**Актуальность темы повышения эффективности использования бюджета отделов маркетинга и продаж**

Актуальность рассматриваемой темы и проведенных исследований заключается в том, что существует большая потребность со стороны бизнес-сообщества в методиках, помогающих повысить общую эффективность бизнеса и использования бюджета предприятия. Вопрос эффективного взаимодействия любых отделов, включая отделы маркетинга и продаж - это вопрос эффективного распределения ограниченных ресурсов компании. Тема особенно актуальна в ситуации отсутствия экономического роста и острой необходимости в сохранении или повышении прибыльности предприятий любой отрасли.

Очевидно, что в рамках коммерческой компании важность того или иного подразделения будет оцениваться его влиянием на конечный финансовый результат компании. Ресурсы любой компании ограничены, а это значит, что рациональное их распределение в наиболее эффективных мероприятиях и процессах критически важно.

Компаниям необходима обоснованная универсальная методика принятия управленческих решений по перераспределению ресурсов в места наибольшей эффективности их использования. В какое место цепочки принятия решения клиентом о покупке лучше инвестировать бюджет. Для принятия этих решений компании необходимо:

* Понимать все места принятия решения о покупке. К ним относятся:
  + Сотрудники отдела продаж компании поставщика
  + Закупочные комитеты дистрибьюторов
  + Закупочные комитеты корпоративных заказчиков
  + Сотрудники отделов продаж дистрибьюторов и других перепродающих агентов
  + Представители различных отделов корпоративных клиентов, принимающих или влияющих на процесс закупки
  + Технические, отраслевые, правовые, коммерческие и другие типы экспертов и лидеров мнений
  + Представители органов власти
  + Конечные потребители – физические лица
* Понимать какого рода решения принимаются в конкретных местах принятия решений (МПР), относительно каких продуктов или идей
* Понимать критерии принятия решений в различных МПР
* Понимать соотношение сил своего и конкурирующих предложений в различных МПР
* Оценивать эффективность использования своих ресурсов
* Понимать в каких формах нужно потратить свои ресурсы
* Соотнести все МПР со всеми конкурентными предложениями
* Принять финальное решение о перераспределении своих ресурсов по МПР и различным формам использования

Предложенная модель поможет обоснованно принять все эти решения и рассмотреть весь комплекс принимаемых решений как единое поле.

Опыт автора работы в консультировании компаний показал:

* Организация системы управления службами маркетинга и продаж не обеспечивает оптимальное использование ресурсов компании;
* На границе между службами из-за несогласованности действий функциональных менеджеров и менеджмента компании в целом неэффективно используется большая часть маркетингового бюджета и бюджета отдела продаж, а также усилий персонала;
* Оценка размера финансовых потерь компаний клиентов предварительно определена как значимая, негативно влияющая на чистую прибыль компании;
* В компаниях, как правило, нет механизма согласования работы этих двух отделов, хотя отдельно управление продажами и управление маркетингом описаны достаточно полно. В случае, кода такие механизмы присутствуют, они редко опираются на объективные потребности клиентов или приходят к такому решению эмпирически, что делает процесс перераспределения ресурсов долгим и итерационным. Такой подход затрудняет масштабирование принятых удачных решений, потому что результаты этих решений воспринимаются как локальные успехи, не более того;
* Непонимание реальной относительной степени важности подразделения маркетинга или продаж приводит к нерациональному распределению кадровых и финансовых ресурсов между этими службами и, соответственно, непропорциональному распределению нагрузки;
* Менеджмент компании не ожидает наличия в компании и за ее пределами специальной кросс-функциональной экспертизы в вопросе повышения эффективности работы этих отделов, следовательно, не ставит эту задачу в явном виде;
* В целом мышление менеджмента компании в подавляющем большинстве случаев сосредоточено на задаче повышения эффективности отдельных отделов и служб.

Необходима методика либо методический прием, способный помочь компаниям в отличающихся рыночных ситуациях получить ответ на вопрос – как повысить эффективность службы сбыта, то есть работу маркетинга и продаж вместе.

Междисциплинарные исследования - тренд современной борьбы за эффективность на ближайшие 5–6 лет, до следующего технологического прорыва. Поиски решения в трансграничном пространстве между двумя отделами дают хорошие результаты и будут давать его еще много лет.

Тренд нескольких следующих лет, предположительно до 2026-2027 гг., это повышение эффективности, и актуальность данной работы в данном контексте будет только расти.

## **Описание методического приема оценки эффективности использования бюджетов компании службами маркетинга и продаж**

В этом разделе рассматриваются основные положения взгляда автора работы на вопрос финансово оправданного распределения ресурсов компании. В данной работе уже использовалось базовое в рамках данной работы понятие, как момент или место принятия решения о покупке (МПР). Далее будет использоваться сокращение - МПР.

Для того, чтобы сформировать четкое понимание, что такое МПР, стоит проанализировать модель процесса покупок товара или услуги пользователем, представленную на рисунке.

**Осознание потребности**

**Поиск информации**

**Оценка вариантов**

**Покупка**

**Оценка покупки**

В соответствии с рисунком, можно сделать вывод, что сам акт обмена происходит на шаге «Покупка»: именно здесь происходит непосредственно обмен денег на товар. Это акт обмена, результат реализации принятого решения. Само принятие решения может произойти раньше или на этапе «Оценка вариантов» или позже в случае, когда речь идет о повторной покупке, на этапе «Оценка покупки».

Таким образом, **момент принятия решения о покупке (МПР)** – это когнитивный акт принятия решения на основе имеющейся потребности и полученной информации о вариантах ее удовлетворения [1]. Приведенная модель станет более полной и наглядной, если мы добавим в нее еще одно дополнительное звено «Момент принятия решения о покупке» до самой покупки (вариант первого приобретения), как предложено на рисунке.

**Осознание потребности**

**Поиск информации**

**Оценка вариантов**

**Покупка**

**Оценка покупки**

**МПР**

Для того чтобы проиллюстрировать, чем МПР отличается от самого акта покупки (обмена товара на деньги), рассмотрим следующий пример.

По результатам исследования компании «Р» в 2018–2019, 63% покупателей моторного масла для своего автомобиля точно знают, что они обязательно совершат покупку еще до того, как вошли в магазин. Еще 22% точно знают даже марку масла, а на месте лишь уточняют детали, например вязкость.

Покупка моторного масла является типичным примером, демонстрирующим отличие МПР от самого акта покупки. Здесь мы видим, что эти два процесса - Принятие решения и Покупки/обмена - разделены в пространстве и во времени. Если решение клиентом уже принято, то компании стоит тратить время и деньги на обучение и мотивацию продавцов, мерчандайзинг, проводить трейд-маркетинговые мероприятия в розничных точках. Только если мы рассчитываем, что переключение в розничной точке может быть частым и легким и окупит наши затраты.

Где находится МПР клиента в описываемой ситуации:

* Перед телевизором, во время просмотра рекламы;
* Во время изучения сервисной книги своего автомобиля, или чтения автомобильных журналов;
* Покупатель предпочитает из раза в раз приобретать одно и то же моторное масло – МПР в самом начале эксплуатации автомобиля;
* В магазине в момент покупки;
* Во время беседы со знакомыми и друзьями;
* В интернете, во время просмотра контекстной рекламы.

Перечисленные варианты можно разделить на два МПР с разной степенью влияния на конечный обмен товара на деньги:

1. МПР №1 – предыдущий опыт покупателя (комплексный МПР, который в свою очередь необходимо анализировать детально);
2. МПР №2 – розничная торговая точка.

Этот пример показывает нам, что МПР распределены и требуют отдельного дополнительного исследования на определение степени их влияния на конечную покупку. При этом один МПР находится в области ответственности маркетинга, а второй в области ответственности отдела продаж, что усложняет сквозное рассмотрение процесса и принятие компанией решения о распределении бюджетов, чтобы максимально эффективно влиять на потребительское поведение.

Проанализировав несколько МПР и составив карту МПР, мы получаем четкое представление о наиболее значимом моменте принятия решения вне зависимости от того в чьей зоне ответственности каждое МПР находится. МПР является событием, вокруг которого сконцентрирована вся деятельность любой коммерческой структуры, направленной на получение прибыли. Степень влияния на принимаемые в МПР решения является мерилом значимости каждого подразделения компании. Тот, кто оказывает большее влияние на МПР, на том и лежит большая часть ответственности за успех деятельности всей фирмы.

**Классификация МПР**

В предыдущем разделе было дано определение моменту принятия решения о покупке (МПР) и показано, чем он отличается от самого акта покупки. Необходимо рассмотреть весь путь движения товара от производителя до конечного потребителя как единое целое.

**Пример.** Исследование, проводимое в 2017–2018 гг. для производителя электро-установочного оборудования, лампочек и батареек.

Компания производит светодиодные лампочки (LED) и планирует их продавать на территории Москвы и Московской области. При этом компания не в состоянии осуществлять «обмен» с конечными потребителями, в розничном канале продаж, она не планирует открывать свои собственные магазины. Для осуществления продаж был выбран дистрибьюторский канал – поставка розничным партнерам для последующей перепродажи конечным потребителям.

Компания планирует продавать товар в дистрибьюторский канал глубиной «2». То есть генеральному дистрибьютору, а он в свою очередь продает продукцию в розничную сеть, которая тоже является дистрибьютором. И только розничная сеть будет продавать LED-лампы конечным потребителям, как указано на рисунке:

**Вы, производитель**

**Покупатель**

**Розничная точка продаж**

**Дистрибьютор**

В этой цепочке происходит три акта покупки, которым предшествуют, как минимум, три момента принятия решения (МПР). Присвоим каждому из них порядковый номер:

МПР №1 «Производитель – Дистрибьютор»

**Дистрибьютор**

**Вы, производитель**

МПР №2 «Дистрибьютор - Розничная точка продаж»

**Дистрибьютор**

**Розничная точка продаж**

*МПР №3*

МПР №3 «Розничная точка продаж - Покупатель»

**Покупатель**

**Розничная точка продаж**

МПР №1, №2 и №3 складываются в одну последовательную товаропроводящую цепочку:



одна товаропроводящая цепочка

Теперь мы можем провести дифференциацию моментов принятия решений. Описать типы МПР, чтобы дать набор инструментов анализа для каждого из них. Этот анализ позволит нам правильно перераспределить ресурсы между всеми известными нам МПР и выбрать инструменты воздействия на каждый отдельный МПР максимально эффективно. Все приведенные выше моменты принятия решения о покупке можно разделить на два привычных всем типа: B2C и B2B взаимодействие. МПР №3 «Розничная точка продаж - Покупатель» относится к B2C взаимодействию. Все остальные МПР – относятся к B2B сегменту продаж.

Для принятия финального решения об интенсивности воздействия в разных МПР необходимо выяснить механизм принятия решений о покупке. Покупатель, осознав потребность, начинает собирать информацию, на основании анализа информации он принимает относительно обоснованное решение о покупке. Сам процесс сбора информации, предшествующий решению в МПР, имеет непростую механику, но изучен достаточно хорошо. Чаще всего покупатель имеет более одного критерия для оценки предложений и по каждому из этих критериев он предварительно собирает информацию.

В случае присутствия в одном звене товаропроводящей цепочки нескольких МПР, анализировать придется критерии по каждому из них. При множестве последовательных МПР компании-продавцу необходимо знать все критерии и все веса. А также планировать свои ресурсы, исходя из сложности полного прохождения товара или услуги по всей цепочке.

Данный пример демонстрирует всю совокупность МПР, их последовательность и предлагает рассматривать весь процесс покупки как непрерывный.

В самом общем виде методический прием выглядит так:

1. Определить все моменты принятия решения о покупке в товаропроводящей цепочке вашей продукции или отдельного товара;
2. Выяснить, в чьей зоне ответственности они находятся. Локализовать их по отделам или департаментам;
3. Провести анализ имеющихся в этих службах ресурсов. К ресурсам относятся:
   1. Бюджеты на продвижение
   2. Бюджеты на поддержание структур отделов
   3. Рабочее время сотрудников обеих служб
4. Определить наиболее значимые в плане влияния на конечный результат точки приложения усилий. Определяются МПР максимально влияющие на продвижение товара до конечного покупателя.
5. Определить критерии выбора во всех МПР. Определяются критерии выбора и их веса/важность для каждой категории лиц, принимающих решения о покупке на карте МПР.
6. Определить потенциальные формы оказания влияния на принимаемые решения. Несколько примеров этих форм:
   1. Переговоры
   2. Изменение финансовых условий
   3. Демонстрация преимуществ предложения компании
   4. Изменение законодательства
   5. Использование пакетных предложений
7. Провести сравнение нашего потенциального влияния и влияния конкурентов для каждого МПР на карте, с учетом весов.
8. Оценить эффективность использования ресурсов для влияния на конкретные критерии выбора в различных МПР. Оценить эластичность принятия решения, в зависимости от использования дополнительных ресурсов.
9. Принять управленческие решения с учетом полученной информации.
10. Распределить в эти точки человеческие и материальные ресурсы компании для повышения общей экономической эффективности процесса продаж.

**Анализ причин принятия решения в каждом МПР. Практические инструменты анализа МПР применительно к конкретной ситуации**

С увеличением количества МПР меняется только объем анализируемой информации. Мы разберем всю последовательность действий в рамках применения методического приема на реальном примере компании по продаже моторных масел.

1. **Описать ситуацию на данный момент.**

Компания выводит на новый для себя рынок не новый для рынка продукт. Она изменила упаковку и состав моторного масла, сделала его более эффективным, чем прежде. При этом компания считает, что не получила значимого конкурентного преимущества перед другими производителями с точки зрения технических характеристик, она скорее «догнала» основных конкурентов. Бренд компании сильный и «старый», привычный, занимает 32% всего рынка всех моторных масел. Репутация бренда – дешевый, среднего качества, привычный, не инновационный.

**Цепочка создания потребительской ценности продукта** формируется службами компании:

1. Маркетинг - привычный бренд, надежный, дешевый;
2. Логистика – хорошая система дистрибуции, много партнеров, легкодоступен;
3. Производство – большой объем, стабильный уровень качества.

Ценность создается именно в такой последовательности, вышеуказанный список создания потребительской ценности отражает степень вклада каждой из служб компании.

**Рынок.** Общий объем рынка моторных масел России известен из аналитических отчетов, доступных на рынке маркетинговых исследований. Он составляет 240 тыс. т. Компания заказчика исследования занимает 5% от целевого (для этого примера рынка), или 12 тыс. т. в год. Рынок слабо растет, скорее стагнирует, прирост составляет 1,5% в год в стоимостном выражении.

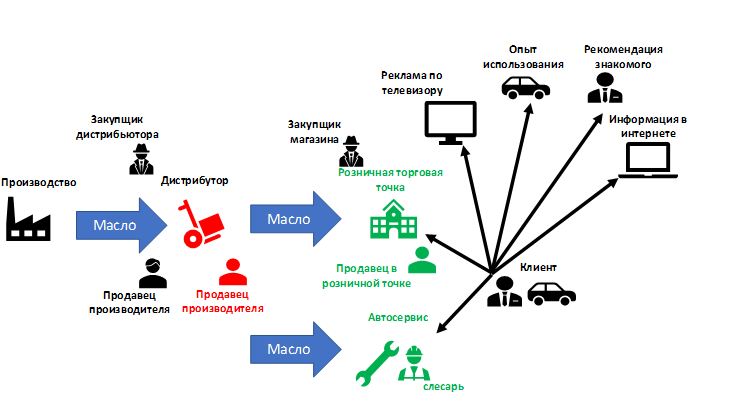
**Полнота дистрибуции.** У компании сильная дистрибьюторская сеть, но есть возможности для расширения, так как покрыто около 70% розничных точек.

1. **Определить задачу на предстоящий период.**

Компания планирует за счет вывода нового продукта на рынок прирасти в объеме продаж на 10%. Данная цель поставлена акционерами компании и обоснована высокими ожиданиями от вывода нового продукта. Других обоснований нет.

1. **Создать карту МПР.**

Моторные масла проходят следующий путь от производителя до конечного потребителя:



На карте МПР указаны:

1. Продавец компании производителя
2. Закупщик дистрибьютора
3. Продавец дистрибьютора
4. Закупщик розничной точки
5. Продавец розничной точки
6. Механик автосервиса
7. Розничный покупатель, который может получить информацию из нескольких источников:
   1. Предыдущий опыт использования (включая масло, залитое при покупке автомобиля)
   2. Советы друзей и знакомых
   3. Все виды рекламы
   4. Интернет
8. **Определить критерии выбора, используемые в МПР.**

Компании необходимо собрать информацию о критериях принятия решений во всех МПР. Для этого необходимо провести исследования.

Методика проведения исследования – глубинное интервью. Обработка результатов исследования – обработка текстовой информации с учетом частоты появления ключевых слов. Вопросы необходимо воспринимать как опорные, задающие направление интервью. С них начинались реальные интервью, в процессе проведения которого последовательность вопросов менялась, интервьюеры следовали за линией разговора для достижения поставленной цели – выяснение критериев выбора.

Итоговые критерии выбора по МПР:

Продавец розничной точки, Продавец дистрибьютора, Продавец производителя:

* Есть устойчивый спрос;
* Наличие продукта в приоритетном cписке;
* Размер вознаграждения за продажу продукта определенной марки;
* Нравится продукт / верю в продукт;
* Есть в наличии.

Закупщик дистрибьютора, Закупщик розничной точки:

* Есть устойчивый спрос (большой объем продаж);
* Хорошая наценка на продукт;
* Премия за выполнение плана;
* Хорошая оборачиваемость (небольшая партия поставки);
* Нравится продукт / верю в продукт;
* Есть в наличии.

Механик автосервиса:

* + Масло должно соответствовать типу мотора;
  + Какое привезли клиенты, такое и заливаю;
  + Доплата за рекомендацию определенной марки от производителя;
  + Нравится продукт (знаю продукт, давно на рынке, верю в продукт);
  + Легко купить.

Розничный покупатель:

* + Нет необходимости размышлять и сомневаться (то что было, хорошее, качественное);
  + Вписывается в бюджет.

Источники информации о продукте для розничного покупателя. Расположены по мере снижения значимости:

* + Предыдущий опыт использования, включая масло, залитое при покупке автомобиля;
  + Советы механика;
  + Советы продавца;
  + Советы друзей и знакомых;
  + Телевизионная реклама;
  + Информация, полученная из интернета.

1. **Проанализировать объем продаж по различным каналам сбыта.**

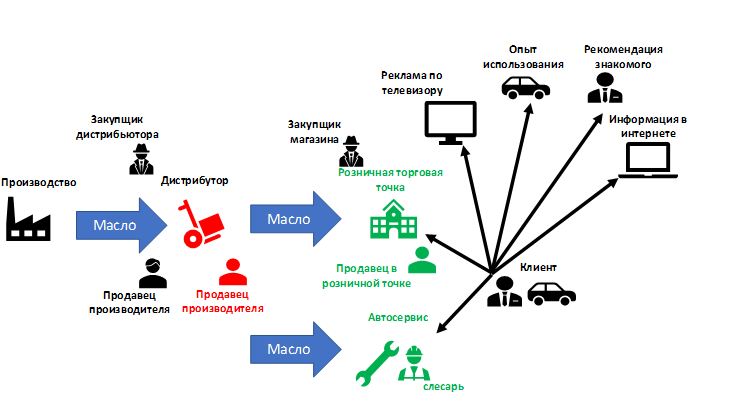
Дистрибьюторский канал. Розничные специализированные магазины: по данным исследований доля продаж около 50%.

Дистрибьюторский канал. Розничные **не** специализированные магазины: по данным исследований доля продаж около 10%.

Корпоративный канал. Автосервисы: по данным исследований доля продаж около 40%.

1. **Выбрать МПР, в котором позиция компании более предпочтительна и усилия по продвижению могут дать больший результат.**

При выборе МПР мы должны сопоставить сильные стороны нашего предложения с критериями выбора покупателей в МПР и потратить ресурсы в принципиальных МПР, усиливая наше соответствие ожиданиям покупателя по максимально важным критериям выбора, где эффект от инвестирования будет максимальным, как это отмечено на рисунке:



Варианты выбора потенциальных МПР для инвестирования таков:

1. Продавец розничной точки
2. Механик автосервиса
3. Розничный покупатель, который может получить информацию из нескольких источников:
   * + предыдущий опыт использования, включая масло, залитое при покупке автомобиля;
     + контекстная реклама в сети и самостоятельный поиск
     + чаты и сообщества;
     + реклама на различных носителях.

Остальные МПР не представляют для компании «узкого места» при движении продукта. Большая часть дистрибьюторского канала не является проблемным МПР, так как компания соответствует критериям выбора по МПР закупщика дистрибьютора – большой объем продаж, большая доля рынка, способность формировать рынок.

Розничный покупатель не является ключевым МПР. Доля покупателей, готовых самостоятельно перейти на другой продукт в моторных маслах весьма невелика. Обращаемся к собственным опросам потребительского мнения, которые говорят нам, что 60% покупателей приходят в магазин точно зная, за каким маслом они пришли. Таким образом МПР конечного потребителя находится где-то за пределами торговой точки. Еще 20% уже выбрали производителя, но не определились с продуктом.

Итак, в данном МПР (специализированная или неспециализированная торговая точка) лишь 20% покупателей находятся в магазине в ситуации выбора. Наши исследования покупательского поведения говорят нам о том, что только 20% покупателей верят рекомендациям продавцов. Это те 20%, которые приходят в магазин без оформленного решения в раннем МПР, ведь моторное масло является технически сложным продуктом.

Опросы показывают, что доля лояльных плюс потенциально лояльных к нам покупателей составляет 40%. «Лояльность» значит, что покупатели не настроены негативно против нашего продукта и готовы услышать рекомендацию, но не обязательно следовать ей. Формирование лояльности к моторному маслу путем информирования все менее и менее вероятна. Покупателей, которые хотят разбираться в покупаемом продукте все меньше и меньше, и такая тенденция продолжится и в обозримом будущем.

**Целесообразность инвестирования в корпоративный канал. Сотрудничество с производителями автомобилей.**

Компания после анализа возможностей приняла решение инвестировать в корпоративный канал – сотрудничать с производителями автомобилей для того, чтобы попасть в категорию «первая заливка». Это длительные инвестиции, эффективность которых превышает остальные источники влияния на покупателя. В связи с падением информированности о моторных маслах и уменьшением желания владельцев автомобилей разбираться в них, все чаще критерием выбора масла станет привычка. Поэтому компания остановила свой выбор на корпоративном канале.

Стоимость контракта с производителем автомобилей для получения права на заливку масла при производстве новых машин составляет 170 000 000 рублей в год. Объем выпуска автомобилей под рассматриваемой маркой «Х» 235 000. Это значит, что в момент выпуска в них будет залито 235 000 канистр масла. Наценка компании при такой форме продвижения составляет 25%. Приобретая машину с рекомендацией нашего масла, конечный пользователь следует рекомендации с определенной последовательностью выбора (согласно результата опросов и фактических замеров потребления масла), как указано в таблице:

Таблица – Следование потребителя рекомендациям производителя машин по использованию масла

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Год эксплуатации | 1 год | | 2 год | | 3 год | | 4 год | | 5 год | |
| Замена масла | 1 замена | 2 замена | 3 замена | 4 замена | 5 замена | 6 замена | 7 замена | 8 замена | 9 замена | 10 замена |
| Процент переключения в зависимости от замены | 100% | 97% | 96% | 93% | 65% | 65% | 65% | 60% | 50% | 50% |

Таблица – Общие продажи кол-ва канистр

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Замена масла | 1 замена | 2 замена | 3 замена | 4 замена | 5 замена | 6 замена | 7 замена | 8 замена | 9 замена | 10 замена |
| Канистры | 235 000 | 227 950 | 218 832 | 203 514 | 132 284 | 85 985 | 55 890 | 33 534 | 16 767 | 8 383 |

Графически данные представлены на рисунке:

Падение количества заливок масла во время 5-й замены объясняется тем, что к окончанию гарантийного срока техобслуживания от салона владельцы машин перестают следовать рекомендациям производителя машин и переходят на масло по их выбору или следуют рекомендациям автомеханика. Это не значит, что выбор является их личным, но они в большей степени следуют рекомендациям извне.

Мы не учитываем другие переходы с марки на марку, а изолированно оцениваем эффективность рекомендации производителя машин. Прибыль и окупаемость от нашей операции показана в таблице:

Таблица – Прибыль и окупаемость

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Замена масла | 1 замена | 2 замена | 3 замена | 4 замена | 5 замена |
| Прибыль за год (руб.) | 33 571 429 | 32 564 286 | 31 261 714 | 29 073 394 | 18 897 706 |
| Накопительная прибыль (руб.) | 33 571 429 | 66 135 714 | 97 397 429 | 126 470 823 | 145 368 529 |
| Окупаемость | -80% | -61% | -43% | -26% | -14% |

Продолжение таблицы – Прибыль и окупаемость

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Замена масла | 6 замена | 7 замена | 8 замена | 9 замена | 10 замена |
| Прибыль за год (руб.) | 12 283 509 | 7 984 281 | 4 790 569 | 2 395 284 | 1 197 642 |
| Накопительная прибыль (руб.) | 157 652 038 | 165 636 319 | 170 426 888 | 172 822 172 | 174 019 814 |
| Окупаемость | -7% | -3% | 0% | 1,7% | 2,4% |

Как мы видим, окупаемость проекта наступает только на 8-ю замену или 4-й год эксплуатации автомобиля. Позже мы сравним эффективность затрат в этом МПР с другими и в выводах по данному проекту сможем принять более эффективное управленческое решение.

**Целесообразность инвестирования в МПР «Розница Магазин». Мотивирование продавца торговой точки**

Общий объем рынка моторных масел России известен нам из аналитических отчетов, доступных на рынке маркетинговых исследований. Он составляет 240 тыс. т. Наша доля - 5%, то есть 12 тыс. т в год. Доля всех продаж через дистрибьюторский канал, одним из представителей которого является розница по данным тех же исследований – это около 50% или 120 тыс. т.

Опросы показывают, что доля лояльных плюс потенциально лояльных к нам покупателей составляет 40%. Значит покупают или могут купить наш товар люди с общим объемом потребления 120\*0,4 = 48 тыс. т. Через розничные точки продается 50% нашего объема, то есть 6 тыс. т. Это объем, который у нас уже есть. Их мы и отнимаем от 48 тыс. и остается 42 тыс. т. Это наш предельно потенциальный объем продаж.

Доля покупателей, готовых перейти на любой другой продукт в моторных маслах весьма невелика. Обращаемся к собственным опросам потребительского мнения, которые говорят нам, что 60% покупателей приходят в магазин точно зная, за каким маслом они пришли. Это значит, что наше стимулирование этого МПР не даст результата.

У нас есть 42 тыс. т. потенциальных продаж, но 60% из них не будут переходить на наш продукт, как и на любой другой. Потенциально доступные – 16,8 тыс. т. Еще 20% уже выбрали производителя, но не определились с конкретным продуктом. Таким образом, в данном МПР только 20% покупателей, находясь в магазине, еще пребывают в ситуации выбора и могут его изменить. Исследования покупательского поведения говорят о том, что только 20% покупателей верят рекомендациям продавцов. Судя по всему, это как раз те самые 20%, которые приходят в магазин без свершившегося решение в раннем МПР.

Итого от 42 тыс. т нам в магазине остается только 20%, это значит 8,4 тыс. т. Это наш максимальный потенциальный рынок прироста в данном МПР.

**Полнота дистрибуции.** У нас сильная дистрибьюторская сеть, но не идеальная, поэтому покрыть нам удается только до 70% розничных точек. Итого 5,9 тыс. т. в доступном потенциале.Остальные покупатели не смогут на нас даже потенциально переключиться, потому что не увидят наш продукт на полке.

**Эффективность маркетинговой активности.** В розничную точку приходит покупатель, он готов сменить масло, готов услышать рекомендацию продавца и потенциально готов перейти на наш продукт, но не только на наш. На него влияют конкуренты, либо он может переключиться на другой, но не наш продукт самостоятельно.

Компания решила финансово стимулировать продавцов за рекомендацию нашего продукта. Это легальный метод стимулирования продаж. Опираясь на опыт прошлых подобных акций и опыт продаж, компания спрогнозировала, что эффективность этого мероприятия составит около 10%. Таким образом из десяти человек, которым предложат перейти на наше масло, только один человек согласится это сделать. Итого, в результате вышеперечисленных вычислений, мы имеем потенциальный прирост в 590 тонн в год. Это 0,25% рынка или 5% наших годовых продаж.

Затраты компании на проведение данной акции составят 10% от цены канистры с маслом. При этом заплатить продавцам надо за каждый факт продажи нашего масла, вне зависимости от того порекомендовал продавец его или нет. Таков механизм стимулирования.

6 000 0000 тонн (объем на данный момент)

590 тонн (объем дополнительный потенциальный)

800 руб. (стоимость одной 5-литровой канистры)

1 200 118 000 (всего канистр будет продано)

80 руб. (вознаграждение продавцу точки с одной канистры)

96 009 440 000 руб. = Итого расходы на акцию

Дополнительный оборот 590 000 литров / 5 л. (канистра) \* 800 руб. = 94 400 000 рублей. Это потенциальный результат, который компания получит непосредственно в момент проведения акции. И она может рассчитывать, что в рамках года 60% потребителей повторно купят ее моторное масло повторно.

Это составит еще 56 640 000 руб. дополнительного оборота в рамках года после проведения стимулирования. Итого в рамках года - 151 040 000 руб.

Средняя наценка при поставке в розничный канал составляет 40%.

Прибыль за весь период составит - 43 154 286 руб.

Эффективность данной акции (43 154 286–96 009 440 000) / 96 009 440 000 =

**-99,9551%.**

Эффективность **отрицательная**, при этом компания дополнительно получит прирост продаж в 5% от ее текущего объема. Несмотря на очевидную убыточность данного инвестирования, компания может все равно решиться на этот эксперимент, исходя из других, не краткосрочно финансовых соображений: рост доли рынка, учет более длительного горизонта планирования окупаемости, экономия на объеме производства.

Рассчитаем дополнительный эффект от действий конкурентов, которые могут повлиять на финальный результат. Согласно нашим исследованиям, 40% потребителей готовы переключиться с одной марки масла на другую. Это касается любой марки моторного масла. Компания можем потенциально потерять от действий конкурентов в дистрибуторском канале:

6 000 тонн \* 40% = 2400 тонн. Это максимально возможные потенциальные потери компании.

Если компания инициирует описываемую программу стимулирования для МПР «Розничная точка», то зная, что 20% покупателей доверяют мнению продавцов мы получаем дополнительный эффект. Мы можем сохранить 20% от 2400 тонн = 4,800. Также мы знаем, что эффективность нашей акции 10% - таково воздействие продавца на выбор покупателя. Получается, что из 4,800 тыс. тонн компания сможет сохранить 480 тонн. Это даст сохраненную прибыль и оборот.

Проведя аналогичные расчеты, получаем - 3 510 857 143 сохраненной прибыли. Добавим в наши расчеты эту цифру и получим эффективность нашей акции:

(43 154 286 + 3 510 857 143–96 009 440 000) / 96 009 440 000 = **-96,30%**

Общую картину это не изменило, но эффективность данной МПР посчитана верно с учетом всех воздействий в нем. Компания отказалась от данного вида стимулирования продаж.

**Целесообразность инвестирования в МПР «Розница СТО». Мотивирование сотрудника автосервиса**

Около 40% рынка приходится на станции технического осмотра (СТО) или автосервисы. Еще 10% на универсальную не специализированную розницу такую как «Метро», например.

Рассмотрим МПР «Розница СТО». Оборот компании в этом МПР составляет 4,8 тыс. т. Всего размер рынка в этом МПР 240 000 тонн \* 40% = 96 000 тонн. Лояльных компании механиков, которые используют ее масло или не против его использовать – 25% (по результатам проведенных опросов существующих и потенциальных клиентов).

Стоит обратить внимание, что эта величина заметно меньше чем в МПР «Розница Магазин», где она составляет 40%. Предложение компании хуже соответствует критериям выбора в этом МПР. Масло воспринимается как недостаточно высокотехнологичное и ассоциируется с дешевым и простым продуктом. Доступный дополнительный рынок в этом МПР – 96 000 \* 25%–4,8 = 24 000 тонн.

К совету механика прислушивается заметно больше посетителей СТО – 70% (согласно опросам посетителей СТО о влиянии механиков на их выбор).

Максимальный потенциал нашего прироста здесь – 24 000 \* 70% = 16 800.

Чтобы повлиять на мнение механика придется потратить больше, чем в другом МПР – 150 рублей с канистры. Эту цифру дало усреднение результатов опроса самих сотрудников и оценка размеров их стимулирования конкурентами. Не все механики согласятся на предложенную компанией программу поощрения, так как часть из них являются ярыми противниками выпускаемого продукта, а часть сотрудничает с другими производителями.

Согласно результатам нашего опроса, предложение компании примет только 10% механиков, не считая тех, кто и сейчас работает с нами. Это самая недостоверная цифра во всех исследованиях. Прямые опросы показали, что его примет 40% механиков, но наш опыт проведения предыдущих акций говорит об обратном. Сказывается активность конкурентов и их ригидность мышления. Методика сбора данных должна быть изменена, но на момент проведения исследования мы приняли за реальную цифру консервативный нижний предел – 10%.

С большой вероятностью компания остановится на использовании статистически значимых результатов предыдущих активностей и сосредоточится на экспериментах с формой и размером вознаграждений для механиков, стараясь уточнить эту информацию.

Еще одной находкой может стать изменение имиджа в глазах механиков с помощью образовательных семинаров. Потенциальный прирост составит – 16 800 \* 10% = 1680 тонн. Это даст прирост к текущим продажам в МПР – 1680 / 4800 = 35%. Это больше, чем поставленная акционерами цель.

Эффективность промоционального проекта рассчитывается следующим образом:

4 800 000 л. (текущий объем)

5 л (размер канистры)

768 000 000 руб. (дополнительный оборот)

219 428 571 руб. (дополнительная прибыль с учетом нашей наценки 40%)

960 000 (прирост объема продаж в канистрах)

144 000 000 руб. (наши прямые расходы на продвижение – 150 рублей за канистру).

Расчеты без учета последующих вторичных продаж показывают эффективность акции: (219 428 571–144 000 000) / 144 000 000 = **52%.**

Расчеты с учетом повторного использования масла (вторая замена в год), принимая во внимание, что с этого момента в МПР «Конечный потребитель» начнет действовать критерий «История использования». Данный критерий является первым по достоверности источником информации, ему последует 60% конечных потребителей.

Дополнительная прибыль составит: 219 428 571 руб. \* 60% = 131 657 143 руб. Эффективность акции: (219 428 571 + 131 657 143–144 000 000) / 144 000 000 = **144%.**

Дополнительные продажи произойдут уже без участия механиков СТО, так как выбор станет фоновым, и мы сможем не оплачивать механикам повторно. После отказа от продолжения стимулирования механиков в МПР «Розница СТО», может реализоваться резко негативный сценарий – «Сотрудники СТО». Не получив вознаграждения за повторные продажи, они перейдут в позицию жесткого противодействия, и компания потеряет потребителей. Опросы показали, что вызвать такое поведение механиков маловероятно. Переход к резко негативному сценарию возможен только при:

* падении качества масла;
* критических событий у клиента, связанных с падением качества масла;
* прямом обмане механиков с вознаграждением;
* недоступности масла в розничной сети или в корпоративном канале.

Даже понимая ограниченность информации о способах взаимовлияния компании на механиков и действий ее конкурентов, необходимо признать, что эксперименты в данном МПР имеют большую перспективность и больший запас финансовой прочности.

**Общие выводы по проведенному компанией эксперименту**

Проект с производителями автомобилей оказался слабо эффективным с экономической точки зрения и высокоэффективным с имиджевой. Имиджевый аспект в данной работе не рассматривался. Отделу продаж рекомендовано провести переговоры с производителями автомобилей с целью получения скидки на годовой «Партнерский взнос». Цель получения скидки – довести окупаемость проекта до уровня 5 замен масла. Высвободившиеся средства рекомендовано переместить в МПР «Розница СТО». От углубления сотрудничества с производителем автомобилей рекомендуется отказаться.

Эксперимент в розничном канале с механизмом «Вознаграждение за рекомендацию» признан неуспешным. Принято решение какие-либо затраты на проведение промо активности остановить до получения информации по эластичности результата от воздействия на другие критерии выбора в данном МПР. Компании стоит оценить размер и эффективность структуры, работающей в данном канале и проработать варианты ее сокращения. Аналогичные действия стоит предпринять с бюджетом, запланированным к инвестициям в данном МПР (сократить и передать в службу маркетинга). Ориентировочная экономия средств из-за отказа от неэффективного использования составила ориентировочно 230 000 000 руб.

Эксперимент в розничном канале «Розница СТО» признан успешным и рекомендованном к повторению. Инвестиции в структуры компании, обслуживающей корпоративный канал «Розница СТО», стоит увеличить для лучшего покрытия канала и более качественной образовательной работы с механиками. Принято решение разработать образовательный материал для проведения встреч с сотрудниками СТО.