

Практика разработки ассортиментных решений до уровня SKU

Ценность доклада: реальная практика

Наталья Попова

12 лет на должностях бренд-менеджера.

20 лет практики в маркетинге.



Экспертный опыт

Бренд-менеджмент
2005 - 2017



Трейд-маркетинг
1,5 года

Сейчас
Проектная группа
по маркетинговому
сопровождению
производственных
компаний



Сферы деятельности компаний

БАД

Снеки

HoReCa

Мясопереработка

Бутилированная вода

Хозяйственные товары

Молочная продукция (сыры)

Замороженные мясные полуфабрикаты

На чем будем фокусироваться

ИНСТРУМЕНТАРИЙ

операционного маркетинга
при запросе по конкретному рынку

ПРОЦЕСС

Разработка решения
Принятие решения
Исполнение решения и контроль
Корректировки

ЧЕТЫРЕ блока, необходимых для выработки решения по ассортименту



РЫНОК: предложение на полке

НАТУРАЛЬНОЕ: кг, шт, и т.п.

СТОИМОСТНОЕ



Фактические данные продаж

- ACNielsen, Business Analytica...
- данные фактических продаж сетей
- X5 Dialog



Мониторинг в ТТ

- Перепись всего предложения в ТТ
- анализ технической информации на упк. (состав, БЖУ, ТУ/СТО, калорийность, сроки годности, триггеры)



производители | бренды | SKU

ТОР позиции по:

производителям | брендам | ценовым сегментам | sku | видам упаковок и фасовок | наполнители-вкусы-модели | и пр.

ЦЕНОВЫЕ сегменты

(базовые и по акциям)



НАЦЕНКИ каналов продаж

Различия по каналам продаж/сетям

Особенности выкладки. Размеры фейсов.

Различия по географии (ФО, города-миллионники)

Каналы продаж (охват и проникновение)

Возможности с точки зрения формальных параметров продуктов

ПРАКТИКА

Мониторинг торговых точек

позиции	Цена БАЗОВАЯ	Цена в акцию	Наценка канала	Глубина скидки по ЖЦ
Марка 1	100-110	79-95	63%	22%
Марка 2	95-110	79-95	65%	26%
Марка 3	79-85		70%	

ВАЖНО...

- Знать о цене – за кг и за штуку
 - Конкурентная наценка в %
- Конкурентная глубина скидки в %

РЫНОК: коммуникации (что говорят и каким языком)



Мониторинг коммуникаций

упаковки
сайты
соцсети
рекламные материалы
маркетплейсы
сайты торговых сетей
отраслевые сайты
отзовики

по TOP игрокам рынка/сегмента:

ЧТО говорят? + **ГДЕ** говорят?

Триггеры | Выгоды | УТП
Слоганы
ЦА (к кому обращаются)
Стиль
Тональность

Задействованные каналы коммуникаций

Мониторинг торговых точек

ГОСТ триггер		1	1			1	1	1	
без чего			3	2	1	2			
из чего		2	2	2		1			2
натуральность		1	1						1
технология			1	3					
эмоции						1		1	
качество			2						1
место пр-ва	1								2
о вкусе			2						
тексты длинные				1	1	1			
упаковка									
Общий итог	 1	4	12	8	2	6	1	2	6

ВАЖНО...

- Широта тематических полей триггеров
 - Активные конкуренты
 - Уникальные послылы

Коммуникации на упаковках



ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ПРЕДПОЧТЕНИЯ

Экспресс-опросы в месте покупки – «по горячим следам»

Глубинные интервью

Холл-тесты продукции

! **НЕТНОГРАФИЧЕСКИЕ**
Исследования (анализ on-line отзывов и комментариев)

Потребности ЦА

Ситуации потребления

Сценарии покупок и критерии выбора

Что нравится/не нравится в текущем предложении

Проверка гипотез

Оценка качественных характеристик продукции

Реестр дескрипторов продуктов, причины предпочтений и отказов



ВНУТРЕННИЕ интервью

с ген. директором

с директором по производству

с директором по качеству/гл. технологом

с техническим директором

Открытые источники

Отраслевые обзоры

Отраслевые сайты

Интервью с категорийными менеджерами сетей.

Обзор новинок на рынке за последние 3 года.

Обзоры перспектив рынка по мнению поставщиков упаковки и ингредиентов.

Стратегия компании, целевые рынки, текущие цели и задачи, сильные и слабые стороны, ожидания от прорабатываемого ассортимента.

Производительность линий

Вариации: фасовки /упаковки

/этикетировки /укладки/ тд

Оптимальные вариации для производительности.

Потенциальные возможности для

компании, уже озвученные участниками рынка, поставщиками и аналитическими агентствами.

ПРОДАЖИ: продукты и клиенты

НАТУРАЛЬНОЕ: кг, шт, и т.п.

СТОИМОСТНОЕ

По Мрж Дх

РЫНОК

СТРАТЕГИЯ

ПРОДАЖИ

МОДЕЛИ



АНАЛИЗ по продуктам

По товарным категориям

По брендам/ТМ

По Ценовым сегментам

По SKU

Анализ по клиентам

Каналы (вкл off&on line)

Клиенты

Интервью менеджеров продаж

Запросы клиентов

Экспертное мнение менеджеров

ИСХОДНЫЕ ВНУТРЕННИЕ ДАННЫЕ:

РЕЙТИНГ

ТОП

РАСТУЩИЕ/ПАДАЮЩИЕ

Потенциал: ОКБ + АКБ + Кол-во SKU + Уд.
Продажи (offtake) на SKU на 1 ТТ 



ABC- анализ

Структурирование и
маркировка итогов ABC
анализа 

1. Проводим ABC анализ

2. Совмещаем с итогами анализа продаж

3. Структурируем ассортимент с точки зрения рынка:

Торговые марки

Ценовые сегменты,

ЦА конечных потребителей

Каналы продаж/Клиенты/СТМ

4. ГОТОВИМ РЕЗЮМЕ:

Локомотивы | Новинки | Растущие+Падающие

Позиции на вывод из ассортимента

Избыточность ассортимента внутри сегментов

Недостаточность ассортимента внутри сегментов

Требуют развития продаж (АКБ, SKU)

Требуют развития доходности

SKU для продвижения в ближайшей перспективе

ПРАКТИКА статусы по ABC анализу

Выручка	ABC вал		Маржинальная прибыль				
			A (1)	B (2)	C (3)		
	A (1)	11	лучш	12	лучш	13	хорош
	B (2)	21	лучш	22	хорош	23	неуд
C (3)	31	хорош	32	неуд	33	неуд	

Удельная МржПр, руб/кг	ABC удел		Относительная МржПр, %				
			1	2	3		
	1	11	высоко	12	высоко	13	средне
	2	21	высоко	22	средне	23	низко
3	31	средне	32	низко	33	низко	

XYZ

По каждой SKU рассчитывается коэффициент вариации продаж за последние 12. Данный показатель показывает % отклонения уровня месячных продаж от среднего. Категория X, в которую попадают товары с колебанием продаж до **25%**. Категория Y, в которую попадают товары с колебанием продаж **от 25% до 50%**. Категория Z, в которую попадают товары с колебанием продаж **от 50% и выше**.

ТРЕНД

Оцениваем активность тренда по каждой позиции, для того, чтобы иметь возможность сравнивать sku с разным уровнем продаж между собой. Оценка активности тренда происходит по след. формуле:
 АКТИВНОСТЬ ТРЕНДА = f(ЛИНЕЙН ТРЕНД) / (Среднемесячные продажи за последние 12 месяцев).

ср. мес объемы, кг	ABC вал	ABC удел	XYZ	ТРЕНД
больше 1 тн/мес	лучший	высоко > 55%	X > 25%	РОСТ > 5%
меньше 1 тн/мес	хороший	средне 45% -55%	Y 50% -25%	НЕОПРЕД -3% до 5%
	неуд	низко < 45%	Z < 50%	ПАДЕНИЕ < -3%

ПРАКТИКА статусы по ABC анализу

МАРЖИНАЛЬНЫЙ ДОХОД

		МАРЖИНАЛЬНЫЙ ДОХОД		
		A	B	C
Статус по выручке	A	ЛОКОМОТИВЫ	ЛОКОМОТИВЫ с резервом в экономике	РАЗВИВАТЬ ЭКОНОМИКУ
	B	ЛОКОМОТИВЫ с резервом в продажах	уверенные СЕРЕДНЯЧКИ (немного продажи, немного экономику)	темные лошадки
	C	РАЗВИВАТЬ ПРОДАЖИ	темные лошадки	КАНДИДАТЫ НА ВЫВОД

ВЫРУЧКА (доля в структуре)

МОДЕЛИ: для управления ассортиментом

РЫНОК

СТРАТЕГИЯ

ПРОДАЖИ

МОДЕЛИ



Ассортиментная матрица до уровня SKU

МОДЕЛЬ доходности SKU

МОДЕЛЬ прогноза продаж по каналам (дает целевые показатели для продаж)

Позиционирование марки

Проект Ассортиментной матрицы для нового рынка:

SKU

Ценовое позиционирование на полке

Конкуренты

Параметры успешности

МОДЕЛЬ доходности SKU



SKU

Себестоимость продукта

Переменные затраты

Целевая цена отгрузки

Целевая Мрж. Дх SKU

Целевая наценка каналов продаж

Полочная цена

Глубина допустимой скидки по ЖЦ

МОДЕЛЬ прогнозирования

ОКБ и %дистрибуции

Кол-во SKU

Удел. продажи (Offtake) на 1 SKU/1 ТТ

ПРАКТИКА

Модель доходности ассортимента

в ЖЕЛТЫЕ ячейки данные вносятся руками, внимательно смотрим!!!

		УДЕЛЬНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ					ЦЕНЫ		СЕТИ			Цена ПОЛКИ_расчетная		Конкурентный уровень цены		Рачет по ЖЦ						
SKU	Вес упаковки	окт.21	окт.21	окт.21	окт.21	окт.21	текущая	текущая	Наценка сети	Наценка сети	Доходность сети	руб/кг	руб/упк	руб/кг	руб/упк	ЖЦ% от Вх цены	ЖЦ для полки	Вх. Цена с ЖЦ	Цена полки в акцию	МржДх_в акцию	НЕОБХ прирост	
		Сырьевая с/сть	Прямые затраты	Сырьевая +Прямые	Марж. Прибыль	Цена отгрузки	%	руб/кг														руб/упк
	кг	руб/кг	руб/кг	руб/кг	руб/кг	%	руб/кг	руб/упк	%	руб/кг	руб/упк	руб/кг	руб/упк	руб/кг	руб/упк	руб/кг	руб/упк	руб/кг	руб/упк	руб/кг	раз	
	внести	внести	внести	расчет	расчет	расчет	внести	внести	внести	расчет	расчет	внести	расчет	внести	внести	внести	расчет	расчет	расчет	расчет	расчет	
1. Исходный вариант																						
SKU 1	0.25	100	30	130	177	58%	307.0	76.8	60%	184	38%	491	123	490	123	29%	29%	218	349	87	88	2.0
SKU 2	0.18	125	55	180	127	41%	307.0	55.3	60%	184	38%	491	88	490	88	21%	21%	243	388	70	63	2.0
SKU 3	0.390	93	25	118	188	61%	306.0	119.3	60%	184	38%	490	191	490	191	30%	30%	214	343	134	96	2.0
2. Вариант снижения фасовки с сохранением полочной цены за кг																						
SKU 1	0.22	118	30	148	159	52%	307.0	67.5	60%	184	38%	491	108	490	108	26%	26%	227	363	80	79	2.0
SKU 2	0.15	150	55	205	102	33%	307.0	46.1	60%	184	38%	491	74	490	74	16%	16%	258	413	62	53	1.9
SKU 3	0.350	112	25	137	169	55%	306.0	107.1	60%	184	38%	490	171	490	172	27%	27%	223	357	125	86	2.0
3. Вариант снижения фасовки с увеличением полочной цены за кг на 8%																						
SKU 1	0.22	118	30	148	185	56%	333.0	73.3	60%	200	38%	533	117	530	117	28%	28%	240	384	84	92	2.0
SKU 2	0.15	150	55	205	128	38%	333.0	50.0	60%	200	38%	533	80	530	80	19%	19%	270	432	65	64	2.0
SKU 3	0.350	112	25	137	195	59%	332.0	116.2	60%	199	38%	531	186	530	186	29%	29%	236	377	132	99	2.0

И что дальше



Модель доходности ассортимента

Модель прогноза продаж

Позиционирование марки

ТЗ на продукт

ТЗ на разработку
торговой марки и
упаковки

ТЗ на разработку стратегии
продвижения и рекламных
коммуникаций

Контакты



Наталья Попова
+7 913 942 33 17