



WRIGLEY

Свежие решения для бизнеса: стратегия развития категории жевательной резинки на прикассовой зоне до конца 2018 года

В рамках кейса участникам предстоит окунуться в бизнес производителя любимых брендов жевательной резинки, а также решить, как увеличить продажи Wrigley на прикассовой зоне в канале современной торговли и потребление жевательной резинки во всей стране.

Содержание

WRIGLEY



Введение



История Wrigley в России и мире



Корпоративная культура Wrigley и Mars



10 фактов о Mars



Рынок жевательной резинки в России



Барьеры потребления жевательной резинки



Прикассовая зона как место продаж категории жевательной резинки



Приложения

Команда Changellenge >> подготовила данный кейс исключительно для использования компаниями Mars и Wrigley. Авторы не намереваются иллюстрировать как эффективное, так и неэффективное решение управленческой проблемы. Некоторые имена в данном кейсе, а также другая идентификационная информация могли быть изменены с целью соблюдения конфиденциальности. Все цифры в тексте, таблицах и на графиках изменены и могут быть использованы только для целей решения кейса. Данные, представленные в кейсе, не обязательно являются верными или актуальными.

Changellenge >> ограничивает любую неправомерную форму воспроизведения, хранения или передачи кейса без письменного разрешения. Для того чтобы заказать копию или получить разрешение на распространение, пожалуйста, свяжитесь с нами по адресу info@changellenge.com.

Автомобиль Анны, руководителя отдела розничного маркетинга Wrigley, медленно двигался в привычной утренней пробке по Рублево-Успенскому шоссе, ведущему к подмосковному офису Wrigley. Но лучи апрельского солнца и живописный пейзаж за окном создавали у сидящих в салоне хорошее настроение и надежду на плодотворную встречу. В этот день в офисе должно было состояться обсуждение стратегических инициатив Wrigley в категории жевательной резинки с коллегами из других сегментов Mars: «Шоколад» (Chocolate), «Корма для домашних животных» (Petcare) и «Продукты питания» (Food).

По пути коллеги, которых Анна охотно взялась подвезти, делились интересными примерами из работы своих сегментов в канале современной торговли¹, а Анна вспоминала, как бурно развивался бизнес Wrigley в России в ее первые годы в компании. В 1990-е годы все крупные международные игроки предпринимали попытки закрепиться на далеком от насыщения российском рынке жевательной резинки. Одни ограничивались маркетингом своих брендов в крупных городах, вторые пытались выстроить широкую дистрибуционную сеть, третьи шли дальше и строили в России заводы

по производству продукта или упаковки. Wrigley имел ресурс для работы по всем трем направлениям, но после постройки завода в Санкт-Петербурге получил особые возможности по наращиванию своей доли на рынке. Непрерывный рост годовой пенетрации стимулировал объем производства Wrigley², который с 2000 по 2008 год увеличился в 7 раз.

Затем грянул экономический кризис, во время которого население резко сократило расходы на товары не первой необходимости. И хотя уже спустя год-полтора после начала спада потребления, как вспоминала Анна, показатели стали восстанавливаться, к предыдущим темпам роста рынок по-прежнему не вернулся. Тем не менее российский рынок по-прежнему является одним из самых перспективных среди мировых, и Wrigley как один из крупнейших игроков на российском рынке учитывает в своих стратегических планах динамику всей категории жевательной резинки.

Чтобы использовать преимущества глобальной диверсифицированной компании Mars, в компании ввели в практику обращаться к коллегам из других сегментов бизнеса или географических подразделений. Именно так и поступила Анна, кото-

рой недавно поручили проект по увеличению продаж жевательной резинки Wrigley на прикассовой зоне в рамках стратегии развития категории жевательной резинки до конца 2018 года. Она решила организовать небольшую встречу по обмену опытом между Wrigley и коллегами из других сегментов Mars. На совещании предстоя-

ло обсудить, какие барьеры потребления и покупки на прикассовой зоне существуют в сознании людей, а также как должен действовать Wrigley для исправления ситуации и максимизации собственного роста. Уже через неделю Анна со своей командой будет защищать первые результаты подготовки стратегии перед руководством.

Задачи, которые стояли перед Анной, не выходили у нее из головы:

1. Проанализировать основные (в т. ч. не перечисленные в кейсе) барьеры потребления жевательной резинки в РФ и предложить способы их преодоления с описанием конкретных действий Wrigley, обеспечивающие рост показателя годовой пенетрации жевательной резинки в РФ до 56 % к концу 2018 года.
2. Разработать стратегию развития категории жевательной резинки на прикассовой зоне до конца 2018 года, позволяющую Wrigley уже с годовых результатов 2017 года показывать ежегодный темп роста продаж в современной рознице не менее 2 % в объеме при ежегодном бюджете в 82 млн рублей с оценкой финансового и маркетингового эффекта.

Паркуясь около здания Wrigley в новеньком бизнес-центре, Анна в очередной раз подумала, что благодаря коллективной работе и при экспертной поддержке друг друга они с коллегами смогут достигнуть поставленных задач. С этими мыслями в голове она, улыбнувшись, повернулась к коллегам:

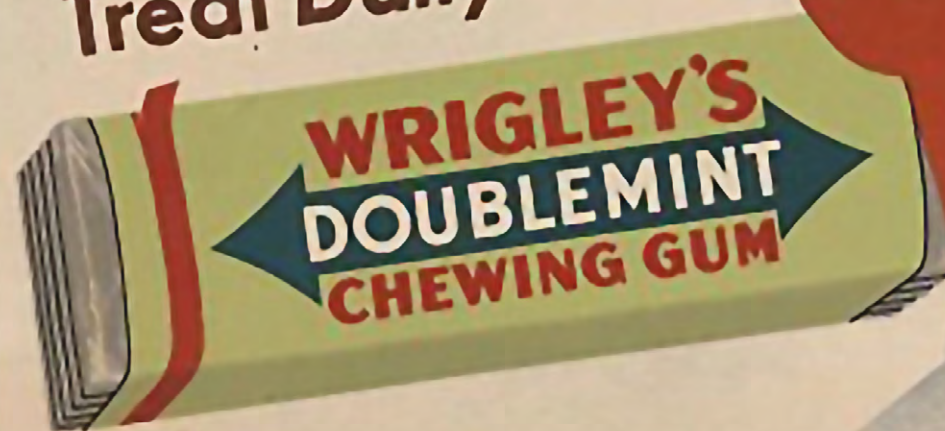
— Очень надеюсь на ваш опыт и примеры инициатив из ваших подразделений. Ну что, пора познакомить вас с офисом и коллегами! У нас есть еще целых 15 минут до встречи.

¹ Канал современной торговли — розничные и мелкооптовые торговые точки в формате самообслуживания. В основном представлены гипер-, супер- и минимаркетами

² Пенетрация — процент домохозяйств, совершивших покупку продукта (хотя бы раз) в течение определенного периода

История Wrigley
в России и мире

Enjoy this
Delicious
Treat Daily



Re
D

История Wrigley в России и мире

WRIGLEY

На входе в четырехэтажное здание, целиком занятое Wrigley, коллеги из других сегментов Mars взяли небольшой корпоративный журнал Wrigley, на последней странице которого традиционно была врезка об истории и ценностях компании. Переговорная, где планировалось провести совещание, была еще занята. Налив себе кофе, коллеги в ожидании встречи устроились в комфортной зоне отдыха и принялись листать страницы журнала.

На заре своего становления, в конце XIX века, компания Wrigley занималась продажей пекарского порошка и мыла, а жевательная резинка была лишь бесплатным бонусом к покупке. Однако предпринимательские навыки Уильяма Ригли способствовали появлению и активному распространению жевательной резинки на рынке, вскоре сделав этот продукт основным для развития будущей глобальной корпорации.

С открытия в 1910-х годах заводов в Канаде и Австралии началась международная экспансия компании. Сегодня Wrigley имеет дистрибьюторскую сеть в более чем 180 странах, а 17 тыс. сотрудников трудятся над операционными процессами в 48 странах.

Одной из таких стран двадцать лет назад стала Россия. В 1996 году было подписано распоряжение о сдаче в аренду земельного участка под строительство фабрики по производству жевательной резинки. Сегодня на фабрике производится продукция для 31 страны, а по объему выпуска она находится на пятом месте среди всех фабрик Wrigley в мире.

В 2008 году произошло слияние с Mars. При этом компания Mars передала в собственность Wrigley ряд торговых марок Mars, таких как Skittles®, Starburst® и Rondo®, а Wrigley Mars — премиальный бренд «Коркунов», приобретенный годом ранее.

Совокупный портфель Wrigley Россия представлен кондитерскими изделиями (Skittles, Rondo и леденцами Orbit) и пятью брендами жевательной резинки: Orbit, Five, Eclipse, Hubba Bubba и Wrigley's³. При этом Orbit, Five, Eclipse и Wrigley's являются жевательной резинкой без сахара.

Orbit, позиционируемый как жевательная резинка для ухода за полостью рта, имеет базовую линейку, линейку Orbit White, в продукции которой содержатся дополнительные микрогранулы, а также детский Orbit. Бренд Orbit представлен в нескольких

форматах: стандартная ОТС-пачка (10 подушечек), XXL (15 подушечек), «Беги» (25 подушечек) и банки (40 подушечек). Тремя видами продукта представлен бренд Hubba Bubba: базовым предложением с 54 вариантами тату в разных упаковках, Hubba Bubba Max для максимально больших пузырей и Hubba Bubba Лента. Бренд Eclipse известен своим усиленным мятным вкусом для интенсивного освежения дыхания. Бренд Five представлен в премиальном сегменте. Это жевательная резинка в пластинках, призывающая потребителей испытать новые ощущения и продаваемая в двух форматах: 12 и 6 пластинок. Также в формате пластинок представлен бренд Wrigley's с двумя вкусами: Wrigley's Spearmint и Wrigley's Doublemint, которые имеют самую длинную историю существования на рынке.

На сегодняшний день Wrigley является одной из важнейших частей компании Mars, а Россия — один из приоритетных рынков. Текущая цель Wrigley на российском рынке — обеспечить максимальную доступность продукта для покупателя.

Что касается российского подразделения Mars, на российском рынке присутствуют шесть \$100-миллионных брендов ком-

пании, которые приносят 2 млрд долларов выручки в год по России и СНГ. В России работают девять фабрик, где заняты свыше 7700 сотрудников. Сейчас строится десятая фабрика в Ростовской области, где будут производиться корма для домашних животных. Продвижением продукции Mars занимаются более 70 дистрибьюторов и около 2 тыс. мерчендайзеров, торговых представителей, супервайзеров и менеджеров по продажам. 97 % продукции Mars производится внутри страны и затем продается во всех географических зонах — от Калининграда до Дальнего Востока. Жевательная резинка, как и остальная продукция, продвигается по самым разным каналам — от федеральной розницы (X5, Дикси и др.) до продажи через вендинг-дистрибьюторов⁴, HoReCa⁵ и Интернет.

Более 20 лет на российском рынке научили Mars и Wrigley предельно внимательно относиться к своим партнерам по бизнесу, поддерживать их и контролировать соблюдение условий договоров. Такие действия позволили Mars уверенно закрепиться и успешно работать на российском рынке, будучи социально ответственной компанией.

³ Данные по продажам брендов жевательной резинки в РФ см. в приложенном файле Excel

⁴ Вендинг (от англ. Vending) — продажа с помощью торговых автоматов

⁵ HoReCa (от англ. Hotel, Restaurant, Cafe/Catering) — продажа товаров в кафе, ресторанах и отелях

Корпоративная культура Wrigley и Mars

WRIGLEY

В коридоре Анна встретила одну из талантливых участниц программы развития Leadership Development Program, которую планировала позже подключить к поиску информации для проекта развития категории.

— Жень, привет! Помнишь, пару дней назад мы говорили о встрече с коллегами из других сегментов? Сегодня они приехали к нам в гости, и поскольку они в этом офисе впервые, хорошо бы провести небольшую экскурсию. У нас есть 5 минут до встречи. Покажешь им офис? А я пока распечатаю кое-какие документы.

Коллеги из Mars с радостью проследовали за новым экскурсоводом по этажам. В компании отказались от кабинетной планировки, организовав зоны отдыха и расставив стенды с бесплатной продукцией Wrigley. Во время экскурсии коллеги расспрашивали Женю о ее впечатлениях о компании — им всегда было интересно мнение новичка. По рассказу Жени было понятно, что ей определенно нравится в Wrigley: компания заботилась о здоровье и правильном питании сотрудников (в здании находился спортивный зал, полноценное питание почти полностью обеспечивалось за счет компании), предоставляла большое количество возможностей для развития и совершенствования через налаженную систему тренингов, гибкий график позволял выбирать

часы работы с обязательным присутствием в офисе только с 11 до 15 часов, культура и основы работы в компании понятно и доступно пояснялись старшими коллегами на стартовом двухдневном тренинге Essence of Mars. Из этого занятия Жене особенно запомнилась цитата бывшего главы компании Форреста Марса: «Меня-то можно сменить — подумаешь, президент компании! А вот замену талантливому сотруднику найти не так-то просто». Глава компании не жалел усилий и ресурсов на поиск талантов, которые могли бы послужить на благо компании, и создавал для них исключительные условия работы.

Поблагодарив Женю за быструю, но содержательную экскурсию по офису, участники встречи зашли в освободившуюся переговорную. На стене висел большой постер со списком Пяти Принципов компании.

Идеология, сформулированная Форрестом Марсом много десятков лет назад, сводится к Пяти Принципам, актуальным для работников всех сегментов бизнеса, в том числе Wrigley: Качество, Ответственность, Взаимовыгодность, Эффективность, Свобода.

Основной идеей Принципа Качества является производство качественных продуктов, которые должны полностью удовлетворять требованиям потребителей. «Потреб-

итель — это наш босс, качество — это суть нашей работы, а хороший товар по доступной цене — вот наша цель». Принцип Ответственности подразумевает, что каждый работник выполняет важную часть работы и отвечает за ее качество. При этом в соответствии с Принципом Эффективности сотрудники должны делать свою работу максимально эффективно, затрачивая минимум ресурсов.

Основные принципы производства говорят о том, что только взаимная выгода выдержит испытание временем. Развитие культуры лидерства — яркий пример реализации Принципа Взаимовыгодности в жизни. Для компании это уверенность в том, что бизнес устойчив в долгосрочной перспективе, что сегодня делается все для развития лидеров, которые будут руководить компанией завтра. Для контрагентов это возможность проявить себя и взять на себя ответственность за результаты. Для сотрудников это возможности для профессионального и личного развития и, как следствие, карьерного роста.

Важным в Mars считается стремление к Свободе. Этот принцип гласит «Нам нужна свобода, чтобы строить свое будущее; нам нужна прибыль, чтобы оставаться свободными».

Соблюдение данных Принципов всеми работниками компании позволяет Mars создавать уникальные продукты, получать прибыль и обеспечивать себе лидерство на мировом рынке в течение многих лет. Все остальные элементы корпоративной культуры органично дополняют эти пять столпов. Атрибутами культуры можно считать офисы без перегородок, открытость высшего руководства для общения, неформальный стиль коммуникаций, коллективное принятие решений, отсутствие статусных отличий, равноправие между сотрудниками. Но все эти атрибуты просто дополняют основную особенность компании, которая заключается в том, что это семейная компания и все сотрудники считают себя одной большой семьей.

Особую радость у давних сотрудников Wrigley вызывало то, что слияние с Mars в 2008 году не нарушило атмосферы работы в их компании. Действительно объединились две семейные компании, в которых работали сотрудники со схожими жизненными ценностями. Они формировались многими десятилетиями с акцентом на взаимную поддержку и теплые отношения между сотрудниками вне зависимости от занимаемых ими в компании должностей.

Десять фактов о Mars

1. Бизнес Mars начался с продажи сливочной карамели и недорогих конфет, сделанных вручную Фрэнком Марсом и его женой Этель на собственной кухне в г. Такома (штат Вашингтон).
2. Жевательная резинка Orbit была запущена в годы Второй мировой войны. После войны производство Orbit было прекращено, но Wrigley вернулась к массовому бренду спустя 30 лет, качественно изменив рецептуру. Сегодня Orbit — общепризнанный мировой лидер.
3. Штрих-код на упаковке Wrigley Juicy Fruit в 1974 году стал объектом первого в истории сканирования товара на кассе супермаркета.
4. В 1981 году конфеты M&M's® отправились в космос — астронавты одного из шаттлов попросили включить их в рацион питания на борту. Теперь M&M's® являются частью экспозиции музея космоса National Air & Space Museum в Вашингтоне (США).
5. Жевательная резинка Orbit входит в сухой паек российских космонавтов, так как она помогает поддерживать жевательные мышцы в тонусе. Также она входит в экспозицию Музея космонавтики на ВДНХ.
6. Бренд Orbit с 2003 года ежегодно получает премию «Товар года» в категории «Жевательная резинка».
7. Начиная с 2013 года, на упаковки всех брендов жевательной резинки Wrigley наносят отраслевой утилизационный логотип «Think Twice». В партнерстве с государственными службами, организациями по охране окружающей среды и работниками образования Wrigley продвигает заботу об окружающей среде через общественные кампании и обучающие программы.
8. В 2015 году в России стартовала промо-кампания «Orbit. 2 улыбки в пачке» для сбора средств на операции детям с челюстно-лицевыми дефектами.
9. Wrigley поддержал Стоматологическую ассоциацию России в праздновании Всемирного дня здоровья в марте 2016 года. В честь этого были организованы стоматологические студенческие фестивали, флэшмобы и специальное мероприятие для сотрудников Wrigley.
10. В день выпускается более 200 млн конфет Skittles.

WRIGLEY



Рынок жевательной резинки в России

WRIGLEY

— Коллеги, еще раз добрый день! — начала Анна. — Теперь, когда все знакомы, предлагаю начать обсуждение. Напомню, у нас в самом разгаре работа над стратегией развития категории жевательной резинки. Я захватила с собой несколько материалов, понимание которых нам особенно важно для выстраивания стратегии.

Прежде всего, мне хотелось бы напомнить характерные черты категории жевательной резинки. Во-первых, ее импульсность — только 2 % покупателей планируют покупку жевательной резинки заранее. Во-вторых, жевательная резинка — это on-top-покупка⁶. Наконец, интересная особенность категории в том, что чем чаще даже в обычной жизненной ситуации под рукой у потребителя будет жевательная резинка, тем больше будет потребление и, соответственно, частота покупок⁷.

Что касается состояния и динамики рынка жевательной резинки в целом, то, по прогнозу Euromonitor, объем мирового рынка жевательной резинки с 24,7 млрд долларов в 2014 году за пять лет должен вырасти на 7,8 млрд долларов. Лидерами мирового потребления на душу населения являются Швейцария, Мексика и ОАЭ, каждый житель которых в среднем потребляет 308, 209 и 204 подушечки⁸ в год соответствен-

но. Россияне заметно отстают от мировых лидеров, потребляя около 120 подушечек в год. Но при этом рынок обладает очевидным потенциалом роста, поскольку показатель пенетрации составляет лишь 52 % домохозяйств.

При формировании стратегии развития Wrigley также учитывает тот фактор, что

сегодня категория жевательной резинки широко дистрибутирована и ее можно увидеть в подавляющем большинстве точек. Нумерическая дистрибуция категории превышает 98 %, нумерическая дистрибуция⁹ Wrigley достигает почти 90 % при уровне взвешенной дистрибуции¹⁰ выше 90 %.



Рисунок 1.
Годовой уровень потребления жевательной резинки на душу населения, подушечки



⁶ On-top-покупка — покупка сверх запланированного списка товаров.

⁷ Частота покупки — среднее количество посещений формата/сети/магазина, в ходе которых покупалась продукция в расчете на домохозяйство за определенный период времени

⁸ Для упрощения оценки рынка можно использовать следующее соотношение: 1 пластинка = 1 брусок = 1,5 подушечки

⁹ Нумерическая дистрибуция SKU — процент торговых точек, в которых есть данное SKU

¹⁰ Взвешенная дистрибуция SKU — процент, приходящийся на торговые точки, продающие данное SKU, в общем объеме продаж категории

Рынок жевательной резинки в России

WRIGLEY

Основными каналами продаж жевательной резинки Wrigley на сегодняшний день являются канал современной и традиционной торговли с акцентом на работу с точками современной торговли, генерирующим большой потребительский трафик и оборот продаж.

Для прогнозирования дальнейшего роста категории жевательной резинки в современных форматах розницы есть важный

нюанс: приходящийся на этот тип розницы объем рынка жевательной резинки последние несколько лет растет экстенсивно. С мая 2014 года за год количество точек современной розницы, торгующих категориями, выросло на 8,6 %, хотя продажи категории в штуках из одной точки упали на 5,2 %.

— Коллеги, — обратилась Анна. — Посмотрите на последний график. На нем видно, какую динамику приобрел рынок в 2015 го-

ду. Сейчас Wrigley очень важно понимать, как можно стимулировать физический рост продаж (в штуках).

— Да, спасибо большое, — обратился к Анне коллега из сегмента продуктов питания. — Теперь ситуация для нас стала нагляднее. Я бы еще с удовольствием послушал о барьерах потребления, которые есть в вашей категории. Сможешь ввести нас в курс дела?

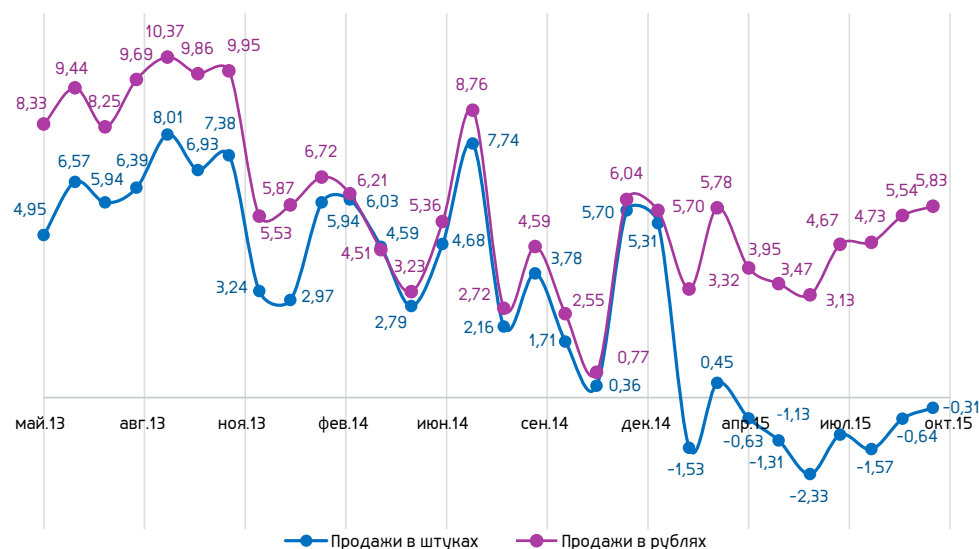


Рисунок 2.
Количество точек по каналам современной и традиционной торговли

	2013	2014	2015	2016П
КАНАЛ СОВРЕМЕННОЙ ТОРГОВЛИ				
Гипермаркеты	982	1070	1186	1225
Минимаркеты	35 475	38 579	41 791	43 132
Супермаркеты	4219	4558	4931	5030
Другие ¹¹	4613	5413	5505	5614
Всего	45 288	49 620	53 413	55 000
КАНАЛ ТРАДИЦИОННОЙ ТОРГОВЛИ				
Фудсторы	152 777	147 434	137 915	138 716
Киоски	17 843	13 968	11 248	11 061
Павильоны	45 384	43 477	38 889	38 933
Другие	7094	9541	10 899	11 290
Всего	223 098	214 421	198 952	200 000

¹¹ Под другими в таблице понимаются нестандартные для канала форматы магазинов. Пример из современной розницы — заправочные станции с торговым залом.

Рисунок 3.
Динамика продаж категории жевательной резинки в современных форматах торговли, темп роста к показателю аналогичного периода прошлого года, %



Барьеры потребления жевательной резинки

— Да, без проблем! — подтвердила Анна. — Во-первых, треть россиян считают жевательную резинку принципиально нерелевантной для них категорией и отказываются от покупок. Примером аудитории, для которой жевательная резинка нерелевантна, является возрастной сегмент 45+, представители которого практически не жуют резинку.

Стоит отметить, что рынок довольно четко сегментирован по возрастам. Основной объем потребления обеспечивается молодежью, а у каждого возраста есть своя базовая потребность, удовлетворяемая продуктом. Если для ребенка жевательная резинка — простое развлечение, то взрослые жуют из-за стресса или перед каким-то

поводом, требующим свежего дыхания. Компания придерживается маркетингового кодекса, по которому целевой аудиторией рекламных кампаний являются только люди старше 12 лет и в рамках которого, например, компания не может предложить при покупке продукта игрушку в подарок.

ВОЗМОЖНАЯ ПРИЧИНА ПОТРЕБЛЕНИЯ	ПРОСТОЕ РАЗВЛЕЧЕНИЕ	НОВЫЕ ОЩУЩЕНИЯ	ПОВСЕДНЕВНАЯ СКУКА	ЭЛЕМЕНТ МОЛОДЕЖНОЙ ЖИЗНИ	ЛИЧНАЯ УВЕРЕННОСТЬ
Процент в общем потреблении	17 %	7 %	20 %	24 %	32 %
Возрастной сегмент, для которого причина наиболее актуальна	Дети	Студенты и подростки			Взрослые

Во-вторых, в сознании многих потребителей существуют барьеры потребления, обусловленные некоторыми стереотипами, сложившимися в обществе. Так, часть населения считает жевательную резинку вредной для здоровья, а 40 % респондентов не употребляют жевательную резинку, по-

скольку это не принято в их коллективе или месте времяпрепровождения.

— Рассматривая влияние существующих барьеров на потребление жевательной резинки, можно говорить о том, что в числе задач Wrigley как одного из крупнейших

игроков на рынке — развивать культуру жевания! — резюмировала Анна и передала слово своему коллеге Олегу: — Олег, теперь, когда коллеги ознакомились с фактами о потребителях, расскажи, пожалуйста, что мы знаем о самом процессе покупки категории на прикассовой зоне?

БАРЬЕР ПОТРЕБЛЕНИЯ ЖЕВАТЕЛЬНОЙ РЕЗИНКИ	ЗАБОЯТСЯ О ЗДОРОВЬЕ И СЧИТАЮТ ВРЕДНОЙ	НЕ ПРИНЯТО В ОБЩЕСТВЕ	НЕ ПОЛУЧИЛИ ОЖИДАЕМЫХ ОЩУЩЕНИЙ	ДРУГОЕ
Процент респондентов	50	40	30	25

WRIGLEY



Прикассовая зона как
место продаж категории
жевательной резинки



Прикассовая зона как место продаж категории жевательной резинки

— Товары, за которыми посетитель приходит в магазин, делятся на плановые и импульсные, к которым относится продукция Wrigley, — начал Олег. — Спонтанное решение приобрести товар конкретной категории возникает чаще всего при контакте с этой категорией непосредственно в торговом зале. Соответственно, для построения планов развития категории жевательной резинки необходимо изучать именно прикассовую зону, где покупатель вынужденно задерживается в очереди и где традиционно реализуются основные объемы товаров импульсной покупки.

В процессе прохождения покупателя через прикассовую зону можно выделить интересы трех вовлеченных сторон. Анна, может быть, расскажешь, в чем, по твоему мнению, заинтересован ритейлер в этом случае, а я потом продолжу?

— Давай! — подхватила Анна. — По моему опыту с точки зрения ритейлера выгодна небольшая очередь, не позволяющая покупателю устать от ожидания, но максимизирующая продажи товаров в этой зоне, что заметно повлияет на показатели всего магазина. Таким образом, ритейлер заинтересован в продажах на квадратный сантиметр товарной выкладки, оборачиваемости и увеличении конверсии прикассовой зоны.

Также ему важно, чтобы прикассовая зона обладала оптимальным размером. Оборудование должно оставлять достаточно места для прохода между кассами и торцами полок основного торгового зала, а также быть достаточно невысоким, чтобы покупатели могли оценивать длину очереди и выбирать, к какой кассе пойти.

Приведу пример одного из наших ритейлеров-партнеров. При подсчете выручки от прикассовой зоны в расчете на один квадратный метр выяснилось, что она почти в два раза выше выручки от остальных зон. Мы регулярно общаемся с партнерами по поводу актуальных трендов. Сегодня ритейлеры находятся в постоянном поиске оптимальных форматов прикассы, существует тенденция к сокращению длины и высоты прикассовой зоны, наблюдается особый интерес производителей все новых и новых категорий к расположению на прикассовой зоне. К таким традиционным прикассовым категориям, как шоколад, жевательная резинка и сахаристые изделия, часто присоединяются товары распродаж, собственные торговые марки магазина и промопредложения партнеров.

Таким образом с точки зрения производителя товаров важно не только предоставить продукт, удовлетворяющий потреб-

ности покупателя, но и сохранить площадь товарной категории. Этот вызов становится актуальнее в условиях стремления все новых товарных категорий занять место на прикассе и тренда к уменьшению прикассовой зоны в целом. Кроме того, производитель заинтересован в увеличении продаж своей категории и своих товаров в этой категории. Таким образом, товар на прикассе должен обладать идеальным балансом привлекательности для покупателей, размера и цены.

Наконец, сам покупатель хочет купить товар, который отвечал бы его ожиданиям, смог удовлетворить его потребности, при этом сделать это быстро, легко и приятно. Интересно, что покупатель не только хочет удовлетворить функциональные потребности (свои и ребенка), но часто ищет для себя своеобразную форму награды за проделанный до этого «покупательский путь». С учетом того, что на кассе человек почти всегда испытывает стресс перед процессом оплаты со стороны очереди, важно, чтобы прикассовая зона и транспортная лента вызвали некоторые позитивные эмоции, ставя финальную точку в процессе покупок и формировании имиджа магазина.

WRIGLEY



Прикассовая зона как место продаж категории жевательной резинки

WRIGLEY

Исторически в современных форматах торговли категория жевательной резинки, как импульсная категория, располагается на прикассовой зоне. Из 100 % проходящих через кассу посетителей 25 % как-либо взаимодействуют с прикассой, 14 % совершают покупку расположенных здесь товаров. Таким образом, текущий уровень конверсии¹² прикассовой зоны составляет 14%.

Кроме конверсии товарная категория характеризуется такими показателями, как пенетрация, частота покупки и средний чек.

На основные показатели по категории влияют не только барьеры потребления, ограничивающие потребление всей товарной категории, но и барьеры покупки на прикассе, влияющие на приобретение товара каждый конкретный раз.

Одна часть барьеров покупки связана с состоянием или занятием посетителя в конкретный момент прохода через прикассовую зону. Покупатели могут быть слишком сосредоточены, проходя на автопилоте или думая только о выкладывании товаров и оплате. Или, напротив, думать о вещах поважнее: чтобы ребенок не убежал или не положил на транспортер лишнюю шоколадку.

Часто покупатель боится в последний момент купить что-то лишнее, поэтому специально старается минимально смотреть на товар вокруг кассы. Покупатели чаще всего торопятся и, если на кассе нет очереди, стараются быстрее расплатиться и выйти из магазина.

Другие барьеры, которые зависят не только от покупателя, — это сложившийся общий негатив от посещения торговой точки или окончания своего покупательского пути, атмосферы на неопрятной кассе с плохим освещением, неудачно расположенного искомого товара, неполного ассортимента либо вообще его отсутствия. Так, 70 % посетителей не будут искать товар на других кассах. Также стоит учитывать тенденцию к стремлению сократить очереди, увеличить популярность касс самообслуживания, развивать удаленные формы мобильной оплаты покупок и сервисы электронной коммерции.

При этом важно помнить, что сам покупатель также постоянно меняется. На сегодняшний день можно выделить несколько факторов, влияющих на потребности покупателя и его поведение на прикассовой зоне:

1. Экономия денег. В условиях снижения доходов населения возникает риск снижения покупок товаров не первой необходимости. Доля тех, кому важно получить наименьшую цену на все, что они покупают, стабильно растет. Если в 2009 году таких людей было около 52 %, то в 2014 году — уже более 67 %.

2. Жизнь в напряжении. Около 50 % чувствуют постоянное давление из-за необходимости быть успешными и зарабатывать деньги, постоянно сконцентрированы и напряжены.

3. Экономия времени. Напряженный темп жизни заставляет людей искать способы минимизации собственных затрат времени. Если в 2010 году 61 % респондентов искали пути упрощения своей жизни, то в 2013-м их стало более 70 %.

4. Использование технологий. С одной стороны, 63 % людей ощущают себя постоянно подключенными к Интернету. Многие из них используют очередь в магазине как лишнюю паузу, чтобы взглянуть на экран своего электронного устройства. С другой стороны, сам ритейлер все больше заинтересован в использовании новых технологий.

— Таким образом, мы с вами погрузились не только в барьеры потребления жевательной резинки, но и в процесс покупки категории на прикассовой зоне, узнали о барьерах покупки в самих торговых точках, — поблагодарила Олега Анна. — Прежде чем перейдем к рассказу об опыте других сегментов и обсуждению конкретных мер для нашей товарной категории, напомним наши основные задачи:

1. Проанализировать основные (в т. ч. не перечисленные в кейсе) барьеры потребления жевательной резинки в РФ и предложить способы их преодоления с описанием конкретных действий Wrigley, обеспечивающие рост показателя годовой пенетрации жевательной резинки в РФ до 56 % к концу 2018 года.

2. Разработать стратегию развития категории жевательной резинки на прикассовой зоне до конца 2018 года, позволяющую Wrigley уже с годовых результатов 2017 года показывать ежегодный темп роста продаж в современной рознице не менее 2 % в объеме при ежегодном бюджете в 82 млн рублей с оценкой финансового и маркетингового эффекта.

¹² Конверсия товарной категории — количество чеков, содержащих товар из данной категории, по отношению ко всем посетителям (трафику)

Приложения



Приложение 1

WRIGLEY

Пенетрация и размер покупки категории жевательной резинки в РФ, показатели МАТ¹³

	2-й кв. 2013 г.	3-й кв. 2013 г.	4-й кв. 2013 г.	1-й кв. 2014 г.	2-й кв. 2014 г.	3-й кв. 2014 г.	4-й кв. 2014 г.	1-й кв. 2015 г.	2-й кв. 2015 г.	3-й кв. 2015 г.
Пенетрация, %	51,1	52,7	51,2	51,6	51,7	51,2	52,6	52,4	52,2	52,1
Количество купленных пачек за одну покупку, шт.	1,47	1,47	1,48	1,49	1,5	1,51	1,52	1,55	1,55	1,56

Размер покупки — средний объем продукта (в кг, рублях, единицах), приобретаемого при посещении формата/сети/магазина, в ходе которого покупалась продукция.

¹³ МАТ (Moving Annual total — «скользящая годовая сумма») — сумма за предыдущие 12 месяцев, включая месяц, на который рассчитывается МАТ. Например, МАТ июль 2015 — сумма значений с августа 2014 по июль 2015

Приложение 2

WRIGLEY

Категории, заранее планируемые к покупке, % покупателей



Приложение 3

WRIGLEY

Ключевые потребности покупателя на прикассовой зоне



Changellenge >>

Кейс написан и опубликован
Changellenge >> – ведущей
организацией по кейсам в России.

www.changellenge.com
info@changellenge.com
vk.com/changellengeglobal
facebook.com/changellenge

MARS

Кейс создан по заказу
Mars, Incorporated

www.mars.com