



СТАТЬЯ ДМИТРИЯ ЛЕОНОВА

ВЫБОР СТРАТЕГИИ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОМО-АКЦИЙ В ТОРГОВЫХ СЕТЯХ

Дмитрий Леонов, консультант и бизнес-тренер, заместитель Председателя Правления Русспродсоюза, автор серии книг «Практикум Поставщика» эксперт по переговорам с торговыми сетями, www.leonov.consulting.

Напечатано в https://new-retail.ru/business/praktikum_postavshchika_vybor_strategii_i_otsenka_effektivnosti_promo_aktiy_v_torgovykh_setyakh2718/

Как поставщику оценить эффективность промо-акции в торговой сети? Зависит ли расчет эффективности промо-акции только от финансовых показателей и того, насколько вырастет объем продаж или есть и другие показатели эффективности? Как рассчитывать эффективность в условиях нехватки достоверных статистических данных? Какой стратегии нужно придерживаться и почему при выборе акционных товаров для промо-акций? На все эти вопросы дает ответ данная статья.

При оценке планировании промо-акции в торговых сетях и оценке ее эффективности, поставщики сталкиваются с рядом существенных проблем. Как было бы здорово, если торговые сети делились с поставщиками всей необходимой статистической информацией, имеющейся у них:

- объем и количество продаж акционного продукта;
- величина среднего чека, в котором есть акционный продукт;
- среднее количество акционного продукта в одном чеке;
- объем продаж продуктов в соответствующей категории;
- величина среднего чека в соответствующей категории;
- среднее количество товаров из соответствующей категории в одном чеке;
- общее количество клиентов (чеков), приобретающих любой товар в торговой сети;
- прочая значимая информация (процент клиентов, использующих карты покупателей торговых сетей при покупке акционных товаров, и т.д. и т.п.).

Конечно, все эти параметры поставщику нужны в динамике, захватывающей период, предшествующей промо-акции, период самой промо-акции и период, следующий за промо-акцией в разрезе конкретных точек продаж. Зная расходы на проведение промо-акции,

учитывая частоту употребления клиентами акционных продуктов и их конкурентов, и имея всю вышеперечисленную статистику, поставщик может достаточно просто получить основные финансовые, в т.ч. и связанные с доходностью, и качественные показатели промо-акции.

Однако, торговые сети никогда не делятся информацией о конкурентах поставщиков, ссылаясь на коммерческую тайну и очень не любят делиться с поставщиками другой информацией, особенно касающейся продаж категории или проходимости торговых сетей, поэтому поставщики сталкиваются с отсутствием или низкой достоверностью ключевой статистической информации по промо-акции, необходимой для полноценного анализа. Фактически, в лучшем случае, они получают только информацию об объемах продаж акционного товара и, иногда, о количестве покупателей и среднем чеке, в котором присутствует акционный товар. Тем не менее, мало кто из поставщиков знает, что некоторые торговые сети все-таки предоставляют своим крупным поставщикам так называемые «динамические кубы» - огромные многомерные массивы детальной информации, включающей в себя всю необходимую информацию по продажам в категории за длительный промежуток времени, в т.ч. и информацию по фактическим продажам конкурентов, проводимых ими промо-акциях и других факторах. При этом такие данные очень дорого стоят и приобрести их, а также грамотно обработать и использовать могут только очень крупные компании-поставщики. Работая с такой информацией, они получают конкурентное преимущество не только при проведении переговоров, но и при планировании и моделировании промо-акций. Что же в этом случае делать другим поставщикам?

Какие-то поставщики пытаются получить требуемые данные, проводя «полевые исследования» и опрашивая некоторую небольшую часть покупателей, и на основании полученных данных строят какие-то выводы. При этом достоверность таких данных всегда была и остается очень низкой и делать на основании такой информации какие-либо стратегические выводы, способные повлиять на бизнес в целом, очень рискованно.

Другие поставщики вообще даже не пытаются оценить эффективность своих рекламных мероприятий, проводимых в торговых сетях и рассматривают расходы на промо-акции как «неизбежное зло», плюсуя их к общим затратам на бренды или вообще относя их к «общекорпоративным затратам».

Попробуем все-таки рассмотреть, как можно оценить эффективность промо-акций в торговых сетях в условиях недостаточной статистической информации. Это очень важно, прежде всего, для правильного выбора стратегии проведения промо-акции и правильного выбора акционного товара.

Обычно поставщики хорошо понимают, что промо-акции бывают разных типов, а не просто «рекламные компании, которые нацелены на увеличение объема продаж и прибыли».

Промо-акции, проводимые в разных каналах продаж, обычно разделяются по своим основным целям:

- быстрая продажа товаров (например, товаров с минимальным сроком хранения, при затоваривании складов или просто для увеличения оборотных средств);
- вывод на рынок новой торговой марки;
- расширение ассортиментной матрицы в том или ином канале продаж;
- вход в новую торговую сеть или канал продаж;
- повышение лояльности клиентов;
- повышение узнаваемости или поддержка бренда.

Все эти промо-акции в итоге должны увеличивать объемы продаж, но эффективность промо-акции каждого типа будет считаться по-своему.

БЫСТРАЯ ПРОДАЖА ТОВАРОВ

Эффективность промо-акции типа «быстрая продажа товаров» обычно оценивается следующим образом: при планировании промо-акции рассчитывается планируемый объем продаж и планируемая прибыль, полученная за счет проведения промо-акции. Плановая расчетная прибыль сравнивается со значением прибыли, которая была бы получена поставщиком без проведения промо-акции с учетом более высокой цены на товар, но меньшим объемом продаж и дополнительными расходами (просроченный товар, расходы на дополнительную аренду склада или расходы на привлечение заемных средств).

Если прибыль от промо-акции больше прибыли от продаж без акции, то принимается решение о проведении промо-акции. Такая промо-акция считается успешной, если в итоге прибыль по промо-акции с учетом всех затрат превысила расчетную прибыль при продаже товаров без акции. Успешность такой акции можно также оценивать в процентах, как отношение фактически полученной прибыли по промо-акции к расчетной прибыли без промо-акции. Также очень часто бывают случаи, когда речь вообще не идет о прибыли, а идет о минимизации убытков. При этом сравниваются величина убытков при проведении промо-акции и плановая величина убытков без проведения промо-акции.

Вывод на рынок новой торговой марки, расширение ассортиментной матрицы в конкретной торговой сети или вход в торговую сеть.

Основная цель промо-акций данного типа – познакомить как можно больше покупателей с новым товаром, выводимым на рынок или обратить внимание покупателей на расширение продуктовой линейки производителя в данной конкретной торговой сети. Эффективность такой промо-акции измеряется путем сравнения фактического количества продаж товаров (количество чеков с акционным товаром в период после проведения промо-акции с учетом частоты потребления акционного товара) с планируемым количеством новых покупателей, которые устанавливаются исходя из фактических данных о продажах в других торговых сетях, каналах продаж или другого товара производителя. Процентное отношение фактических продаж к планируемым, и будет коэффициентом эффективности промо-акций такого типа. Иногда некоторые заказчики также используют для сравнения с фактическими результатами промо-акции показатели аналогичных промо-акций или с KPI по категории, которые имеются у байера. Однако в этих случаях заказчик при формулировании цели не всегда ориентируется на собственные интересы, а его цели начинают зависеть от других участников рынка.

ПОВЫШЕНИЕ УЗНАВАЕМОСТИ ИЛИ ПОДДЕРЖКА БРЕНДА И ЛОЯЛЬНОСТИ КЛИЕНТОВ

Одни из самых сложных для расчета типов промо-акций, при проведении которых помимо снижения цены должны быть обязательно задействованы «эмоциональные факторы», влияющие на поведение и предпочтения покупателей. Конечно, здорово, когда покупатели предпочитают по тем или иным причинам покупать именно продукцию конкретного поставщика, ориентируясь на его бренд. Однако надо понимать, что увеличение лояльности и узнаваемости бренда почти всегда, помимо увеличения продаж, несет за собой и увеличение расходов. Рекламные и маркетинговые акции и мероприятия, поддержание репутации бренда в СМИ, ТВ, Интернет, социальных сетях и т.д. и т.п. – все это стоит денег. При всем том, что повысить лояльность «простыми» методами - увеличением качества продукции или единовременным снижением цены – не так-то и просто и тоже стоит поставщику денег.

Одна из главных проблем при оценке эффективности промо-акции данных типов заключается в том, что если расходы на данную промо-акцию поставщик может посчитать достаточно просто, то вот инструментов для оценки того, насколько выросла лояльность и узнаваемость бренда и сколько за счет этого поставщик получил прибыли за тот или иной период, у компании-производителя просто нет. Поэтому поставщики либо вообще отказываются от использования более-менее достоверных данных о лояльности клиентов (разовые опросы в точках продаж, к сожалению, нельзя назвать системной аналитикой) либо пытаются задействовать собственные каналы коммуникаций с клиентами (прежде всего интернет-сайты).

Конечно, было бы здорово, чтобы большинство покупателей продукции поставщика были бы настолько мотивированы, что регулярно посещали бы центры выдачи призов, отправляли SMS с кодами, расположенными на товарах и самостоятельно заходили в социальные сети или на сайт, регистрируясь и заносив достоверные данные с датой и местом покупки и количеством купленного товара, или нажимали на кнопку конкретной сети, в которой они купили товар. Тогда бы у поставщика появилась система, позволяющая объективно оценивать лояльность покупателей на основе статистических данных. Но чтобы мотивировать покупателей заходить на сайт и осуществлять все эти нужные для поставщика действия, поставщику, к сожалению, придется потратить приличную сумму денег на создание и внедрение такой системы, а также на соответствующее изменение упаковки. Да и технически задача создания такой системы будет не очень простой, даже если будет решена проблема с мотивацией покупателей (а это, к сожалению, очень серьезная статья затрат). И даже если такая система будет реализована и можно будет протестировать, как фактически изменилась лояльность (количество покупок, количество постоянных, новых и «ушедших» клиентов), например, при увеличении цены или изменении упаковки, то все равно, такой инструмент для «управления» лояльностью будет очень дорогим.

Однако сегодня уже появились более дешевые и активно используемые технологии, способные существенно изменить и упростить коммуникации с клиентами. Речь идет, прежде всего, о мобильных приложениях, которые используют механизм добавленной реальности. Разрабатывая собственные мобильные приложения, добавляя в них элементы игры и, соответствующим образом, мотивируя покупателей, поставщики могут получать актуальные данные о своих клиентах в режиме on-line. Это будет происходить в тот момент, когда соответствующим образом мотивированный покупатель на своем смартфоне посмотрит на купленный товар через мобильное приложение или будет искать где-то «подсказки» или «рекламные обращения», как это делают миллионы поклонников покерменов по всему миру. И поставщикам необходимо как можно пристальней присмотреться к данной технологии.

Учитывая вышесказанное, надо признать, что у поставщика нет, и не будет возможности достоверно измерить и оценивать эффективность промо-акций, направленных на увеличение узнаваемости бренда и лояльности клиентов без создания собственных эффективных инструментов измерения и управления лояльностью и узнаваемостью бренда.

СПЕЦИФИКА ПРОМО-АКЦИЙ В ТОРГОВЫХ СЕТЯХ И ПРАВИЛЬНЫЙ ВЫБОР СТРАТЕГИИ

Поставщики хорошо знают, что все ценовые промо-акции в торговых сетях всегда проводятся только за счет них, а торговые сети никогда ничего производителям не доплачивают. Конечно, у некоторых сетей есть собственные системы лояльности (накопительные скидки и другие элементы лояльности), но когда речь идет именно о цене за

товар на полке, все скидки «оплачивает» сам производитель. Статистика показывает, что до 90% поставщиков, сотрудничающих с торговыми сетями, не имеют продукции с достаточным запасом маржинальности и несут финансовые убытки во время проведения промо-акций.

Однако иногда промо-акции могут быть невыгодны и самим торговым сетям - примерно в 60% случаев проведения промо-акций сети теряют деньги, т.к. снижение цены на определенный товар хотя и приводит к увеличению продаж этого товара, но одновременно приводит к снижению общей прибыли торговой сети. Дело в том, что покупатели, покупая более дешевый акционный товар в больших количествах, начинают существенно меньше покупать аналогичный не акционный товар, а учитывая тенденцию по уменьшению торговыми сетями собственной наценки из-за конкуренции с другими сетями, торговая сеть часто просто недополучает прибыль, которую она бы получила, не проводя промо-акцию. И даже когда покупатели, которые приобретают акционные товары, тратят в среднем больше денег, чем обычно, это все равно не приносит торговым сетям прибыли.

Как считают эффективность промо-акции торговые сети? Они берут все чеки, в которые есть «акционный» товар за период во время промо-акции и за предыдущий период и сравнивают - средний чек, количество позиций в чеке, количество чеков (покупок) акционного товара, общее количество покупок. На основании имеющихся статистических данных можно сделать выводы об уменьшении или увеличении клиентского потока, изменении размера среднего чека и т.д. Конечно, есть и другие параметры, которые оценивают торговые сети при промо-акциях – прежде всего финансовые показатели, которые включают в себя величину издержек, частоту покупок (при наличии собственных систем лояльности) и пр.

Но когда речь идет об анализе эффективности промо-акции в торговой сети именно для поставщика, то тут главной задачей для поставщика является минимизация издержек. И вот здесь, в условиях ограниченности статистических данных, особое значение приобретает правильный выбор стратегии.

Дело в том, что обычно в ассортиментной матрице поставщика есть несколько разных товаров, которые могут отличаться между собой по следующим ключевым параметрам:

- маржинальность;
- оборачиваемость;
- положение на рынке и рыночная конкуренция в соответствующих товарных сегментах.

В идеале, если у поставщика есть соответствующие товары, то он должен выбирать для промо-акции акционный товар с высокой маржинальностью и оборачиваемостью и небольшой долей на рынке, на котором нет явных игроков-лидеров. Именно такой выбор

стратегически позволит получить максимальную эффективность от промо-акции в финансовом плане.

Понятно, что товары с низкой маржинальностью наименее выгодны для участия в промо-акции, т.к. только увеличивают финансовые потери поставщика. Товары с низкой оборачиваемостью и высокой маржинальностью лучше продвигать не через снижение цены, которая не всегда позитивно влияет на бренд, а через увеличение места на полках и проведения не ценовых промо-акций.

Место акционного продукта на рынке в соответствующем товарном сегменте также существенно влияет на эффективность промо-акции. Если конкретный товар (СКЮ) занимает небольшую долю рынка, в котором имеется явный лидер, то никакой практической пользы от участия такого продукта в промо-акции для поставщика не будет – промо-акция никак не повлияет на узнаваемость бренда, лояльность и место на рынке.

Если же товар (СКЮ) уже занимает значительную долю рынка в своем товарном сегменте, то нет никакого смысла включать его в промо-акции в торговых сетях, т.к., опять-таки, лучше не создавать дополнительную «нагрузку» на бренд за счет снижения цены, а проводить не ценовые – маркетинговые промо-акции.

Поставщику всегда необходимо помнить, что любая промо-акция в торговой сети или в другом канале продаж, должна иметь свою цель, однако увеличение прибыли или объемов продаж, это только следствие достижения этой цели. И хотя оценка эффективности любой промо-акции, безусловно должна соотносится с финансовыми ожиданиями поставщика, именно соответствие фактических результатов промо-акции ее ожидаемым результатом является основным фактором успешности проведения промо-акции.