

Игорь КАЧАЛОВ

## КАК ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОДАЖ АЛКОГОЛЯ\*

С конца 2000 г. развитие алкогольного рынка приобрело новые черты. Потребление водки имеет тенденцию к сокращению, потребление пива подходит к стадии насыщения, а наибольший потенциал роста имеет группа вин – до 200% в ближайшие 5–6 лет. Данный обзор рассматривает динамику алкогольного рынка, описывает стратегию и тактику работы с потребителем.

### РОССИЙСКИЙ РОЗНИЧНЫЙ РЫНОК: АЛКОГОЛЬ = 6–7%

Российский розничный рынок вырос с 15–20 в 1990 г. до 350 млрд долл. в год к 1997 г. Стандартная скорость роста рынка составляет 20–30% в год. Прогнозируемый размер Российского розничного рынка – около 1,0–1,5 трлн долл. в год (рис. 1).

### АЛКОГОЛЬНЫЕ НАПИТКИ История развития

Если говорить об алкогольных напитках, то самая замечательная вещь, которую я помню по поводу водки, случилась примерно в 1996 г. Это был первый из моих отчетов для зарубежной аудитории. Отчет был посвящен рынку водки. И, начиная этот отчет, я сказал сакраментальную фразу, поразившую наших зарубежных коллег: *Добро пожаловать на рынок водки в России, ведь каждая вторая бутылка в мире выпивается на нашей территории!*

Обратимся к рис. 2. На рисунке представлена динамика развития рынка алкогольных напитков за последние 40 лет.

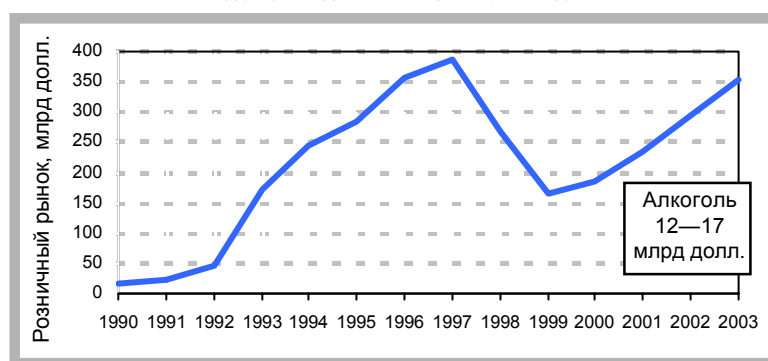
С начала 2000 г. наметилось сокращение рынка водки, а в 2001–2002 г. началось уверен-

ное сокращение употребления водки.

При этом обратная ситуация наблюдалась на рынке пива. Пивной рынок постоянно стремился к росту, пива не хватало. Хорошо видны резкое падение рынка пива в

Рисунок 1

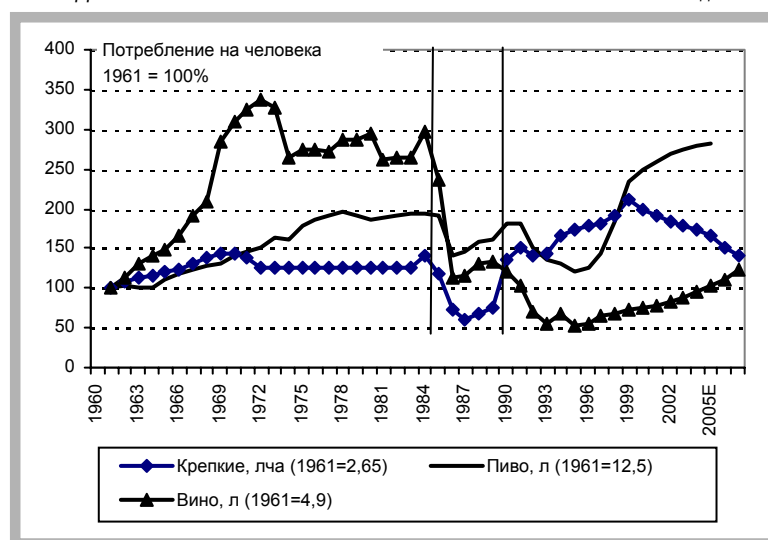
Российский розничный рынок — бурный рост



Розничный рынок: объем товаров и услуг, купленных населением. Источник. Госкомстат, поправки Агентства Качалов и Коллеги на неофициальную часть рынка.

Рисунок 2

Динамика потребления основных спиртных напитков в России на человека в год



Уровень потребления в 1961 г. взят за 100%.

лча — литры чистого алкоголя.

Источники. World Drink Trends, открытые публикации, собственные исследования. Анализ и прогноз — Агентство Качалов и Коллеги.

\* Специально для Международного выставочного форума «Мир Торговли», 16–18 июля, 2004 г., Москва.

начале девяностых годов и резкий, практически космический старт в конце девяностых годов до начала 2000 г. Начиная с 2001–2002 г. ситуация на этом рынке изменилась и пошло плавное замедление темпов роста, буквально до нескольких процентов в год. В ближайшее время прогнозируется окончательная стабилизация роста рынка пива на пределе нескольких процентов.

Самая интересная и драматическая картина, сложившаяся на алкогольном рынке, это рынок вина. В предкризисное время в России употребление вина остановилось на уровне 15 л на человека в год, т. е. 300% по отношению к 1961 г. Ситуация практически не менялась на протяжении нескольких лет. Резкое падение рынка произошло в восьмидесятых годах. Это, безусловно, связано с антиалкогольной кампанией. Второе, более резкое падение употребления вина приходится на начало 1990 г. Связано это с началом рыночных реформ.

И в этой ситуации девяностых годов очень любопытно посмотреть, как повели себя три разных типа алкогольных напитков.

Употребление водки резко возросло. Пиво сначала резко сократилось и потом снова пошло вверх. Вино — сократилось катастрофически. И только несколько последних лет наблюдается медленный, неуверенный рост потребления вина. Такое разное пове-

дение разных алкогольных напитков связано только с одной позицией, хорошо в России известной. Как известно, традиционная российская мера измерения алкогольных напитков звучит следующим образом: литр-градус-рубль. В пересчете на эту меру водка, естественно, наиболее экономичный и дешевый напиток. Рынок вина, как напитка более дорогого класса, начинает свое развитие с приходом уровня дохода примерно 300–400 долл. на человека в месяц в регионах.

### СИТУАЦИЯ НА АЛКОГОЛЬНОМ РЫНКЕ: РОЖДЕНИЕ — РОСТ — НАСЫЩЕНИЕ — УМИРАНИЕ

Для иллюстрации текущей ситуации на рынке алкогольных напитков хорошо подходит традиционная S-образная кривая (рис. 3). Как хорошо известно, любой товар проходит четыре классических стадии жизни на рынке:

- ◆ Рождается.
- ◆ Растет.
- ◆ Насыщается.
- ◆ Умирает.

**Водка** находится на стадии *умирания*. В маркетинговом смысле Умирание — это сокращение рынка на 30–40% ниже от своей верхней точки. Как правило, это наиболее низкая точка падения. Она приводит к смерти десятков и сотен брендов.

**Пиво** подходит к своей точке *насыщения* и дальнейший рост на десятки процентов в год маловероятен. Скорее всего будут колебания в несколько процентов от достигнутого уровня.

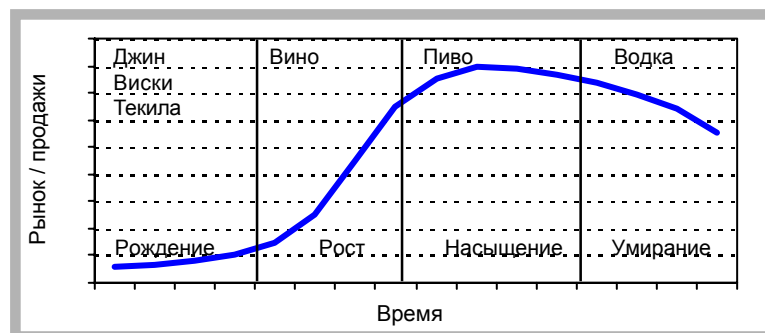
**Вино** находится практически на старте рыночного рывка. На сегодняшний день, по разным оценкам, вина употребляется от пяти до семи литров в год на человека. Прогноз максимального потребления вина составляет до 15–18 л на человека в год.

**Джин, текила, виски** — на этапе рождения. Это нетрадиционные для России товарные группы. Пока неизвестно до какого уровня они разовьются на российском рынке.

И на этом этапе мы приходим к двум ключевым вопросам:

Рисунок 3

РОЖДЕНИЕ — РОСТ — НАСЫЩЕНИЕ — УМИРАНИЕ НА АЛКОГОЛЬНОМ РЫНКЕ



Источник информации: Исследования и анализ Агентства Качалов и Коллеги.

- ♦ С помощью каких механизмов производители и торговцы могут увеличивать продажи товаров?
- ♦ Как наиболее эффективно развивать бизнес?

### ДВЕ СТРАТЕГИИ РАБОТЫ С ПОТРЕБИТЕЛЕМ И ЧЕТЫРЕ СПОСОБА РЕАЛИЗАЦИИ

Группу механизмов работы с потребителем можно разделить на две стратегии и четыре способа их реализации, показанных на *рис. 4*.

Рассмотрим более детально каждый из механизмов.

#### Стратегия первая: захват потребителей

##### Реализация захвата потребителей на этапе рождения

Если потребители новые и только появляются на рынке, как правило, это происходит при рождении новой товарной группы. Классический пример рождения новой товарной группы на рынке — появление в начале девяностых годов виски, текилы и других напитков. Основными рычагами для повышения эффективности продаж при захвате потребителей на зарождающемся рынке являются два:

- ♦ Знакомство и изучение потребителя с новой товарной группой.
- ♦ Узкий ассортимент с ключевыми позициями.

Это диктуется тем, что потребители еще не разобрались, какой товар является плохим либо хорошим. Они,

самое главное, не поняли шкалу стоимости в товарной группе и пока не понимают соотношения цена-качество. Это — этап рождения товара. На этапе рождения действуют два крайних случая: либо это самые дешевые товары, либо, наоборот, дорогие, элитные, за которые не жалко заплатить деньги.

Основной акцент рекомендуется делать на **знакомстве с товаром**. Это могут быть семинары, дегустации, специальные брошюры и другое. Также не редкость появление и традиционной рекламы, делающей акцент на правилах употребления товара или его выбора.

Учитывая, что товарная группа еще крайне молода, то достаточно трудно поставить на полки широкий ассортимент товара. К тому же оборот продукции еще слаб, и товарные запасы будут фактически заморожены на полке. На этом этапе выгоднее всего представить для продажи

наиболее сильную позицию в ассортименте с наивысшей ликвидностью. Это поможет и привлечь внимание конечного покупателя, и убедить торговое звено в рентабельности продукции.

#### Реализация захвата потребителей на этапе роста

Вторая возможность для захвата потребителей — этап бурного роста рынка. Попробовав новый товар, первые потребители рассказывают о нем своим друзьям. Естественно, друзья тоже начинают включаться в процедуру потребления. Спрос на товар резко растет.

В этом случае одним из механизмов захвата большого круга потребителей является стратегия низких цен. В этот момент происходит потрясающая вещь, являющаяся шоком для многих продавцов и производителей. По оценкам Агентства Качалов и Коллеги эту ситуацию в текущем году испытал и винный рынок.

Рисунок 4

ДВЕ СТРАТЕГИИ



Источник. Исследования Агентства Качалов и Коллеги.

За последние несколько лет рынок вина на этапе рождения развивался за счет хороших, премиальных позиций. Продажи вин за десятки и сотни долларов было нормальным как для ресторанов и баров, так и для магазинов. В этом году производители вина столкнулись с проблемой: люди стали отказываться от дорогих позиций, скатываясь фактически в средний, а то и в нижний ценовые сегменты. Это характерная ситуация для начала бурного роста, когда потребление от трех литров переходит в семь-восемь и стремится к десяти литрам в месяц на человека. В это время потребители резко увеличивают потребление за счет товаров с более низкими ценами, чем покупаемые ранее.

Для удержания на рынке в период такого бурного роста необходима **широкая дистрибуция** — постоянная представленность товара на полках. Рекомендуется бурное расширение марки новыми позициями, дополнительное введение зонтичных торговых марок, информирование потребителей о широте выбора.

Рано или поздно рост заканчивается. Для вина он закончился через пять лет, остановившись на 18 л вина на человека в месяц. Для пива он фактически закончился.

Что делать в этой ситуации? В ситуации, когда новые потребители не появляются в большом количестве? Здесь в силу вступает стратегия номер два.

## **Стратегия два: кража потребителей**

### **Реализация кражи потребителей на этапе насыщения**

Кража является привлечением потребителей от одной марки к той, которая осуществляет активные продажи. Это необходимо для развития рыночных позиций в ситуации стабилизировавшихся вкусов.

На этом этапе рекомендуется **резкое расширение ассортимента**. Не секрет, в этот момент пивные линейки расширяются от одной-двух до десяти-пятнадцати позиций в брэнде. Делается упор не только на качество товара, как это было на первом этапе, а и на потребительских свойствах. Чем, как, почему товар хорош в процессе своего употребления. В этот момент наблюдается резкое сокращение дешевого ценового сегмента. Например, в пивной категории в начале 2000 годов резко вымывались предложения ниже десяти рублей за бутылку. Точно так же это происходит и в других категориях товаров.

### **Реализация кражи потребителей на этапе умирания товара**

Самая интересная и самая тяжелая вещь, ожидающая любого производителя и продавца, это ведение бизнеса на этапе умирания рынка. Тяжелее всего вести активный бизнес, когда рынок в физическом объеме и в количестве потребителей начинает со-

кращаться. Такие вещи давно происходят по ряду товарных групп на зарубежных рынках.

В России существуют две-три товарные группы, вошедшие в стадию умирания, несмотря на потрясающий рост рынка в целом. Один из таких товаров — наша замечательная водка.

Ключевой шаг на этом этапе рыночного развития — **специализация**. Конечно, это не касается ведущих игроков в отрасли, таких как, например, завод *Кристалл*. Важный момент для других игроков — найти свою нишу. Ведь дело в том, что существуют сотни и тысячи конкурентов с очень похожим товаром.

В момент резкого сокращения российского рынка водки стало любопытно ходить по винно-водочным отделам. Появились интереснейшие варианты создания нового продукта, продемонстрированные производителями водки. Основное решение — водка с разнообразными добавками. Читая этикетки водок в магазине, создается впечатление, что попал в филиал аптеки. Одна водка, настоящая на оленьих рогах, улучшает память, другая — выносливость, а третья, с травами, даже лечит печень.

Вот специфика работы на умирающем рынке, приводящая к таким очень интересным решениям, если мы говорим о продукте и о его позиции по отношению к потребителю.

### Способы повышения продаж с квадратного метра торговой площади

Подводя итог, хотелось бы подчеркнуть возможные способы повышения продаж с квадратного метра торговой площади. С помощью каких шагов можно интенсифицировать продажи? И самый главный вопрос, во сколько раз? На сколько процентов можно поднять эффективность продаж?

Проведя множество мероприятий, суммировав как опыт Агентства Качалов и Коллеги, так и опыт других агентств, можно выделить четыре группы мероприятий.

Первая группа: основная позиция для любой торговли — это ассортимент товара и цены. Причем сегодня необходимо акцентировать: ассортимент — широкий, а цены — низкие. Правильная оптимизация этих двух позиций позволяет повышать отдачу с квадратного метра как минимум на 200–300%.

Вторая группа — это мероприятия, посвященные стимулированию продаж: распродажи, снижения цен, дополнительные бонусы, лотереи, накопительные чеки и многое другое. Это локальные, точечные мероприятия. Они длятся от двух-пяти до, максимум, десяти дней. Если они проведены правильно, и правильно выбраны место и время, то рост продаж во время акции, как правило, составляет минимум 100–200%.

Третья группа факторов — правильная выкладка и расстановка товаров. Важнейшее значение имеет соседство отделов и выкладка товаров на полках в необходимом месте, количестве и ассортименте. Правильные решения, связанные с этими факторами, позволяют поднимать объем продаж еще на 35%.

Оформление мест продаж — последняя четвертая группа факторов. Это — плакаты, постеры, различного рода наклейки, указатели, витрины и так далее. Это последнее оружие в повышении эффективности продаж. Это — дополнительные 20–30% роста продаж.

Итак, ассортимент плюс цены, с одной стороны, стимулирование и мероприятия, с другой стороны, выкладка и расстановка товара, с третьей, и оформление мест продаж, с четвертой стороны — все это вместе может дать 570% роста продаж.

### БУДУЩЕЕ РОССИЙСКОГО РЫНКА АЛКОГОЛЯ

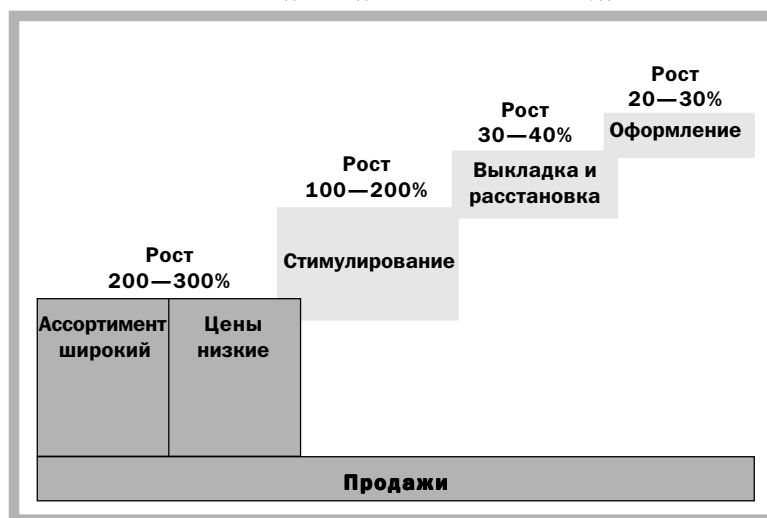
Попробуем представить будущее Российского рынка алкоголя в 2009–2012 гг. В этот период наступят наиболее серьезные потрясения в алкогольном рынке.

Это обусловлено изменениями в потреблении с ростом личных доходов:

- ♦ Первое изменение наступит при совокупном личном доходе в 400–500 долл. на человека в месяц. В крупных региональных центрах это происходит уже сейчас. Другие крупные города будут стремиться к этому уровню в 2008 г. Россия в целом скорей всего достигнет такого уровня дохода около 2010 г.
- ♦ Второй этап изменений начнется при достижении личного дохода 800+ долл. на человека в месяц. Большинство крупных городов достигнет такого уровня развития к 2011–12 гг.

Рисунок 5

ПОВЫШЕНИЕ ПРОДАЖ С КВАДРАТНОГО МЕТРА ТОРГОВОЙ ПЛОЩАДИ



Источник информации. Исследования Агентства Качалов и Коллеги.

Такие коренные изменения можно проследить по рынку Москвы в 2001 г. В этом году Москва перешагнула рубеж дохода в 800 долл. на человека в месяц.

### Товары

Водка, как высокоэнергетический напиток, будет уступать место коричневым напиткам, таким как виски, коньяки и так далее. С другой стороны, будет происходить массовое стремление людей к здоровому образу жизни. Люди будут или отказываться от алкоголя или резко сокращать его потребление.

Можно привести в пример моих приятелей, у которых в 1998 г. в конце рабочей недели, в пятницу, уходила бутылка водки. Это было необходимо для снятия стресса и перехода к отдыху в выходные дни. Сегодня у них одна бутылка водки стоит в холодильнике неделями. Это будет достаточно типичным поведением в России при стабилизации жизни.

Рассмотрим винную группу. Если не брать такие традиционные винные державы, как Италия и Франция, то в таких странах, как Англия и Бельгия, потребление вина за последнее десятилетие подошло к норме 17–18 л на человека в год. В России эта цифра тоже приблизится к 17 л. Сегодня в крупных городах потребление вина уже зашкаливает за семь литров. Это — обнадеживающая вещь. Рынок вина будет расти еще на десятки процентов как минимум.

### Розничная торговля

Если говорить о специализированных магазинах, продающих алкогольную продукцию, то они были, есть и будут. Через специализированную сеть, по разным оценкам, в зависимости от разных товарных групп, будет продаваться от 5 до 10%, максимум до 20% алкоголя. Если это массовый продукт, например, водка, то это 5% всего рынка.

Прогнозы показывают, что в ближайшее время до 50% оборота от алкогольной продукции переместится в сетевую торговлю. В Москве это уже практически произошло в 2004 г. Около 40% оборота, именно по деньгам, перешло на такие сети как Метро, Ашан, Рамстор и другие.

Регионы, особенно крупные города, уже сейчас рапортуют, что до 30% розничного оборота перетекает в сети. По прогнозам, в таких городах как Екатеринбург, доля сетей уже в этом году может составить 25% как минимум. В итоге, по прогнозу Агентства Качалов и Коллеги, в 2009–11 гг. около половины денежного оборота уйдет в крупные сети.

Приведу интересный пример о борьбе вин Старого и Нового Света в Европе в прошлом году. Поставщики вин Старого Света выиграли борьбу в Европе по работе с такими торговыми сетями, как Метро, Ашан и др. Это позволило Старому Свету серьезно подвинуть производителей Нового Света на Европейском рынке. Ведь теперь про-

изводители смогли составить более точные и корректные графики поставок и простроить взаимодействия с сетями.

Отсюда один вывод, в России в 2008 г. на рынке будет выигрывать тот, кто сумеет договориться с минимум шестью сетями. Такие игроки могут захватывать до 40% рынка.

### Выводы

Из всего сказанного можно сделать вывод — Россию в ближайшие пять лет ждут большие изменения на алкогольном рынке:

- ♦ Будет продолжаться рост рынка вина как минимум на десятки процентов. Пиво замедлит свое развитие, а водка будет сдавать позиции.
- ♦ Основной поток денежного оборота алкогольной продукции переместится в торговые сети и будет оставаться там.
- ♦ Для уверенной конкурентоспособности производителям и поставщикам необходимо направить свои усилия на работу именно с сетями.