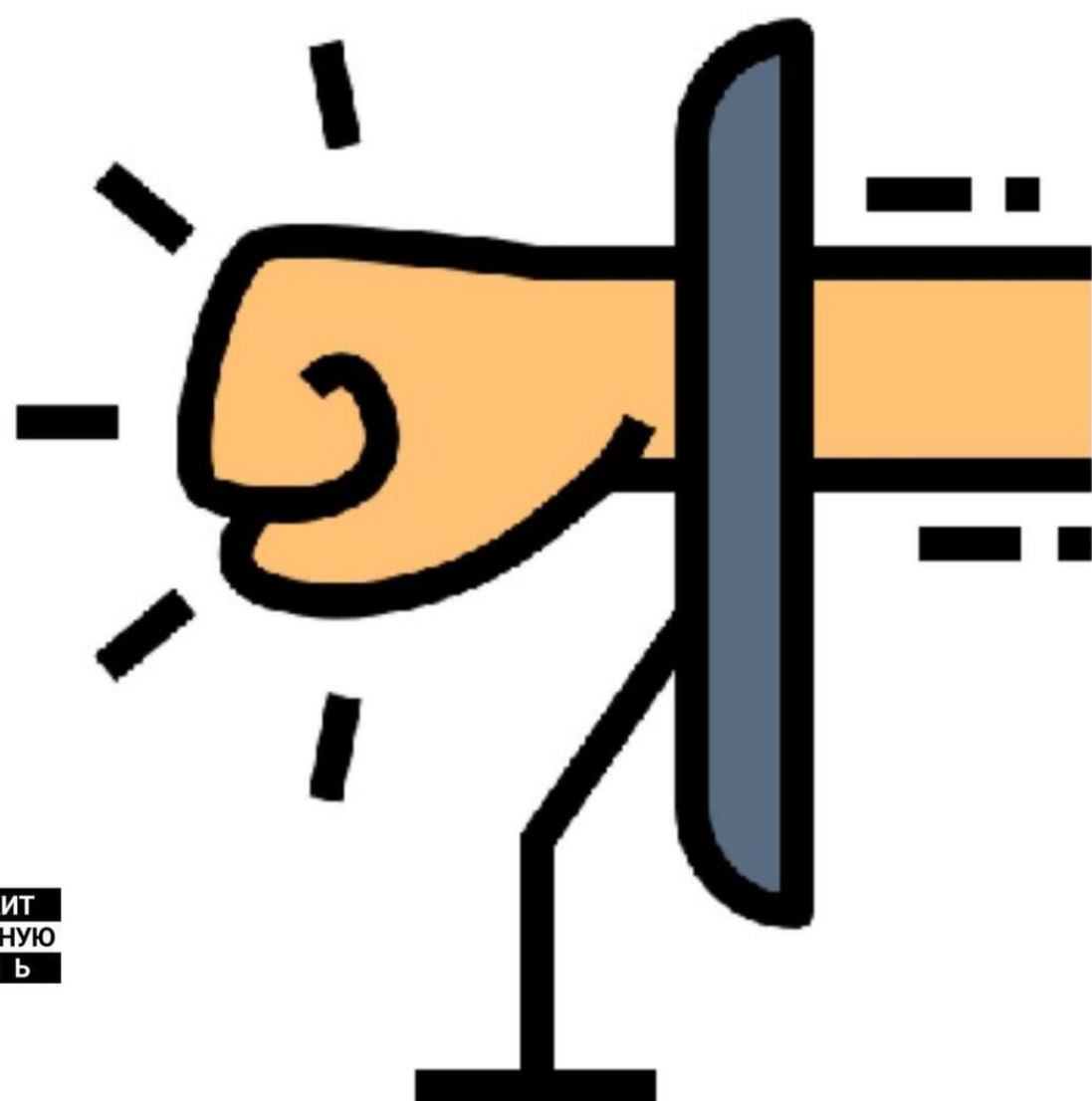


ЧТО-ТО ПРО ПРИЁМЫ КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Или «Что делать, когда нажимать
плюс один в базе уже
недостаточно для карьеры?»



СОДЕРЖИТ
НЕЦЕНЗУРНУЮ
БРАНЬ

18+

Карев В.М.

Виталий Карев

**Что-то про приемы
категорийного менеджмента**

«Автор»

2023

Карев В.

Что-то про приемы категорийного менеджмента / В. Карев —
«Автор», 2023

Сборник советов, рекомендаций и приемов категорийного менеджмента на основании собственного опыта. Подойдет для тех, кто только осваивает этот вид деятельности или кому просто интересно немного почитать о том, чем занимаются коммерческие специалисты.

Содержание

Для кого и для чего эта книга?	7
Стратегическое планирование	8
Планы и Форкасты (прогнозы) по категории. Как научиться работать в долгую?	11
Тактическое планирование и тактические решения	15
Ассортиментная политика	18
Кластеризация ассортимента и подготовка к тендеру	20
Тендер	24
Конец ознакомительного фрагмента.	26

Виталий Карев

Что-то про приемы категорийного менеджмента

Данный материал является субъективным мнением автора и не претендует на абсолютную истину. Некоторые тезисы и элементы получили подтверждение и положительные результаты в определенных условиях, в том числе – многократно (т.е. с воспроизводимостью). Однако данные не фиксировались для науки, поэтому нижеизложенный текст является лишь мнением.

Основа данного материала появилась на свет несколько лет назад, когда я работал в крупной компании, торгующей электроникой и бытовой техникой, с большим штатом коммерческих специалистов. На тот момент, у меня за спиной уже было несколько работодателей из разных сфер бизнеса, я успел позаниматься закупом и работой с ВЭД и СТМ, получил опыт работы с крупными и именитыми брендами. Так или иначе везде работа была связана с закупками, управлением процессами, формированием ассортимента и т.д. – роль коммерческого специалиста.

Долгое время большая часть окружающих была умнее меня (по моим ощущениям) и это были лучшие годы практики, поскольку получать новые знания и умения было очень легко и интересно. Со временем ситуация менялась и опытных, сильных людей вокруг становилось меньше – кто-то менял сферу деятельности, кого-то догонял по навыкам, а остальных «соратников» становилось просто меньше, в силу появления новых сотрудников.

В какой-то момент я понял, что проблемы, которые часто ставят в тупик большинство новых сотрудников – являются давно исследованными и очевидными для «старичков», однако процесс обучения был организован лишь внутри команд и хорошо усваивались только те навыки, которые регулярно нужны на конкретных категориях.

Сотрудники могли прекрасно справляться со своими регулярными задачами, но когда возникала нетипичная проблема для направления, она могла создать сложности – вынудить искать сиюминутные решения, изобретать костыли и велосипеды. Даже если с такой проблемой регулярно сталкиваются другие подразделения и существуют выработанные, системные решения. Например:

Направление Компьютеров и Смартфонов прекрасно умело общаться с А-брендами, крупными игроками и т.д., активно пользовались тендерами и форкастами, но понятия не имели о габаритном планировании (грузопоток в тоннах и кубах), смутно представляли погодную сезонность и особенности малонаселенных городов.

Направление бытовой и домашней техники – хорошо разбирались в прогнозах и габаритном планировании, считали экономику квадратного метра магазина по категории, но имели мало опыта взаимодействия с агрессивным поведением вендоров и кластеризацией ассортимента.

Направление аксессуаров имели хороший опыт в управлении видами поставок (сроками по ним), влиянием на сопутствующие продажи и ассортиментными экспериментами, но были также слабы в общении с А-брендами или управлением шириной витрины.

И у всех периодически возникали проблемы с управлением запасом – либо в деньгах, либо в объемах.

В итоге появилось желание обобщить тот опыт, который я получил ранее, чтобы он смог помочь коллегам или новым сотрудникам – в принятии решений и освоении работы категорийного менеджера. Рассказать о том, на что следует обращать внимание в первую очередь – на основании реальной практики и опыта работы.

Для кого и для чего эта книга?

Данная книга может быть полезна вам в нескольких случаях:

Вы хотите узнать больше о профессии «коммерса».е. человека, который занимается закупом, управлением ассортиментом и ценами и т.д. , чтобы решить, нужно ли этим заниматься. В разных компаниях он называется по-разному: продакт, категорийный, закупщик и т.д.. тут есть информация, которая позволит пролить больше света на то, чем занимаются «коммерсы».

Вы недавно начали работать в этой отрасли и непонятно, куда двигаться. Хочется узнать «секреты» эффективности и получения результата у категорий. Да и вообще – что это за результаты, которых всё время требуют?

Хочется просто расширить кругозор и почитать о примерах ситуаций в других компаниях.

Если вы опытный «коммерс», то скорее всего для вас эта книга не несёт ценности, т.к. она про основы ведения управления категориями и классические приёмы категорийного менеджмента.

Хочется добавить, что я очень не люблю читать книги о менеджменте, т.к. хороших книг очень мало. Обычно это самовосхваление и «вода» – про мотивацию, управление рисками и поиск эффективности. Такие книги чаще всего не имеют конкретных примеров, механик и инструментария, которым можно воспользоваться. В силу специфики работы и амбиций к карьерному росту, я периодически заставлял себя читать подобные книги, но полезными мне показались буквально единицы из прочитанных.

Поэтому я старался сделать так, чтобы мой материал был полезным, имел поменьше воды и побольше практических советов и методик. Применять их или нет – решение каждого.

Наверняка, полностью обойтись без «воды и самовосхваления» у меня не получится, поэтому надеюсь на понимание читателя.

Далее по тексту вам могут встречаться термины, без предварительной расшифровки. Надеюсь, что интернет поможет разобраться в терминологии.

Также хочется отметить, что некоторые темы будут освещены поверхностно, но далее по тексту буду к ним возвращаться, чтобы раскрыть лучше.

Термины

Синхронизируется для простоты:

Продакт-менеджер (ПМ) – линейный сотрудник закупа.

Категорийный менеджер (КМ) – тимлид закупа, управляет несколькими Продактами.

Руководитель департамента (РД) – управляется товарным направлением и группой Категорийных.

Вендор – владелец торговой марки, который заинтересован в её продвижении. Как правило вендор не равен поставщику. (например – Samsung, LG и т.д.)

BI – системы анализа бизнес-информации. Продажи/остатки/цены и прочая аналитика

GfK – исследовательское аналитическое агентство, которое предоставляет сводную статистическую информацию о рынке (т.е. сумме других игроков и вашей компании).

Attach rate – процентное отношение продажи аксессуара и основного изделия. Например, количество чехлов для модели/количество модели смартфонов.

Стратегическое планирование

Термин стратегического планирования не очень часто встречается в работе продакта, в связи с чем зачастую воспринимается каждым по-своему. Если спросить об этом линейного закупщика, скорее всего можно услышать немало забавного.

Стратегия – это план действий в условиях неопределенности.

Т.е. это некоторая линия долгосрочного поведения, которой нужно придерживаться, когда вокруг происходит всякая фигня. Конечно, речь о небольшой и средней фигне, ибо большая фигня (или БП) – скорее всего внесет корректировку в саму стратегию.

Зачем в обычной жизни или в работе продукту может понадобиться стратегия и стратегическое мышление?

Приходя на новые категории (в новую компанию), в первую очередь, необходимо провести исследование, которое даст информацию о текущей ситуации, а именно ответит на вопросы:

Как меняется рынок страны/города по данной категории? – падает/растет/стагнирует и т.д.

Как меняются продажи твоей компании по данной категории?

Какие сегменты в категории являются ключевыми? Как меняется сплит по сегментам?

Существуют ли общие тренды роста или ожидаются ли существенные изменения?

Как ведет себя брендовый сплит рынка (страны/города) и продаж компании?

Как соотносятся тенденции рынка и компании?

Что происходило последний месяц/квартал/год в категории?

Можно вывести еще массу более детальных вопросов, которые могут описать все нюансы, происходящие в категории, однако общий вектор исследований уже понятен, давайте его упростим:

Что происходит снаружи?

Что происходит внутри?

Опережает компания темы рынка? Т.е. где лучше поведение рынка – внутри компании или снаружи

Почему?

Что будем с этим делать?

Помимо ситуации на рынке для нас важно понимать то, чего мы хотим достигнуть и чего мы можем достигнуть в конкретной категории.

Изучив необходимый объем информации о ситуации на рынке и сопоставив её с нашими целями и векторами развития, продакт-менеджер и категорийный менеджер формируют план действий – то, как себя вести на рынке будем мы, в разрезе текущей ситуации, т.е. формируют стратегию.

Рынок постоянно меняется: появляются новые игроки, меняется поведение текущих игроков, меняется потребительский спрос или появляются новые тренды. Меняется курс доллара или появляются санкции. В связи с этим неважно, насколько компетентный сотрудник работает над формированием стратегии категории, – невозможно одномоментно создать эффективный план, который будет «навсегда» результативен – в течении месяца, квартала, года и более.

Продакт-менеджеру желательно участвовать в формировании этого плана-стратегии, однако даже если он этого не делает – очень важно четко понимать, что именно мы делаем как игрок на рынке – какова наша стратегия поведения и конечные цели, которых мы хотим достичь.

В ходе своей работы продакт должен принимать большое количество самостоятельных решений, когда нет готового шаблона действий. Эти решения будут его либо отдалять, либо приближать к стратегическим целям.

Для общего понимания, можно выделить несколько основных векторов стратегий:

вектор стратегии	ожидаемые действия	нежелательные действия
наращивание доли на рынке	повышение ценности предложения компании (снижение цен/акции/бонусы/рассрочка)	Повышение наценки, сильное сокращение ассортимента, сильное снижение запасов ради рентабельности
удержание доли	рыночные цены, максимизация ассортимента, регулярное наличие товара, запуск новинок	Повышение наценки, дефициты востребованных сегментов ассортимента, нет резервного запаса склада
повышение оборота	продвижение высокоценовых позиций (более качественных), подсветка категорий, точечные переоценки (повышаем цены на дешевый продукт, делаем доступней качественный продукт)	массовое повышение цен и фокус ассортимента на первой цене
повышение наценки	фокус на высокомаржинальные позиции/бренды. Улучшение коммерческих условий. Удешевление продукции без потери качества	повышение цен. Ухудшение качества продукции и переход в ультра-дешевые сегменты. Завоевывание доли на рынке
развитие ассортимента	выявление не закрытых сегментов и поиск товар в эти сегменты. Нарращивание разнообразия матрицы по характеристикам и возможностям	заведение большого количества. Отказ от более дорогих или специфических товаров в категории
оптимизация остатка	контролируемое снижение закупок. Точечное снижение цен и акции. работа с вендором по ускорению оборачиваемости	лотовые закупки на будущие периоды, повышение наценки

Как видно, повышение цены – почти везде относится к не рекомендуемым действиям, т.к. зачастую это создает отрицательный эффект в рамках других показателей. Цена должна соответствовать ценности, за которую потребитель готов заплатить, в связи с чем повышение цены на ровном месте зачастую не оправдано и деструктивно. Нужно держать хорошо составленные ценовые линейки.

Сама стратегия формируется, как правило, с использованием нескольких векторов и определенных правил-ограничителей. Классическое формирование стратегии можно свести к золотому минимуму: прибыль, доля, качество. Выбор одного из этих векторов позволяет действовать гибко для достижения результата. Использование двух векторов – исключает третий фактор по определению. Т.е. из трёх свойств «быстро/качественно/недорого» выбор двух исключает третье свойство.

Не зная стратегического плана, продакт-менеджер с благими намерениями, может наворотить ситуаций, идущих в разрез со стратегией и таких примеров в моей практике было достаточно много...:

Сотрудник решает раскатать оборот (отожмём конкурентов!) путём установки акции на дефицитную позицию, которая последние два месяца отгружается в сильно меньшем объеме, чем нужна.

Сотрудник решает разместить предзаказ с хорошей скидкой, в момент, когда товарное направление пытается снизить запасы (сушит склад).

Сотрудник осторожничает с новинками и не закупает их даже в минимальном количестве (дабы не раздувать ассортимент). Новинка «выстреливает» у конкурента и он, имея информацию о первых продажах – резервирует все остатки и пути под себя.

Кроме этого, продакт не сможет найти методы, позволяющие лучше и быстрее добиться запланированных целей в категории.

Если до сих пор у вас нет четкого представления – к чему должна прийти категория в рамках квартала, года или нескольких лет – это повод пообщаться с вашим категорийным менеджером/руководителем об этом и сформировать план. Если руководителя нет – надо сформировать план самому.

Помимо того, движемся категория в сторону стратегических целей или нет, важно также понимать, насколько быстро происходит движение. У продакта есть «условно бесконечный» набор возможных действий, которые невозможно выполнить, поэтому важно приоритизировать, на что потратить своё время.

Разные решения или действия имеют разную степень влияния на результат категории – где-то мы потратили час, на перепроверку темпов продаж, увидели дефицит, разместили переказ и избежали дыры в поставках или улучшили цены – получив значимый результат. В другой раз завели новинок, имеющих кучу аналогов или обсуждали спец-предложение поставщика – потратили на это несколько дней, но не создали никакой ценности для нас или потребителя.

Для продакта, который нацелен на развитие, очень важно самому создавать действия, которые двигают категорию к намеченным целям и отслеживать результаты ранее принятых решений: насколько повлияли на продажи данные новинки? Как изменила ситуацию конкретная акция или согласованный лот? Новая сегментация товара улучшила продажи или нет?

Кроме всего вышеперечисленного, также можно отметить то, что продакт в своей работе распоряжается капиталом компании, который ему доверили, как специалисту. Когда ты доверяешь другому человеку свои деньги, очень хочется понимать, что у этого человека есть план или стратегия (его, или его руководителя), которой он будет придерживаться и менять, при необходимости. Отсутствие стратегии или её понимания – ведет к случайным и несистемным решениям, формирует хаос.

Планы и Форкасты (прогнозы) по категории. Как научиться работать в долгую?

Помимо всех перечисленных преимуществ стратегического планирования/прогнозирования есть один пункт, который стоит обсудить отдельно – это предзаказы. Под предзаказами подразумевается любая форма договорных обязательств с поставщиком – предзаказ, мягкий предзаказ, прогноз.

Суть каждого вида, его плюсы и минусы изложены в таблице:

вид предзаказа	описание	плюсы	минусы
жесткий предзаказ	это гарантия того, что в определенный период вендор предоставит определенное количество товара, а компания купит это количество товара. Это форма жестко закрепленных взаимных обязательств по срокам, ценам и количествам	поставщик берет на себя обязательства по обеспечению товара по фиксированным условиям. С указанием четких дат и количеств	Компания берёт на себя обязательства по закупке закрепленных количеств, в конкретный период
мягкий предзаказ	отличается от обычного, как правило, тем, что фиксируются общие количества и цены (или коммерческие условия), но период может растягиваться	поставщик берет на себя обязательства по обеспечению товара по фиксированным условиям. С указанием общего периода и сумм	Компания берёт на себя обязательства по закупке закрепленных количеств, без привязки к периоду
Форкаст (с англ. - Прогноз)	это предварительное видение того, как мы планируем покупать товар на длительном интервале времени. Как правило форкаст не обязывает нас следовать этому графику, но он рекомендует поставщику предоставить обозначенное количество товара в конкретный период	поставщик имеет информацию о том, какую потребность мы имеем в определенный период	Компания может не следовать предзаказу и менять условия закупки. Желательно при этом объяснять поставщику, почему мы изменили стратегию закупки и выбор моделей

Ключевой минус жестких предзаказов – если подписывается, то обязательно его выполнять. Изменения возможны только либо по обоюдному согласию, либо в случае нарушения обязательств со стороны поставщика. Если компания подтвердила жесткий предзаказ, а потом внезапно пришло осознание, что он не нужен – обязательно нужно добиваться того, чтобы ситуация разрешилась компромиссом с поставщиком, найти условия, при которых можно не грузить весь объем этого предзаказа при взаимном согласии. Если не удалось – ну что ж, придется «доедать кактус», ибо нефиг. В случае нарушения договоренностей пострадает репутация всей компании перед поставщиками, в связи чем следует хорошо просчитывать предзаказы и перед размещением как следует обдумать, в какой форме обязательств фиксировать предзаказы.

Мягкий предзаказ дает гораздо больше поля для маневров по графику поставок и ценовым условиям, а форкасты являются наименее рискованными для работы закупщика, но всё еще сохраняющим некоторые плюсы для поставщика.

Также хочется отметить, что условия предзаказа могут быть разными. Подразумевается, что предзаказ для компании должен обеспечить лучшие условия по цене относительно других предложений рынка или аналогов (теоретически, это условие можно даже прямо прописать при обсуждении условий – та самая, некогда популярная ГЛЦ – гарантия лучшей цены). В связи с этим, если вы сталкиваетесь с ситуацией, что мы остались с неконкурентным предзаказом, неважно по какой причине – это повод поднять вопрос с поставщиком. Безусловно, прямых предпосылок для нарушения предзаказа с нашей стороны это не создает, но поставщики также следят за своей репутацией, ведь это залог будущих взаимоотношений. Так что, если по ходу работы ваш предзаказ превращается «в тыкву», можно надавить на поставщика, чтобы изменить условия и дальнейшее соблюдение поставок опять стало выгодно обеим сторонам. Если

поставщик при этом отказывается от изменения условий и заставляет нас следовать изначальным договоренностям, мы стараемся максимально информативно донести до поставщика то, что в будущем мы будем стараться не работать с ним (или активно сокращать объем заказа).

С точки зрения компании, закуп по какой-то периодичности (неделя/месяц) и закуп по форкастам ничем принципиально не отличаются – в обоих случаях мы получаем товар, по устраивающей нас цене и с необходимым количеством, однако разница начинает проявляться в ситуациях нестабильности.

Для нас неизвестно, как именно считает свои заказы поставщик и на какие количества он опирается, какую стратегию ведет и какие строит планы. в связи с этим, не используя предзаказы или прогнозы можно оказаться в следующих ситуациях:

У поставщика закончился товар. Просто закончился и всё. Новый приход через полгода. Криво оценили спрос, не учли сроки логистики или маленький склад не вмещает заказ – причин может быть множество, однако этот вариант характерен для небольших поставщиков или при старте новинок.

Поставщик отдал товар лотом в другую компанию. Полностью. Новый приход через квартал. В такой ситуации часто оказываются категории, по которым высокая конкуренция с другими игроками. Для поставщика это выгодно – он быстро реализует большой объем товара, для другого игрока тоже выгодно – он получает полу-эксклюзив, с хорошей ценой и будет торговать им один, какой-то период времени. Не выгодно это только для нас, т.к. мы остались без товара.

Цена отгрузки внезапно выросла. Также причин может быть очень много. Когда нет аналога товара в достаточном количестве, как запасного плана – такая ситуация может произойти без особых предпосылок, просто поставщик хочет побольше заработать на эксклюзивности своего предложения. За наш счет. Ситуация для РФ не типична, т.к. приводит к ухудшению взаимоотношений, но при этом могут происходить кратковременные «сбои», из-за которых цена закупа ненадолго увеличивается. Для ВЭД поставщиков этот пункт более актуален.

Поставщик отдал товар в эксклюзив другому игроку. Не совсем то же самое что пункт 2, т.к. товар при этом может быть у поставщика, но обычно обсуждение таких вопросов не афишируется, так что это может стать сюрпризом. Особенно хорошо это в тех категориях, где ты не можешь заменить этот товар равнозначным по ценности предложением на полке, т.е. он в какой-то мере уникален.

Это наиболее часто встречающиеся ситуации, которые могут возникнуть и создать головную боль продакт-менеджеру.

Можно резюмировать первый пункт «за» использование предзаказов – он **снизит риск возникновения неняны ситуаций, когда вы останетесь без товара или пострадает эконо-ника категории.**

Помимо повышения стабильности поставок товара, для предзаказов также характерно улучшение коммерческих условий относительно еженедельных закупок/небольших заказов. Для продакт-менеджера важно понимать, в связи с чем это происходит.

Поставщик = фабрика и производство. Часто между ними еще несколько участников, но в начале цепочки поставок всегда идет производство. Производство = оборудование и станки, штат рабочих. Как многие изучали – расходы бывают постоянные и переменные. Для производственников доля постоянных расходов очень высокая, в связи с чем для них критически важно чтобы их производственные линии были загружены оптимально – близко к 100%. Если выше – будет повышенный износ техники и рабочих, ниже – доля чистой прибыли будет уменьшаться вплоть до убытка. Таким образом, работать с покупателем, который дает фабрике четкий прогноз для производства товара на квартал/пол года/год вперед гораздо выгоднее, чем с тем, который покупает товар «здесь и сейчас».

Производственники всегда работают «в долгую», для них критически важно иметь стабильные отгрузки и стабильных партнеров – это снижает расходы и риски реализации товара.

В связи с этим производитель готов давать улучшенные условия для покупателей с четкими предзаказами (пусть даже в форме форкастов), а потом еще добавить скидки за репутацию и долгосрочное сотрудничество. Производителю не важна выгода «здесь и сейчас», т.к. ему нужно отбить свои расходы на оборудование, что занимает несколько лет, как минимум.

А когда компания работает с производителем по принципу «захотел – купил, не захотел – не купил, а за недопоставку – штраф», то производителю приходится закладывать в цену дополнительные риски простоя, риски штрафа и т.д.. конечная цена товара будет стремиться к увеличению.

Кроме «скидки за стабильность и форкаст» поставщик/производитель может комбинировать заказы от разных покупателей, увеличивая общее количество производства. Ну а как мы знаем, из общей экономической теории – увеличение производства снижает себестоимость. Это связано с тем что часть расходов не растет вместе с объемом производства и сумма этих расходов на единицу товара снижается – товар становится дешевле.

*Производство в свою очередь привязано к владению технологий и поведению собственника технологий на рынке – выборе позиционирования, решений по продвижению и т.д. на собственника технологий также можно оказывать влияние с нашей стороны, особенно в части понимания рынка и потребностей рынка, однако эта тема не относится напрямую к работе с предзаказами.

Таким образом формируем пункт 2 – предзаказы удобны и полезны поставщикам, за счет чего они готовы делиться своей прибылью ради стабильности и улучшать себестоимость при комбинировании больших заказов. Т.е. **предзаказы улучшают коммерческие условия**

Есть и третий важный плюс предзаказов – это инструмент воздействия на долю рынка. Существует такое понятие, как эксклюзив на рынке – ситуация, когда только один или несколько игроков имеют определенный товар/модель, а другие игроки не получают этот товар. Если товар обладает хорошим соотношением цена/качество или уникальными потребительскими свойствами – это приводит в сеть клиентов, которые хотят купить именно этот товар. Таким образом растет доля рынка за счет конкретного эксклюзива.

Для поставщика, эксклюзив – это гарантия определенного спроса для товара. Иногда это проявление лояльности для конкретного партнера или гарантия сохранения ценового позиционирования продукта, чтобы розничные игроки не впадали в бесконтрольное снижение цен, конкурируя друг с другом. Важно понимать стратегию разных поставщиков, чтобы определять мотивы, которые заставляют их принимать решения по количествам/ценам и эксклюзивам.

Предзаказ в данной ситуации может выступать в двух направлениях. Во-первых, можно гарантированно получить товар, и он не уйдет в эксклюзив другой сети, как при небольших или еженедельных закупках, а это в свою очередь застрахует вас от резкой и внезапной потери доли рынка. Во-вторых, можно заполучить модель себе в эксклюзив, если грамотно построить взаимоотношения с поставщиком и использовать информацию о его планах и рынке.

И вот готов пункт 3 – **предзаказы позволяют сохранить и приумножить долю рынка.**

Предзаказ – один из важных элементов стратегического планирования. Помимо того, что предзаказы дают понимание того, что происходит в категории и что планируется в будущем – это прямой и один из самых важных элементов влияния на стабильность поставок и улучшение цен (коммерческих условий). Форма предзаказа может быть разной – в зависимости от обязательств, которые мы готовы на себя взять, однако сам этот инструмент очень помогает в работе, не только в РФ, но в ВЭД деятельности.

Единственный минус предзаказов – на них нужно тратить своё время. Чтобы добиваться правильных прогнозов, эффективного модельного ряда и точных количеств – нужно уделять этому процессу немало времени. Поэтому рекомендуется использовать предзаказы на ключевых (самых оборотистых и прибыльных) категориях в вашей зоне ответственности.

Помимо предзаказов существует также инструмент лотовых/спотовых сделок – покупка товара «здесь и сейчас» по фиксированной цене и количеству. От таких сделок можно получить выгоду, обеспечив более низкую себестоимость и создав дополнительную активность и продвижение, однако, как показывает практика – в рамках спотовых и лотовых сделок вендор готов только сократить **только часть** собственной прибыли, ради оборота (бывают редкие случаи, когда вендор готов отгружать в минус, компенсируя собственные ошибки, но это очень редкие случаи). Таким образом то снижение цены, которое вендор транслирует на лот – можно получить в качестве регулярной цены, если создать хорошие условия работы с поставщиком.

Лоты – это полезное, но несистемное решение, которое не помогает получить выгоду в длительном периоде.

Тактическое планирование и тактические решения

Тактическое планирование – это задачи, точки роста и планы, которые ставятся на коротком интервале (неделя/месяц и т.д.). хороший пример тактического планирования – это плановые задачи на будущий месяц, которые многие описывают в отчетах.

После того, как сформирована стратегия категории и то, к чему мы хотим прийти в долгосрочном периоде – нужно определять, что мы можем сделать чтобы приблизиться к этой цели. Каким образом выявить ту или иную точку роста – всегда индивидуальный случай. Иногда можно почерпнуть комментарии о товаре от знакомых, которые не относятся к нашей отрасли, но могут дать ценную обратную связь о ассортименте или качестве товара, а иногда выяснить слухи о том, что Microsoft/Samsung/Bosch планирует тратить кучу денег на продвижение определенного продукта.

Есть определенные области знаний, которые важно освоить, для того чтобы уметь находить точки роста в своей категории. Также можно классифицировать источники информации, подходящие к конкретным областям знаний:

источник информации	область знаний	потенциальные точки роста	что можно сделать?
продажи и характеристики по категории (BI аналитика), интернет-обзоры, базовые знания физики, сравнение ассортиментов компании и конкурентов, изучение GFK, проведение тендеров и изучение КП от поставщиков	знание технических особенностей продукта, умение правильно кластеризовать матрицу и сегменты спроса	выявление сегментов спроса, не представленных в сети или излишне представленных. Поиск решений, лучших по соотношению цена-качество. Изменение ассортимента в пользу более эффективного (наценка, цена), без потери качества ассортимента	завести новый ассортимент, вывести не нужный ассортимент, выявить дисбаланс цены путем сравнения набора характеристик между товарами и их стоимостью и исправить/использовать его
продажи и характеристики по категории, интернет-новости, изучение ассортимента конкурентов и GFK, сообщения в обратную связь, комментарии к товару на сайте, ОС с регионов, ОС от друзей/коллег как потребителей, информация от поставщиков	знание потребительских предпочтений, особенностей рыночного спроса, новых тенденций рынка	обнаружение новых потребительских характеристик, ранее не принимавшихся в расчет отслеживание трендов и новинок переоценка значимости брендов спрос на специфические решения, на которые ранее не делалось акцента выявление качественных недостатков конкретного товара и последующее улучшение товара или борьба с браком	не знали о значимости характеристики - завели новый товар для полной представленности этой характеристики не знали о значимости бренда - завели бренд весь рынок ожидает новинку - связались с поставщиком и согласовали предзаказ/экслюзив специфический сегмент может быть очень популярным - увеличили представленность "модель хороша, но надо легче и другого цвета" - обсудили создание новой модели - выявили случай массового брака

источник информации	область знаний	потенциальные точки роста	что можно сделать?
продажи по категории (В1), ценообразование и ценовые линейки, тендера, коммерческие предложения, планы продаж по категории	планы продаж, управление ассортиментом и ценами, аналитика изменений в категориях	улучшение коммерческих условий, получение эксклюзивов, планирование ценовых активностей, стабильная работа по предзаказам	проведение тендера с максимально обширным охватом по поставщикам и характеристикам. Создание прогнозов по товарным позициям на основании плана по категории и размещение предзаказов. Изменение ценовых линеек и позиционирования отдельных моделей - по результатам анализа/тендера
посещение магазинов, маркетплейсов, сайтов других компаний (в т.ч. Зарубежных), фото с магазинов, основы мерчандайзинга, характеристики товара и сплит продаж в категории	знание ассортимента и принципов представления товара	представление товара в сети представление товара в рознице	добавление характеристик, улучшение визуализации на сайте, написание обзоров/гайдов создание планogramмы выкладки в рознице
статистика продаж, аналитические отчеты, работа с поставщиками	управление стоком	выявление лежаков, оптимизация распределения товара по сети, улучшение оборачиваемости, снижение расходов категории, выявление проблем с уровнем сервиса и дефицитами	акционные сливы лежаков совместно с вендором, изменение количества филиалов для категории, корректировки емкостей витрин, уменьшение/увеличение норм запаса, предзаказы

И снова базовые области упоминаются всё те же – ассортимент, цены, работа с поставщиками и потребителем. Это наши основные направления компетенций в работе и всё сводится лишь к тому – как правильно использовать и применять это в работе.

Чтобы сделать «как хочется»/«как надо» в первую очередь нужно изучить «что есть сейчас?». Очень часто очевидные методы улучшений и точек роста ускользают от продакт-менеджеров, поэтому, когда не понятно, что делать для достижения целей – необходимо пройтись, как минимум, по описанным блокам и убедиться в том, что в них всё сделано идеально и дальнейшие улучшения не дадут существенного результата.

Изучаем область, ищем недостатки или место для улучшения – сравниваем найденные точки роста со стратегией, если направление общее – закидываем в список дел – небольшие краткосрочные задачи, которые и создают суммарный результат (завести поставщика, завести модель, вывести модель, пересмотреть ценовую линейку, обсудить лежаки с поставщиком).

Также важным пунктом тактического планирования является умение приоритизировать задачи. Выявить точку роста и сразу начинать заниматься её реализацией – не всегда самый эффективный способ развития. Иногда лучше потратить чуть больше времени на анализ и изучение деталей, чтобы вывести список возможных улучшений, после чего оценить потенциальный эффект от разных улучшений, и на основании эффекта построить приоритетность задач.

Залог эффективного тактического планирования и развития категорий – глубокое понимание продактом всех процессов внутри категории. Это непрерывный процесс изучения любой информации, которая хоть как-то может относиться к категории и использование этой информации в работе.

Все описанные области знаний важны и для работы с текучкой, решения повседневных задач. Тактические решения – это действия или решения, принимаемые «здесь и сейчас». К ним относятся лотовые сделки, маркетинговые предложения, оценка действий конкурентов и ответ по ним, внеочередное заведение моделей или закупок. Для правильных решений нужно правильно оценивать действия, а для этого нужно свободно ориентироваться в перечисленных выше областях знаний. В случае, если продакт не до конца уверен в том, что он хорошо разбирается в какой-либо области – лучше решения согласовывать с кем-то более опытным, т.к. иногда связь может быть не очевидной на первый взгляд.

В своей работе я практикую задания на изучение категории, своим новым сотрудникам на этапе их обучения.

Базовое задание, которое выполняю сам. Если столкнулся с категорией, которую понимаешь плохо – потратить 1-2 дня на написание «реферата» по данной категории, чтобы описать все особенности, гайд по выбору, возможные проблемы и наиболее интересные решения. Как будто сотрудник хочет себе приобрести данное изделие и занялся глубоким выбором – заодно изложив это на бумаге.

Задание со звездочкой* разобравшись с особенностями, сегментациями и продуктом, надо найти в прошлом такой период, когда показатели категории были наиболее эффективны (с точки зрения доли оборота, рентабельности, оборачиваемости, оборота и прибыли). Далее разобраться в причинах такого поведения (тут полезно пообщаться с другими сотрудниками, а не только пользоваться аналитикой) и попытаться ответить на вопрос – можно ли воспроизвести эффект и что для этого надо.

Такие упражнения помогают быстро разобраться в тонкостях конкретных категориях и определить важное/не важное для управления категорией.

Ассортиментная политика

Эффективный ассортимент – залог развития категории. Что является эффективным ассортиментом и как сделать его эффективным в своей категории?

Для начала следует определиться с основными видами общей ассортиментной политики:

«Товар на любой вкус»

Сейчас это популярная стратегия, которую иллюстрируют агрегаторы и маркетплейсы – подразумевает наличия любого товара, имеющегося на рынке. Для розничного игрока будет затруднительно соответствовать ей, т.к. чем больше ассортимент – тем дороже хранение, сложнее управлять и обеспечить эффективность категории.

«Премиальные или узкоспециализированные линейки»

Когда компания-игрок отстраивается от других конкурентов за счёт эксклюзивности своего предложения – имея особую представленность моделей в рамках какого-то своего сегмента, который не доступен повсеместно или сопровождается дополнительными сервисами.

«Не важно что, лишь бы дешево».

Данная стратегия хорошо отработана крупными продуктовыми сетями, когда в гипермаркетах можно встретить недорогие наименования разного товара. Эта политика позволяет раскрыться категориям с импульсным спросом и если у компании большой трафик.

«ключевой товар и всего по-немногу»

Наиболее распространенная политика, т.к. она сбалансирована. Предыдущие политики скорее отражали крайности, которые могут быть эффективны только при определенных обстоятельствах. Политика «ключевого» товара позволяет сохранять стабильность категории и развивать его показатели, а возможность заведения и поиска – дает поле для экспериментов, которые должны приводить к улучшению основных результатов.

В связи с этим выделили два главных **вектора** ассортиментной политики – максимизация ассортимента и фокусировка ассортимента. Путь максимизации – это онлайн стратегия, которая подразумевает наличие большого перечня в небольшом остатке. Фокусировка же, наоборот – более характерна для офлайн, когда вы имеете большой остаток конкретных моделей.

Соответственно, в случае онлайн требуется упор на ширину и разнообразие, а в случае офлайн – на глубину проработки выбора ключевых позиций (тестирование, проверки, улучшения, скидки).

По определению из учебника геометрии, вектор (в нашем случае – вектор ассортиментной политики) – это направленный отрезок прямой и направленность является его ключевой характеристикой. В разрезе правил ассортиментной стратегии мы должны руководствоваться этим направлением – двигаться в нужную сторону и не двигаться в противоположную. При этом, насколько далеко/быстро и обширно нужно двигаться в нужную сторону – каждый категорийный менеджер определяет для себя.

Бывают случаи, когда вектор максимизации ассортимента воспринимался слишком буквально и сотрудники начинали впадать в крайности – заводить всё подряд, включая кучу дублей одинакового товара, не погружаясь в детали. В случае же вектора выверенного (узкого) ассортимента – совсем не заводи товар, который имеет плохие отзывы или процент обращений чуть выше других; не покупали товар от дистрибьюторов, вне зависимости от их цен и условий; совсем не заводи новые изделия/подкатегории и т.д..

К сожалению, невозможно простыми тезисами изложить все нюансы изделий/категорий и ассортимента, в связи с чем закрепленное направление ассортиментной стратегией должно быть призмой, через которую выносят решения по каждому случаю, с учетом всех деталей конкретной ситуации. На постоянно меняющемся рынке не бывает готовых решений, и работа

продакт-менеджера сводится к поиску и принятию максимально эффективных решений по ассортименту в текущий момент времени и в текущей ситуации с соблюдением базовых принципов ассортиментной политики.

Немного примеров правильной и неправильной интерпретации ассортиментной политики:

вектор ассортиментной стратегии	для чего?	что делаем?	чего не делаем? (не перегибаем)
максимальный ассортимент	если категория представлена в компании, то в этой категории должен быть товар, отвечающий всем существующим потребительским характеристикам (в т.ч. Брендам, если есть ценность этих брендов). Потребитель должен быть уверен в том, что он всегда найдет нужный ему товар в компании	регулярно изучаем рынок и новинки, заводим товар, который может понадобиться при различных ситуациях, охватываем нишевых клиентов через интернет-ассортимент	не заводим одинаковый товар в интернет-ассортимент, искусственно раздувая интернет-витрину. Если ценность бренда нулевая и нет отличия по потребительским характеристикам и цене, относительно текущих позиций - заведение товара создаст только дополнительную работу и не создаст ценности потребителю
качество товара	товар, который мы продаем, должен быть качественным и надежным. Потребитель должен быть уверен в качестве приобретаемого товара	слежим за показателями обращений и обрабатываем проблемные случаи. Выявляем массовые дефекты и работаем над их предотвращением. Проводим тестирование и изучение изделий перед заведением в базовый ассортимент, в случаях, когда есть сомнения в качестве товара.	не завышаем требования по качеству, работая только с ультра-качественными позициями/брендами. Брак всегда есть, важно обеспечить уровень брака, который не будет портить лояльность потребителя количеством дефектов и не будет портить экономику категории количеством расходов.

вектор ассортиментной стратегии	для чего?	что делаем?	чего не делаем? (не перегибаем)
переход на прямые контракты	каждое звено цепочки поставок формирует дополнительную стоимость, которую платит потребитель. Чем меньше этапов, тем меньше нужно будет заплатить потребителю при сохранении ценности	выявляем бренды в категории, по которым наиболее крупный оборот (или высокий потенциал оборота) и стараемся обсудить переход на прямые поставки с этим брендом, с обязательным улучшением цен и доступности товара.	массово рассылаемся всем вендорам для перехода на прямые поставки, не взирая на условия. Переход на прямые поставки — это очень трудоемкий процесс, который создает дополнительную работу отделу по работе с поставщиками и бухгалтерии, в связи с чем выгода с данного перехода должна быть значима для компании. маленькие объемы часто выгоднее оставить у дистрибьюторов
стать лидером рынка в категории	специализация — это ключ к успеху. Если компания занимается какой-то категорией, он должен стать в ней специалистом для потребителя	старемся занять доминирующую долю рынка по каждой категории	не распыляемся на не фокусные категории. если существуют категории, в которых много специализированных магазинов или категории не относятся напрямую к потребительской электронике - работа над этой категорией должна происходить по остаточному принципу, т.е. когда все остальные, более важные категории - в идеальном состоянии

Иными словами – важно уметь рассматривать любой ассортимент к заведению, даже при стратегии узкого ассортимента. Важная позиция может дать больше чем одна из имеющихся и можно заменить товар в линейке ассортимента.

Также важно рассматривать каждую позицию к выведению или не заведению, при стратегии максимизации. Максимизация ассортимента просто «чтобы было» не ведет ни к чему хорошему. Больше количество товара всегда сложнее и дороже обрабатывать, поэтому исключение позиций, которые точно не принесут пользы – эффективно всегда.

Кластеризация ассортимента и подготовка к тендеру

Спускаясь к тактическим решениям, существует ряд действий, которые могут помочь сформировать правильный и эффективный ассортимент.

В первую очередь при формировании ассортимента необходимо изучить товар в категории. Речь идет о технических характеристиках вашего товара – прочесть обзоры, изучить анонсы новинок, вспомнить основы физики и химии (если нужно для понимания работы продукта), изучить архивные новости – чтобы понять, как развивались технологии, спрос и предложение в данном изделии.

После этого можно выявить все возможные технические характеристики вашего изделия, как результат – создать полный список значимых характеристик. Можно даже сформировать предварительную оценку ценности технических характеристик, рейтинг их значимости. Этот этап можно назвать определением качества продукта.

Второй этап – изучение потребительского спроса и сценариев использования изделия. Для этого этапа очень важными источниками информации будут отзывы на сайтах, мнение реальных пользователей товара (знакомых или коллег) и личная оценка возможных сценариев использования. Однако это не единственные источники поиска информации для определения сценариев использования. Результат этого пункта – максимальный список сценариев использования с разделением по категориям потребителей данного изделия (для чего нужен продукт? Какие свойства нужны? Какая целевая аудитория по возрасту/полу/обеспеченности) этот этап также помогает сформировать общее впечатление о целевой аудитории продукта, но главная его цель – выявление ценности для потребителя.

По результатам первых двух этапов можно создать кластера продукта путем создания матрицы технических характеристик и накладыванием на неё потребительских сценариев использования (с детализацией по категориям клиентов). После этого совмещения будут видны пробелы – группы характеристик, которые не попали ни в какой сценарий спроса и сценарии, которые не перекрываются текущим пулом характеристик. На этом этапе необходимо провести дополнительное изучение таких случаев, чтобы отсеять ошибочные или откровенно не нужные комбинации и не пропустить ничего, что может иметь значимость для потребителя.

Фактически это поиск того самого, оптимального соотношения цена-качество (ценность-качество-цена, как полная версия).

После проверки выпавших значений, все совпадения групп характеристик + потребительский сценарий – выделяем в сегменты матрицы.

Может звучать довольно сложно, поэтому давайте разберем на простом примере.

Пример:

У нас есть изделие «сетевой фильтр». Определяем значимые для него потребительские характеристики, т.е. те, что влияют на выбор:

Сетевой фильтр					
кол-во хар-к	характеристика	вариант 1	вариант 2	вариант 3	вариант 4
2	количество розеток	3	4	5	6
2	сила тока (совокупность сечения и материала сердечника)	10А	16А		
2	материал корпуса	обычный пластик	негорючий пластик		
2	наличие предохранителя	есть	нет		
2	наличие варистора	есть	нет		
3	цвет	черный	белый	цветной	
4	длина кабеля	1,8м	3м	5м	10м
2	наличие USB питания	есть	нет		

Далее выводим потребительские сценарии для сетевых фильтров:

цена	для чего?	длина кабеля	розетки	USB	качество	дизайн
дешевый	использование для компа	длинный кабель	много розеток	наличие USB	безопасный	красивый
нет значения	использование для БТ	средний кабель	несколько розеток	нет нужды в USB	не безопасный	без разницы на дизайн
		короткий кабель				

Характеристик получилось немало, как и их сценариев. Если просуммировать все варианты, то у нас получится 1536 сегментов характеристик и 192 сценария (перемножаем все возможные варианты варианты) – это довольно существенное количество. Столько сегментов мы завести не сможем, поэтому надо уменьшать их количество.

Следующий этап аналитической работы – очень важный этап использование любого алгоритма или методики – включение критической оценки данных. В нашем случае сперва мы будем оценивать объем кластеров и характеристик, например:

Необходимости учитывать длину каждого кабеля нет – можно просто объединить характеристики на длинный (10м) и короткий (1-5м). при заведении можно в популярные сегменты заводить весь метраж коротких вариантов конкретной позиции. также укрупняем сценарии

Учитывать разное количество розеток не значимо для потребителя. Эту характеристику можно группировать до малого количества (3-4 розетки) и большого (5-6 розеток)

Некоторые характеристики или варианты имеют малую значимость. цветные сетевые фильтры – это дополнительный ассортимент и можно исключить из общего списка

Уже получается 192 комбинации характеристик. Далее продолжаем использовать логику

Комбинации 16А силы тока (повышенной) и обычного пластика неприемлемы (возможно оплавление под нагрузкой)

Использования сценария «дизайн» важно не во всех случаях, а только тогда, когда потребитель готов переплатить

Т.е. еще 2 характеристики будут иметь значимость только в половине случаев. При расчете общего количества кластеров, исходя из количества вариантов характеристик изменяем их значение на 1,5 т.к. используем только в половине случаев. Итого получаем 108 кластеров характеристик и 96 сценариев использования.

При более детальном анализе обязательно выявятся характеристики, которые можно отсеять, используя логику. Например, те, кто выбирают красивый дизайн, наверняка предпочтут

более дорогой и безопасный, т.е. дешевый и безопасный красивый сетевой фильтр не очень нужен (точнее степень его красоты не будет существенно влиять на спрос).

Таким образом получаем 2 таблицы – 81 строка и 96 строки и начинаем их совмещать, попутно отчищая от нелогичных решений.

Надо также учесть, что пользователю не слишком нужен варистор и не всегда интересно качество пластика, но покупатель хочет получить свойство «безопасный». Поэтому ряд параметров, влияющих на безопасность, мы можем разложить на «безопасный/средний/небезопасный».

Таким образом можем получить сегменты вида

Дешевый/мало розеток/10А/обычный пластик/безопасный/1,8м/без USB

Дешевый/мало розеток/10А/обычный пластик/небезопасный/1,8м/без USB

Третий этап – применяем кластеризацию к текущим продажам. Стараемся максимально точно совместить получившиеся кластера и текущий ассортимент. Наверняка найдутся позиции, которые не попадут ни в один из кластеров и найдутся кластера, без позиций – **товары без кластера** и **кластера без товара**. Очень важно на данном этапе обработать именно расхождения – это та часть, где теория встречается с практикой. Спрос товара определяет ценность и значимость для потребителей, поэтому, во-первых, обработав товары без кластера получится выявить скрытые кластера, которые мы упустили на первых двух этапах. Во-вторых, кластера без товаров могут стать точкой роста в категории. Необходимо еще раз оценить необходимость этих кластеров, и в случае, если они все еще важны – обязательно взять их в работу и искать товар для них.

Но это могут быть и не важные кластера, которые просто лишены здравого смысла, например вот такой сетевой фильтр:

Дорогой/мало розеток/16А/обычный пластик/небезопасный/5м/без USB

Т.е. совмещение низких параметров качества и высокой цены – весьма сомнительная ценность для покупателя. В тех редких случаях, когда такой сегмент продается, вероятнее всего мы что-то не учли в характеристиках этого изделия, влияющих на спрос.

После того, как вся матрица уложилась в кластеры – наступает время следующего этапа – тендера.

В моей практике был интересный пример. Я перешел на категорию «чехлы для смартфонов» ВЭД направления, в качестве тимлида, и начал погружаться в её особенности. Молодой ПМ вел эту категорию пару месяцев и всё что знал – усвоил при передачи информации от предыдущей команды.

Одним из первых моих вопросов был «где можно взять полный список закупаемых нами чехлов»? Мы активно пытались разобраться с этим вопросом и поняли, что такого списка не существует в принципе и каждый раз решения принимались на основании опыта предыдущего сотрудника (т.е. «из головы»). Поэтому первым, чем мы занялись – составили список всех возможных видов чехлов (накладка, бампер, книжка, чехол-книжка, чехол на лямке и т.д.) и сузили их до того списка, который применялся раньше.

Проанализировав продажи разных видов в прошлом – мы убрали несколько видов чехлов и добавили пару экспериментальных, по которым планировали сделать тестовые закупки.

Таким образом у нас появилась основа – список видов чехлов, который мы могли применять к тем или иным моделям. Из 10 видов мы применяли 3-4 вида к каждой модели смартфона, в зависимости от бренда, ценового сегмента и т.д. ну и каждый вид в разных цветовых вариациях.

Однако это сегментирование дало возможность прорабатывать виды чехлов. Мы размещали тендера и предзаказы на самые востребованные виды (т.к. не очень важно на какой смартфон делать изделие). Смогли погрузиться в технические особенности и структуру себе-

стоимости каждого вида (сколько стоят молды, как по цене отличается толщина, какие сроки нужны для изготовления). Создали список технических требований к каждому виду изделия и закрепляли каждый вид за конкретным поставщиком.

В результате этой работы – очень сильно выросла стабильность поставок, снизились проблемы с качеством и непопаданием в сроки. Тендера стали проходить более эффективно (т.к. были общие требования к качеству).

Безусловно список этих видов чехлов менялся с течением времени. Появлялись новые виды или менялась популярность старых – наш «чарт-лист» корректировался. Но это всегда была основа, создав которую мы смогли на качественно ином уровне строить управление категорией.

Тендер

Тендер – это невероятно крутой механизм в работе коммерческой структуры. С помощью тендера можно выполнять целый ряд задач и существенно влиять на ассортимент и коммерческую часть нашей работы.

Есть два основных варианта проведения тендера – с фиксированными кластерами и количествами или без кластеров, свободный тендер по изделию.

Первый вариант тендера подходит для ситуаций, когда жизненный цикл устройств (модели) в категории больше года, при этом вы на 100% уверены в хорошем знании рынка и отсутствии необычных новинок, которые могут привлечь новых потребителей. Также этот вариант подходит для ситуаций с дефицитом времени и необходимостью срочно разместить новые заказы. Как правило, такой сценарий тендеров подходит для оперативного размещения новых предзаказов.

Считаем прогноз всей категории на период -> разбиваем общие количества на кластера по долям продаж -> высылаем поставщикам для заполнения -> сравниваем цены, торгуемся по ценам, добиваемся лучших условий -> размещаем предзаказы

Второй вариант существенно обширнее и является важным этапом при формировании ассортимента – это тендер без кластеров, только по изделию.

Вместо кластеров и количеств, необходимо подготовить таблицу со всеми важными характеристиками и ценой и выслать её для заполнения поставщикам. В данном случае, при запуске тендера важно подчеркнуть для поставщиков, что обязательно нужно выслать максимально возможное количество моделей, вариантов, новинок и т.д. – т.к. объем выборки и разнообразие предложений является ключевым параметром этого варианта тендера.

Рынок производителей формируется иначе, чем рынок внутри нашей сети или нашей страны. Многие модели, которые не популярны или плохо представлены у нас могут иметь большой спрос на рынках других стран или в других сетях. Количество и ассортимент предложений поставщика характеризует два параметра:

Что хорошо продается у поставщика

Какие новые изделия или технологии поставщик хочет развивать и продвигать в рынке

Именно эти два параметра, при выборке большого списка поставщиков, формируют тенденции рынка со стороны производителей. Если вы способны работать с большими массивами данных, обрабатывать вручную заполнение тендерных таблиц, чтобы всё сводить к общему стилю, то можно отследить следующее:

В каких кластерах сконцентрировано какое количество предложений (сплит производителей и предложений по кластерам)

Какие появляются новые кластера предложений – новинки продукта

Оценить общий внешний вид по каждому кластеру и определить новинки по дизайну и отличающиеся по характеристикам решения из общей массы

Изменение соотношения цена-качество между кластерами

При производстве используются разные технологии в рамках одного изделия и некоторые компоненты или характеристики могут обладать определенной ценностью и стоимостью. Если ценность для потребителя довольно статичная, то стоимость каких-то характеристик/функций может сильно меняться со временем, например, в определенный момент технология производства и цена чипов памяти 8Gb стала равна чипам 4Gb, или технология экрана IPS почти сравнялась по цене с TN – т.е. разрыв стоимости характеристик сильно сократился, а ценность осталась высокой. Как результат, те компании, которые первыми смогли определить этот тренд и завести больше товара с высокой ценностью и низкой ценой, вместо повторения заказов ста-

рых моделей или кластеров – сняли сливки с рынка. Этот пример также показывает разницу между первым и вторым подходом в тендере.

Если запросить цены в конкретных сегментах – получишь именно их. Если запросить общее предложение – можно определить новые возможности.

В итоге анализ тендера без указания кластеров и количеств позволит внести качественные изменения в ассортимент – определить, что нового можно завести, определить, что из старого пора выводить, спрогнозировать куда будет смещаться рынок со стороны производителей.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.