбирать системы мотивации, инструменты для ее реализации. Чтобы легче было оценивать результаты промо-акции, необходимо зафиксировать начальные и плановые показатели эффективности продаж. На основе этих показателей по окончании акции определяется, достигнуты ли поставленные задачи и в какой степени.

Расчет эффективности проведения промо-акции осуществляется по следующим показателям.

1. Оценка степени привлекательности акции для торгового персонала. Рассчитывается показатель в процентном соотношении сотрудников, принимавших участие в акции к общему количеству сотрудников во всех торговых точках. Обычно этот показатель попадает в диапазон от 20 до 55%. Если механика проведения промо-акции выбрана правильно, то этот показатель находится в верхней части диапазона. Также на показатель оказывает влияние привлекательность участия в акции и доступность.

2. Показатель общей финансовой эффективности промо-акции. Этот показатель рассчитывается отношением чистой прибыли, полученной после проведения промо-акции к сумме,

затраченной на ее проведение. Если показатель ниже нуля, то акция прошла неудачно. Стремиться нужно к результату, равному или превышающему единицу, то есть на каждый вложенный рубль должен быть заработан дополнительный рубль или больше. В идеале этот показатель должен рассчитываться на основе продаж товара конечному потребителю, а не торговым посредникам, так как иногда в результате проведения акции товар так и не доходит до конечного потребителя, а оседает на складах торговых посредников. Не следует учитывать в расчете этого показателя также рост рынка, то есть продажу товаров в торговых точках, появившихся во время проведения промо-акции.

3. Упрощенная оценка эффективности. Здесь происходит сравнение двух показателей. Сравняются реальный объем продаж с запланированным, и потраченный на проведение акции бюджет с запланированным.

4. Показатель эффективности товарных запасов. Он определяется отношением количества времени в днях, когда товара не было на складе торговой точки к общему времени проведения акции.

Трейд-промоушн, безусловно, представляет собой эффективный инструмент трейд-маркетинга, но как и при работе с любым другим инструментом, здесь необходим тщательный подход к планированию, постановке целей и задач, расчету эффективности промо-акции. Иногда кажется, что акция прошла успешно, но при просчете всех показателей эффективности оказывается, что компания не просто ничего не заработала на ней, но и потеряла часть прибыли.

На современном рынке с высоким уровнем конкуренции, организации, ведущие активную деятельность по реализации промо-акций и мотивации персонала, приобретают большое конкурентное преимущество перед компаниями, которые подобной деятельностью не занимаются. В некоторых отраслях производители соперничают между собой, придумывая все более творческие, креативные подходы к разработке промо-

акций, увеличению заинтересованности в них торгового персонала. Промо-акции сегодня становятся все более популярным инструментом, позволяющим компаниям закрепиться на рынке и обеспечить себе уверенность в завтрашнем дне.

Глава 6. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ТОРГОВОГО МАРКЕТИНГА

6.1. Показатели эффективности торгового маркетинга

Эффективность торгового маркетинга определяется следующими показателями:

- ✓ активная база клиентов;
- ✓ ширина продуктовой линии;
- ✓ глубина продуктовой линии.

Для того чтобы оценить эффективность трейд-маркетинговой деятельности, необходимо провести ряд аналитических действий.

1. Определить соотношение вложенных средств в стоимость появления одной позиции товара на полке. Получить продаваемое место на полке можно несколькими способами. Например, можно платить владельцу торговой точки за аренду полочного пространства или использовать мотивационные программы по отношению к покупателю товара. При использовании первого варианта стоимость появления позиции товара на полке выходит значительно дороже, чем выбор второго варианта.

2. Определить эффективность донесения информации до клиентов. Если компания проводит трейд-маркетинговые акции, то необходимо выяснить, каково соотношение клиентов торговой точки вообще и клиентов, участвующих в проводимой акции. Рекомендуется проводить этот анализ в разрезе регионов или конкретных торговых точек. Например, трейд-маркетинговые акции проводятся в двух городах. В первом городе из 200 торговых точек в акции приняли участие 120 клиентов, а во вто-

ром из 200 торговых точек — только 60 клиентов. Это говорит о том, что при одинаковых условиях эффективность донесения информации об акции в первом городе в два раза выше, чем во втором.

3. Произвести сравнительный анализ планируемых и фактических показателей эффективности трейд-маркетинговой деятельности. Сравняются такие показатели как активная база клиентов, ширина и глубина продуктовой линии. Рекомендуется также сравнить фактические показатели с прежними данными периода, когда трейд-маркетинговые акции не проводились.

Проводя подобный анализ, необходимо учитывать сезонность товаров. Все полученные данные сводятся в таблицы и графики, что позволяет наглядно увидеть эффективность вложенных в трейд-маркетинг средств. Общей универсальной формы сравнения этих показателей нет, так как каждый товар индивидуален и проводимые мероприятия тоже разрабатываются под конкретный продукт, поэтому и форма сравнения разрабатывается индивидуально для каждой акции.

Можно порекомендовать при построении графика использовать по одной оси временные характеристики, а по другой — числовые, например, деньги, количество магазинов, количество товаров. Помимо изменения названных показателей за отчетный период можно измерять изменения объема выручки в торговой точке, изменения объема продаж в натуральном выражении.

Однако самыми важными и значимыми показателями в оценке эффективности трейд-маркетинговой деятельности являются активная база клиентов, ширина и глубина продуктовой линии. Действительно, если активная база клиентов невелика, то и объемы продаж невелики. Чем больше клиентов у компании, тем больше товара она продает. Если у компании небольшая ширина продуктовой линии, то это значительно сказывается на выручке. Чем шире ассортимент, тем больше места товар занимает на полке, тем больше объем выручки. Если мала глубина продуктовой линии, то есть товар раскупается быстро, не хватает запаса на складе торговой точки, то

снижается доступность товара для потребителя, а это говорит о неэффективной работе торговых посредников, которые плохо управляют продажами. В результате потребитель может отдать предпочтение другой марке, более стабильной, той, которая всегда доступна. Нельзя забывать о том, что отсутствие товара на полке ведет не просто к упущенной прибыли, но и к потере постоянного клиента.

После проведения комплекса трейд-маркетинговых мероприятий картина в торговых точках должна выглядеть следующим образом:

- ✓ покупатели знают товар;
- ✓ в магазинах товар всегда есть на полках;
- ✓ в средних по размеру магазинах присутствует определенная ширина товарного ассортимента;
- ✓ в среднем магазине установлен определенный минимальный уровень товарного запаса, который всегда имеется на складе.

Теперь, когда товар доступен покупателю, необходимо оценить эффективность продаж. Как это сделать? Есть несколько вариантов оценки продаж.

Если товар равномерно пользуется спросом во всех регионах, то есть не является на какой-то территории более предпочтительным, а на какой-то менее, то для оценки эффективности продаж можно воспользоваться данными Госкомстата, которые можно найти в опубликованных статистических сборниках, а также на официальном сайте Федеральной службы государственной статистики <http://www.gks.ru>. Какие данные нам нужно использовать? Численность населения в регионе. Это даст возможность, во-первых, определить регион с максимальным показателем объема продаж на душу населения, а во-вторых, определить среднестатистический показатель объема продаж на человека.

Например, в определенном регионе проживает X человек. За отчетный период в регион отгружено Y кг продукции. Чтобы определить количество продукта на человека, нужно

У разделить на Х. Таким же способом можно рассчитать объем выручки на душу населения. После того, как подобный анализ будет произведен по всем регионам, в которых товар представлен, можно назвать лидирующий по продажам и отстающий регионы.

Можно подобным образом просчитать средний общий показатель. Например, взять общее количество проданного товара и разделить на общее число населения страны, а затем сравнить этот показатель с показателями регионов. Если показатель региона ниже среднего, то нужно искать причину того, почему продажи такие низкие и корректировать ситуации на месте.

Однако проводя подобный анализ, необходимо учитывать возрастные и половые характеристики потребителей. Если вы производите товары для женщин, то нужно учитывать, что в регионе проживают еще мужчины и дети, которых не нужно при этом брать в расчет. В данных Госкомстата можно найти разбивку населения на возрастные и половые группы. То же самое касается и других специфических характеристик товара. В зависимости от того, какой товар вы производите, можно использовать разбивку на городских и сельских жителей, разбивку по уровню дохода и многое другое.

Если конкуренция между компаниями, производящими аналогичные товары слишком высока, есть смысл несколько увеличить бюджет на проведение оценки эффективности продаж и воспользоваться полевым методом исследования, который называется «Выжженная земля». Этот метод предполагает самостоятельную перепись компанией-производителем всех торговых точек, располагающихся в регионе, причем как тех, которые продают производимый товар, так и тех, которые его не продают.

Сегодня на рынке представлено множество компаний, которые предлагают производителю услуги по переписи торговых точек. Если позволяет бюджет, то желательно заказать такую услугу одновременно у двух фирм, а затем проверить данные

самостоятельно. Какие же результаты дает использование подобного метода?

1. Метод позволяет произвести оценку с точки зрения различных аспектов. Например, оценить средние продажи на одну торговую точку в регионе вашего товара и сравнить с показателями конкурентов.

2. Выявить торговые точки, в которых представлен ваш товар, и те, в которых не представлен. На основе этих данных составляется маршрутный лист торгового представителя.

3. Производится независимая объективная оценка продаж сторонними организациями.

Суть последнего метода в том, что производитель покупает у фирм, занимающихся маркетинговыми исследованиями, готовые отчеты, в которых произведена оценка эффективности продаж товара. Исследования обычно проводятся на основании стор-чеков витрин магазинов.

Каждый производитель товаров может сам выбрать для себя метод оценки эффективности. Первые два метода дают более достоверную информацию, так как исследования проводятся на основе точных данных. Сторонние компании дают приблизительную оценку, так как выбора анализа торговых точек никогда не составляет 100%, но в отчетах можно найти приблизительную оценку продаж конкурентов.

Итак, выбор методов оценки эффективности зависит от тех результатов, которые вы хотите получить. Если нужна точная оценка эффективности продаж, то рекомендуется воспользоваться данными Госкомстата или методом «Выжженная земля». Если вам нужно сделать приблизительный анализ положения компании среди конкурирующих фирм, то можно воспользоваться услугами фирм-аналитиков.

6.2. Аудит торгового маркетинга

Для того чтобы определить интенсивность и качество дистрибуции, необходимо провести ритэйл-аудит или аудит роз-

ничных точек. Что это такое? Ритэйл-аудит представляет собой мониторинг определенных параметров доступности вашего товара конечному потребителю, учитывая при этом текущую рыночную ситуацию и положение конкурентов.

Аудит розничных точек дает возможность оценить различные параметры продаж товара в динамике. Что это за показатели? Например, можно увидеть, как представлен товарный ассортимент разных групп в рознице, как размещаются товары в торговых залах магазинов, каков разброс цен на товары конкурирующих фирм, какой дизайн упаковки товара представлен в магазинах и многое другое. Ритэйл-аудит проводится в таких каналах сбыта, как супермаркет, магазин, павильон, киоск, рынок и другие.

В аудит розничных точек входит понятие стор-чек (store-check). Это исследование розничных и мелкооптовых торговых точек, изучающее ассортимент и цены представленных в них товаров. Выявляется наличие конкретных торговых марок и соотношение их цен, а также исследуется участие поставщиков в маркетинге товаров в других точках, предлагающих аналогичный товар.

Какие способы сбора информации используются для аудита? Для сбора первичной информации подойдет интервью, анкетирование, телефонный опрос и наблюдение. Выборка для ритэйл-аудита определяется теми задачами, которые ставит для себя исследователь, а также выделенным для этих целей бюджетом. Аудит розничных точек дает возможность выявить товарный ассортимент и структуру торгового предложения, доступность товара потребителю, определяет разброс цен на товар в розничных и оптовых торговых точках, а также позволяет узнать, какую торговую стратегию реализуют конкуренты.

Чтобы оценить доступность товаров потребителю используют показатели интенсивности и качества дистрибьюции. Эти показатели показывают охват рынка на различных уровнях мониторинга — целевой регион, целевая торговая точка, целевое полочное пространство.

Показатели интенсивности дистрибьюции описывают доступность товара покупателю в выбранном целевом сегменте. Рассмотрим эти показатели.

1. Показатель интенсивного распределения. Этот показатель отражает доступность определенной торговой марки покупателям. Показатель выражается в процентном отношении количества торговых точек, продающих товары исследуемой торговой марки к общему количеству торговых точек, в которых представлен аналогичный товар.

2. Показатель эффективного распределения. С помощью этого показателя определяется доступность товара конкретной торговой марки с учетом товарооборота. Показатель выражается в процентном отношении объема продаж исследуемой марки за конкретный период времени к общему объему продаж товаров в торговых точках за тот же период времени.

3. Показатель относительного покрытия рынка. С помощью этого показателя определяется размер торговых точек, выбранных для продажи товара. Рассчитать индикатор выбора можно отношением показателя эффективного распределения к показателю интенсивного распределения. В том случае, если результат получается больше единицы, можно говорить о том, что для продажи товара выбраны крупные торговые точки, если меньше единицы, то товар продается в основном в небольших торговых точках.

4. Показатель средней доли в обороте. С помощью этого показателя рассчитывается доля товара определенной торговой марки в местах продажи, предусмотренных для целевой дистрибьюции. Определяется этот показатель числом, полученным от отношения объема продаж товара конкретной марки в целевых торговых точках к общему объему продаж товаров в этих точках.

5. Показатель доли рынка. Это обобщенный показатель, характеризующий общую доступность марки товара. Рассчитать показатель доли рынка можно двумя способами:

1) как произведение показателя интенсивного распределения, показателя относительного покрытия рынка и показателя средней доли в обороте;

2) как произведение показателя эффективного распределения и показателя средней доли в обороте товара. Этот показатель описывает эффективность реализации выбранной трейд-маркетинговой стратегии в целевом канале сбыта.

Показатели качества дистрибьюции описывают доступность торговой марки в местах продажи, уровень ее присутствия и достаточности в целевых каналах сбыта. Рассмотрим показатели качества дистрибьюции более подробно.

1. Показатель доступности запаса товара. Этот показатель выражается тремя параметрами: скоростью выполнения заказа торговой точки, долей отсутствующего товарного запаса и долей избыточного товарного запаса на складе. Скорость выполнения заказа показывает эффективность работы отдела логистики организации. Этот параметр измеряется временем, которое длится с момента размещения торговой точкой заказа у поставщика до момента поступления заказанного товара на склад торговой точки. Доля отсутствующего запаса исчисляется в процентах и выражает уровень эффективности работы отдела логистики. Рассчитать этот показатель можно следующим образом: в течение дня в определенной торговой точке измеряется наличие и количество товаров определенной категории, фиксируется отсутствие определенных позиций. По каждой товарной категории вычисляется значение доли отсутствующего запаса, а затем выводится среднее значение для всего ассортимента. Доля избыточного запаса, наоборот, фиксирует наличие на складе запаса товара сверх нормы на момент совершения проверки. Этот параметр также отражает эффективность логистики в организации.

2. Показатель доступности марки в местах продаж. Этот показатель определяется количеством разных точек выкладки одного и того же товара в пределах одной торговой точки.

Например, если одна и та же марка пива в одном супермаркете выложена на полке, в холодильнике и прикассовой зоне, то показатель доступности марки будет равен трем.

3. Показатель доступности торговой марки на торговой площади. Этот показатель выражается отношением площади, занимаемой исследуемым товаром на территории торговой точки, к общей площади торговой точки. По правилам планирования торгового пространства товар должен занимать в торговой точке площадь, пропорциональную доли продаж товара от общего объема продаж. Например, если объем продаж конкретной торговой марки составляет 3% от общего объема продаж всех товаров в магазине, то под этот товар должно быть отведено 3% торговой площади магазина.

4. Показатель доступности торговой марки на полках. Этот показатель выражается в процентном отношении. По правилам планирования торгового пространства доля, занимаемая товаром на полке должна быть пропорциональна доле продаж всех товаров, выставленных на полке.

Аудит розничных точек дает возможность оценить различные параметры продаж товара в динамике. После проведения аудита можно увидеть, как представлен товарный ассортимент разных групп в рознице, как размещаются товары в торговых залах магазинов, каков разброс цен на товары конкурирующих фирм, какой дизайн упаковки товара представлен в магазинах и многое другое. Все это позволит компании с наибольшей эффективностью использовать каналы сбыта для продажи своих товаров.

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ИСТОЧНИКИ

Гузелевич Н.Ю. Фокусы мерчандайзинга. Эффективные «трюки» для торговцев и поставщиков. — СПб.: Питер, 2009.

Жердяев Н. Трейд-маркетинг или создание стимулов для оптовых и розничных торговцев. URL: http://www.foodsmarket.info/news/content.php?id_news=949&id_groups=5

Место и роль трейд-маркетинга в системе сбыта. URL: <http://www.b-seminar.ru/article/show/203.htm>

Никольский А. Правила товарного движения. URL: <http://propel.ru/pub/163.php>

Трейд маркетинг: Оружие для зрелых рынков? URL: http://penkovsky.blogspot.com/2007/07/blog-post_25.html

Корректор: *Негматов Л.Н.*
Верстка: *Сизиумова С.С.*