

Глава 4

КАК БАЙЕРЫ ПРИНИМАЮТ РЕШЕНИЯ

Эта глава посвящена вещам, которые часто недоступны поставщикам, а именно: как байеры принимают решения, как они думают, по каким причинам они отказывают одним поставщикам и работают с другими, почему они ведут себя определенным образом на переговорах. То есть рассмотрим то, что часто называют «внутренней кухней» торговых сетей и что обычно скрыто от поставщиков.

Все эти знания о процессах внутри сети необходимы для повышения успешности переговоров и для формирования наиболее эффективного УТП (уникального торгового предложения), учитывающего потребности конкретной категории в конкретной сети, и соответственно, интересное байеру.

КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ – ОСНОВНОЙ ИНСТРУМЕНТ БАЙЕРА

Каждая крупная торговая сеть имеет собственную стратегию развития розничного бренда, которую она реализует через специальный инструмент – категорийный менеджмент. Часто в профессиональной среде вместо длинного термина «категорийный менеджмент» используется более короткий – «катман» (далее – просто катман). Как понятно из названия, катман – это инструмент, управляющий таким понятием, как категория. Причем обычно производители и байеры совершенно по-разному понимают данный термин. Производители и поставщики в розничные сети обычно при определении категории оперируют или просто названиями товарных групп (чай-кофе, крупы, пиво-напитки), или общими «логистическими» характеристиками, применяемыми либо к потребителям продукции, либо к самой продукции (температурные условия хранения, сроки годности, объемно-весовые параметры, правила товарного соседства, пр.).

Байер думает совершенно иначе. Конечно, в каждой сети есть свои определения категории. Для большинства сетей категория – это определенный набор SKU, который относится не к потребителям (тот, кто потребляет продукт), а к покупателям (тот, кто покупает продукт) и который имеет общие покупательские (не потребительские) характеристики:

— удовлетворение одной покупательской потребности, в том числе по способу потребления;

— покупатель может переключаться между различными SKU внутри категории в рамках своей потребности или с её первоочередной заменой;

— SKU сгруппированы на основе матрицы принятия решений покупателя о покупке.

В других сетях под это определение может попасть субкатегория, подкатегория, и т.д., далее мы под категорией будем понимать именно это определение.

При таком подходе недорогое крепкое пиво в стеклянной бутылке объемом 0,5 л – это одна категория, а недорогое крепкое пиво, но в пластиковой бутылке объемом 1,5 л – совершенно другая, так как в зависимости от упаковки у пива разный момент потребления. Кстати, в гипермаркетах, по заявлению представителя одной крупной федеральной сети, они работают с более чем 10 тыс. покупательских потребностей.

То есть, некоторые торговые сети ориентируются на категории товара, которые относятся к ассортименту сети, а некоторые – на покупательские потребности. Покупательские потребности – это глагол, например – гладить, стирать, перекусить сразу после выхода из магазина, удовлетворить жажду на ходу, выпить на ходу банку Кока-Колы, поставить столовую воду на праздничный стол, заваривать чай на артезианской воде и т. д.

При этом байер прекрасно понимает, что в разных торговых сетях целевые покупатели могут по-разному ощущать и реализовывать свои потребности, и это зави-

сит от особенностей использования и «настройки» катмана у разных сетей. Например, выбор товаров для детей ограничивается потребностями, связанными с такими описаниями товара, как «сладкий», «вкусный», «яркий», «красивый», «с игрушкой» и т. д. Понимая это, в одних торговых сетях делают специальные полки для детей, а в других нет.

Настройки катмана каждой сети отражают различие целей каждой торговой сети и нацелены на достижение определенных целевых KPI. Причем главная стратегическая цель катмана – максимальный рост капитализации сети через увеличение стоимости её розничного бренда. Разные торговые сети используют разные модели катмана, а байеры одной сети совершенно по-разному работают с различными товарными категориями.

Обычно при установке KPI розничного бренда торговые сети оперируют следующими целевыми показателями:

- средний чек;
- трафик покупателей;
- индекс покупательской лояльности;
- коэффициент восприятия цены и качества;
- воспринимаемая цена товара;
- легкий способ получения информации о товаре;
- комфортные условия для осуществления покупок;
- прочее.

Если еще раз коротко сказать о стратегии торговых сетей, то их главной задачей является, конечно же, дифференциация розничного бренда для привлечения своей уникальной аудитории. Это можно сделать, например, за счет низких цен, широкого ассортимента, хорошего сервиса, популярных товаров, глубоких скидок, изысканных товаров, работы с одной из категорий товаров и представление в ней максимальной ширины и глубины, а также других параметров, например, свежести. Если у торговых сетей нет выраженной стратегии развития розничного бренда, такие сети ждет определенная стагнация бизнеса.

Возвращаясь к категориям, очень важно сказать о том, какими целями обычно оперирует байер применительно к категории. Во-первых, часть KPI отражают поведение покупателей:

- уровень пенетрации в чеках (доля чеков, в которых присутствуют SKU из категории);
- частота покупок в категории (как правило, определяется дополнительными исследованиями через анкетирование);
- величина среднего чека в категории;
- прочее.

Другие KPI отражают изменения относительно канала, например:

- доля категории в торговой сети относительно доли категории в формате (торговых сетях и несетевых магазинах аналогичного розничного формата);
- прочее.

Еще одна группа КРІ категории направлена на достижение показателей самой торговой сети, например:

- розничный товарооборот категории в торговой сети в рублях и штуках;
- коммерческая маржа категории;
- товарные запасы в днях продаж на уровне РЦ и магазина сети;
- прочее.

Важно понимать, что, работая с потребностями покупателей, торговая сеть должна удовлетворять потребности большинства покупателей и вынуждена игнорировать узкие потребности, осознанно теряя при этом часть покупателей. Кроме этого, сеть ориентируется на свою целевую аудиторию. Например, редко в какой торговой сети можно встретить кофе без кофеина или шампунь от перхоти для людей с густыми волосами старше 60 лет. А производитель, наоборот, работая не с покупателями, а с потребителями на конкурентном рынке, вынужден выпускать все новые и новые продукты для все более узких клиентских сегментов, что неизбежно приводит к гиперсегментации рынка.

МАТРИЦА ПРИНЯТИЙ РЕШЕНИЙ БАЙЕРА

Чтобы понять, почему байеру один продукт интересен, а другой нет, прежде всего, надо понять, как обычно покупателями принимаются решения о покупке в торговых се-

тях. На выбор покупателя в той или иной степени влияют разные параметры, например:

- размер упаковки;
- вкус;
- бренд, который всегда связан с определенным ценовым сегментом;
- особые характеристики категории (например, жирность молока или возраст ребенка, если речь идет о детском питании);
- прочее.

Причем разные параметры имеют разный вес (покупательские приоритеты). Так, например, для того же детского питания главным приоритетом при принятии решения о покупке является именно возраст ребенка, для которого произведен продукт. В 9 случаях из 10 детское питание не будет приобретено, если в магазине нет товара для того возраста, который ищет покупатель. В 6 случаях из 10 люди откажутся от покупки детского питания, если не найдут любимый бренд, в 4 случаях из 10 – если вкус продукта не соответствует привычному вкусу, и только 1 человек из 10 не приобретет детское питание по причине несоответствия размера упаковки ожидаемому размеру.

Байер это хорошо знает и для каждой категории торговая сеть имеет собственную матрицу принятия решений, созданную на основе поведенческих шаблонов целевого именно для данной сети покупателя. Причем, если сеть работает в различных розничных форматах (магазин у дома,

гипермаркет, супермаркет), матрица принятия решений может отличаться, так как в них приходят различные покупатели и с разными покупательскими миссиями (недельная закупка, плановая дозакупка, праздник, острая необходимость и т. д). В матрице принятия решений отражаются различные варианты выбора покупателей с учетом параметров товара и веса этих параметров. Попробуем показать это более наглядно ...