Анализ на промоциите в МасМарт

Петък, 23 февруари 2005 година. Дона Съливан, маркетингов мениджър на МасМарт за централна Пенсилвания, е все още в офиса си и работи върху доклад за своя шеф Джак Чен, който е зам. директор „Маркетинг" в компанията. През януари Джак й възлага да направи предварителен стратегически преглед на програмата за промоция на компанията за фирмения магазин в Стейт Колидж, Пенсилвания. МасМарт е водеща търговска организация с повече от 80 филиала в Пенсилвания, Охайо, Мериленд. Вече повече от 25 г. компанията има силно присъствие в Пенсилвания. Появата на двата нови магазина на Уол-Март и един на Самс Клуб преди 5 години води до изостряне на конкурентните отношения в Стейт Колидж.

Във връзка с подготвянето на доклада, Дона прекарва цяла сутрин в библиотеката на местния университет, четейки материали за търговските промоции. По-специално вниманието й се приковава от разработката на Джерард Телис и Фред Зъфридън. В нея авторите детайлно описват методиката за планиране на една промоционна кампания в складовете на дребно, използващи скенер-панелни данни. Благодарение на тези данни, фирмите могат да проследят покупките на определен контингент купувачи. Местният магазин на МасМарт събира такива данни и целево ги използва, за да проследи тенденциите и да планира запасите от стоки.

Внушените в разработката идеи я впечатляват, тъй като й подсказват подход, различен от този, прилаган в нейната компания. Макар и първоначално скептично настроена, сега Дона е готова да се възползва от възможностите, които предлага новата стратегия за промоция.

История

МасМарт открива своя магазин в центъра на Стейт Колидж през 1975г. Стейт Колидж е студентско градче, в което се намира университета Пен Стейт. Компанията има установени търговски контакти с редица търговци на едро и брокери от източния бряг, от които закупува продукти за задоволяване потребностите на местните жители и студентите. В периода 1984 - 1994г. с разрастването на града и университета, продажбите на МасМарт се покачват над 500 %. През този период основните й конкуренти са Сиърс и Дж. С. Пени, разположени на няколко мили извън града. През последните две години обаче компанията реализира спад в продажбите, което се дължи на натиска на двата магазина на Уол-Март и магазина на Самс Клуб, намиращи се също на няколко мили от центъра на Стейт Колидж.

Според Дона, последният ръст в продажбите на МасМарт в Стейт Колидж може да се обясни до голяма степен с проведената от компанията промоционна политика на предоставяне на фирмените клиенти на търговските отстъпки, получени от търговците на едро. Идеята на една подобна политика е проста: тези отстъпки не пораждат допълнителни разходи за МасМарт, но спомагат за привличането на нови клиенти от съседните райони, някои от които ще извършат и повторни покупки и по този начин ще допринесат за увеличаване на продажбите и печалбата.

При срещата на Дона с Джак през януари по повод обсъждането на стратегията за промоция от 1996 г. и двамата бяха на мнение, че е необходима ревизия на провежданата до момента промоционна политика, както и нови идеи за една по-интелигентна стратегия, която ще осигури увеличаване на продажбите. Голямата конкуренция ограничава възможностите за печалба и всяка инициатива за повишаването на печалбата ще допринесе за по-добрата конкурентноспособност на компанията.

Скенер-панелни данни

От 1988 г. в магазина на МасМарт в Стейт Колидж е инсталирана оптическа скенер-система, като първоначалната идея е да се усъвършенстват разплащателните операции, както и счетоводните и складови системи в магазина. Тази инвестиция дава резултат: (1) постига се по-добър мониторинг върху складовите запаси; (2) разширяват се възможностите за осъществяване на ценови промени; и (3) съкращава се времето за уреждане на разплащанията с клиенти средно с 40 %. С оглед по-добрия мониторинг върху потребителските нужди и тенденциите в тяхното развитие, МасМарт усъвършенства собствения си скенер-панел, съставен от представителна извадка от клиенти на техните основни магазини. Членовете на панела ползват 5 %-тна отстъпка при пазаруване в магазините на МасМарт срещу представяне на членските си карти на касите. Данните за осъществените от тях покупки се натрупват в базата от данни, поддържана от компанията. Отделно МасМарт поддържа информация за цените, вътрешно-фирмените промоции, медийните реклами и рекламите на мястото на продажбата. По-конкретно в базата данни на компанията се съдържа информация за:

- Цените на всички търговски марки (без отстъпките), валидни към момента на покупката;
- Идентификационните номера на членовете на панела (в базата данни не се посочват имената на членовете на панела);
- Датите, на които всеки член е направил покупка;
- Продуктовата категория и търговската марка обект на покупка;
- Закупеното количеството по марки;
- Ценовите отстъпки (ако е имало такива) за всички търговски марки в категорията по време на покупката;
- Дали всяка стока закупена е била обект на реклама на мястото на продажбата;
- Дали всяка стока закупена е била обект на реклама в местната преса.

В Таблица 1 е представена част от скенер-панелните данни за категорията перилни препарати.

Дона споделя някои от идеите си с Джак Чан за възможността за използване на скенер-панелните данни при планиране на фирмените промоции:

- Джак, мисля, че е необходимо да преразгледаме програмата за промоциите. Колкото повече мисля за прилаганата до момента стратегия, толкова повече се уверявам, че трябва да предприемем радикални промени. Какво правим? Просто предоставяме на потребителите търговските отстъпки,

дадени ни от търговците на едро, но никога не си задаваме въпроса дали това е най-добрата стратегия. Търговските отстъпки, обаче, са определени от търговците на едро и пакетиращите компании и обслужват по-скоро техните интереси, а нашите тук в Стейт Колидж . Ние просто си нямаме на представа какъв размер на отстъпката ще ни осигури увеличаване на продажби и най-вече на печалбата.

- Напълно си права. Продължавай….
- Освен това често даваме отстъпки за няколко марки едновременно само, защото сме ги получили с търговски отстъпки. Продажбите на всички стоки, обект на ценова промоция нарастват, но се чудя дали това е разумно. Според мен би било по-добре за марките, които са обект на промоция в Уол-Март да даваме по-голяма отстъпка. Лоялните потребители на марки, които не са обект на ценова промоция, ще продължават да ги купуват.
- Но Дона, дали това е разумното решение и няма ли нашата печалба да спадне, ако даваме отстъпки за онези марки, които се промоцират и в Уол-Март?
- Не е задължително! Наскоро четох един много интересен материал за търговските промоции. В него пише, че когато две марки се предлагат с отстъпки, по-малко хора закупят тези марки, отколкото ако само едната е с отстъпка. Ако дадем отстъпка на двете марки нашите опортюнистични разходи ще бъдат по-високи. Лоялните потребители на двете марки, които биха ги закупили дори и без отстъпка, ще бъдат силно провокирани към тяхната покупка. Разбира се, размерът на опортюнистичните разходи зависи от броя на лоялните потребители за всяка марка. Мисля, че твърде възможно е едновременното предлагане на отстъпки за две марки да ни осигури по-ниска печалба, отколкото ако предложим отстъпка само за една марка.
- Имаш ли нещо предвид? Знаеш, че получаваме отстъпките от търговците на едро едновременно за няколко. Как бихме могли да знаем за коя марка да направим отстъпка и какъв да е нейният размер?
- За да получим отговора на този въпрос, е необходимо да погледнем на нашите промоции от гледна точка на клиентите. Отново ще се позова на материала, който ти споменах преди малко. Ключът е да се проучат отношението на потребителите към отстъпките, медийната реклама и рекламата на мястото на продажбата, провеждани за различните марки. Отговорите естествено, ще варират за различните марки и продуктови категории. Като гледам данните от скенер-панела си мисля, че могат да ни бъдат от полза.
- Дона, ако най-добрият размер на отстъпките трябва да варира по марки и продуктови категории, не трябва ли по-продължително да следим ефективността на нашите промоции и промоциите на другите магазини и непрекъснато да променяме отстъпките, за да се нагаждаме към всяка конкретна ситуация? Ако е така, трябва непрекъснато да актуализираме нашата база от данни. Всичко това изглежда толкова по-сложно от простата политика, която провеждаме в момента.
- Така е. Но ние вече имаме данните. Нашите колеги, поддържащи информационна ни система, ме посъветваха да експериментирам с една или две продуктови категории и ми дадоха някои данни за продажбите на перилни препарати за миналата седмица. Един мой познат, преподавател в икономическия факултет на университета Пен Стейт, ми даде софтуер, с който ще разработим компютърен модел за определяне ефективността от

промоционните кампании. Така че, първо ще се пробвам с перилните препарати, пък после може да опитаме и с други категории.

- Добра идея, Дона! Информирай ме за резултатите. Не искам да правя нищо ново, без предварително да сме го тествали. Интересно ми е дали мениджърите в другите 79 наши магазини, които не са привърженици на компютрите, ще възприемат този подход. Това, което правим в момента, е много по-лесно за тях да го следват.
- Знам, но по-лесно не означава по-добро.

Модел на промоциите

Софтуерът, с който разполага Дона, изгражда модел на потребителския избор, основавайки се на скенер-панелните данни и модел на печалбата за търговеца на дребно, за построяването на който се използва моделът на потребителския избор. Тези двата модела включват три компонента:

Компонент за избора на марка от потребителите. Този компонент оценява вероятността (P), че потребителите ще закупят точно определена марка в резултат влиянието на фактори като, ценова отстъпка, рекламата в пресата и рекламата на мястото на продажбата. Моделът позволява да се улови лоялността на потребителите към определени марки посредством т.нар. индекс на потребителската лоялност, който може да бъде изведен от записите на членовете на панела за закупените от тях алтернативни марки.

Компонент за закупеното количество от дадена марка. Този компонент на модела определя колко единици от дадена марка ще закупи потребителят веднъж, след като е взел решение за нейната покупка. Закупеното количеството (Q) ще зависи от размера на ценовата отстъпка, от запасите от съответната продуктова категория, с които разполага потребителят или от степента на консумация на продукта. Оценките за наличността от даден продукт към момента на покупката и степента на консумация се извеждат от записите на членовете на панела за последната направена покупка.

Компонент на промоцията на търговеца. Третият компонент на модела изчислява печалбата за търговеца, изхождайки от марката, обект на ценова промоция и от размера на отстъпката. Печалбата за търговеца е представена така:

$$Печалба = \sum Процент\ на\ печалба\ x\ P\ x\ Q \ ,$$ където

P и Q осигуряват оценка на търсенето на определена марка в определен период, а сумирането позволява да се обобщят всички марки от категорията. В модела се приема, че търговецът се стреми да определи оптималната схема на промоция, която ще му осигури максимална печалба за планирания период.

Въпреки, че в МасМарт се предлагат единадесет марки перилни препарати, експериментът ще бъде проведен с четири от тях, които са най-известни (Tide, Wisk, All, Yes) и осигуряват над 80 % от продажбите в категорията.

Таблица 1 Скенер-панелни данни за потребител 1001

Идентифика-ционен номер на клиента	Дата на покупката	Закупена марка	Закупено количество	Цена	Отстъпка	Реклама на мястото на продажбата	Реклама в местната преса
1001	01.03.95	Tide	50	3.55	0.43	Не	Не
1001	29.03.95	Tide	64	3.99	0.54	Да	Да
1001	25.04.95	Tide	50	3.55	0.45	Не	Не
1001	28.05.95	All	50	2.99	0.50	Да	Не
1001	27.06.95	Tide	50	3.60	0.45	Не	Не
1001	22.07.95	Tide	50	3.60	0.20	Не	Не
1001	29.08.95	All	64	3.15	0.60	Да	Да
1001	24.09.95	Tide	50	3.65	0.42	Не	Не
1001	28.10.95	All	100	4.99	1.00	Да	Да
1001	25.11.95	Tide	50	3.99	0.50	Не	Не

1. Обобщете най-важните фактори, които влияят върху избора на марка от потребителя за категорията перилни препарати. Ако потребителят избере точно определена марка, кои други фактори ще влияят върху количеството, което той ще закупи?
2. Изхождайки от изходните данни, посочете коя е най-добрата стратегия на промоция? Обяснете защо мислите, че тази стратегия ще работи. За стратегията, която препоръчвате каква ще бъде структурата на продажбите?
3. Разумно ли ще бъде да се промоцират едновременно две марки? Обосновете отговора си.
4. Как влияят търговските отстъпки върху решенията за промоция на търговците на дребно (коя марка да се реклама и какъв да е размерът на отстъпката)? Разумно ли е отстъпките вместо на търговците да е предоставят на потребителите? Обосновете отговора си.