

СТРУКТУРА ВОДЫ

Эффективный действенный маркетинг

Выступление Андрея Алексеева на 14-м Трейд-маркетинг-форуме
4 апреля 2014 года.



Переговорная стратегия поставщика: «загнать» байера в угол



Как с помощью цифр выстроить
сильную переговорную позицию
на основе модели VPM

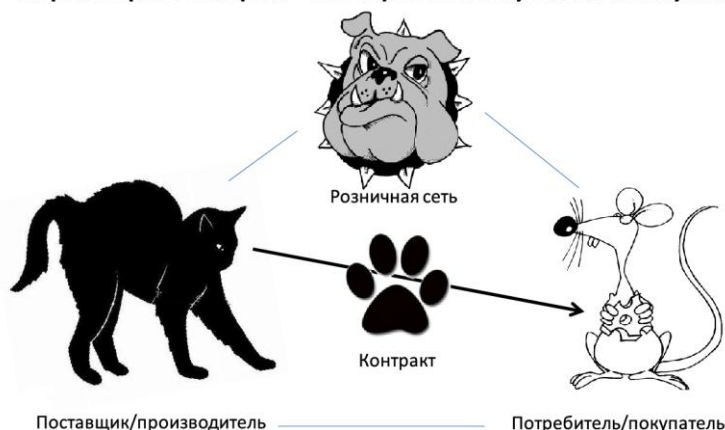


Сегодня, как и в прошлый раз в октябре, приходится слышать много призывов к сотрудничеству поставщика с байером розничной сети. Должен возразить коллегам – у меня иная точка зрения. Переговоры с байером – это классический акт управленческой борьбы, которая имеет цели, противоречащие базовым установкам сторон.



Работа с сетью – это 3D-сделка

Переговоры с байером – это борьба за покупателя и покупки



Как во всякой боевой операции, в отношениях с байером важно понимать правильную картинку сделки и цели – ее будущие результаты. Сделка с сетью – это 3D сделка, в ней участвуют «три Пэ»: Поставщик, Продавец и Покупатель. Цель Поставщика – получить доступ к Покупателю, его кошельку через операцию обмена своего товара с полки на деньги Покупателя. На пути этой сели стоит Продавец. Цель Продавца – используя «сыр», товар Поставщика, заработать денег с привлеченных Покупателей, а заодно и с Поставщика, что уж тут таить.



СТРУКТУРА ВОДЫ

Эффективный действенный маркетинг

Цели бизнеса не совпадают

Можно долго искать «win-win»... но «есть способ лучше»

Цели поставщика

- Продавать потребителям больше
- Продавать больше, чем продают конкуренты
- Иметь положительную прибыль с продаж
- Расширять ассортиментную матрицу своего предложения
- Оптимизировать затраты на дистрибуцию, мерчандайзинг
- Проводить эффективный маркетинг, направленный на конечного покупателя
- Нарастивать аудиторию лояльных потребителей
- Нарастивать аудиторию лояльных потребителей, покупающих товар в том числе и в сетях-конкурентах

Цели байера

- Иметь товар на полке
- Иметь товар, пользующийся спросом
- Иметь лучшие цены на товар
- Иметь большие отсрочки платежа
- Иметь большой ретробонус
- Иметь дополнительный доход с различных «обязаловок»
- Экономить место на полке
- Экономить затраты на внутренний персонал сети
- Экономить свое время
- Не иметь проблем с госорганами и руководством

Простой анализ потребностей сторон показывает, что точек соприкосновения и когерентных целей почти нет.

В самом деле, Поставщик заинтересован в том, чтобы продавать потребителям больше. Больше своего товара, и больше, чем товара конкурента. Логично? Логично. Следуя этой логике Поставщик лоббирует расширение матрицы ассортимента на полке – ключевой инструмент роста продаж, это объективный факт, а не прихоть. Поставщик заинтересован в положительной прибыли с продаж, а иначе в чем смысл сделки? Положительная прибыль означает оптимизацию издержек на дистрибуцию, мерчандайзинг и повышение экономической эффективности маркетинговых действий, направленных на конечного потребителя, снижение попутных издержек на них. Поставщик кровно, экономически заинтересован в формировании широкой потребительской аудитории, лояльной к бренду, которая в конечном итоге будет покупать его продукцию на регулярной основе, без дорогостоящих трейд-маркетинговых активностей и... внимание!.. не обязательно, чтобы покупки ими совершались в данной конкретной розничной сети.

Теперь посмотрим, что хочет байер. Сети нужен товар на полке, который пользуется спросом – «кусочек сыра». Чтобы был товар, нужна надежно работающая логистика поставок, это очень важная часть контракта. Сеть хочет, чтобы предложение его сети было привлекательнее предложения конкурентов, и в первую очередь по цене - вполне очевидное желание. Разумеется, Сеть тоже стремится к оптимизации финансовых потоков и расходных статей, отсюда требования по отсрочкам платежа и ретробонусам. Отдельная статья – прямые это доходы не с продаж товара покупателям, а непосредственно с Поставщика, например за разного рода «маркетинг» за пределами разумного экономического смысла. Помимо этого непосредственно байер заинтересован в экономии своего личного времени и, как и все люди, чтобы принятые решения и взаимоотношения не доставляли ему проблем.



СТРУКТУРА ВОДЫ

Эффективный действенный маркетинг

В такой ситуации можно долго искать win-win между Поставщиком и Сетью и территорию сотрудничества, да так и не найти.



Новинка? Win-Win почти нереален

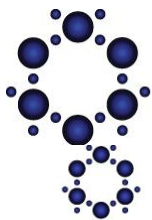
«Чтобы товар появился на полке, он должен иметь покупательский спрос»



«Чтобы товар имел покупательский спрос, он должен появиться на полке»

А если у вас товар - новинка? У него пока нет ни широкой армии лояльных покупателей, ни доли рынка. Вполне возможно, он станет бестселлером через год-два – ведь все нынешние бестселлеры когда-то были никому не известными новинками. Но чтобы новинка стала бестселлером, должен состояться акт знакомства потребителя с товаром у полки и потом дома, в зоне потребления. Попытка «сотрудничать» с байером порождает циклическую ссылку: «чтобы товар появился на полке, он должен иметь покупательский спрос. Чтобы товар имел покупательский спрос, он должен сначала появиться на полке». Покупательский спрос нельзя вырастить где-то в оранжерее, а потом принести на полки магазинов. Этот процесс происходит одновременно и взаимосвязано.

Итак, мы понимаем, что работа Поставщика с Байером – это Борьба. Но не борьба с байером, а борьба ЗА экономически эффективный доступ к конечному покупателю и экономически эффективное продвижение своего товара среди потребителей – посетителей магазинов розничной сети. Если рассматривать совокупную покупательскую аудиторию сети как некий локальный рынок, целью поставщика является занятие на нем доли, формирование устойчивой широкой лояльной группы потребителей. И все это – в рамках экономической модели бизнеса с положительным сальдо. Байер и Сеть, которую он представляет, в этой схеме воспринимаются как потенциальный барьер, который надо преодолеть цивилизованным способом, и достичь своей цели. Игнорировать его нельзя, но играть с ним можно и нужно, всякий раз держа в голове, что ваш клиент – не Байер, а конечный Покупатель.

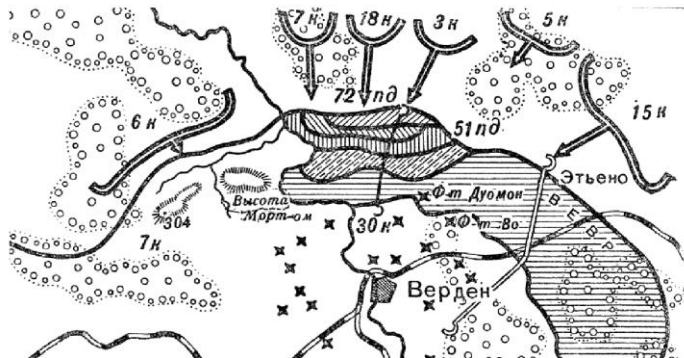


СТРУКТУРА ВОДЫ

Эффективный действенный маркетинг

Позиционные переговоры

Хорошо подготовленная, укрепленная переговорная позиция обеспечивает 80% успеха стремительного наступления.



В теории цивилизованной управленческой борьбы, хорошо и системно изложенной известным бизнес тренером Владимиром Константиновичем Тарасовым в книжке «Искусство управленческой борьбы», ключевым понятием является позиционная борьба. Цель позиционных переговоров, как следует из названия, это занять наиболее выгодную переговорную позицию перед решающим сражением, на котором стороны будут отстаивать интересы в режиме схватки, блиц-поединка. Очень часто бывает, что подготовка к решающим переговорам, выстраивание аргументированной позиции имеет большее значение для исхода, чем умение «махать шашкой» в диалоге. Причем иногда случается так, что хорошо подготовленная переговорная позиция позволяет вообще избежать конфликтных переговоров и заключить сделку на автомате.



Формула продаж VPM

Формула позволяет наглядно представить и рассчитать численно потери в продажах сети от неправильных решений байера

Объем продаж — Потенциал торговой точки
— Потенциал матрицы ассортимента

$$G = V_i \times V_m \times (P_0 + P_1 + P_2)$$

Вклад старых лояльных покупателей

Вклад стимулирующих акций

Вклад новых лояльных покупателей

$$GM = \sum (G \times M)$$

Но перейдем от лирики к физике. Укрепить переговорную позицию можно с помощью цифр. В этом нам поможет модель VPM – Volume-Probability-Margin. С помощью ее можно рассчитать продажи и прибыль в зависимости от маркетинговых действий в локальных каналах, таких как отдельно взятая розничная сеть. Ее преимущество в том, что она позволяет достаточно точно и - что в данном контексте важно - наглядно представить процесс продаж и вклад отдельных действий. В применении к продуктам питания и напиткам, формула продаж VPM выглядит так (формула). V_i – это потенциал торговых точек, т.е. деньги покупателей, которые они в



СТРУКТУРА ВОДЫ

Эффективный действенный маркетинг

состоянии оставить в этих торговых точках. V_m – потенциал ассортиментной матрицы, насколько полка охватывает потребности покупателей. P_0 – текущая доля марки, товара, поставщика в покупательском спросе со стороны уже существующих лояльных потребителей. P_1 – скачок в доле, вызванный прямым действием стимулирующих акций трейд-маркетинга. P_2 – прирост доли в спросе вследствие появления новых лояльных потребителей, например, после успешной стимулирующей акции трейд-маркетинга. Продажи G , помноженные на gross-маржинальность сделки M , дают gross-маржинальную прибыль GM . Ну и дальше, если сопоставить к каждому параметру затраты E , можно посчитать очень много полезных параметров вплоть до возврата инвестиций в маркетинг $mROI$.



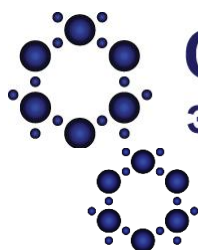
Потери продаж сети

Потери в продажах сети – результат неверных решений по ассортименту, подбору брендов, цене и акций трейд-маркетинга

Продажи без ошибок = 100%



Как мы понимаем, байера Сети мало волнуют наши экономические показатели, у него свой KPI. Поэтому заход логично сделать со стороны интересов байера. И каковы же интересы байера в продажах Поставщика? Есть хорошее русское слово ПОТЕРИ. Если нет роста продаж в категории, это всегда можно объяснить множеством «объективных обстоятельств». А вот если существует угроза устойчивого спада продаж, ПОТЕРЬ для бизнеса сети, то это прямая угроза карьере байера, что повышает его мотивацию к разговору. Именно с точки зрения управления потерями мы и зайдем в позиционных переговорах.



СТРУКТУРА ВОДЫ

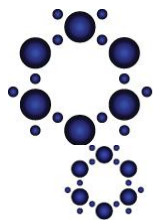
Эффективный действенный маркетинг

Потери неполной дистрибуции

Пример расчета потерь сети в категории «мясные консервы»

Сегмент в мясной консервации	Гипермаркеты		Дискаунтеры		Супермаркеты	
	Наличие в ТТ	Vm	Наличие в ТТ	Vm	Наличие в ТТ	Vm
есокоп ветчина и деликатесы	100%	0,2%	0%	0,0%	4%	0,0%
есокоп говядина	86%	4,4%	97%	8,1%	38%	1,7%
есокоп каши и закуски	100%	0,9%	65%	0,8%	49%	0,8%
есокоп паштеты	100%	4,7%	99%	7,1%	98%	4,4%
есокоп птица, конина, баранина	100%	2,7%	86%	4,9%	81%	1,7%
есокоп свинина	100%	3,7%	85%	6,1%	77%	1,3%
есокоп тушенка ТУ	100%	6,4%	100%	9,4%	99%	4,0%
ветчина и деликатесы extra	89%	3,4%	0%	0,0%	6%	0,2%
ветчина и деликатесы Import	100%	2,6%	0%	0,0%	73%	6,9%
ветчина и деликатесы middle	100%	1,8%	12%	0,9%	9%	0,2%
ветчина и деликатесы premium	100%	2,2%	0%	3,6%	91%	3,7%
говядина extra	100%	10,3%	100%	12,7%	99%	12,6%
говядина middle	100%	15,2%	99%	15,6%	99%	12,2%
говядина premium	100%	4,9%	1%	2,3%	87%	5,8%
каши и закуски extra	100%	1,8%	0%	0,0%	77%	1,3%
каши и закуски middle	100%	5,4%	97%	9,3%	99%	5,0%
каши и закуски premium	86%	2,2%	0%	0,0%	56%	0,5%
паштеты extra	100%	1,4%	76%	5,4%	76%	2,4%
паштеты Import	100%	6,1%	0%	0,0%	94%	12,6%
паштеты middle	97%	7,6%	100%	8,2%	98%	5,5%
паштеты premium	69%	0,9%	0%	0,0%	71%	3,1%
птица, конина, баранина extra	3%	0,6%	0%	0,0%	51%	1,0%
птица, конина, баранина Import	31%	0,2%	0%	0,0%	0%	0,0%
птица, конина, баранина middle	97%	0,4%	14%	0,4%	74%	0,9%
птица, конина, баранина premium	97%	1,2%	0%	0,0%	76%	2,3%
свинина extra	100%	2,1%	86%	2,6%	95%	3,6%
свинина middle	83%	5,0%	90%	2,8%	99%	5,3%
свинина premium	100%	1,7%	0%	0,0%	40%	0,8%
Наполнение потенциала и потери	98% (-2%)		89% (-11%)		90% (-10%)	

Оставим за рамками потенциала торговых точек V_i , так как Поставщик вряд ли может повлиять на него существенным образом. Сразу обратимся к потенциалу матрицы предложения в сегментах V_m на примере категории «мясные консервы». Представьте себе человека, который пришел в магазин в намерении купить конкретный вид консервов, например, «ветчина». А ее на полке и нет! Ну нет – и не купил. Потери? Потери. Вопрос в том, насколько существенны эти потери для сети. Если взять статистику крупной федеральной сети, в ее матрице можно найти предложение от 1SKU по всем или почти всем сегментам. Однако при ближайшем рассмотрении, выясняется, что во многих торговых точках нет ни одной позиции в данном сегменте, т.е. вообще нет. Путем несложных математических расчетов можно выделить потери потенциала в каждом магазине и просуммировать их с учетом потенциала V_i . Для данной сети мы видим, что минимальные потери потенциал V_m по категории «мясные консервы» в магазинах формата «Гипермаркет» - всего 2%. А максимальные – 11% в магазинах формата «Дискаунтер». И это еще неплохие показатели. Я считал потери для другой крупнейшей федеральной сети – они составили 30%. Это – упущенные продажи, упущенная прибыль. Если вы видите в матрице сети «дырку», отсутствие предложения, ваше предложение «закрыть» ее и уменьшить потери своей позицией, укрепит вашу позицию в сделке.



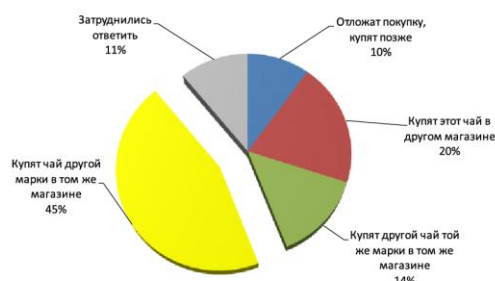
СТРУКТУРА ВОДЫ

Эффективный действенный маркетинг

Потери при неконкурентной полке

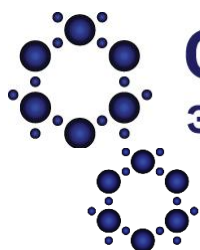
Потери в продажах при отсутствии конкуренции в сегменте составляют ~50% от совокупной доли непредставленных брендов

Что предпримут, если на полке магазина не окажется чая, который намеревались купить



Однако одного SKU предложения в каждом сегменте – этого еще недостаточно. Потребители характеризуются лояльностью к брендам. На диаграмме представлены данные опроса о реакции покупателей на отсутствие нужного товара нужной марки на полке. Пример с чайного рынка: примерно половина покупателей не совершат покупку в отсутствии бренда в предложении на полке. Т.е. если в сегменте «чай черный в пакетиках» будет отсутствовать марка «Ахмад Ти», половину продаж этой марки в сети вы потеряли. И это уже аргумент в пользу того, чтобы ваша марка была введена в матрицу, даже если в данном сегменте уже есть SKU конкурентов. Такие данные можно получить с помощью трех вопросов на омнибусе ФОМ или Левада-Центр в пределах бюджета 100 тыс. рублей на всю Россию. Ну и попутно там будет тоже много полезной информации.

На картинке схематично изображено, как теряются продажи в зависимости от отсутствия-наличия основных игроков в сегменте. Еще раз говорю, все это несложно измерить, посчитать и положить в основу переговорной позиции.

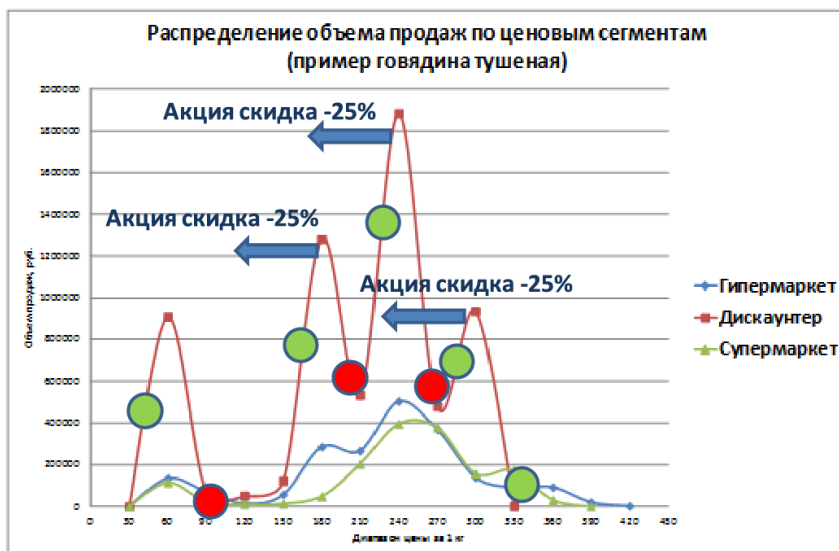


СТРУКТУРА ВОДЫ

Эффективный действенный маркетинг

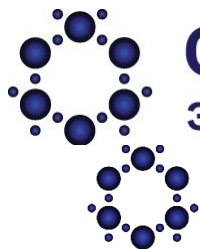
Потери от решений по цене

Чрезмерное увлечение «лучшей ценой» и ценовыми акциями влечет за собой потери продаж.



У большинства рынков довольно четко сформированы ценовые сегменты. Их видно по картинке – это такие «верблюжьи горбы», внутри которых продажи существенны, а между ними – минимальны. Покупатели более-менее привыкли и ориентируются на диапазон цены, в котором они рассматривают предложение полки. Самая эффективная с точки зрения потенциала продаж позиция качества в левой части «горба» - тогда вы делаете выгодное ценовое предложение «всем горбу» покупателей этого сегмента. Самая неудачная – это между «горбами». Товар спозиционирован, как «ни рыба – ни мясо», т.е. для тех, кому нужно качество, он выглядит как «подозрительно дешевый», а для тех, кого интересует больше цена, «необоснованно дорогим». В результате – продажи близкие к нулю, что и подтверждают графики. Идея Поставщика в укреплении позиции – показать уровень качества достойный лидеров ценового сегмента, и встать «чуть дешевле» в том же сегменте, но не выпадая из него. Иначе – ПОТЕРИ продаж.

С ценовым аспектом связаны и промоакции типа «желтый ценник». Многие сети лоббируют высокие промо-скидки для ценовых акций -25% и больше. Это и понятно – они конкурируют за покупателей известных брендов, предпочитающих другие сети. Но что мы видим на картинке: скидки 25% фактически означают переход предложения из одного ценового сегмента в другой, т.е. дезориентация покупателей. Как вы думаете, какой процент среди новых покупателей будет среди тех потребителей, кто ориентирован на цену этажом ниже? Наверное, очень высокий. А каков будет процент тех, кто будет готов потом покупать этот же товар на по нормальной, неакционной цене? Думаю, ничтожным. Это акция ради акции, а не ради приобретения новых покупателей и роста маржинальности покупки. Причем, она одинаково бесполезная как для привлечения новых лояльных потребителей к бренду, так и новых лояльных покупателей к сети. Короче, и тут – ПОТЕРИ.

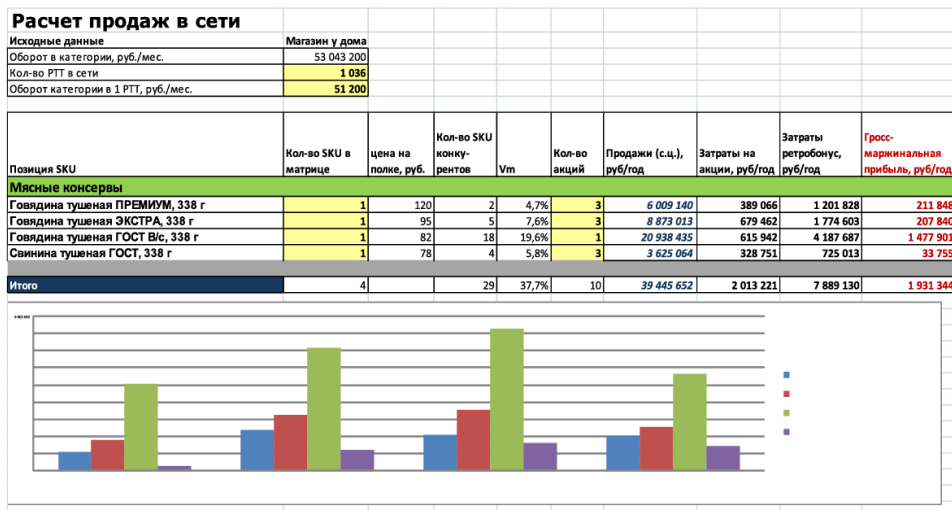


СТРУКТУРА ВОДЫ

Эффективный действенный маркетинг

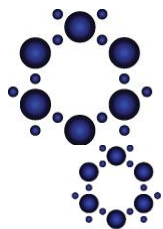
Лучший разговор – про деньги

Любое из обсуждаемых решений можно быстро проверить на предмет результатов продаж и затрат с помощью модели VPM



Байер – человек занятой, нуждается в экономии времени, зачастую позиционные переговоры происходят заочно, без личного присутствия Поставщика. Выход есть: это считалка, калькулятор продаж и затрат по модели VPM, который позволяет быстро рассмотреть предложения и варианты с точки зрения их экономических показателей. Представьте себе, что идет дискуссия о том, какое SKU ввести в сеть и каким планом трейд-маркетинговой активности сопроводить, и есть гаджет, который позволяет простым подбором входных данных за секунды посмотреть, каковы результаты продаж и каковы затраты. Это поможет перевести разговор о решениях из плоскости природоведения, предубеждений и домыслов в плоскость Денег. А что может быть более конкретным, чем разговор с байером про деньги? Предложите три варианта плана ввода/ротации/промо на выбор, посчитайте последствия возражений байера практически он-лайн, и если у байера после этого останется только два озвученных пункта – 1) «хочу низкую цену» 2) «хочу высокий бонус» - считайте что «загнали его в угол». Это пролог к еще большим потерям байера в его карьере, чем ПОТЕРИ В ПРОДАЖАХ сети.

Трейд-маркетинг по определению – сервис продаж. Когда речь идет о переговорах с байером, указать ему «путь к отступлению», преобразовать – уже креатив и мастерство КАМа. А задача трейд-маркетинга - помочь в укреплении позиции КАМа на переговорах, в том числе и в части экономических расчетов продаж в зависимости от тех или иных решений, предложений и возражений.



СТРУКТУРА ВОДЫ

Эффективный действенный маркетинг

Исход переговоров



Резюмируя, хочу еще раз подчеркнуть следующее.

- Байер не является клиентом Поставщика. Клиентом Поставщика является конечный Покупатель, потребитель товаров. Попытка удовлетворять потребности Байера, а не Потребителя, неизбежно приведут к тому, что вы будете не интересны ни Байеру, ни Потребителю. «Способ 2».
- Цель переговоров с байером – получить экономически эффективный доступ к конечному покупателю и возможность осуществления экономически эффективных маркетинговых действий, направленных на Покупателя.
- Разговор, интересный Байеру – о том, что он теряет в случае того или иного исхода переговоров. Потери лучше мотивируют к диалогу, чем приобретения.
- Потери можно посчитать. Расчет на основе статистики продаж и модели VPM – наглядный и убедительный.
- В условиях дефицита временного ресурса байера расчет последствий предложений и возражений можно сделать практически онлайн, наглядным и интерактивным. Разговор может получиться быстрым, предметным и про деньги.
- В результате переговоров Байер должен получить «кость» в его понимании, чтобы остаться довольным сделкой. «Способ 1». Использование экономических расчетов в переговорах позволит вам найти эту «кость» и дать ее байеру без катастрофических потерь для бизнес-модели Поставщика.

Презентация в формате prezі находится по ссылке http://prezi.com/_pkvbjb6uew3/vpm/.

Считалка по сети в формате xlxs – в файле «Для доклада-2.xlxs».

Андрей Алексеев, Структура воды, эффективный действенный маркетинг. 04.04.2014.