

Новогодняя дилемма

Ж.В.Светланова, Ю.Г.Китаева

Маргарита снова задержалась на работе. Она смотрела из окна своего кабинета на украшенные новогодними гирляндами улицы и поймала себя на мысли, что впервые в жизни за две недели до Нового года она думает не о празднике и предстоящих выходных, а об объемах продаж своих магазинов. Продажи падают от месяца к месяцу, а сейчас, в предновогодний период, когда мясные деликатесы всегда пользовались повышенным спросом, продажи в вовсе оказались на 20% ниже аналогичного периода прошлого года. Высшее руководство предприятия уже интересовалось причинами ситуации, причем у нее лично... «Эх, не остаться бы в кризис без работы», - думала Маргарита.

Фирменные магазины Рябушинского мясокомбината, одного из старейших предприятий мясоперерабатывающей отрасли региона, охватывают все без исключения районы города Рябушинска. Несмотря на широчайшее предложение продукции конкурентов, похожей по многим, особенно внешним параметрам, магазины много лет не жаловались на недостаток покупателей. Хотя было понятно, что ситуация непростая - наступают крупнейшие федеральные гиганты отрасли, повышается активность местных производителей. И вот с 2013 года началось неотвратимое снижение объемов продаж.

Для Маргариты, менеджера по маркетингу сети магазинов фирменной торговли, это был очень длинный день. Когда заместитель директора сети магазинов Сергей Павлович пригласил ее на новогодний корпоратив, она сначала даже отказалась, но потом передумала, решив, что у нее будет возможность в непринужденной обстановке еще раз обсудить с коллегами и руководством сложившуюся ситуацию. Ведь сама она была совершенно растеряна – надо что-то делать, но что...

1. Поднимем бокалы, коллеги

Корпоратив, как обычно, проходил в ресторане в центре Рябушинска. На тот раз банкет был скромнее, чем в предыдущие годы. Сказывались финансовые проблемы. Маргарита пришла одной из первых. Через несколько минут к ней подошла коллега из финансового отдела Наталья.

- Привет! Как настроение? – спросила она непринужденно.

- В норме, – улыбнулась Маргарита, - хотя могло бы быть лучше. Я, честно говоря, не могу отделаться от мыслей о работе. Что ты думаешь о ситуации с продажами?

- Да ничего особенного не думаю. Хотя глядя на стол, уже начинаю беспокоиться... – иронично заметила Наталья. Затем она добавила:

- Ты хотела бы услышать новость, которая тебя точно обрадует? Так слушай, - Наталья перешла на шепот, - зам.директора собирается обсудить с тобой планы относительно новой рекламной кампании. Он уже говорил со мной о бюджете. Похоже, это будет что-то грандиозное!

Маргарита чуть не уронила бокал.

Колбасно-деликатесная продукция традиционно пользуется высоким спросом населения Центральной России. Основными покупателями продукции фирменных магазинов Рябушинского мясокомбината являются работающие женщины 25-49 лет с семьёй из трёх и более человек, уровнем ежемесячного дохода 15-25 тысяч рублей на человека. Фирменная торговая сеть включает в себя 11 торговых точек. Миссия магазинов - высокоорганизованная реализация вкусных, сытных и доступных по цене продуктов из мяса производства Рябушинского мясокомбината.

Основными конкурентными преимуществами сети являются известность торговой марки на региональном рынке, лояльность покупателей, высокое и стабильное качество товара, высокий уровень организации торговли, ежедневные поставки свежей продукции собственным специализированным автотранспортом Комбината.

С 2013 года наметилось снижение объёмов реализации продукции Комбината в среднем на 10% ежегодно. В то же время, суммарный объём производства и реализации колбасно-деликатесной продукции в России за эти годы увеличивался.

Рынок колбасных изделий в регионе является высококонкурентным и насыщенным. Лидирующие позиции занимают столичные мясокомбинаты «Ольгинский», Замоскворецкий мясокомбинат, группа «Давыдово», «Царское село», которые благодаря грамотной маркетинговой стратегии значительно потеснили региональных производителей.

В производстве колбасных изделий значимым фактором является состояние сырьевой базы, неустойчивость которой привело к необходимости повышения производителями отпускных цен на продукцию. В таких условиях крупные игроки, создавшие себе некоторый сырьевой задел, смогли сгладить рост цен на свою продукцию. Рябушинский мясокомбинат, не имеющий собственной сырьевой базы, вынужден был повысить цены в числе первых на региональном рынке, что привело к недовольству со стороны покупателей.

Значительную конкуренцию мелким и средним специализированным магазинам стали составлять пришедшие на региональный рынок крупные торговые сети «Пятёрочка», «Магнит», Auchan, «Дикси», «Лента», ряд из которых ставят значительные барьеры при вхождении в них производителей «средней руки», а в дальнейшем жёстко диктуют условия сотрудничества.

Снижение платежеспособности населения привело к переориентации спроса от дорогой продукции (ветчина, сырокопченые колбасы, деликатесы) к более дешевым видам продукции (вареные колбасы, сосиски), в то время как для Рябушинского мясокомбината традиционными являются виды продукции ценового сегмента «средний +»...

Наконец в банкетный зал вошел заместитель директора Сергей Павлович. Широко улыбаясь и раздавая рукопожатия коллегам, он направился напрямиком к Маргарите.

- Рита, хорошо, что Вы пришли, - решительно начал он. – У меня назрело решение, хочу с Вами обсудить его. В понедельник на совещании окончательно все решим относительно нашей рекламной кампании....

- Не нашей, а Вашей рекламной кампании, Сергей Павлович. Вы ведь без меня приняли это решение, - язвительно ответила Маргарита.

- А что Вы предлагаете? Ждать дальше? – возмущенно ответил заместитель директора и вскочил со стула. – Вы думаете, люди перестали покупать к Новому году колбасу? Как бы не так! Они покупают продукцию конкурентов! Человек может целый год не покупать колбасу, но к Новому году купит обязательно! Где все эти покупатели, почему они идут мимо наших магазинов?

- Но рекламная кампания, тем более дорогостоящая, - не лучшее решение сейчас! Тем более, у нас нет проблем с осведомленностью покупателей о марке. Весь город знает наш комбинат. Последнее исследование осведомленности проводилось полгода назад, как раз перед Вашим приходом в компанию, - ответила Маргарита, – мы, как и большинство продуктовых магазинов, традиционно используем стимулирование сбыта – скидки, подарки, дегустации...

- Только не надо намекать, что я плохо знаю рынок. Да, я в компании недавно и раньше не работал в розничной торговле, но у меня солидный опыт в маркетинге! К тому же, я, также как и Вы, закончил Moscow Business School! - возразил Сергей Павлович. – Давайте вспомним классиков. Как там у Котлера написано, *Реклама даёт повод для покупки товара, а стимулирование сбыта поощряет её*. Поощряет, понимаете! Чтобы было, кого поощрять, покупатели должны прийти в наш магазин.

- Но позвольте возразить, - уверенно ответила Маргарита, - наш рекламный бюджет в любом случае гораздо меньше расходов на рекламу лидеров рынка. Нам ли с ними тягаться!

- Некоторые формы стимулирования сбыта тоже недешево обходятся. Существенное снижение цен, дополнительное количество товара... А эффективны они только в краткосрочной перспективе, – раздраженно ответил Сергей Павлович.

- Но есть ведь и мягкие формы стимулирования - игры, конкурсы для покупателей - они создают благоприятный имидж товара при небольшом бюджете. Так мы побуждаем покупателя к совершению немедленной покупки, - настаивала Маргарита.

Было понятно, что в разговоре коллег не было прогресса.

- Слушай, Рита, здесь, похоже, не лучшее место для этого разговора. Обсудим этот вопрос в понедельник, - сказал Сергей Павлович, встал и демонстративно вышел из зала.

В тот вечер Маргарита долго не могла уснуть. Прошедший день принес больше новых проблем, чем решений. Зачем эта рекламная кампания? Мы всегда использовали стимулирование сбыта. Это позволяет увеличить число покупателей, в том числе, привлечь новых, поощрить постоянных клиентов и повысить количество повторных покупок. Проводимые акции позволяют привлечь «перебежчиков», для кого основным побудительным мотивом выбора является низкая цена. Стимулирование сбыта позволяет ускорить продажи определённого товара, оптимизировать запасы, сгладить сезонные изменения. Тем более, Новый год – отличный повод для мероприятий стимулирования сбыта.

Итак, решено, необходимо к понедельнику подготовить контрпредложения по стимулированию сбыта. Чтобы сформировать предпочтение нашей торговой марки, можно использовать дегустацию, вознаграждение за повторную покупку, купоны с скидками. Так мы не только увеличиваем продажи, но и формируем марочный капитал. Выбрать оптимальную комбинацию средств стимулирования нужно с учетом целей, особенностей товара, конкурентной ситуации – все это было известно Маргарите как никому другому. Именно она сможет вернуть продажи на прежний уровень! Нельзя пускать дело на самотек, ведь если рекламный бюджет будет потрачен без должного результата, ответственность за неэффективные решения все равно ляжет на нее! Кроме того, производство не сможет заранее просчитать требуемое количество продукции. Соответственно, неопределённость изменения спроса из-за планируемой впервые масштабной рекламной кампании может привести либо к перепроизводству и затовариванию, либо к невыполнению заявок, а, значит, неудовлетворённости покупателей.

2. Понедельник – день решений

С самого утра в кабинет к Маргарите зашел неожиданный посетитель. Это был директор сети магазинов Николай Сергеевич.

- Ах, Рита. Есть минутка? - спросил он.

Это не было обычным явлением, директор сам редко приходил к Маргарите в кабинет. После того, как они сели за стол, он перешел к сути дела.

- Я слышал, что Сергей Павлович загорелся идеей рекламной кампании, самой масштабной в истории нашего комбината. Вы знаете, прежде я тоже думал сделать что-то подобное. Но это было давным-давно...А Вы что думаете по этому поводу?

- Я сомневаюсь, что это хорошая идея, - вздохнула Маргарита, - но я не знаю, что предложить помимо тех инструментов стимулирования сбыта, которые мы традиционно используем.

- Хорошо, сегодня на совещании мы все обсудим, - ответил Николай Сергеевич.

В 10:00 Маргарита зашла в зал заседаний. Впереди ее шел Сергей Павлович.

- Как прошли выходные? - спросила она.

- Бывало лучше, - нервно ответил зам.директора, - не мог отделаться от мыслей о сегодняшнем обсуждении. Николай Сергеевич придет с минуты на минуту.

- Я уже здесь, - с улыбкой заметил Николай Сергеевич, присоединившийся к собеседникам.

Как только все расселись, Сергей Павлович начал совещание.

- У нас несколько рядовых вопросов на повестке дня, - начал он, - но также я хотел бы добавить одну важную тему для обсуждения. Я предлагаю обсудить эту тему в первую очередь.

После того, как все кивнули в знак согласия, Сергей Павлович бегло изложил свое видение рекламных решений. Планируемая им рекламная кампания предполагала создание рекламных роликов и их трансляцию по местному телеканалу, использование рекламы на радио, на транспорте, а также билборды на въезде в город и в центральном районе.

Когда он закончил, Николай Сергеевич высказал свои комментарии:

- Мы не единственная компания в отрасли, столкнувшаяся с проблемами. Многие факторы сейчас против нас. Нестабильность экономической ситуации, инфляционные и кризисные ожидания, рост налогов, неустойчивость сырьевого рынка, приход крупнейших российских и развитие местных производителей, изменение покупательского потока в сторону крупных торговых центров, конкуренция со стороны товаров-заменителей... Происходит перераспределение структуры потребления, растет эмоциональная напряжённость покупателей. Все больше сторонников «здорового образа жизни», считающих нашу продукцию недостаточно натуральной и полезной. Но нельзя забывать и о благоприятных факторах: устойчивые традиции потребления мясных продуктов в нашей климатической зоне, регулярные сезонные увеличения спроса, доверие населения к местному производителю, узнаваемая торговая марка. Появляется холодильное оборудование нового поколения, новые технологии упаковки, новые добавки. С помощью новых технологий мы можем увеличивать срок хранения продукции при сохранении натурального состава. Мы можем устоять в конкурентной борьбе, все в наших руках. У нас не безвыходная

ситуация. В конце концов, можно искать незанятые рыночные ниши. Например, в регионе идет рост населения с особым стереотипом питания, я имею в виду мусульман. Голубой океан, помните? Но все это, конечно, дело не одного дня. Нужно продумывать долгосрочную стратегию.

- Вы хотите сказать, что ситуация на рынке привлекательная для инвестиций? Тогда бы число конкурентов росло, - вступила в дискуссию Маргарита.

- Ну что Вы, вероятность появления новых конкурентов невелика. Барьерами для входа служит наличие крупных игроков, высокий уровень входных инвестиций, ценовые барьеры, государственное регулирование, - ответил Николай Сергеевич.

- Зачем нам искать новые ниши? Значительный объем продаж обеспечивают наши постоянные покупатели. Но массовое появление на рынке менее качественных экономичных предложений приводят к пробным переключениям на продукцию конкурентов. К сожалению, мы не обладаем уникальным предложением на рынке, наша продукция не является высокодифференцированной, - продолжала Маргарита отстаивать свою позицию. – Но давайте использовать те сильные стороны, которые у нас есть. У нас широкий ассортимент, конкурентное соотношение цена/качество, опытные продавцы. Самое главное, наша торговая марка имеет силу на региональном рынке, нужно этим пользоваться, усиливать лояльность к нашей марке постоянных покупателей.

- А что конкретно Вы предлагаете? - заинтересованно спросил Николай Сергеевич.

Маргарита оживилась:

- Я подготовила доклад:

Прежде всего, необходимо повернуть сезонное увеличение спроса в свою пользу, проведя мероприятия по стимулированию сбыта. Многие ритейлеры проводят системное воздействие на психологию покупателя, основываясь на ценовой чувствительности потребителя. То есть, основным инструментом стимулирования конечных покупателей в настоящее время является ценовое стимулирование. Доказали свою эффективность промоакций в продовольственном ритейле. В истории существования наших фирменных магазинов использовались методы ценового, неценового и услужливого стимулирования сбыта. В 2005-2010 годах наши продажи увеличивались в среднем на 8-12% ежегодно. В условиях растущего спроса не было необходимости широкого применения мероприятий стимулирования сбыта. Эпизодически проводились мероприятия натурального стимулирования. Мероприятия ценового стимулирования сбыта на регулярной основе стали применяться с октября 2012 года. Затраты на организацию мероприятия по ценовому стимулированию невелики – плакаты, ценники, листовки и наклейки на товар обходятся всего в 2500 руб. для всей сети магазинов!

Что касается результативности мероприятий ценового стимулирования, мы проводили эксперимент, снижая цены на десять позиций из различных товарных групп в одном из магазинов

на 9%. В итоге, мы получили следующий результат: снижение цены увеличило объём продаж в торговой точке в период проведения акции на 20,3% в сравнении с увеличением продаж контрольных торговых точек в среднем на 4,5%.

Мероприятие «Праздничный подарок покупателю» при достижении заданного порога чека в прошлом году позволило увеличить число покупателей и объём продаж в предпраздничные дни...

- Да, я помню эту акцию, - сказала Наталья из финансового отдела, - эффективность была незначительная, если не сказать отрицательная. Рост среднего чека на 15-30% при стоимости подарка 15-20% от минимального порога покупки. К тому же, "подтягивание" суммы чека до необходимого уровня происходило за счет товаров отсроченного спроса. Повышение объёма продаж было только в дни проведения акции.

Маргарита смутилась и постаралась быстрее закончить доклад:

- Да, не все мероприятия стимулирования сбыта были эффективными... Что касается долгосрочной перспективы, нам необходима автоматизация рабочих мест продавцов, приобретение современного холодильного и торгового оборудования, например, слайсеров для нарезки продукции; пропаганда полезности потребления мясосодержащей продукции и имиджа нашей марки как надёжного и стабильного производителя; создание дополнительных услуг и удобств для покупателей; новые ниши тоже можно привлечь – у нас ведь есть продукция без свинины. Можно начать подбор, обучение продавцов-мусульманок для повышения лояльности соответствующих покупателей...

- Все это интересно, коллеги. Давайте обсудим, что конкретно мы можем сделать уже в самое ближайшее время, - с воодушевлением сказал Николай Сергеевич.

- Я не могу поверить в это! – воскликнул Сергей Павлович. - Вы за стимулирование сбыта? Вы не поддерживаете мою идею о рекламной кампании?

- Я еще не знаю. Подождите, давайте послушаем Риту. Какое именно стимулирование Вы предлагаете? Ценовое? – ответил Николай Сергеевич.

- Ценовое стимулирование – отличное решение, когда цена играет решающую роль при выборе бренда. В условиях кризиса это особенно важно. С помощью скидок мы можем привлечь новых покупателей и значительно увеличить объёмы продаж. Кроме того, так мы можем закрепить за нашей маркой имидж «компании с низкими ценами»... Также важно, что мы можем заранее оценить стоимость этого мероприятия и быстро организовать его. Размер снижения цены должен быть достаточным для построения рекламного обращения и привлекательным, чтобы потребитель захотел прийти в магазин за покупкой.

- Вы считаете, имидж компании с низкими ценами - это хорошо? Дешевые продукты питания не воспринимаются как качественные. Да и лояльность с помощью временных скидок мы вряд ли сформируем. Вы же говорили о необходимости увеличения лояльности! - продолжал высказывать свое мнение Сергей Павлович.

- Конечно, существует опасность размывания целевого сегмента потребителей и имиджа товара... - растерянно пыталась отстоять свою позицию Маргарита, - но я не утверждаю, что нужно применить только ценовое стимулирование. Мы нередко проводим дегустации. Это возможность ознакомить целевую аудиторию с продуктом, инициировать пробную покупку...

- ...И получить множество неэффективных контактов, - язвительно заметил Сергей Павлович.

Маргарита, уже без надежды на успех, продолжала:

- Также нельзя забывать об услужливом стимулировании - консультировании покупателей, бесплатных дополнительных услугах. Задачами консультаций являются рост узнаваемости марки, стимулирование пробной покупки, информирование о качестве и специфических характеристиках товара, разъяснение его преимуществ, обеспечение эмоционального воздействия в момент выбора товара покупателем.

- Я все больше теряю уверенность, что нам нужно проводить стимулирование сбыта... - разочарованно сказал Николай Сергеевич.

В зале воцарилось молчание.

Вопросы:

1. Сформулируйте преимущества и недостатки решений, предложенных персонажами кейса:
а) Маргаритой; б) Сергеем Павловичем.
2. Предложите компании маркетинговые решения с целью увеличения объема продаж магазинов в предновогодний период (что бы вы сделали на месте персонажей кейса).
3. Проведите анализ факторов внешней и внутренней среды компании. Используйте аналитические методы и модели, изученные на программе.
4. Предложите компании маркетинговую стратегию в учетом условий внешней среды.
5. Предложите компании решения по маркетинг-микс.

Приложения

Приложение 1

*Результаты применения различных видов стимулирования сбыта в фирменных магазинах
Рябушинского МК*

	Натуральное стимулирование	Ценовое стимулирование	Натуральное стимулирование	Услужливое стимулирование
Мероприятие	Праздничный подарок покупателю	Скидки	Дегустации	Консультирование, бесплатные дополнительные услуги
Цели	Увеличение числа покупателей, объёмов продаж в предпраздничные дни. Увеличение лояльности покупателей, формирование положительного PR.	Увеличение объёмов продаж за счёт роста числа покупателей, количества пробных и повторных покупок. "Переманивание" покупателей от конкурентов. Формирование лояльности покупателей.	Ознакомление покупателей с отдельными видами продукции, Новинками. Увеличение количества пробных покупок.	Формирования эмоциональной лояльности покупателей, соответствия условий обслуживания ожиданиям целевой аудитории, создание дополнительной ценности от покупки
Время проведения, длительность	2-3 предпраздничных дня (Новый год, 8 марта, 9 мая)	1-2 недели с 2-х недельными перерывами.	Четверг, пятница: 12.00-14.00, 16.00-18.00	Постоянно
Место проведения	Все магазины фирменной торговли		Открытие нового магазина. Действующие магазины - по графику.	Все магазины

Средства коммуникации	Праздничные плакаты на входах в магазины и в торговых залах (с анонсом за 4 дня до начала мероприятия). Образцы подарка на витрине. Листовка об условиях получения подарка.	Наклейки о проведении акций на входе, плакаты и листовки в торговом зале с информацией об ассортименте и глубине скидок, красные ценники на держателях.	Промоутеры, плакаты и листовки на прилегающей территории и в магазине. Дегустационные стойки в магазине, привлекательность дегустируемого товара, увеличенная выкладка и товарный запас у продавцов.	Мерчендайзинг внешний и внутренний
Исполнители	Руководители и продавцы	Отдел маркетинга, Руководители и продавцы	Наёмные промоутеры	Руководители и продавцы
Условия	Различные в зависимости от Праздника: цветок каждой покупательнице, бутылка водки или шампанского с праздничной этикеткой, продукция консервации собственного производства при достижении заданного порога чека.	Снижение цены в период действия Акции на 5-12 наименований продукции из различных товарных групп. Среднее снижение цены - 7-12% от действующей, без дополнительных условий (открытое стимулирование).	Свободная дегустация товара, выдача лифлетов, небольших сувениров с символикой комбината (календарики, ручки, магниты). Возможно сочетание дегустации и мероприятия по снижению цены.	Обслуживание всех покупателей в соответствии с корпоративными стандартами.
Эффект	Увеличение количества покупателей, объёмов продаж. Знакомство с новыми для покупателей видами товара. Увеличение лояльности, положительный PR.	Рост количества пробных и повторных покупок, увеличение количества покупателей. Лояльность покупателей.	Рост количества пробных покупок, знакомство с новыми видами товара.	Лояльность покупателей, формирование круга постоянных клиентов

Эффективность	Незначительная или отрицательная. Рост среднего чека по разным торговым точкам 15-30% при стоимости подарка 15-20% от минимального порога покупки.	Рост объемов продаж акционных товаров 30-150 %. Рост общего объема продаж в среднем 15-25%. Мероприятия по снижению накладных расходов (проведение Акций собственными силами, возможность контроля) создают тенденцию увеличения эффективности.	Эффективность зависит от уровня профессионализма промоутеров, знания технологии производства и особенностей продукта. По причине отсутствия необходимого уровня подготовленности у промоутеров - как правило, невысокая.	Эффективность отдельно услужливого стимулирования оценить затруднительно.
---------------	--	---	--	---

Недостатки	<p>Невозможность контроля за правомерностью выдачи подарка. Невозможность запланировать необходимое количество подарков. Невозможность регулировать увеличение продаж определенной позиции или группы товаров. "Подтягивание" суммы чека до необходимого уровня товаром отсроченного спроса. Случаи недовольства покупателей конкретным подарком. Эффект повышения объема продаж только в дни проведения акции. Отрицательная или невысокая эффективность. Легко копируется конкурентами.</p>	<p>Невозможность формирования устойчивой приверженности покупателей. Возможные сомнения покупателя в качестве продукта со сниженной ценой. Зависимость эффективности от ассортимента, глубины скидки, сезонности, мотивации торгового персонала, активности конкурентов. Легко копируется конкурентами.</p>	<p>Значительное количество неэффективных контактов. Невысокий уровень подготовки и ответственности выполнения работы промоутерами. Угроза дискредитации продукции непрофессиональной деятельностью промоутеров. Высокая стоимость привлечения промоутеров через РА.</p>	<p>Высокие требования к уровню подготовки, мотивации и контроля персонала при дефиците квалифицированных кадров на рынке труда. (повышенный спрос при недостатке предложения). Зависимость от "человеческого фактора". Быстрая привыкаемость и восприятие покупателями достигнутого уровня услужливого стимулирования как должного, необходимость дальнейшего расширения перечня услуг, что требует дополнительных финансовых затрат.</p>
------------	---	---	---	---

Ориентировочная недополученная выгода в магазинах фирменной торговли Рябушинского МК при проведении мероприятия по снижению цен.

Наименование	Планируемый объем продаж без мероприятия, кг	Размер скидки Руб./кг	Недополученная выгода, руб.
Товар 1	400	40	16000
Товар 2	110	40	4400
Товар 3	110	40	4400
Товар 4	80	50	4000
Товар 5	150	30	4500
Товар 6	150	60	9000
Товар 7	350	30	10500
Товар 8	300	30	9000
Товар 9	50	30	1500
Итого:			63300