

# ПРОМО-АКЦИИ: БЫТЬ ИЛИ НЕ БЫТЬ

СТОЯТ ЛИ ПРОМО-АКЦИИ ЗАТРАЧИВАЕМЫХ УСИЛИЙ?



В розничной торговле в России наблюдается растущая зависимость от промо-акций. Вместе с тем многие игроки не учитывают все существенные факторы при оценке эффективности данных промо-акций. Как правило, затраты продовольственных компаний на стимулирование сбыта составляют 5–10% от общего размера прибыли, и в последние два года в связи с усложнением экономической ситуации в стране эта цифра постоянно растет. Розничные сети оказались в сложной ситуации: они понимают, что проведение промо-акций негативно отражается на экономических показателях, однако хотят сохранить объем продаж и не готовы сокращать частоту проведения промо-акций. Так стоят ли промо-акции затрачиваемых на них усилий? В этой статье мы поделимся с вами своим видением ситуации.

## НЕДОСТАТКИ

У нас для вас плохие новости: как правило, промо-акции приносят еще меньше прибыли, чем думают розничные сети. Будучи одним из основных инструментов краткосрочного повышения объемов продаж, они, тем не менее, увеличивают объем продаж не так сильно, как может показаться. Обычно розничные сети недооценивают, насколько товары, участвующие в промо-акциях, каннибализируют продажи других товаров и насколько промо-акции способствуют тому, что потребители покупают товары впрок. Анализ показывает, что экономические показатели гораздо хуже, чем принято считать.

На Рис. 1 показана разница между среднестатистическим пониманием ситуации и объективной картиной с учетом влияния на объемы продаж. Фактический прирост выручки от проведения промо-акций оказался в шесть раз меньше, а прирост прибыли – в три раза меньше, чем казалось изначально. Как показывает практика, такая ситуация – не редкость: если тщательно проанализировать все промо-акции, от 30% до 60% из них окажутся неэффективными. Следует отметить, что при проведении такого анализа предполагается, что финансирование производится только в отношении текущих промо-акций. На практике мы часто видим, что средства, полученные в рамках финансирования от конкретного поставщика, могут быть направлены на другие нужды, например, на снижение цен вне промо-акций.

---

Если тщательно проанализировать все промо-акции, от 30% до 60% из них окажутся неэффективными.

---

Помимо неблагоприятных финансовых показателей, промо-акции также существенно усложняют ведение бизнеса в целом. Проведение промо-акций требует наличия дополнительной рабочей силы в магазинах, а также подрывает работу цепочки поставок и негативно отражается на взаимоотношениях с поставщиками, усложняя расчет фактической стоимости каждого товара. Зачастую закупщики, стараясь не отстать от конкурентов или выйти на прошлогодний объем продаж, вынуждены реагировать на возникающие обстоятельства и принимать недостаточно взвешенные решения. Промо-акции также могут затруднять взаимодействие в рамках компании (например, между мерчендайзерами и специалистами по операционной деятельности) и сосуществование различных форматов магазинов.

## ПРЕИМУЩЕСТВА

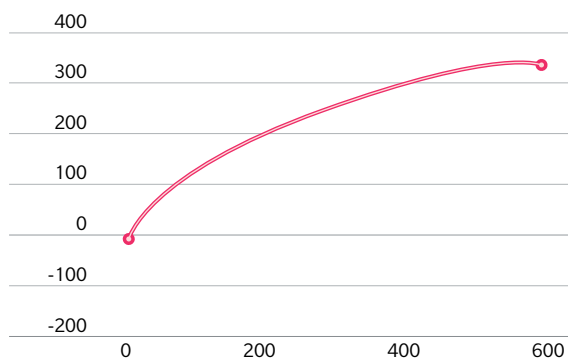
Раз промо-акции зачастую неэффективны и негативно влияют на деятельность, следует ли розничным сетям полностью от них отказаться? Вовсе нет! Во-первых, финансовые результаты некоторых промо-акций оправдывают прилагаемые усилия.

Рис. 1: Экономическая эффективность промо-акций

### СОВОКУПНОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ – ПРОМО-АКЦИИ ПРОРАНЖИРОВАНЫ В ПОРЯДКЕ СНИЖЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ

ВИДЕНИЕ КЛИЕНТА – ТОЛЬКО С УЧЕТОМ  
ФОНДИРОВАНИЯ И РОСТА ОБЪЕМОВ

ПРИРОСТ МАРЖИ ЗА ГОД (МЛН ФУНТОВ СТЕРЛИНГОВ)

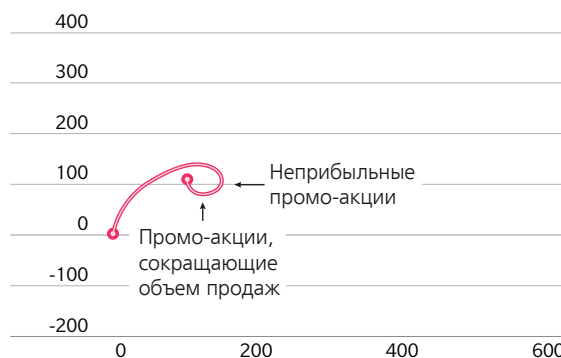


ПРИРОСТ ПРОДАЖ ЗА ГОД (МЛН ФУНТОВ СТЕРЛИНГОВ)

Предполагалось, что все промо-акции приносят положительный результат, ...

ФАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ – С УЧЕТОМ  
КАННИБАЛИЗАЦИИ И СДВИГА СПРОСА

ПРИРОСТ МАРЖИ ЗА ГОД (МЛН ФУНТОВ СТЕРЛИНГОВ)



ПРИРОСТ ПРОДАЖ ЗА ГОД (МЛН ФУНТОВ СТЕРЛИНГОВ)

...однако многие из них не только не приносили прибыли, но и сокращали объем продаж

Промо-акции, в достаточной степени финансируемые поставщиками и отличающиеся продуманным перечнем представленных товаров и оптимальным уровнем скидок, имеют право на существование.

Во-вторых, розничные сети не зря опасаются снижения объемов продаж, которое может последовать за сокращением масштабов промо-акций. Высокие постоянные расходы вынуждают розничные сети увеличивать объемы продаж. Более того, упущенные продажи только на руку конкурентам – так они могут повысить эффективность операционной деятельности.

В-третьих, есть довольно большой сегмент клиентов, которые стремятся делать покупки в рамках промо-акций. Стратегия стабильно низких цен хороша в том случае, если розничная сеть заинтересована лишь в обслуживании потребителей, чувствительных к цене. Однако многие розничные сети стремятся охватить несколько сегментов клиентов, и эта потребность перевешивает все сложности, связанные с проведением промо-акций.

Кроме того, промо-акции могут быть эффективным маркетинговым инструментом. Ряд продуманных предложений со значительными скидками может стать визитной карточкой магазина и упоминаться в рамках рекламной кампании. В большинстве секторов розничной торговли редко используются другие способы привлечения новых клиентов.

## ВЫХОД ИЗ СЛОЖИВШЕЙСЯ СИТУАЦИИ

Эффект от некоторых промо-акций стоит усилий, затрачиваемых на их проведение, однако многие из них не дают желаемого результата. Принимая во внимание огромное количество проводимых промо-акций, многие розничные сети лишь выиграют от сокращения их количества, если при этом они сумеют сохранить объемы продаж. В большинстве случаев достаточно найти эффективный подход к организации и проведению промо-акций, отказавшись от действий, которые не приносят нужного результата. Мы считаем, что розничным сетям нужно сконцентрировать усилия на выполнении трех следующих задач:

---

Ряд продуманных предложений со значительными скидками может стать визитной карточкой магазина и упоминаться в рамках рекламной кампании.

---

## 1. Понять, как в действительности ведут себя покупатели

Чтобы понять, какие из промо-акций эффективны, розничной сети необходимо проанализировать реакцию покупателей. Важно оценить, действительно ли определенный объем продаж получен благодаря промо-акциям или же имеет место каннибализация аналогичных товаров либо закупка товаров впрок. Другими факторами, влияющими на эффективность промо-акций, являются прибыльность клиентов и их склонность к смене магазина, в котором они совершают покупки. Таким образом, розничная сеть должна регулярно проводить анализ поведения покупателей, чтобы быть в состоянии оценить эффективность промо-акций и адаптировать свои действия к текущей ситуации.

## 2. Понять цели поставщиков

Если финансирование от поставщика может использоваться в целях, отличных от обозначенных поставщиком, экономические показатели промо-акций зачастую будут неблагоприятными. Поэтому важно понимать, какую цель преследует поставщик. Например, производители товаров СТМ могут предоставить розничной сети полезную информацию о затратах на производство, что позволит сделать расчеты и определить, какие промо-акции обеспечены финансированием в полном объеме, а какие нет.

## 3. Установить жесткий контроль над промо-акциями

Розничные сети должны регулярно проверять, сколько времени и ресурсов затрачивается на организацию и проведение промо-акций, и пытаться минимизировать затраты. Это может показаться слишком очевидным, но устранение проблем, связанных с проведением промо-акций, зачастую подразумевает существенное изменение подхода в целом: потребуются заблаговременное планирование с учетом потребностей розничной сети, а не поставщиков. Кроме того, необходимо хорошо понимать и принимать во внимание затраты, сопряженные с проведением промо-акций, и влияние промо-акций на операционную деятельность в магазинах и работу цепочки поставок. В этом случае негативные последствия можно будет минимизировать за счет грамотного выстраивания взаимодействия с мерчендайзерами. В конце концов, это розничные сети управляют промо-акциями, а не наоборот.



## ВКРАТЦЕ ОБ OLIVER WYMAN

Компания Oliver Wyman является одной из ведущих международных компаний в области управленческого консалтинга. Офисы компании расположены более чем в 50 городах и 25 странах мира. Oliver Wyman сочетает глубокие практические знания и применение высокоэффективных методов в области разработки стратегии, повышения операционной эффективности, управления рисками, преобразования организаций. Oliver Wyman является частью группы компаний Marsh & McLennan Companies.

Подразделение Oliver Wyman по работе с сегментом розничной торговли обладает глубоким пониманием поведения потребителей и стратегии бизнеса, а также передовым аналитическим инструментарием, что позволяет нам добиваться высочайших результатов для наших клиентов. Мы знаем рецепт успеха в розничной торговле: страсть к обслуживанию потребителей, постоянная нацеленность на результат и непрекращающаяся борьба за расширение возможностей.

Мы сопровождаем каждый шаг наших клиентов и уверены, что наш подход по-настоящему уникален: помогая нашим клиентам развивать бизнес, мы тем самым постоянно развиваемся сами на протяжении последних 20 лет.

## КОНТАКТЫ

ДЖЕЙМС БАКОС

[james.bacos@oliverwyman.com](mailto:james.bacos@oliverwyman.com)

+49 89 939 49 441

[www.oliverwyman.com](http://www.oliverwyman.com)

Copyright © 2017 Oliver Wyman. Все права защищены.