**От Sell-in к sell-out**

В этом году наш бизнес-юнит поставил перед собой глобальную задачу – перейти из стратегии sell-in в стратегию sell-out. Что это значит и как это работает, рассказали нам Руководитель отдела торгового маркетинга Полина Казанцева и Директор по дистрибуции В.

**Скажите, В., из чего состоит стратегия «От Sell-in к Sell-out»?**

Стратегия от Sell-in к Sell-out - это изменение фокуса с продаж нашим прямым крупным клиентам (дистрибьюторам) на активизацию продаж внутри каждой торговой точки. В конечном итоге, именно наши конечные потребители определяют, какой продукт окажется в их покупательской корзине, а значит окажется победителем в этой битве. Первыми шагами на пути от Sell-in к Sell-out стали следующие проекты:  *стратегия управления Бренд-миксом, контроль инвестиций, а также пилотный проект Портфельное кросс-промо.*

**Что значит бренд-микс, и как он воплощается в жизнь?**

Многие в компании знают, что почти 80% общего объема продаж дают нам 3 SKU: Вермут Cinzano Bianco и игристые вина Cinzano Asti и Mondoro Asti. При этом доходность Mondoro достаточно высокая, по сравнению с доходностью вермута и игристого Cinzano, и, управляя этим, мы можем увеличить доходность наших продаж.

Наша уникальность на алко рынке заключается в наличии сильного портфеля брендов. Мы представлены в основных алкогольных категориях – таких то – так мы можем удовлетворить любые желания покупателя, делающего свой выбор перед полкой.

Одним из вопросов, который стоит перед нами - дистрибуция в регионы. Основная наша задача состоит в том, чтобы добиться лидирующих позиций в продажах игристых и вермутов, а также в наращивании объемов дистрибуции и продаж высокомаржинальных SKU.

**Какие SKU для нас сейчас являются фокусными?**

Мы активно занимаемся увеличением присутствия игристого Cinzano Prosecco, поскольку исследования показывают, что все больше людей ищут просекко в магазинах. Основной костяк наиболее высокодоходных брендов – это Espolon, Wild Turkey и Aperol. Особенно высокий потенциал, конечно, у Aperol в канале On-trade. И по-прежнему мы не должны забывать, что бренд Мондоро – жемчужина в нашем портфеле, поскольку он приносит и объем, и прибыль.

**Какие у нас основные каналы и инструменты продаж?**

Основные продажи элитного алкоголя в России ведутся через Ключевых Клиентов (Key Accounts – KA). Сейчас мы активно занимаемся введением, так называемых, must-have брендов в КА – это Сinzano, Mondoro, Espolon, Wild Turkey и Aperol, которые рекомендуется иметь в каждом магазине минимум в таком составе.

На последнем QBR Финансовый директор Р. презентовал новую модель по расчету доходности каждого SKU. Теперь sales-команда активно внедряет эту модель в переговорах с дистрибьюторами. Это новый и сильный инструмент, который поможет нам укрепить микс высокодоходных и высокообъемных брендов, и, соответственно, улучшить финансовые показатели компании.

В рамках новой стратегии Sell-out мы анализируем не только бренд-миксы, но и микс каналов продаж, территорий/городов и даже дистрибьюторов. У нас есть 2 основных канала продаж off-trade – это национальные сети и дистрибьюторы. Коммерческие условия работы с дистрибуторами для компании являются более выгодными. Увеличивая долю объема продаваемого через дистрибуторов, мы напрямую улучшаем финансовые показатели компании. А с национальными сетями мы стараемся оптимизировать коммерческие условия.

**Что насчет второй составляющей стратегии Sell-out – управление инвестициями?**

Огромное значение имеет правильное инвестирование ресурсов компании. Для максимального результата необходимо инвестировать имеющиеся ресурсы туда, где есть потенциал с точки зрения как объема, так и прибыльности.

Сейчас команда продаж и торгового маркетинга проводят селекцию городов, сетей и точек, для того чтобы определить зоны роста, куда следует инвестировать, определяются наиболее эффективные механики и внедряются новые инструменты по оценке эффективности вложений. Все это направлено на то, чтобы улучшить качество дистрибуции и увеличить объемы продаж стратегических брендов компании.

Частью проекта правильного инвестирования является внедрение форм расчета эффективности ТМ акций. Одна из форм, оценивающая одну их часто встречающихся механик – временное снижение цены (Temporary Price Reduction) – уже внедрена. Это такой финансовый инструмент, где менеджер сможет сам просчитать эффективность проведения TPR в зависимости от проданных объемов. TPR – одна из самых популярных механик; ее любят как сети, так и потребители. Согласитесь, мало тех, кто не любит скидки в магазинах. Но со стороны компаний, TPR всегда требует очень четкого контроля и оценки эффективности. Если не контролировать этот инструмент, можно получить отрицательный финансовый результат.

Мы отрабатываем новые подходы к планированию, согласованию, организации и проведению механики TPR. Один из главных критериев для нас – эффективность, с максимальным исключением негативного влияния скидок на имидж брендов. Команды Продаж, Маркетинга, Трейд-маркетинга и Финансов обговорили некоторый свод рекомендаций по времени и периодам проведения TPR, по проценту скидки, который следует давать на тот или иной бренд, а также рекомендации по выбору брендов. Важно отметить, что следует крайне осторожно проводить TPR на низко доходные бренды.

**Расскажите о кросс-промо?**

Когда мы думаем о том, какое предложение нужно сделать потребителю, чтобы оно точно попало в его ожидания, мы всегда должны оценивать, для чего он покупается – чтобы весело провести время в компании, устроить вечеринку или романтический ужин. Чаще всего это компания, в которой присутствуют мужчины и женщины с разными вкусами. Поэтому командами маркетинга и торгового маркетинга были сформированы несколько комбо-пакетов, закрывающих разные ситуации потребления, например, игристое вино и виски. Основная идея в том, чтобы дать людям возможность купить несколько разных категорий алкогольной продукции в один момент. Утвержденные комбинации категорий и брендов – Cinzano Prosecco + Wild Turkey 81, Cinzano Prosecco + Espolon, Cinzano Prosecco + Aperol, Mondoro Asti + Mondoro Vermouth и Cinzano Asti + Wild Turkey 81.

Пилотный проект позволит оценить, что именно будет наиболее эффективно. По результатам пилотных проектов в крупных сетях по всей стране будут выбраны наиболее интересные механики и именно они будут использоваться в будущем для активации продаж внутри торговых точек.

О результатах внедрения программы «От Sell-in к Sell—out» читайте в следующем выпуске PULSE.