



# RETAIL AUDIT

## ЧАСТЬ 1. ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

СЕГОДНЯ ПРАКТИЧЕСКИ НЕВОЗМОЖНО ДЕЙСТВОВАТЬ НА РЫНКЕ ВСЛЕПУЮ, ПОЛАГАЯСЬ ТОЛЬКО НА СОБСТВЕННУЮ ИНТУИЦИЮ. ЧТОБЫ ОПЕРЕЖАТЬ КОНКУРЕНТОВ И ПРИНИМАТЬ ПРАВИЛЬНЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ РЕШЕНИЯ, УПРЕДПРИЯТИЯ ДОЛЖНА БЫТЬ ТОЧНАЯ ОПЕРАТИВНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ОБ УРОВНЕ РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖ И О ТОМ, КАК НА НИХ ВЛИЯЮТ ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА, МЕРЧАНДАЙЗИНГ И ПРОДВИЖЕНИЕ. И ЗДЕСЬ ПРИГОДЯТСЯ ДАННЫЕ ТАКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ, КАК RETAIL AUDIT, ИЛИ АУДИТ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ.

Татьяна МИХАЙЛОВА

### ЧТО ТАКОЕ RETAIL AUDIT

**Retail audit** – это регулярное исследование, проводимое в розничных торговых точках. В его основе лежит сбор данных о ценах, ассортименте, запасах, продажах, наличии рекламных материалов по каждой исследуемой категории товара в магазинах, входящих в выборку. Благодаря этим данным предприятие может получить оперативную информацию о том, какие марки товара представлены в рознице, насколько они доступны (то есть во всех ли магазинах представлены), по какой цене и в каких объемах продаются. Retail audit также позволяет провести провер-

ку магазинов на наличие в них необходимого количества рекламных и POS-материалов, соответствующих данной торговой точке, а также на предмет представленности продукции конкурентов. Таким образом, формируется полная карта позиционирования исследуемой товарной группы.

Аудит розничной торговли является выборочным исследованием, и для того чтобы получить представление о рынке в целом, его данные экстраполируются на всю генеральную совокупность торговых точек. Поэтому структура и состав выборки должны быть по возможности постоянными. Это позволяет сравнивать получаемые данные в динамике,

что делает Retail audit практически незаменимым средством для мониторинга структурных изменений на рынке, а также эффективным инструментом для отслеживания изменения позиций компании и ее конкурентов на рынке.

Retail audit может быть осуществлен и как единовременное мероприятие. В таком случае предприятие получит необходимую информацию на определенный момент, например, перед запуском программы мерчандайзинга или промомероприятий. Также существует вариант проведения аудита с определенной периодичностью – раз в квартал, в месяц и т.п. В этом случае он осуществляет функции мониторинга и позволяет отслеживать текущую ситуацию, а также оценивать общие тенденции развития: изменение уровня дистрибуции и цен, объема рынка и его структуры (то есть долей рынка различных компаний и их марок).

По результатам исследования Retail audit разрабатывается комплекс мероприятий по оптимизации и повышению эффективности работы компании, будь то розничный магазин, производитель или поставщик. Таким образом, комплексный аудит – это не только средство контроля, а еще и оптимизации и повышения прибыли бизнеса. Retail audit проводится по всему контуру бизнес-процессов, происходящих в розничной сети. По мнению некоторых специалистов, с помощью применения данной технологии товарооборот можно увеличить на 30% в течение трех месяцев.

### КОМУ НУЖЕН RETAIL AUDIT

У многих производителей и поставщиков нет полной картины того, насколько качественно их товар представлен в торговых точках и по какой цене он продается в рознице. В связи с этим возникает вопрос, как собрать информацию, необходимую отделу маркетинга для организации эффективных мероприятий по увеличению присутствия компании на рынке. У многих предприятий есть собственные торговые представители и мерчандайзеры, которые посещают розничные точки продаж и имеют представление о наличии товара компании и товаров конкурентов на полках. Но многие торговые сети осуществляют выкладку самостоятельно, без привлечения мерчандайзеров со стороны поставщиков, а торговым представителям просто не хватает времени для сбора и анализа информации, поскольку они нацелены на активное увеличение продаж, а не на сбор данных. В этом случае на помощь приходит исследование под названием «Аудит торговых точек», или «Ритейл аудит» (Retail audit).

Крупные производители обычно заказывают такие исследования в специализиро-

**Retail audit позволяет оценить ситуацию на рынке по следующим направлениям:**

- динамика объемов продаж;
- региональные различия в потреблении;
- сегментация рынка и поиск новых ниш;
- позиции основных игроков;
- сильные и слабые стороны существующих товарных групп;
- роль различных каналов дистрибуции;
- качество дистрибуции;
- влияние изменения дистрибуции, цен, появления рекламных материалов в торговой точке и других маркетинговых элементов на уровень продаж и долю рынка компании.

### Используя данные Retail audit, можно увеличить товарооборот предприятия на 30% в течение трех месяцев

ванных агентствах – для них стоимость аудита по отдельным товарным категориям может составлять от тысячи до нескольких тысяч долларов. Retail audit в первую очередь помогает им оценить уровень представленности торговых марок в рознице, то есть определить уровень дистрибуции. При этом если проводить Retail audit регулярно, можно анализировать дистрибуцию в динамике: насколько лучше продукция была представлена в том или ином регионе в этом году по сравнению с прошлым; кто из конкурентов интенсивно осваивает регион; какую долю в ассортименте занимаете вы и ваши конкуренты и пр. Все это дает возможность принимать управленческие решения относительно «развития территории».

Retail audit также нужен развивающимся розничным операторам, особенно тем, кто столкнулся с нереализованным потенциалом роста. Обычно их интересует оптимизация торгового пространства, повышение эффективности работы персонала, оптимизация издержек, эффективность работы со складским запасом.

Жизненно необходимо данное исследование стагнирующему розничному бизнесу, испытывающему кризис. Как правило, это небольшие розничные сети с ограниченным административным аппаратом. Чаще всего их интересует реструктуризация складских запасов, изменение мотивации персонала, контроль качества розничного представления и антикризисные меры. Ну а крупным розничным сетям Retail audit интересен для оценки работы персонала (продавцы, мерчандайзеры, администраторы), анализа KPI (средний чек, % обслуживания, коэффициент захвата посетителей, продажи с кв. м площади), качества представления брендов в торговых точках.



## Зачем данные Retail audit нужны розничной компании?

1. Зная объемы продаж по видам и типам продукции, можно точно планировать закупки.
2. Эффективно выстраивать ассортимент с учетом покупательского спроса.
3. Вовремя вводить сезонные товары.
4. Корректировать ценовую политику, зная изменения розничных цен в целом по рынку.
5. Успешнее продавать новые коллекции: вовремя, в нужном объеме, с максимальной ценой.
6. Отслеживать эффективность проводимых промоакций, рекламной кампании.
7. Анализировать нереализованные возможности.



Прогнозирование и оптимизация объемов продаж и уровня дистрибуции – это лишь часть того, что можно получить от аудита розничной торговли. Границы Retail audit намного шире. По мнению экспертов, исследование также позволяет использовать в работе предприятия **бенчмаркинг** – это подход к организации бизнеса на основе творческого изучения опыта конкурентов. Отслеживая ситуацию с конкретными позициями, выпускаемыми вашей компанией и конкурентами, можно прогнозировать, как будут развиваться новинки. Ведь рынок не стоит на месте: все крупные компании постоянно реализуют какие-то новые проекты – обновляют ассортимент, выпускают новые коллекции украшений и пр. Имея данные розничного аудита, можно учесть ошибки существующих на рынке товаров и марок или, наоборот, использовать удачные решения конкурентов. Соперники же, не имея таких данных, оперируют только результатами собственных продаж. Это сужает им пространство для маневров, поскольку, не имея данных аудита розничной торговли, адекватно оценить чужой опыт невозможно.

## RETAIL AUDIT: ЗАДАЧИ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Практически любая компания при анализе рынка своего товара с помощью Retail audit хочет получить ответы на следующие вопросы:

- Что представляет собой рынок товара в целом, как меняется его объем продаж (средняя цена, дистрибуция) в рознице?
- Каково число участников рынка и присутствующих торговых марок, как оно изменилось за последнее время?
- Кто мои конкуренты? Кто занимает близкие позиции, продавая в розницу товар по той же цене и в том же объеме?
- Как развиваются мои конкуренты? Как меняются их розничные продажи? Каковы эти изменения в сравнении с динамикой продаж моей торговой марки?
- Какова численная дистрибуция моей торговой марки и торговых марок конкурентов? Какие изменения произошли в размере численной дистрибуции за последнее время и как это отразилось на объемах продаж?
- Какова цена моей торговой марки и торговых марок конкурентов в рознице? Как изменились цены за последнее время?

Безусловно, далеко не всегда возможно сформулировать абсолютно адекватный список вопросов хотя бы потому, что действия конкурентов трудно предсказуемы, а прихоти покупателей неочевидны.

Но общий список задач, стоящих перед исследованием Retail audit, понятен. Это:

- оценка представленности продукции в магазинах, выгодности ее положения в торговой точке, полноты ассортимента продукции, грамотности размещения POS-материалов, диапазона цен на продукцию в различных магазинах и сетях;
- оценка и формирование ценовой политики компании;
- оценка активности конкурентов: их ценовой политики, качества выкладки, объема и размещения рекламных материалов, проводимых промомероприятий;
- контроль работы дилеров и мерчандайзеров;
- подробное исследование ситуации в целом и выявление проблемных мест (отсутствие грамотной выкладки, неэффективное размещение рекламных материалов, нерегулярные поставки товара и т.д.);
- разработка обоснованных рекомендаций для ликвидации проблемных мест, а также разработка рекомендаций по оптимизации положения товара в каждом регионе.

Таким образом, розничный аудит может быть (и для многих компаний уже стал) стратегическим проектом, который позволяет оптимизировать планирование объемов продаж,

## Пример выполненного проекта Retail audit

В консалтинговую компанию N обратился бренд-менеджер предприятия-заказчика за услугой «Аудит торговых точек». Основной целью розничного аудита было выяснение наличия товарной номенклатуры (детское питание: сухие молочные смеси, детская каша, детский чай и вода) на полках магазинов и доли полки продаваемого менеджером бренда в каждой торговой точке.

После обсуждения целей и задачи было принято решение провести мониторинг:

- наличия товарной номенклатуры на полке по 10 брендам;
- цены на товар – 140 пунктов номенклатуры;
- визуальной оценки доли полки в процентах по одному бренду.

Для проведения мониторинга было выбрано 200 торговых точек следующих типов:

- детские магазины (сетевые и несетевые);
- аптеки;
- гипермаркеты;
- супермаркеты;
- магазины-дискаунтеры.

Перечень номенклатуры (SKU) и адреса торговых точек были зафиксированы до начала полевого исследования. Было принято решение сделать мониторинг регулярным.

Для решения задачи по розничному аудиту была сформирована проектная команда, включающая в себя четырех аудиторов, проводящих мониторинг, контролера, в обязанности которого входило своевременное получение данных мониторинга от аудиторов и контроль качества данных. Менеджер проекта осуществлял общее руководство над проектом и контроль над соблюдением регламента и сроков выполнения проекта.

В ходе мониторинга осуществлялась фотосъемка торговой точки и выкладки товара. Фотосъемка позволила получить дополнительную информацию о качестве мерчандайзинга, а также понять, отсутствует ли товар временно (out-of-stock, имеется пробой в выкладке товара и имеется в наличии ценник) или товар в выкладке не представлен (ценника нет, и все товары выложены ровно, без пробоя). Также удалось выяснить, что имеется выставленный товар, на который нет ценника. Была проведена визуальная оценка качества выкладки, доли полки, удобства доступа к товару. Еще одним преимуществом фотографического отчета стала фиксация информации о подарках и акциях, проводимых компаниями – игроками рынка. Аудиторы, проводившие мониторинг, получили данные не только о подарках и скидках, а также о промоакциях и акциях по стимулированию сбыта в торговых точках.

После проведения розничного мониторинга первой волны было принято решение дополнительно собирать информацию о доле полки по всем исследуемым брендам, а также данные о доле полки по остальным брендам, не участвующим в мониторинге. Таким образом, в результате проведения исследования удалось получить следующую информацию:

- доля полки по 10 брендам и доля полки по остальным брендам детского питания, представленным в розничных торговых точках;
- ценовой мониторинг и средняя цена товаров в каждой торговой сети и несетевых магазинах;
- информация о подарках и акциях по брендам;
- размер полки в различных торговых точках и торговых сетях;
- качество выкладки.

Источник: [growthstrategy.ru](http://growthstrategy.ru)

уровень дистрибуции и формирование ценовой политики. Сегодня Retail audit – это практический инструмент, на основе которого ведется планирование и оценка достижений компании на рынке. Взять, к примеру, вывод на рынок новых изделий. Нужно быть уверенным, что это именно то, что нужно покупателю, то есть необходимо знать рыночные потребности во всех аспектах. А если нет понимания рынка, его структуры с точки зрения предпочтений, ценовых ожиданий потребителей, нет знания конкурентов и аналогичных товаров (уровня цен и товаров наибольшего спроса)? Понятно, что в этом случае невозможно адекватно спрогнозировать объемы продаж, потому что чем меньше данных, тем больше принимаемые решения напоминают попытку попасть пальцем в небо.

В результате аудита розничной торговли можно получить следующие данные:

- емкость рынка по конкретному виду товара в денежном и физическом выражении;
- распределение показателей продаж по торговым маркам/производителям и ассортименту исследуемых марок/производителей (занимаемые доли на рынке, а также распределение в разрезе ценовых групп);
- распределение показателей продаж по основным характеристикам исследуемого товара (цвет, наличие добавок и т.п.), а также по основным характеристикам упаковки (емкость и тип упаковки);
- рекомендации относительно настоящего положения марки («стадия жизненного цикла марки») и действий относительно ее дальнейшего продвижения;
- рекомендации по планированию ассортиментного ряда (количество ассортиментных позиций (расширение ряда и/или ликвидация позиций), формы и объемы упаковок);
- рекомендации по планированию ценовой политики торговой марки (оценка привлекательности ценовых сегментов в натуральном и денежном выражении).

Конечно же, без аудита розничной торговли, как и без многих маркетинговых исследований, компания может прожить. Но до определенного времени. Всегда наступает такой момент, когда одной только интуиции для развития бизнеса недостаточно. И тогда для отслеживания адекватной ситуации на рынке нужны данные маркетинговых исследований, в том числе Retail audit. Это позволяет минимизировать ошибки при выводе нового товара, запуске новых маркетинговых проектов, открытии нового магазина или при выходе в новый регион. В следующей части статьи мы рассмотрим, каковы основные этапы данного исследования, а также проанализируем плюсы и минусы проведения розничного аудита своими силами. ■

Продолжение в следующем номере