

# НОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ УХОДА С РЫНКА ИЗВЕСТНЫХ БРЕНДОВ

Мастер-класс Сергея Илюхи

18 августа 2022 года г. Светлогорск



# СЕРГЕЙ ИЛЮХА

БИЗНЕС КОНСУЛЬТАНТ

К.Т.Н., ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ РОССИЙСКОЙ АССОЦИАЦИИ ЭКСПЕРТОВ РЫНКА РИТЕЙЛА

## СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ

- УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТОМ, КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ПРОЕКТЫ ПО УВЕЛИЧЕНИЮ ПРИБЫЛИ СЕТИ
- СЛОЖНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ B2B
- ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ С РОЗНИЧНЫМИ СЕТЯМИ

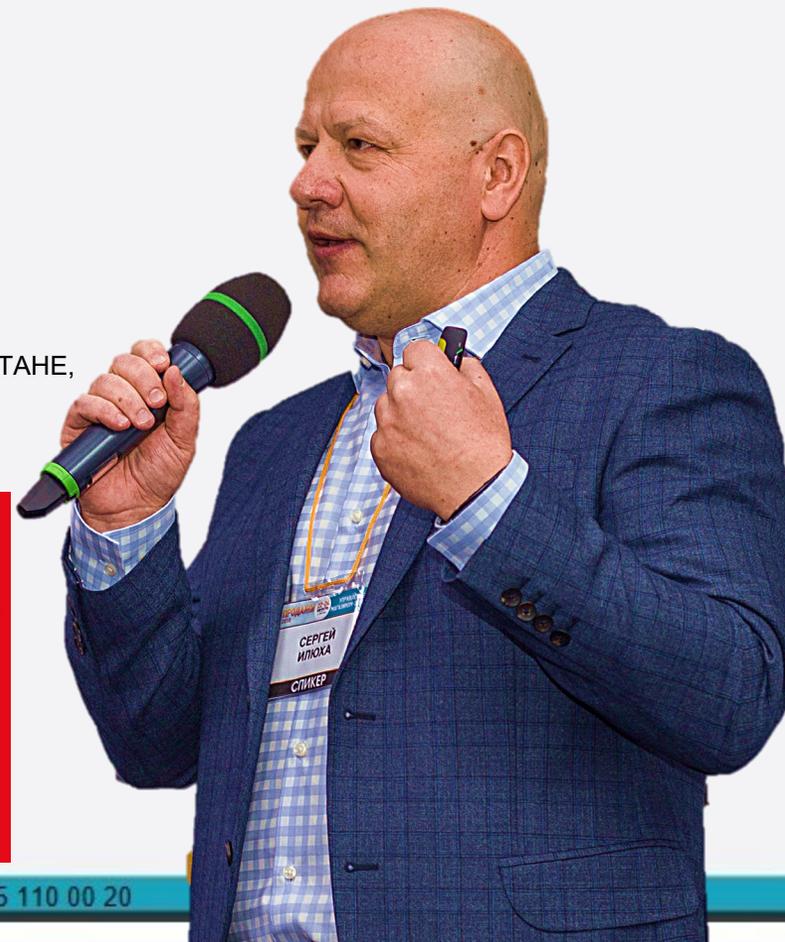
## КВАЛИФИКАЦИЯ

- 14 ЛЕТ ДИСТРИБЬЮЦИЯ, ДИКСИ, SPAR
- БОЛЕЕ 150 МЕЖДУНАРОДНЫХ КОНФЕРЕНЦИЙ ДЛЯ ПОСТАВЩИКОВ И РИТЕЙЛЕРОВ В 2014 – 2022 г.
- БОЛЕЕ 200 ПУБЛИКАЦИЙ В ВЕДУЩИХ ОТРАСЛЕВЫХ ИЗДАНИЯХ
- КЛИЕНТЫ: РОЗНИЧНЫЕ СЕТИ И ПРОИЗВОДИТЕЛИ В РОССИИ, КИТАЕ, ПОЛЬШЕ, АЗЕРБАЙДЖАНЕ, БЕЛАРУСИ, КАЗАХСТАНЕ, УЗБЕКИСТАНЕ, КИРГИЗИИ

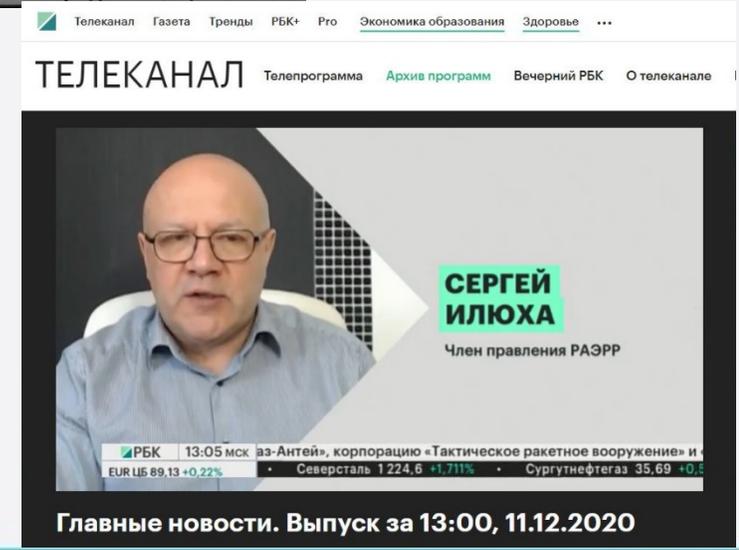
isa@Liga-Commersantov.ru  
+7 962 277 88 77



Сергей Илюха



# ПОСТОЯННЫЙ ЭКСПЕРТ ФЕДЕРАЛЬНЫХ ТЕЛЕКАНАЛОВ



# О ЧЁМ БУДЕМ ГОВОРИТЬ:

1. Как понять, что надо покупателю?
2. Как находить и подбирать товары вместо ушедших лидеров?
3. Как организовать взаимодействие с поставщиками в условиях возможного дефицита?
4. Разбор кейсов участников

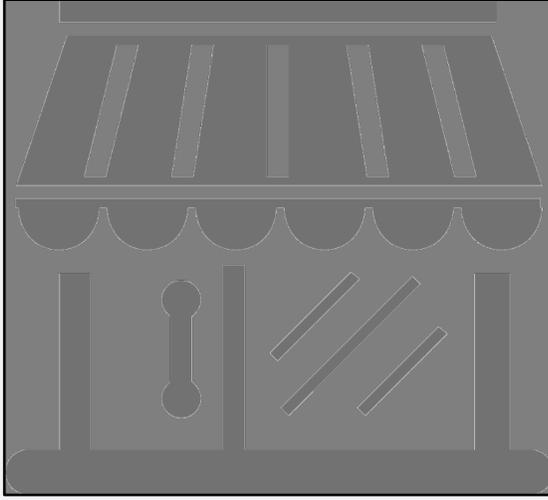
# КАК ПОНЯТЬ, ЧТО НАДО ПОКУПАТЕЛЮ?



# ПОЧЕМУ НАДО КОРРЕКТИРОВАТЬ АССОРТИМЕНТ?

Изменились  
реальные  
доходы

Изменилось  
отношение к  
покупкам



Изменился  
ассортимент  
и пул  
поставщиков

Постоянно  
меняется  
отношение к  
инвестициям  
и промо

**Целевой покупатель должен иметь  
такой маршрут покупки, чтобы у него  
не было возможности переключиться.**  
**С. Илюха**

# ИСТОЧНИКИ ПОЛУЧЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ О ПОКУПАТЕЛЕ

Анализ  
статистики  
продаж

Опросы  
покупателей

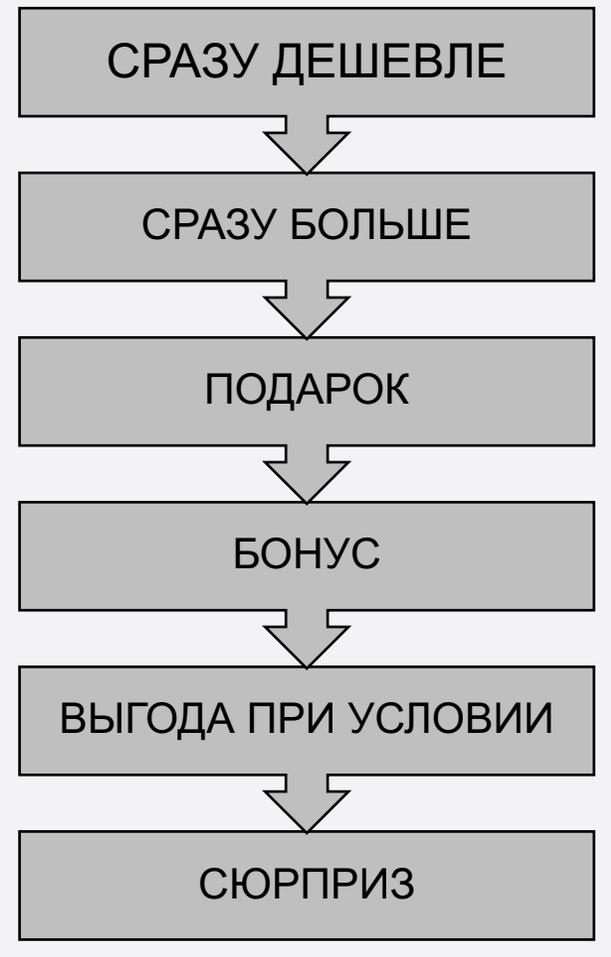
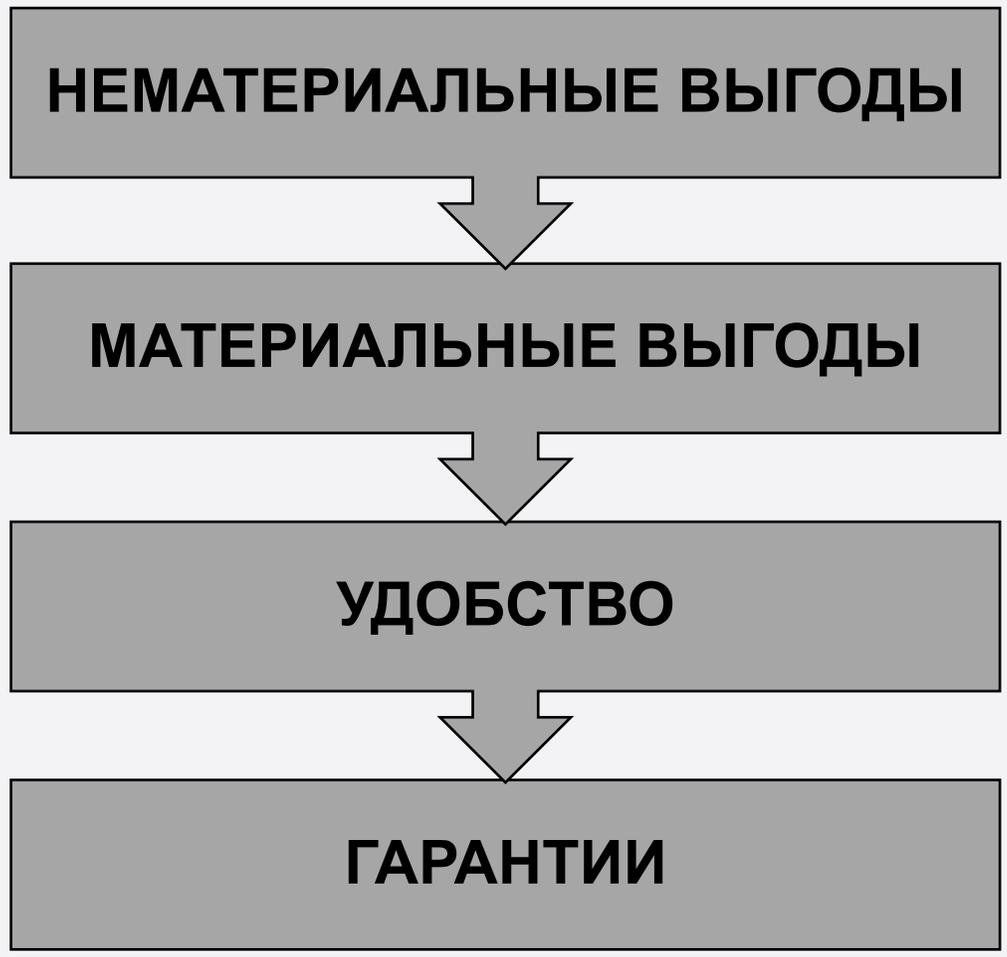
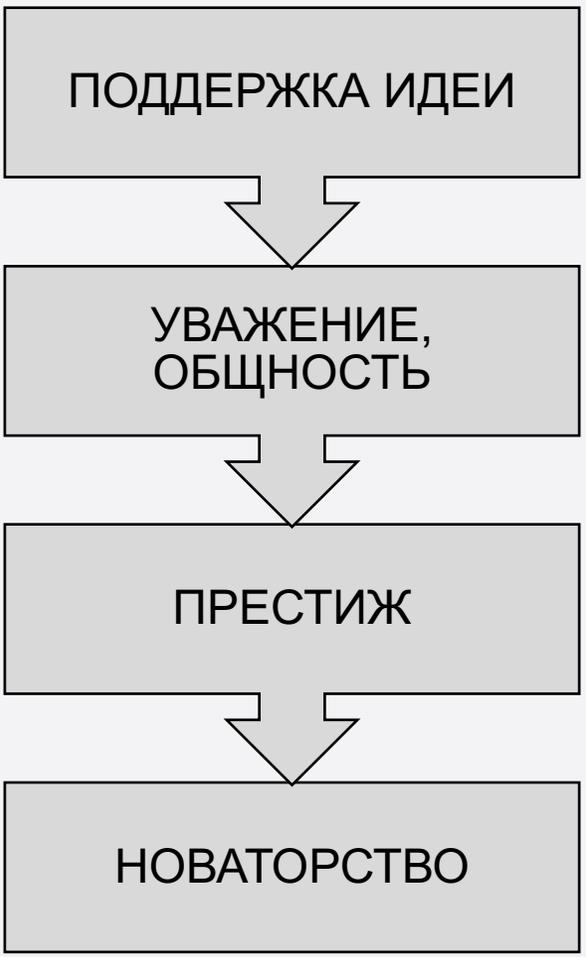


**Данные могут не  
совпадать!!!**

Опросы  
сотрудников  
магазинов

Исследования  
рынка и  
панели  
потребителей

# ТРАДИЦИОННЫЕ МЕТОДЫ БОРЬБЫ ЗА ПОКУПАТЕЛЯ

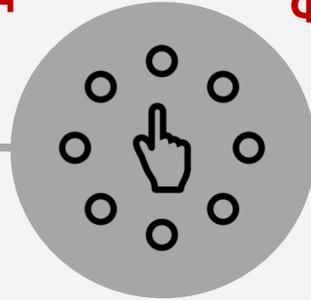


# КАК УПРАВЛЯТЬ ПОВЕДЕНИЕМ ПОКУПАТЕЛЯ

## ШАГ 1. ПРИВОДИМ ПОКУПАТЕЛЯ В МАГАЗИН



**БРЕНД**



**ФОРМАТ**

**ПРИВЫЧКА**

### ВЫБОР КАНАЛА ПОКУПКИ

- НАДЕЖНОСТЬ
  - СЕРВИС
  - ШОПИНГ
- КОНСУЛЬТАЦИЯ
  - ЦЕНЫ

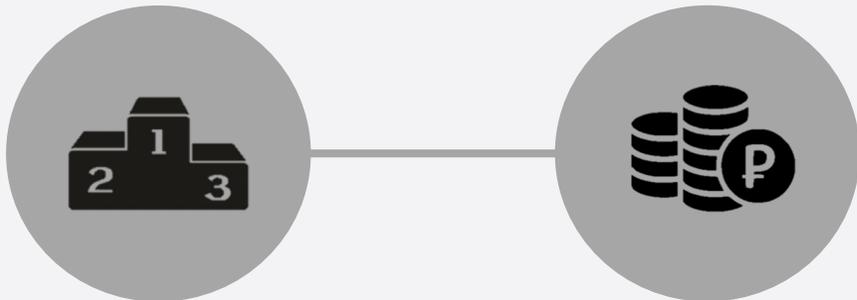
### ВЫБОР МАГАЗИНА

- ЦЕНЫ
- ПРОМО
- УДОБСТВО
- АССОРТИМЕНТ
  - СЕРВИС



# КАК УПРАВЛЯТЬ ПОВЕДЕНИЕМ ПОКУПАТЕЛЯ

## ШАГ 2. ПЕРЕКЛЮЧАЕМ НА НУЖНЫЕ ТОВАРЫ



### ВЫБОР КАТЕГОРИИ

- ЦЕЛЕВАЯ-ПЛАН
- ОСНОВНАЯ-НЕ ХУЖЕ
- СПЕЦИАЛЬНАЯ-ПЛАН
- УДОБСТВО-ИМПУЛЬС
- УДОБСТВО-СЕРВИС

### ВЫБОР ТОВАРА

- ПРОМО
- БРЕНДЫ
- ВОСПРИЯТИЕ
- КОРЗИНЫ
- КОМПЛЕКТЫ



# ТИПЫ ПОКУПАТЕЛЕЙ ПО СИТУАЦИИ ПОКУПКИ

## СИТУАЦИЯ ПОКУПКИ ОПРЕДЕЛЯЕТ ТРЕБОВАНИЯ



**В ЗАВИСИМОСТИ ОТ СИТУАЦИИ НА ПЕРВЫЙ ПЛАН ВЫХОДЯТ:**

- ЦЕНА
- ШИРОТА АССОРТИМЕНТ
- ЭКСКЛЮЗИВНОСТЬ АССОРТИМЕНТА
- ВРЕМЯ

# КАКИЕ СТИМУЛЫ ВАЖНЫ ДЛЯ ПОКУПАТЕЛЯ

- Низкая цена – на экономящих
- Акционная цена – на ищущих выгоды (или на тех, для кого поиск скидок является не вынужденным действием, а своего рода игрой)
- Красивая упаковка, новинки – для новаторов
- Известность бренда – для тех, кому важна безопасность и надежность
- Давно на рынке – для приверженцев любимого бренда (традиционалистов)
- Особые свойства – для тех, кто точно знает, чего хочет.
- Выделение товара на полке, консультация – для тех, кто доверяет сети и консультантам и готов пробовать.

**СКОЛЬКО ИХ В  
ВАШЕМ МАГАЗИНЕ?**

**КАК ИЗМЕНИЛАСЬ  
ИХ ДОЛЯ?**

**КАК ИЗМЕНИЛОСЬ  
ИХ ПОВЕДЕНИЕ?**

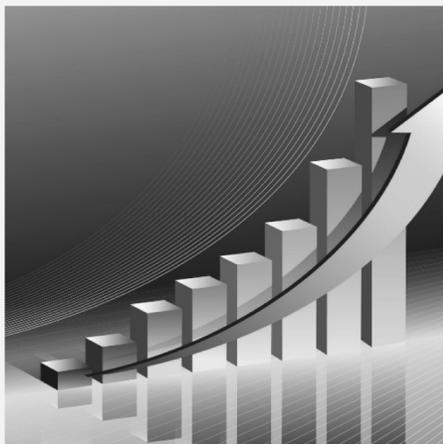
# ПРИЧИНЫ ИЗМЕНЕНИЯ ПОВЕДЕНИЯ



# НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ИССЛЕДОВАНИЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ

## ВАРИАНТЫ АНАЛИЗА

- Дни совершения покупок
- Время совершения покупок по дням
- Сравнение структуры чека по дням/времени с детализацией до 3 уровня классификатора
- Информация о количестве SKU в чеке и по категориям
- Информация о средней цене товара в чеке и по категориям до третьего уровня



## СРАВНИТЕЛЬНЫЕ АНАЛИЗЫ

- Динамика по периодам (LFL) по всем показателям
- Динамика по периодам (LFL) по всем показателям
- Сравнение всех показателей со средними для данного клиента
- Сравнение всех показателей со средними по выборке

# НАСКОЛЬКО МОГУТ ОТЛИЧАТЬСЯ ВИДЕНИЕ ДИРЕКТОРА И РЕАЛЬНОСТЬ

	Анкеты			Директор
<b>Семья</b>	48%	Группа 1. Работающие люди. Уровень дохода средний. Покупает товары для семьи. Идет пешком с остановки	Группа 2. Домохозяйка. Уровень дохода ниже среднего. Покупает товары для семьи. Идет пешком с остановки	60%
<b>Пенсионеры</b>	32%	Группа 6. Пенсионеры. Уровень дохода ниже среднего.		10%
<b>Дневной перекус</b>	10%	Группа 3. Школьники и студенты. Уровень дохода низкий.	Группа 5. Работники близлежащих точек. Уровень дохода средний.	20%
<b>Малообеспеченные</b>	10%	Группа 4. Люди постоянно употребляющие алкоголь. Уровень дохода ниже среднего.		
<b>Другие</b>				10%

# КАК НАХОДИТЬ И ПОДБИРАТЬ ТОВАРЫ ВМЕСТО УШЕДШИХ ЛИДЕРОВ?





On-line курс «Категорийный менеджер. Повышение квалификации»

# On-line курс CatMan

## Новая реальность

# ИЗМЕНЕНИЯ РОЛЕЙ КАТЕГОРИЙ

<b>Роли категорий</b>	<b>Вариант 1</b>	<b>Вариант 2</b>
<b>Целевая</b>	Понижаем в связи с недоступностью товаров	Понижаем в связи с уходом целевых групп
<b>Основная</b>	Делаем целевой в связи с приходом покупателей	Делаем целевой в связи с доступом к товарам
<b>Удобство</b>	Не меняем	
<b>Специальная</b>	Убираем - ушел покупатель или нет товара	Развиваем для привлечения покупателей

# ТРИ ПРИЧИНЫ ДЛЯ ВВОДА ТОВАРА «ДО»



**НОВЫЕ ПОКУПАТЕЛИ –**  
ПРИВЛЕЧЕНИЕ ЗА СЧЕТ  
ВЫЯВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ  
НОВЫХ НИШ



**ЭЛАСТИЧНОСТЬ –**  
УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДАЖ  
ЗА СЧЕТ ПРЕДЛОЖЕНИЯ  
АНАЛОГИЧНЫХ ТОВАРОВ ПО  
БОЛЕЕ НИЗКИМ ЦЕНАМ



**ВЫГОДА – РОСТ ДОХОДА ЗА**  
СЧЕТ БОЛЕЕ ВЫСОКОЙ  
МАРЖИНАЛЬНОСТИ  
АНАЛОГИЧНЫХ ТОВАРОВ

**ДОКАЗЫВАТЬ НАДО ТОЛЬКО  
ОДНУ СТРАТЕГИЮ!!!!**



# ТРИ ВАРИАНТА ЦЕНЫ



**Справедливая цена** - цена, которую покупатель готов заплатить за данный товар в любой момент времени и при этом не чувствует себя обманутым.



**Выгодная цена** - цена, которая ощутимо ниже справедливой.



**Дискриминационная цена** - цена, которая превышает справедливую, но по которой покупатель вынужден его покупать ввиду сложившихся обстоятельств.

# ОЦЕНКА НОВОГО ЦЕНОВОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ



**ВЫ ЛИДЕР И ДИКТУЕТЕ ПРАВИЛА**



**ВЫ В ТРЕНДЕ И ДВИГАЕТЕСЬ С РЫНКОМ**



**ВЫ ПРИДУМАЛИ НОВЫЙ ТОВАР ДЛЯ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ**

# ИЗМЕНЕНИЕ ДОХОДА МАГАЗИНА С УЧЁТОМ СТРУКТУРЫ ПРОДАЖ ПО ГРУППАМ ПОКУПАТЕЛЕЙ ПРИ ПОВЫШЕНИИ ЦЕНЫ

$$P = (P_0 + \Delta P) * ((N_1 - \Delta N_1) + (N_2 - \Delta N_2) + (N_3 - \Delta N_3))$$

Где  $P$  – общий доход магазина,

$\Delta P$  – изменение (повышение) дохода на единицу товара

$\Delta N_1$  – изменение (уменьшение) количества покупателей из первой группы (низкий доход)

$\Delta N_2$  – изменение (уменьшение) количества покупателей из второй группы (средний доход)

$\Delta N_3$  – изменение (уменьшение) количества покупателей из третьей группы (высокий доход)

При этом эластичность спроса, от которой зависит  $\Delta N_i$  – различна для разных групп

# ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ: ВАЖНАЯ КАТЕГОРИЯ

**01** шаг



—  
ВЫДЕЛЯЕМ ТРИ  
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ  
ПРИЗНАКА ТОВАРА

**02** шаг



—  
РАНЖИРУЕМ  
ПРИЗНАКИ

**03** шаг

—  
ВЫДЕЛЯЕМ ЛИНЕЙКИ В  
САМОМ ПОПУЛЯРНОМ  
ПРИЗНАКЕ

**04** шаг



—  
ВЫСТРАИВАЕМ ИХ В  
ПОРЯДКЕ ВОЗРАСТАНИЯ

**05** шаг



—  
ВЫДЕЛЯЕМ  
СПЕЦИАЛЬНЫЕ ТОВАРЫ

**06** шаг

—  
ЗАПОЛНЯЕМ  
«ШАХМАТКУ» С  
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫМИ  
ПРИЗНАКАМИ

# ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕН- ТОМ: ВТОРОСТЕПЕННАЯ КАТЕГОРИЯ

**01** шаг



—  
ВЫДЕЛЯЕМ ТРИ  
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ  
ПРИЗНАКА ТОВАРА

**02** шаг



—  
РАНЖИРУЕМ  
ПРИЗНАКИ

**03** шаг

—  
ОПРЕДЕЛЯЕМ  
МИНИМАЛЬНУЮ  
МАТРИЦУ

**04** шаг



—  
ВЫБИРАЕМ ТОВАРЫ В  
СРЕДНЕМ СЕГМЕНТЕ

**05** шаг



—  
ПОСЛЕ ТЕСТОВОГО  
ПЕРИОДА СЧИТАЕМ  
ОБОРАЧИВАЕМОСТЬ

**06** шаг

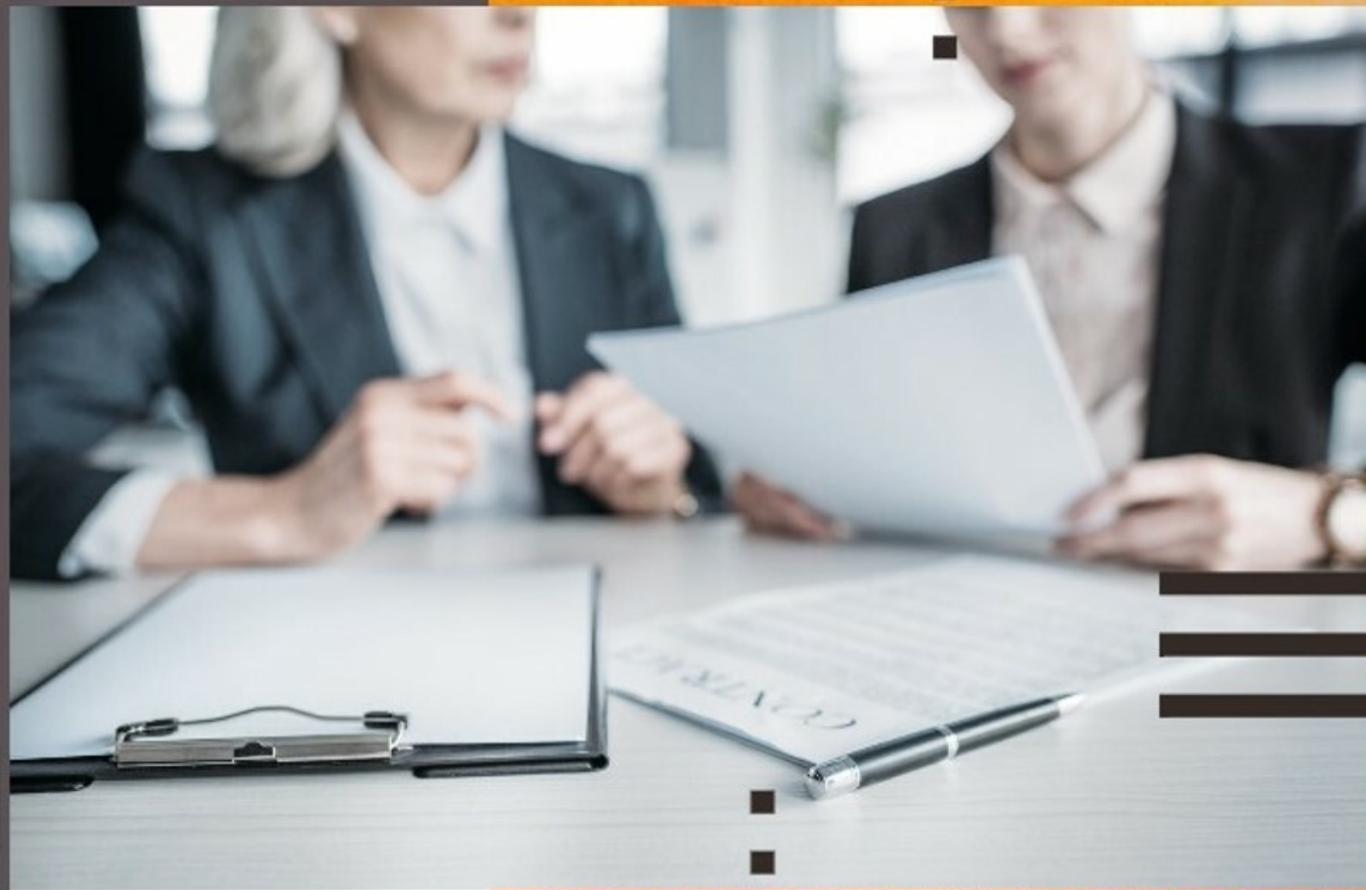
—  
ПО РЕЗУЛЬТАТАМ  
ПРИНИМАЕМ РЕШЕНИЕ  
О РАСШИРЕНИИ  
МАТРИЦЫ

# КАК ОРГАНИЗОВАТЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ПОСТАВЩИКАМИ В УСЛОВИЯХ ВОЗМОЖНОГО ДЕФИЦИТА?

ON-LINE ТРЕНИНГ СЕРГЕЯ ИЛЮХИ

## ПЕРЕГОВОРЫ ДЛЯ ЗАКУПЩИКА

*Что делать, если поставщик диктует условия*



# ВИДЫ КОММЕРЧЕСКИХ ПЕРЕГОВОРОВ

**СТАНДАРТНЫЕ ЗАДАЧИ**



**НАШИ СРОЧНЫЕ ЗАДАЧИ**



**СРОЧНЫЕ ЗАДАЧИ ПОСТАВЩИКА**



**ДЕЛИМ ДЕНЬГИ**

**СРОКИ ОПРЕДЕЛЕННЫ.  
ГЛАВНОЕ - РЕЗУЛЬТАТ**

**ПЛАТИМ ЗА СРОЧНОСТЬ**

**ЦЕЛИ ОПРЕДЕЛЕННЫ.  
ГЛАВНОЕ – ВРЕМЯ**

**«ПРОДАЕМ» СОГЛАСИЕ**

**ОЦЕНИВАЕМ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ**

# ЧТО ТАКОЕ ПЕРЕГОВОРЫ WIN-WIN

**Переговоры Win-Win** – обсуждение условий сотрудничества, в результате которых путем обмена ценностями и взаимных уступок каждая из сторон считает, что получила приемлемый результат.

# ЧТО ТАКОЕ ПЕРЕГОВОРЫ WIN-WIN

## Варианты результата:

- Получила возможность заработка (заработала) сейчас
- Сохранила возможность заработка (не потеряла)
- Получила перспективы заработка (с этим партнером или за счет него с другими партнерами)
- Оптимизировала свои бизнес процессы/решила другие внутренние задачи

**Влияя на восприятие ценностей при обмене можно  
сохранить Win-Win, но получить больше**

# КТО НАШ ОППОНЕНТ?

## ЭТО СОТРУДНИК, КОТОРЫЙ:

- ВЫПОЛНЯЕТ ЗАДАЧИ РУКОВОДСТВА
- ИМЕЕТ СВОИ ЗАДАЧИ (КРІ)
- ДОСТАТОЧНО АМБИЦИОЗЕН
- ИМЕЕТ ЛЮБИМЫЕ ТЕХНИКИ ОБЩЕНИЯ
- **ОГРАНИЧЕН ПО КОЛИЧЕСТВУ КЛИЕНТОВ**



# «ФИЗИЧЕСКИЕ» СОСТАВЛЯЮЩИЕ КОНТРАКТА



ЧТО ОБСУЖДАЕМ  
НА ПЕРЕГОВОРАХ  
С ПОСТАВЩИКОМ

ОБЪЕМ ЗАКУПОК (ПРОГНОЗ ПРОДАЖ)

АССОРТИМЕНТ

ЦЕНА

ПРЕМИЯ

ТОВАРНЫЙ КРЕДИТ

ПРОМОБЮДЖЕТЫ

СЕРВИС И ВЫКЛАДКА

МЕСТО И КВАНТ ПОСТАВКИ

ГЕОГРАФИЯ ПОСТАВОК

# ТРИ СОСТАВЛЯЮЩИЕ УСПЕШНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ



# ПОЗИЦИЮ В ПЕРЕГОВОРАХ ОСЛАБЛЯЕТ:

- отсутствие денег
- отсутствие технологий
- цейтнот
- эмоциональная уязвимость
- административные ограничения
- отсутствие альтернативных решений

# Спасибо за внимание!

**Илюха Сергей Александрович**

**Тел. 8 962 277 88 77**

**Тел. 8 905 110 00 20**

**ТРЕНИНГИ ДЛЯ РИТЕЙЛЕРОВ,  
АВТОМАТИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ  
ЕЖЕНЕДЕЛЬНЫЙ РАЗБОР КЕЙСОВ ДЛЯ ПОСТАВЩИКОВ  
ПРЕДЛАГАЙТЕ СВОИ ТЕМЫ  
isa@Liga-Commercantov.ru**



**Статьи, обучающее видео, программы и расписание тренингов  
на сайте**

**[WWW. Liga-commercantov.ru](http://WWW.Liga-commercantov.ru)**

**[WWW. Лига-Коммерсантов.рф](http://WWW.Лига-Коммерсантов.рф)**