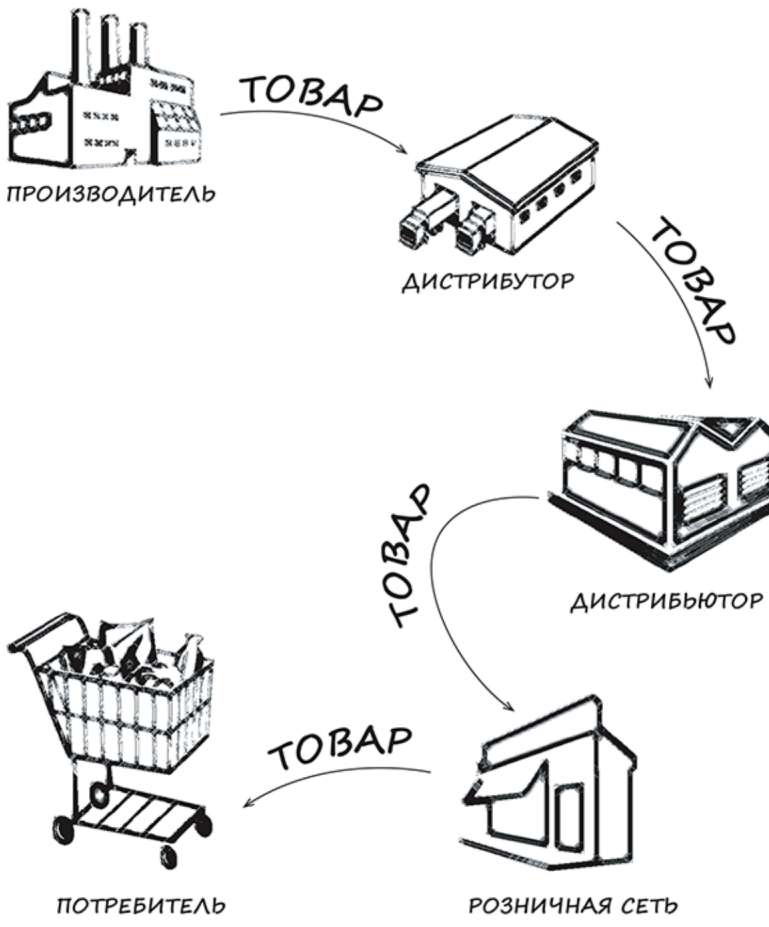
Алексей Назаров

УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ 2.0.



Алексей Назаров

Управление продажами 2.0

А на самом деле управление покупками

Издательские решения
По лицензии Ridero
2023

УДК 33
ББК 65
Н19

Шрифты предоставлены компанией «ПараТайп»

Назаров Алексей
Н19 Управление продажами 2.0 : А на самом деле управление покупками / Алексей Назаров. — [б. м.] : Издательские решения, 2023. — 154 с.
ISBN 978-5-0060-6447-8

Книга вас удивит и точкой зрения на управление продажами, и своим небольшим объемом, и мощностью принимаемых решений. В книге изложена методика принятия управленческих решений относительно того, как и где управлять продажами, сколько и на что тратить бюджет маркетинга и продаж, как искать эффективные точки приложения усилий, как спрогнозировать эффективность деятельности по продаже. В книге вы найдете полноценную методику анализа вашей деятельности по продаже.

УДК 33
ББК 65

12+ В соответствии с ФЗ от 29.12.2010 №436-ФЗ

ISBN 978-5-0060-6447-8 © Алексей Назаров, 2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие 7
Глава №1. Определение. А чем, собственно, мы управляем? .. 9
Способы воздействия на управляемый объект 11
Что такое продажи? 12
Что такое маркетинг? 13
Что такое управление продажами? 15
Что такое маркетинг-микс? 16
Глава №2. А где мы этим управляем? 20
Что это такое МПР? 20
Что такое карта МПР? 23
Что такое критерий выбора? 25
Глава №3. Как мы можем этим управлять? 32
На что мы влияем сейчас? 32
Ценностное предложение компании. USP 34
Как мы соотносимся с конкурентами в МПР 41
Стратегия управления продажами с опорой на создаваемую потребительскую ценность 43
Стратегия управления продажами от рынка 47
Мероприятия, с помощью которых мы влияем на объект управления 57
Глава №4. Перераспределение ресурсов 66
Сегментация продуктов 66
Сегментация клиентов 71
Подход к сегментации клиентов. Каналы продаж — крупнейшие сегменты клиентов 72
Критерии выбора каждого канала / сегмента продаж ... 76
Корпоративный канал 81
Подведем промежуточные итоги 83
Эффективность управления 84
Глава №5. Управление продажами в отделе продаж 95
Структура влияния в МПР 95
Аргументы 100
Переменные торга 102

Чтобы грамотно использовать переменные торга, необходимо ... 104
Сегментация по критериям выбора ... 106
Структура отдела продаж ... 109
Дистрибуция или трейд-маркетинг ... 111
Управление покупками клиента в рознице ... 114
Управление покупками и методы влияния в корпоративном канале ... 116
Принятие группового решения в ГВПР ... 132
Глава №6. Что осталось за кадром ... 137
Планирование работы менеджеров в отделе продаж ... 137
CRM. База данных клиентов ... 137
Pipeline ... 139
Техники продаж ... 142
Обучение сотрудников отдела продаж ... 147
Заключение ... 152

Моей лучшей жене посвящается.
Екатерине Назаровой.

За каждым мужчиной стоит женщина, которая говорит…
говорит, говорит, говорит…

Благодарность

Наталье Измайловой за помощь в редактировании и корректуре текста книги.

ПРЕДИСЛОВИЕ

Зачем написана эта книга?

Она написана как практическое пособие для действующих управленцев, консультантов в области управления продажами и бизнес-тренеров. Надеюсь, она станет для них источником информации и целостного взгляда на непростой предмет — управление продажами.

Зачем еще одна книга на эту тему? Ведь уже существует множество книг, мотивационной литературы, подборок лайфхаков. Хватает и серьезных трудов: книги Давида Иосифовича Баркана, Дэвида Джоббера и Джефа Ланкастера — фундаментальные труды на девятьсот страниц каждая. Тогда почему вы держите в руках эту книгу?

Прочтя множество книг, больших и малых, отработав в качестве консультанта в области управления продажами и управления компанией более пятнадцати лет, я так и не смог получить исчерпывающую картину этого предмета.

Компактные и зачастую поверхностные книги выглядели, как крохотные пластыри, которые не лечили боль клиента. Огромные труды циклопического размера казались калейдоскопом из моделей, методик, приемов, инструментов и пугали своей сложностью и отсутствием единой структуры информации. Все это многообразие знаний не укладывалось в голове в единую модель или методику и представлялось мне разбросанными на столе цветными камешками.

Малое количество камешков или большое, картина из них не складывалась все равно.

Увлекшись ранее системным подходом, я захотел систематизировать все знания по теме и создать методику построения эффективной функции продаж в компании.

В процессе анализа материала мной уже были написаны две

книги: «Управление продажами», в соавторстве с Ольгой Будовской, и «Маркетинг и продажи — кому отдать бюджет компании», в соавторстве с Егором Шиенковым. Со временем эти книги в моей голове стали сливаться в одну. Это и побудило меня написать данную книгу.

Я взял за основу вот такой подход: **если в модели нет простоты и логичности — она далека от реальности и требует иного взгляда на предмет.**

Главное, чтобы предложенные модели описывали реальность по возможности точно и полно. Предложенный мной способ размышлений должен систематизировать в этой книге все или почти все, что уже создано по теме. Для этого книга и написана — для систематизации. Из-за такой задачи (систематизации) описание некоторых областей будет выглядеть поверхностным. Прошу извинить меня, дорогой читатель, но книга будет достаточно нагруженной.

Подытожим.

— Это практическое и учебное пособие.

— Это целостная модель, описывающая реальность.

— Это взгляд, который позволит строить более эффективные системы управления продажами.

Ну что, приступим?

ГЛАВА №1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ. А ЧЕМ, СОБСТВЕННО, МЫ УПРАВЛЯЕМ?

Давайте начнем с определений.

Управление продажами — это управление чем-то для достижения поставленной цели.

Какова же цель?

С целью все понятно: мы хотим, чтобы покупатель выбрал нас как продавца и купил товар или услугу, несмотря на многообразие других похожих предложений. Давайте немного уточним. Мы не просто этого хотим, а пытаемся повлиять или даже управлять поведением покупателя, для того чтобы он принял решение купить именно у нас.

Да, к цели вопросов нет.

Мы хотим, чтобы клиент, сравнивая создаваемую нами ценность с собственными материальными и эмоциональными затратами на приобретение и использование продукта, предпочел нас, наше предложение.

Получается:

Субъект управления — это тот, кто управляет объектом, то есть наша компания, мы, продавцы.

Объект управления — это то, чем мы управляем, на что влияем.

Можно подумать, что в данном случае наш объект — покупатель. Он может совершить акт покупки, обменять свои деньги на наш товар или услуги. Значит, мы будем пытаться управлять его поведением и влиять на его выбор. **Тогда мы управляем объектом** — это поведение покупателя во время осуществления его выбора.

Но подождите, у нас как у производителя товара не всегда есть доступ к конечному покупателю. Мы пытаемся управлять поведением доступного нам в первую очередь дистрибьютора или какого-то иного посредника, который уже, соответственно, продает наш товар в рознице конечному покупателю. Посредник предлагает наш продукт или услугу своему клиенту, и мы лишены инструментов прямого влияния на клиента. При сложных цепочках поставок возникает много объектов и субъектов управления, да еще и много ситуаций управления, но об этом позже.

При этом объект управления не меняется — поведение покупателя.

По сути, мы не управляем продажами, мы пытаемся управлять покупками клиента или посредника / дистрибьютора (он и есть клиент в данном случае). Так и нужно было бы назвать функцию продаж в компании — «отдел покупок».

А вот, кстати, если мы продаем что-то с использованием наших сотрудников отдела продаж, то мы управляем только их поведением — это объект управления. Причем управляем так, чтобы они управляли другим объектом — поведением покупателей. Получается такое двухколенное управление.

Разберем подробнее субъекта управления. Это мы — компания, создавшая товар или услугу и заинтересованная в ее продвижении.

Даже когда мы напрямую не общаемся с конечным покупателем, мы как субъект воздействуем на наших партнеров: дистрибьюторов и посредников, чтобы они воздействовали далее на клиента в наших интересах. Да, воздействие становится менее предсказуемым, но так уж устроены продажи.

СПОСОБЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА УПРАВЛЯЕМЫЙ ОБЪЕКТ

Их масса. Первый, который сразу приходит в голову, это продавец, рассказывающий о нашем товаре или услуге.

Что еще?

— Реклама во всех ее формах — online или offline, не так это важно.

— Выставки и конференции.

— Советы экспертов и авторитетные мнения.

— Советы друзей и знакомых и так далее.

Способов много, они разнообразны, обладают разной эффективностью и составляют различные статьи и суммы затрат

в бюджете компании. Комбинацию каких способов должна выбрать компания — это ее решение как субъекта. Этому вопросу будет посвящена целая глава данной книги.

ЧТО ТАКОЕ ПРОДАЖИ?

Рассмотрим многочисленные определения.

«Продажи — это обмен товара на деньги, подтвержденный чеком продажи, актом выполненных работ, накладной передачи товара. В последних двух случаях — денежное движение фиксируется отдельным документом».

«Продажи — это циклический процесс коммерческого взаимоотношения между двумя лицами, который заканчивается обменом товара на деньги».

«Продажа — бизнес-понятие, описывающее практически любую коммерческую деятельность, бизнес вообще. Продажа чаще всего является завершающим этапом бизнес-цикла коммерческого предприятия».

«Продажи — это процесс коммуникации с клиентом, результатом которого будет осязаемый результат в виде заключения сделки».

Если обобщить приведенные здесь и множество других, близких по смыслу определений, можно вывести следующее.

Продажи — это процесс коммуникации с клиентом, который происходит по завершении всех других процессов в компании: производства, маркетинга, логистики и т. д. Это обмен созданной компанией потребительской ценности на деньги и ментальные усилия клиента.

Что мы можем вынести из этих определений? Что продажи воспринимают отдельно, а маркетинг отдельно. Продажи ассоциируются с отделом продаж и только. А вот это интересно…

Если мы управляем поведением покупателя, то мы можем это делать совершенно различными способами. Отдел продаж

и его сотрудники — это всего лишь один из способов воздействия на клиента. Один из, и не обязательно основной.

Причина всех калейдоскопов моделей и инструментов — это заблуждение руководства компании, что продажи должны быть отдельно от маркетинга и осуществляют продажи главным образом в отделе продаж. А маркетинг иногда помогает их делать, а иногда мешает.

Когда некоторые авторы книг начинают описывать управление продажами, они сталкиваются с тем, что далеко не все продажи делаются в отделе продаж, и книги становятся огромными — нужно описать все частные случаи продаж, а их очень много. Да, фиксация продаж происходит там, в отделе продаж, но воздействие на покупателя может произойти и вне этого отдела. Здесь бы авторам и сделать вывод, что нужно не делить функции, а описывать все места и моменты воздействия на покупателя и отталкиваться от них. Но если поступить так, то это начнет ломать стройную систему распределения функций внутри всех компаний. Мало кто готов объединить в одну функцию маркетинг и продажи.

Но мы пойдем дальше и сделаем такое объединение. Если вы помните, нам не так важно обособить функции, как описать процесс того, как процесс покупки устроен на самом деле. Потом уже можно и функции вокруг этого процесса формировать, но не наоборот.

ЧТО ТАКОЕ МАРКЕТИНГ?

Рассмотрим многочисленные определения.

«**Маркетинг** — это предвидение, управление и удовлетворение спроса на товары, услуги, организации, людей, территории и идеи посредством обмена».

Ричард Джон Эванс

«**Маркетинг** — понятие комплексное. Оно включает в себя все виды деятельности, связанные с обменом между людьми

или странами, направленные на удовлетворение потребностей и желаний потребителей».

Юрий Васильевич Пашкус

«**Маркетинг** — это сумма всех действий в рамках политики товарооборота с целью создания, поддержания и расширения рынка».

Хайнц Швальбе

«**Маркетинг** не следует отождествлять с продажей товаров. Если функция торговой системы состоит в том, чтобы убедить покупателя купить то, что уже произведено, задача маркетинга есть поставка на рынок того товара, в котором потребитель действительно нуждается. Коммерческие усилия по сбыту — это сосредоточенность на нуждах продавца, а маркетинг — это сосредоточенность на нуждах покупателя. Коммерческие усилия по сбыту — это забота о нуждах продавца по превращению его товара в наличные деньги, а маркетинг — это забота об удовлетворении нужд клиента посредством товара и целого ряда факторов, связанных с созданием, поставкой и, наконец, потреблением этого товара».

Теодор Левитт

Обобщим данные определения и напишем коротко.

Маркетинг — это многогранная деятельность организации, включающая в себя разноплановые мероприятия по взаимодействию с клиентом в любой форме, в том числе и деятельность по продаже.

В жизни мы замечаем идеологическое разделение продаж и маркетинга на разные функции. Причина этому понятна, есть желание разделить разную с виду деятельность отделов и их сотрудников. Но плата за такое деление огромна. Мы еще с этим делением поборемся, но чуть позже.

ЧТО ТАКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ?

Есть несколько вариантов, поэтому обратимся к интернету. Часть определений очень узкие.

«Управление продажами — это то, как устроен процесс получения прибыли, а это и управление каналами сбыта, и организация отдела продаж — от найма менеджеров до их обучения и мотивации, а также внедрение автоматизированных систем, которые упрощают и приводят в порядок процесс реализации товара».

Здесь говорится о каналах сбыта и о том, как нужно деятельность по продажам в каналах сбыта поддерживать. Это скорее определение для понятия «Управление деятельностью по продаже в отделе продаж». Нас оно не устраивает, мы хотим посмотреть шире.

«Управление продажами способствует достижению маркетинговых целей бизнеса».

Ура, это вообще обо всем на свете. Реклама способствует достижению маркетинговых целей компании? А выпуск нового продукта способствует?

Есть определения очень общие, например, из «Википедии»:

«**Управление продажами** (sales management) — бизнес-дисциплина, ориентированная на практическое применение методов продаж и управление продажами фирмы. Это важная бизнес-функция, как чистые *продажи (видимо, есть и „грязные“ — Прим. автора этой книги),* за счёт продажи продуктов и услуг и, как следствие, получение прибыли от большинства коммерческих операций. Это также типичные цели и показатели эффективности управления продажами».

Ну, одно мы уже поняли — стоит разделять понятия «Управление деятельностью по продаже» в отделе продаж и «Управление продажами». Графически это разделение можно изобразить так:

ЧТО ТАКОЕ МАРКЕТИНГ-МИКС?

Зачем нам маркетинг-микс?

По идее, этот термин описывает (должен описывать) все сочетания воздействий на потребителя. А если у нас есть описание, то мы можем моделировать наше воздействие на него во всем его многообразии и управлять поведением покупателя наилучшим образом.

Рассмотрим разные определения.

«**Маркетинг-микс** — это набор маркетинговых инструментов, используемых компанией в мероприятиях для продвижения своей продукции».

«**Маркетинг-микс или комплекс маркетинга** — это набор инструментов для ведения определенной тактики бизнеса».

Из всех попыток описать маркетинг-микс ближе всех к истине был *Нейл Борден*. Именно его модель стоит называть полноценным маркетинг-микс, она легла в основу всех последующих вариантов и появилась первой из них, еще до Второй мировой войны.

Модель предлагает **12 элементов**, используемых для разработки маркетинговых программ.

— **Товар.** Планирование — установки и процедуры, связанные с:

— а) предполагаемыми товарными линиями — свойства, дизайн товара и т. д.;

— б) целевыми рынками — кому, где, когда и в каком количестве предлагаются товары;

— в) политикой в отношении новых товаров — программы исследований и разработок.

— **Ценообразование** — установки и процедуры, связанные с:

— а) избранным уровнем цен;

— б) установлением конкретной цены — круглые / некруглые цифры и т. д.;

— в) политикой ценообразования — неизменная цена или варьирующаяся, сохранение цены, использование прейскурантных цен и т. д.

— **Торговая марка** — установки и процедуры, связанные с:

— а) выбором торговых марок;

— б) политикой в отношении торговой марки — индивидуальное или родовое фирменное называние [локальная, зонтичная или материнская торговая марка];

— в) продажами под частной маркой посредника [обычно это частные марки розничной торговли] или без марочного имени.

— **Каналы распределения** — установки и процедуры, связанные с:

— а) каналами, связывающими изготовителя и потребителя;

— степенью избирательности в отношении оптовых и розничных продавцов;

— стремлением к сотрудничеству с торговлей.

— **Деятельность торговых представителей** — установки и процедуры, связанные с нагрузкой торговых представителей и методами в:

а) продажах организациям-производителям;

б) сегменте оптовой торговли;

в) сегменте розничной торговли.

— **Реклама** — установки и процедуры, связанные с:

— а) рекламным бюджетом, т. е. с нагрузкой на рекламу;

— б) выбором концептуальной основы рекламы: желательного образа продукта или желательного корпоративного образа;

— в) рекламой-микс — рекламой, ориентированной на торговлю, а через нее — на потребителей.

— **Продвижение** — установки и процедуры, связанные с:

— а) нагрузкой особых планов продаж или мероприятий, ориентированных на торговлю или предполагающих ее посредничество;

— б) формой этих мероприятий для стимулирования потребителей и для стимулирования торговли.

— **Упаковка** — установки и процедуры, связанные с созданием упаковки и маркировки.

— **Демонстрация товара** — установки и процедуры, связанные с:

— а) нагрузкой на способствующие эффективным продажам демонстрации и выкладки товара;

— б) методами, выбранными для обеспечения демонстрации товара.

— **Обслуживание** — установки и процедуры, связанные с обеспечением необходимого сервиса.

— **Материальная обработка** — установки и процедуры, связанные с:

— а) складированием;

— б) транспортировкой;

— в) управлением материально-техническими запасами.

— **Поиск и анализ данных** — установки и процедуры, связанные с поиском, анализом и использованием информации в маркетинговых операциях.

В этом маркетинговом миксе есть зоны ответственности и продаж, и маркетинга. В этом смысле *Нейл Борден* — это тот

гигант, на плечах которого стоит предлагаемая мной методика анализа и описания управления продажами. Он объединил в одной модели области ответственности обеих функций. Задав тренд на размерность описания, *Борден* не учел, что некоторые из компонентов его маркетингового микса выглядят пересекающимися. Тем не менее, это самая ранняя из описываемых моделей.

Итак, модель *Бордена* — самая многокомпонентная, она описывает достаточно большой объем размерностей, связанных с продвижением продукта к месту его последнего обмена с розничным потребителем. Из двенадцати факторов пять связаны с продажами. Это 11, 9, 7, 5, 4. Модель *Бордена* больше других моделей объединяет деятельность отделов маркетинга и продаж в компании. По сути, она рассматривает весь процесс сбыта товара как единый. Но ей не хватает комплексности в плане помощи в выборе. Выборе среди множества потенциальных вариантов рыночных предложений, которые в состоянии породить данная модель. Подход *Бордена* помогает рассмотреть самый богатый набор переменных и охватывает оба аспекта деятельности: маркетинговой и продающей, но не касается процесса верификации эффективности и экономической обоснованности порожденных потенциальных вариантов.

Подведем итоги.

— Цель управления — покупка.

— Объект управления — поведение покупателя.

— Субъект управления — мы, наша компания (чаще всего).

— Способ управления — разные методы воздействия на покупателя или партнера в разных местах принятия решения о покупке.

А вот про эти «места» подробнее расскажу в следующей главе.

ГЛАВА №2. А ГДЕ МЫ ЭТИМ УПРАВЛЯЕМ?

ЧТО ЭТО ТАКОЕ МПР?

МПР — это **момент** или **место** (мне больше нравится «место», но это не так важно) принятия решения о покупке клиентом.

Впервые этот термин появился в нашей с Егором Шиенковым книге «Маркетинг и продажи — кому отдать бюджет компании».

Что характеризует это «место»? Все ситуации, в которых покупатель делает выбор, принимает решение о покупке. Все обстоятельства, сложившиеся вокруг этого момента.

Нам они зачем? Так мы в эти моменты и должны на него воздействовать, управлять его поведением, потому что если уж им и управлять, то именно здесь и сейчас.

Зачем нам вводить понятие МПР? Когда мы рассматриваем наши усилия по продажам и маркетинговому воздействию, мы делам это эгоистично, смотрим с нашей стороны, со стороны усилий компании. А вы же помните девиз автора этой книги — дать модель, описывающую реальность как можно ближе к ней. Так вот, реальность — это не наши усилия по продаже, а покупка, которую совершает покупатель. И в большинстве случаев — купит он товар или услугу и без нашего воздействия на него. Купит он не столько, сколько мы хотим, и даже не обязательно нашу продукцию, но купит, если ему надо.

Значит, мы должны начать с описания этой реальности, то есть момента покупки. А потом уже будем пытаться в этой реальности управлять поведением покупателя. Ведь это и есть управление продажами на самом деле.

Я не буду описывать МПР во всех подробностях и нюансах. Это было сделано в предыдущей книге — «Маркетинг и продажи — кому отдать бюджет компании», но общее понятие о моменте покупки нам понадобится.

Для того чтобы сформировать понимание, что же такое МПР, приведем самую простую модель процесса покупки:

Схема достаточно проста.

Что она описывает? Процесс выбора моторного масла (для примера) конечным розничным покупателем. Моментов принятия решения покупателем здесь много — целых шесть штук.

О чем это нам говорит? Клиент может принять решение еще до посещения магазина, находясь под воздействием рассылки, мнения знакомых, увиденной недавно телерекламы. Или принимает решение, заглянув в багажник своей машины в поисках ка-

нистры с маслом, силясь вспомнить, какое масло он заливал в прошлый раз. Помимо того, он может принять решение заранее, но изменить его уже в магазине или на станции технического обслуживания, где он будет менять масло.

МПР разные, с разной степенью воздействия на покупателя. Но все они, места покупки и потенциальные места продаж, это места потенциального управления поведением покупателя.

Приведем пример отличия места принятия решения от самого акта покупки. Как утверждают некоторые исследования, 63% покупателей моторного масла точно знают, что они купят еще до того, как вошли в магазин. Еще 22% точно знают марку масла, а на месте лишь уточняют детали, например вязкость, объем, на сколько его хватит.

Покупка моторного масла является типичным примером, демонстрирующим отличие МПР от самого акта покупки. Мы понимаем, что эти два процесса разведены в пространстве и времени.

Сразу же напрашивается вопрос: стоит ли тогда тратить время и деньги на обучение и мотивацию продавцов, мерчандайзинг, проводить трейд-маркетинговые мероприятия в розничных точках, если покупатель приходит туда уже с готовым решением? Может ли продавец переубедить клиента, повлиять на его решение в пользу другой марки масла?

Хочется ответить быстро и уверенно «не стоит», но ответ не столь очевиден. Нам необходимо узнать, где на самом деле случился главный МПР данного клиента. Перед телевизором, во время просмотра рекламы? Во время изучения сервисной книжки своего автомобиля? В процессе чтения автомобильных журналов или просмотра контента автомобильных блогеров? А может быть, покупатель предпочитает из раза в раз приобретать одно и то же моторное масло и для него это дело привычки, так ему комфортнее? А если жизнь складывается таким образом, что марку масла все-таки придется поменять, то где он получит информацию о разных марках масла и их характеристиках? Уж не у продавца ли в магазине? Или пойдет в интернет читать отзывы?

Мы сейчас не будем углубляться в эту тему, я хочу просто ввести понятие МПР и показать их многообразие.

Кто должен описать и изучать все виды МПР? Маркетинг. У него и методы для этого есть, и инструменты сбора и анализа информации.

Кто должен анализировать потенциальную силу нашего воздействия в разных МПР? Маркетинг. На основе исторических данных и на основе прогнозов.

Кто должен планировать, на какие именно МПР мы будем воздействовать, а на какие не стоит усилий? Маркетинг.

Кто должен применять всю палитру способов воздействия на покупателя? Маркетинг и продажи.

Как-то так получается, что маркетинг и есть «Управление продажами». Не путайте с ***управлением продажами в рамках отдела продаж,*** это маленькая часть всего процесса и не всегда самая решающая.

Допустим, маркетинг описал и сформулировал все МПР нашего потенциального покупателя. Что дальше? Дальше нам нужны все МПР, для всех покупателей, на протяжении всей товаропроводящей цепочки. А это уже целая карта МПР.

ЧТО ТАКОЕ КАРТА МПР?

Карта МПР — это описание всех точек принятия решений о покупке всех покупателей, вовлеченных в процесс обмена товара или услуги на деньги.

А вот и она:

Эта схема уже требует пояснения. Помимо уже знакомой вам правой части с описанием МПР конечного покупателя, появился еще и путь канистры с завода до прилавка магазина или автосервиса.

Этот путь выстлан своими МПР. Какими? Перед компанией стоит задача стимулировать **собственных продавцов.** Форма влияния на них — мотивация, материальная или нематериальная.

Наш продавец должен повлиять на **закупщика дистрибьютора** (он не всегда присутствует в цепочке, но тут мы рассматриваем такой пример). Форма влияния — наши коммерческие условия, а это сроки и объем поставок, условия оплаты, а также коммерческие свойства самого товара. Другие моменты ему не интересны.

Продавец дистрибьютора похож на нашего продавца, ему мы тоже продаем идею, что нужно сделать фокус именно на нашем продукте, а не на продукте конкурента. Форма влияния похожая — материальная и нематериальная мотивация.

Дальше **закупщик розничного магазина** — на него влияем так же, как на закупщика дистрибьютора, форма воздействия примерно такая же.

Есть еще **закупщик автосервиса** — это не закупщик магазина, но в целом похож на любого закупщика по предполагаемым формам воздействия и критериям выбора.

ЧТО ТАКОЕ КРИТЕРИЙ ВЫБОРА?

Во всех МПР у их участников, то есть покупателей, есть свои критерии выбора.

Критерии выбора — это набор параметров, по которым покупатель сравнивает различные предложения. Например, наш товар и товар конкурента.

Это может быть:

— стоимость товара;
— надежность (воспринимаемая);
— привычка покупать именно этот товар;
— наличие сервиса и так далее…

Каждый покупатель, будь то посетитель розничного магазина или профессиональный закупщик большого предприятия, при принятии решения о покупке руководствуется чаще всего более чем одним критерием.

Нам иногда удается слышать от покупателя жесткие по своей форме заявления: «Для нас главное — цена» или «Для меня главное — качество, все остальное неважно». При детальном опросе таких покупателей всегда оказывается, что критерий принятия решения был не один, а три-четыре, но озвучен самый простой и очевидный (не значит, что главный).

Часто покупатель все-таки озвучивает несколько критериев. Например, «Конечно, главное — цена. Но я хочу, чтобы и поставка была по срокам, в пределах разумного, и чтобы качество на высоте, и сервис, к которому я привык, и так далее…» Смысл понятен: при принятии решения покупатель всегда имеет несколько критериев для оценки нашего товара или услуги.

Рассмотрим чуть глубже и попробуем оценить критерии выбора покупателя не по шкале «важно — не так важно», а представить их в цифрах.

Количество характеристик, по которым осуществляется выбор товара, равен условному числу — **i**. Оценку товара по какой-либо из характеристик обозначим буквой **P**. Оценка — это насколько товар соответствует ожиданиям клиента. Например, качество вашего товара воспринимается как 8 из 10 (1 — минимум, 10 максимум).

Тогда получается, что у нашего товара есть некоторое количество, равное **i, qi** характеристик, влияющих на его привлекательность для покупателя.

Для понимания приведем несколько гипотетических характеристик пакета сока, оценка которых является критерием его выбора у покупателей. Это могут быть:

— q1 — вкус. Более чем очевидно, что вкус сока влияет на покупательские предпочтения;

— q2 — объем упаковки. Кому как удобно, для кого-то поллитра тяжелый вес, а для кого-то и полтора литра не объем;

— q3 — полнота информации при маркировке пакета. Например, мне важно иметь максимум информации о том, что в пакете, состав сока, производитель;

— q4 — наименование. Кому-то не безразлично, какую надпись на пакете сока он видит в своем холодильнике.

Ну и так далее…

Возможно, у кого-то сразу появится вопрос как получить оценку этих характеристик? В каких единицах можно посчитать, насколько нравится вкус или удобна упаковка? Ответ: в любых! Можно в баллах от одного до десяти или по пятибалльной шкале, можно в процентах. Это совершенно неважно, главное, чтобы шкала единиц в оценках была одинаковой.

Так как же и где получить эти оценки? Оценку может дать сам покупатель или эксперт, который этого покупателя очень хорошо знает.

Нам еще необходимо получить нашу общую оценку конкурентоспособности. Для этого следует ввести еще одну величину, называемую «важность» или «значимость». Обозначим ее как **ai**. Она будет показывать, насколько каждый из параметров значим для покупателя и, соответственно, насколько сильно он влияет на принятие решения в пользу покупки нашего товара или товара конкурента.

Например, покупатель выбирает мобильный телефон. У него есть некоторое количество характеристик, значение которых важно для выбора в той или иной степени. Вот некоторые из них:

— цена;
— память;
— производительность;
— батарея;
— бренд или марка телефона;
— камера;
— цвет.

Это и есть q1, q2, q3 и так далее. Но при оценке телефона по этим параметрам каждый из покупателей придает им разное значение. Для кого-то важны больше всего производительность и качество картинки, для кого-то — внешняя привлекательность и солидность бренда. Для кого-то — крутая камера.

Числовое представление этих предпочтений выражается в виде значения **ai**. Теперь приведем формулу так называемой интегральной оценки конкурентоспособности (обозначается **I**), в которую включены все единичные оценки qi с учетом их важностей ai.

$$I = q_1 * a_1 + q_2 * a_2 + q_3 * a_3 + ... q_i * a_i$$

или

$$I = \sum_i q_i * a_i$$

Что мы имеем? Критерии выбора покупателя с различными значимостями (весами) и общий показатель конкурентоспособности — некий балл, который сам по себе нам не много что скажет. Но вот в сравнении с конкурентами объяснит нам, почему покупатель выбрал или не выбрал наш товар.

Если говорить проще, то нам нужна любая модель, которая поможет нам описать наш продукт с точки зрения покупателя и собрать данные для сравнения нас с конкурентами.

Для этой цели многокритериальное сравнение вполне себе современный подход. Да еще и с разными весами критериев. Он дает однозначный ответ — любое предложение товара или

услуги выглядит как одна цифра, отражающая ценность предложения.

Дальше нужно сравнить цифру нашего предложения и цифру предложения конкурента. И не просто цифры разных конкурентов, но и еще в каждом МПР.

Как мы соотносимся с конкурентами? Собираем все цифры воедино. Сравниваем наш товар с товаром конкурента с учетом полезностей товара для покупателя. Выясняем, чье же предложение победит. Рассчитываем так называемый **«интегральный показатель конкурентоспособности по отношению к конкурирующему товару»**. Обозначаем его буквой **К**.

$$К = I_{наш} / I_{конкурента}$$

Какая здесь наблюдается зависимость:

— если К> 1, то наш товар лучше конкурента;

— если К <1, то наш товар хуже. Воспринимается клиентом слабее;

— если К = 1, то наш товар и товар конкурента одинаково желанны для покупателя.

Концепция расчета интегрального показателя конкурентоспособности по отношению к конкурирующему товару, конечно, очень красивая и полезная.

Существует значительная разница между тем, как покупате-

ли представляют свое поведение, и тем, как они ведут себя в реальности. И дело совсем не в откровенности опрашиваемых, а в возможности их объективно понять собственную мотивацию.

Собственно, выяснение максимально близкого к реальности восприятия различных товаров покупателями — одна из главных задач маркетинга.

Лучше иметь ориентировочные данные, чем не иметь никаких.

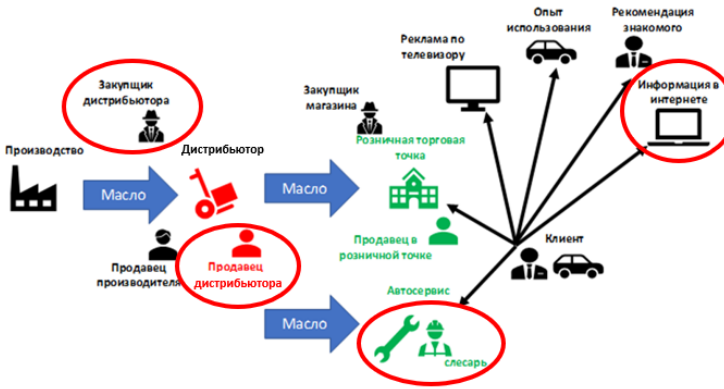
Как определить те МПР, на которые мы хотим влиять?

МПР много, все они по-разному влияют на продвижение товара до конечного покупателя — вспомним карту МПР. В разных МПР мы продаем разное — сам товар или услугу, идею, что его нужно предпочесть, или идею, что его стоит поддержать в дальнейшем продвижении.

Во всех ли МПР мы должны «победить» конкурентов? Нет. Мы время от времени в каждом их них побеждаем или проигрываем, это зависит от обстоятельств и того, с кем из конкурентов нас сравнивают. Получается, что в каждом МПР у нас появляется процент выигрышей и проигрышей.

Везде ли мы хотим этот процент увеличить с помощью нашего воздействия, то есть управлять продажами активно? Есть менее и более принципиальные МПР. Можно сконцентрироваться на некоторых из них, а в некоторых положиться на случай и удачу. Ресурсов на полное управление всеми продажами во всех МПР хватает у немногих компаний. Тотальное управление продажами доступно не всем.

Вот как наглядно можно представить концентрацию наших усилий по управлению продажами:



Это очень соблазнительная идея, воздействовать на покупателя везде. Да это еще и очень сильно влияет на результат, но все дело в ресурсах, их не хватает на управление продажами во всех без исключения МПР.

Итак, мы должны выбирать те МПР, которые считаем принципиальными для повышения вероятности финального обмена товара на деньги.

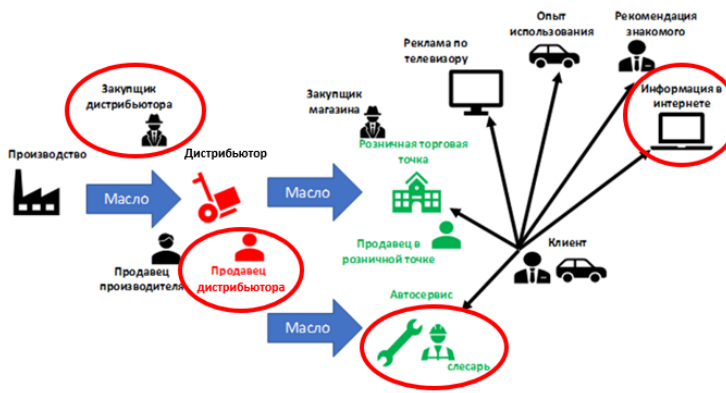
ГЛАВА №3. КАК МЫ МОЖЕМ ЭТИМ УПРАВЛЯТЬ?

С описанием и понятиями справились, самое время перейти к управлению. Начинать нужно с анализа того, чем мы управляем сейчас, в каких конкретно МПР и как мы оказываем воздействие на покупателя.

НА ЧТО МЫ ВЛИЯЕМ СЕЙЧАС?

Нужно провести ревизию наших текущих усилий, это не так сложно.

Овалами выделены МПР, на которые мы влияем:



— **Закупщик дистрибьютора.** Форма влияния — коммерческие условия, вид влияния — переговоры. За счет чего оказываем воздействие — аргументы с опорой на коммерческую поли-

тику нашей компании. Его критерии выбора известны нам не до конца. Конкуренты наши известны, а вот соотношение их предложения с нашим предложением не до конца понятно.

— **Продавец дистрибьютора.** Форма влияния — материальная и нематериальная мотивация, вид влияния — встречи и обсуждения. Помощь — участие в переговорах с клиентами (эпизодическая). За счет чего оказываем воздействие на него — выстраиваем личные отношения и надеемся, что при проведении своих переговоров он про нас не забудет. Иногда ездим с ним вместе на переговоры и помогаем ему с его клиентами. Обучаем нашей продукции, общаемся с небольшим количеством продавцов. Их критерии выбора нашего товара не знаем, но знаем, за что они получают премию, это влияет на структуру критериев выбора.

— **Слесарь автосервиса.** Форма влияния — материальная и нематериальная мотивация, вид — встречи и презентация нашего продукта. Рассказываем о продукте, стараемся вызвать лояльность и построить отношения, надеемся, что он станет лояльным к нашему продукту за счет хороших отношений с нами. Иногда дарим подарки для повышения лояльности. Встречаемся с небольшим количеством слесарей автосервиса. Критериев его выбора нашего товара — не знаем. Знаем, что проигрываем в сравнении с другим производителем масла. Причина проигрыша — слесарь давно использует марку конкурента.

— **Информация в интернете.** Форма влияния — реклама. Баннеры, напоминающие потенциальным покупателям о нашей марке. Напоминаем покупателям о себе часто и разнообразным контентом. Предлагаем скидки на нашу продукцию при нажатии на баннер и переходе на сайт.

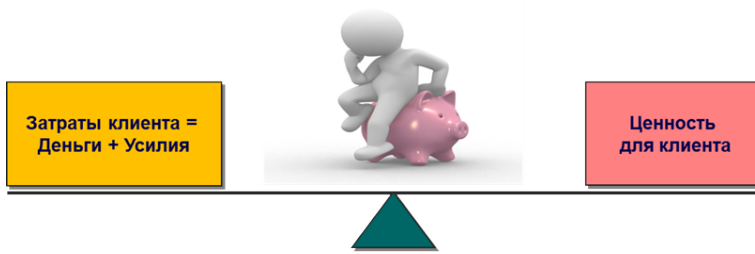
Это описание нашего текущего воздействия. Оно характерно для множества подобных продаж, через сеть дистрибьюторов.

Теперь нужно сделать ревизию ресурсов, имеющихся у нас сейчас. Для чего? Чтобы понять, в каких МПР нам будет дешевле и быстрее наращивать свое управление продажами, или управление поведением клиентов при покупке, кому как нравится.

Хотя правильней было бы называть эту деятельность компании не «Управление продажами», а «Влияние на процесс покупки». Это дает несколько иной взгляд и сдвигает нашу точку зрения от нажима при продаже к сопровождению принятия решения покупателем.

ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ КОМПАНИИ. USP

Теперь посмотрим, что у нас есть. Помните эту картинку?

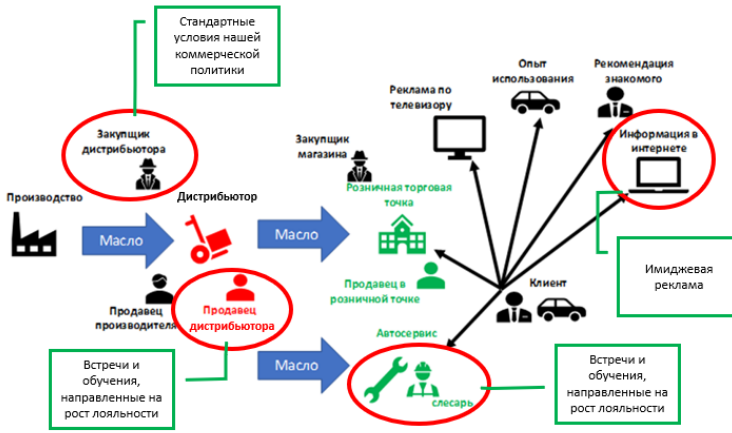


Нам нужно понять, что составляет «Ценность для клиента». Если переформулировать вопрос, то нам нужно выяснить, за что в первую очередь клиент нам готов платить, на что конкретно он меняет свои деньги.

А за что вообще клиент готов платить? Традиционный ответ: за удовлетворение своих потребностей. Верно, только каких? Тех, которые повлияли на сформированные им критерии выбора. Критерии выбора и есть отражение потребностей клиентов.

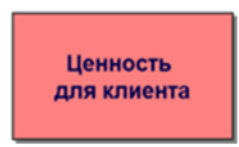
Мы же можем только надеяться, что мы создали продукт, который «попадет» в эти критерии выбора наилучшим способом.

Посмотрим, как мы воздействуем на клиента или партнера в важных и доступных для нас МПР:



Этих воздействий нам хватает, чтобы весы выбора время от времени склонялись в нашу сторону, а не в сторону конкурента.

Разберем подробнее, из чего состоит наше предложение — создаваемая нами ценность:



Продолжим разбирать наш пример с моторным маслом.

Допустим, что мы компания-производитель с такими особенностями.

— Мы достаточно старый бренд с неплохой репутацией. Немного старомодный, но все еще хорошо известный.

— Нас помнят, у нас есть лояльные потребители.

— Мы не высокотехнологичная компания, это точно.

— На перепродаже нашей продукции много не заработаешь, но все же заработать можно.

Мы продаем наш продукт через дистрибьюторов и пытаемся напрямую воздействовать на конечного потребителя.

Представим это графически:

Площадь квадратов отражает масштаб вклада разных частей нашего предложения в общую потребительскую ценность. Проанализируем, насколько ценность, которую мы создаем, важна в критериях выбора клиента, насколько приоритетна для клиента или партнера.

Посмотрим на таблицы критериев выбора в разных МПР, на которые мы влияем. Эти критерии выбора мы выяснили в результате опроса и регулярных встреч с клиентами.

— **Закупщик дистрибьютора:**

Критерий выбора	Важность (1-10)
Легкость перепродажи товара	9
Потенциальная наценка	7
Кредитные условия	7
Эксклюзивность предложения, чтобы выделиться в массе конкурентов	6

– **Продавец дистрибьютора:**

Критерий выбора	Важность (1-10)
Легкость продажи – наличие спроса	8
Премия за результаты продаж	10
Знание продукта продавцом	7
Наличие на складе компании	9

– **Слесарь автосервиса:**

Критерий выбора	Важность (1-10)
Соответствие товара техническим характеристикам автомобилей	9
Надежность и безопасность использования	10
Знание продукта механиком	8
Доступность – можно купить во множестве мест	7

– **Информация в интернете**
(это критерии выбора конечного покупателя):

Критерий выбора	Важность (1-10)
Привычность использования	9
Крутой имидж	8
Цена	6
Рекомендации	8

Осталось понять, что о нас думают покупатели и партнеры в этих МПР. Как мы соотносимся с ближайшими конкурентами? Представим для простоты только одного конкурента. Поставим нам условные оценки покупателей в МПР. Они будут символизировать их восприятие нашего предложения, то есть потребительскую привлекательность нашего товара. Чем выше оценка, тем более высокого мнения о нас покупатели и партнеры. Оценки покупателей и партнеров коррелируют с создаваемой нами потребительской ценностью. Мы также поставим условные оценки конкуренту по тем же критериям:

— **Закупщик дистрибьютора:**

Критерий выбора	Важность (1-10)	Наша оценка	Конкурент
Легкость перепродажи товара	9	*7*	*9*
Потенциальная наценка	7	*6*	*5*
Кредитные условия	7	6	6
Эксклюзивность предложения, чтобы выделиться в массе конкурентов	6	6	6

Разница в оценках между нами и конкурентом говорит о том, что нашего товара дистрибьютор много не продаст (мы проигрываем по критерию «Легкость перепродажи»), но на своей наценке может заработать. В коммерческом смысле мы бренд «как все», ничего особенного.

— **Продавец дистрибьютора:**

Критерий выбора	Важность (1-10)	Наша оценка	Конкурент
Легкость продажи – наличие спроса	8	7	8
Премия за результаты продаж	10	6	7
Знание продукта продавцом	7	8	7
Наличие на складе компании	9	7	8

Разница в оценках между нами и конкурентом говорит о том, что наш товар нужно уметь продавать, нужно иметь определенные знания. На нем много не заработать, премия за продажи не очень большая. Продукция нашего бренда хорошо известна покупателю, и аргументировать магазинам и сетям причину покупки нашего масла не так сложно.

— **Слесарь автосервиса:**

Критерий выбора	Важность (1-10)	Наша оценка	Конкурент
Соответствие техническим характеристикам автомобилей	9	7	8
Надежность и безопасность использования	10	10	8
Знание продукта механиком	8	9	7
Доступность – можно купить во множестве мест	7	7	8

Разница в оценках между нами и конкурентом говорит о том, что мы проверенный продукт, время которого проходит, и новые марки автомобилей используют другие масла. Наш товар не везде можно купить, но мы все еще доступны для покупки.

— **Информация в интернете (это критерии выбора конечного покупателя):**

Критерий выбора	Важность (1-10)	Наша оценка	Конкурент
Привычность использования	9	8	7
Крутой имидж	8	5	10
Цена	6	8	7
Рекомендации	8	6	9

Разница в оценках между нами и конкурентом говорит о том, что наш бренд, он как старый друг, нас все знают. Но, к сожалению, мы не крутой друг, с нами скучно, нас не рекомендуют друг другу потребители, потому что мы «стареющая классика».

Вот такая у нас ситуация. Давайте подсчитаем баллы по каждому МПР согласно приведенной выше формуле и поймем, что у нас получается:

$$I = q_1 * a_1 + q_2 * a_2 + q_3 * a_3 + ... q_i * a_i$$

$$K = I_{наш} / I_{конкурента}$$

КАК МЫ СООТНОСИМСЯ С КОНКУРЕНТАМИ В МПР

Посчитаем I наш и I конкурента. Конкуренты у нас могут быть разные, в разных МПР, но сейчас это не так важно.

Как считаем? Важность умножается на оценку, и полученные произведения складываются, затем считается коэффициент конкурентоспособности — **I**.

1. Закупщик дистрибьютора:

Критерий выбора	Важность (1-10)	Наша оценка	Итог мы	Конкурент	Итог Конкурент
Легкость продажи	9	7	63	9	81
Потенциальная наценка	7	6	42	5	35
Кредитные условия	7	6	42	6	42
Эксклюзивность предложения для дистанцирования от конкурентов	6	6	36	6	36
			183	0,94	194

2. Продавец дистрибьютора:

Критерий выбора	Важность (1-10)	Наша оценка	Итог мы	Конкурент	Итог Конкурент
Легкость продажи – наличие спроса	8	7	56	8	64
Премия за результаты продаж	10	6	60	7	70
Знание продукта продавцом	7	8	56	7	49
Наличие на складе компании	9	7	63	8	72
			235	0,92	255

3. Слесарь автосервиса

Критерий выбора	Важность (1-10)	Наша оценка	Итог мы	Конкурент	Итог Конкурент
Соответствие техническим характеристикам автомобилей	9	7	63	8	72
Надежность и безопасность использования	10	10	100	8	80
Знание продукта механиком	8	9	72	7	56
Доступность – можно купить во множестве мест	7	7	49	8	56
			284	1,08	264

4. Информация в интернете
(это критерии выбора и оценки конечного покупателя)

Критерий выбора	Важность (1-10)	Наша оценка	Итог мы	Конкурент	Итог Конкурент
Привычность использования	9	8	72	7	72
Крутой имидж	8	5	40	10	80
Цена	6	8	48	7	56
Рекомендации	8	6	48	9	56
			208	0,79	264

Разница между набранными нами баллами и баллами конкурента видна внизу столбика «Конкурент». Если цифра больше 1, значит, мы лучше по совокупности критериев, меньше 1 — лучше оказался конкурент.

Дальше начинается процесс управления. Как он выглядит?

Мы решаем, на оценку по какому из перечисленных критериев мы планируем влиять, и в какой форме, и в каком МПР. Как мы будем увеличивать восприятие нашего предложения покупа-

телем?

Принимая определенные решения, где потратить ресурсы, мы и начинаем управлять продажами, точнее, покупками клиента, а еще точнее, влиять на поведение покупателя при покупке.

СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ С ОПОРОЙ НА СОЗДАВАЕМУЮ ПОТРЕБИТЕЛЬСКУЮ ЦЕННОСТЬ

Анализ провели, себя и конкурентов сравнили, выводы сделали. За счет чего будем увеличивать потребительскую ценность? В первую очередь, как бы странно это ни звучало, за счет того, что мы уже и так делаем хорошо. То, что составляет сильную сторону нашего текущего предложения.

Будем опираться на два хорошо доказанных факта.

— Легче всего конкурировать в области своих сильных сторон! Мы в этой области все знаем и годами наращивали в ней экспертизу. Сильные стороны — это то, за что нас ценят клиенты уже сейчас. Обоснование этого факта лежит в области разработки стратегий. Диверсификация и изменение структуры бизнеса — это дорогое, долгое и не всегда успешное мероприятие.

— Соответствовать текущим критериям выбора покупателей, даже если они сложились не в нашу пользу, намного дешевле, чем стараться менять привычный набор критериев для покупателей! Формировать рынок, а это значит изменять критерии выбора потребителей, потенциально очень неприбыльное занятие с неправдоподобно низкой вероятностью успешного завершения. На это уходят огромные ресурсы: время и деньги. Это не значит, что у нас не получится, это значит, что если и получится, то дольше и дороже, чем мы думаем.

В примере мы рассмотрим более быстрый вариант развития продаж — соответствие критериям.

Нам нужно понять, как мы будем управлять продажами: выбрать МПР, один или несколько; выбрать критерий выбора клиента, один или несколько.

Посмотрим еще раз на наши сильные стороны:

Какой вывод напрашивается?

— Не выбирать конечного покупателя в качестве объекта влияния. Наши позиции и сейчас здесь слабые, а управление данным МПР будет дорогим. Мы не очень привычны для потребителей, так уж получилось, несмотря на нашу историю бренда. Эта история повлияла на мнения профессионалов (механиков),

но не конечного потребителя.

— Надо выбрать слесаря автосервиса, так как у нас в этом МПР уже сейчас сильная позиция (история бренда). За счет того, что слесарь хорошо знает наш продукт. Это наша сила, и опирается она на «Историю бренда и репутацию — устойчивый спрос». Если «качать» спрос и дальше и управлять поведением слесаря, то можно достичь хороших результатов.

Хочу напомнить, что это всего лишь пример, и в нем есть свои допущения. Я надеюсь, что вы сможете уловить общую методику размышлений и преломить ее на свой рынок и свое позиционирование.

Разрабатываем план конкретных мероприятий.

— Расширить диапазон марок автомобилей, в которые можно залить наше масло. Сформулировать такой список и раздать его механикам автосервиса.

— Провести для них обучение на эту тему, рассказать о трибологии (наука о смазывании). Тем самым остаться у механиков в памяти данным событием.

— Рекомендовать механикам предлагать наш товар в качестве альтернативы для новых и незнакомых моделей автомобилей. Когда их владельцы будут спрашивать, на какое масло им можно перейти со старого, механики должны говорить, что точно на масло нашего бренда, так как продукт безопасный и давно себя зарекомендовал на рынке.

— Доплачивать механикам в том или ином виде за подобные экспертные рекомендации.

— Доплачивать владельцам автосервисов за увеличение закупок масла нашей марки.

Это лишь несколько вариантов воздействия, точнее, управления, план мероприятий можно продолжать и дополнять. Не значит, что нужно выбрать все — у нас просто не хватит ре-

сурсов, но после такого анализа мы сильно сузили набор МПР, где будет концентрировать свои ресурсы.

Теперь подумаем над **видом оказания воздействия** на МПР слесаря автосервиса (выбрали его для примера).

Это могут быть:

— переговоры и проведение презентаций для механиков силами менеджеров по продажам;

— рассылки и информирование на телефон или почту, конечно, только тем, кого из них знаем. Это можно сделать своими силами или внешними;

— организация конференций, семинаров, мастер-классов, дополнительного обучения для владельцев автосервиса и механиков с параллельной презентацией мотивационной программы.

Таким же образом разберем и составим план мероприятий для еще двух МПР:

— закупщик дистрибьютора и

— продавец дистрибьютора.

Наши оценки близки по этим МПР, так что можно считать их равно важными и не очень дорогими для воздействия — нам нужно дополнительно набрать совсем немного баллов, чтобы улучшить конкурентоспособность нашего предложения.

Одним из решений точно будет влияние на критерий «премия» в МПР «Продавец дистрибьютора», так как его вес максимальный — 10. Необходимо смотреть на критерии с высоким весом, в которых у нас нет больших отставаний от конкурентов.

Для влияния в МПР «Закупщик дистрибьютора» можно попробовать улучшить кредитные условия. Вес критерия — 7, не самый сильный ход с нашей стороны. Он нам не даст тотального преимущества, но он нам доступен как, по сути, по нашему предложению, так и по ресурсам. Взамен улучшения кредитных условий у закупщика дистрибьютора можно попросить увеличе-

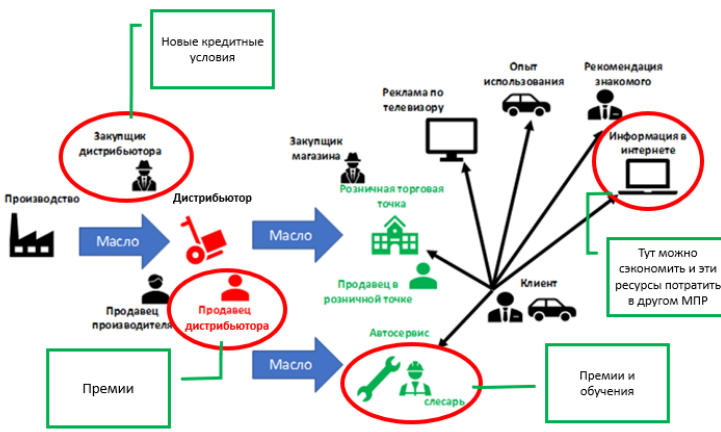
ние стока нашей продукции. Это положительно скажется и на продавце дистрибьютора, у него критерий «Наличие на складе компании» — 9. Вес высокий, для продавца это важно. Так что увеличение остатков добавит нам несколько баллов в данном критерии.

Под каждое подобное решение нам нужны:

— расчеты — финансовое моделирование потенциального результата наших инвестиций;

— структура обеих функций маркетинга и продаж — изменение распределения бюджета и власти.

Вот наша новая схема управления покупками, добавим по одному из мероприятий в важные для нас МПР:



СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ ОТ РЫНКА

Если мы начнем проводить такой же анализ, сравнивая себя не с конкурентами, а отталкиваясь от требований рынка, то стратегия управления продажами может стать иной. При таком

подходе «от рынка» компании должны опираться не на свои текущие сильные стороны, а на чувствительность клиента по разным критериям — от динамики потребления. Тогда компания для начала должна определить, к чему клиент наиболее восприимчив, а затем начать поиск необходимых ресурсов для серьезного изменения своего позиционирования на рынке, что приведет к тому, что она (компания) изменит и свое влияние на определенный МПР.

В целом, методика не сильно отличается, но такой подход даст больше вариантов изменений — теперь мы не будем скованы нашими сильными сторонами, а будем шире смотреть на рынок и искать ресурсы для изменения своей компании. При таком подходе предполагается, что эти ресурсы (деньги, люди, технологии, оборудование) доступны. Это не всегда так, но давайте это опустим и посмотрим на рынок оппортунистически.

Нам пригодится *Норияки Кано* с его моделью, которая почти идеальна для понимания, что свойства товара имеют различную значимость для покупателя. *Кано* вводит понятие критериев, которые использует покупатель, и изменение предложений, по которым воздействуют на покупателя с различной силой.

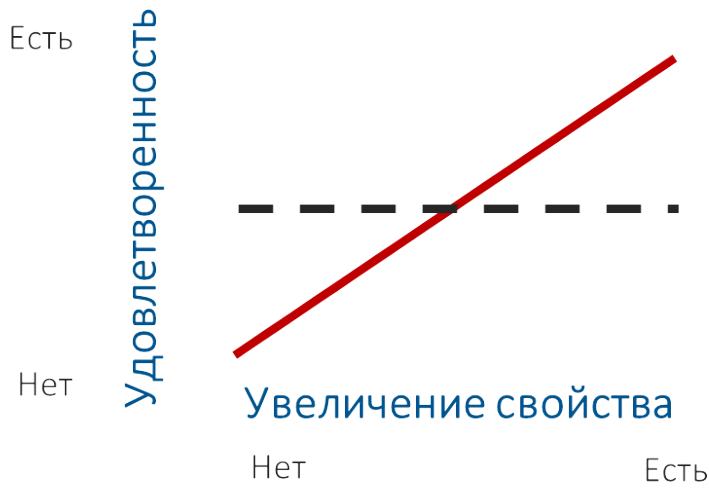
Он делит эти критерии на:

— обязательные (Must-be);
— основные (Performance);
— дополнительные (Attractive);
— безразличные (Indifferent).

Одномерные характеристики продукта.

Оказывают прямое действие на потребительскую удовлетворенность. Степень их наличия или отсутствия будет напрямую влиять на степень довольства или недовольства покупателя. Чем более функционален продукт, тем более удовлетворен покупатель и наоборот.

Пунктирная линия показывает равнодушное отношение покупателя к данному свойству. Если график выше пунктирной ли-



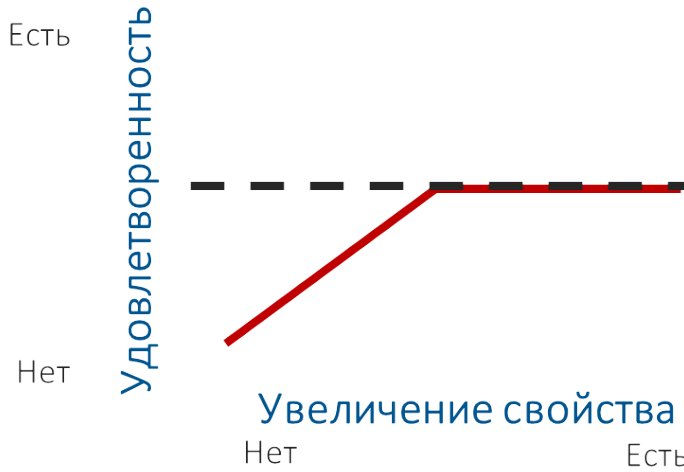
нии — покупатель удовлетворен, ниже — не удовлетворен, на линии — ему все равно.

Привлекательные свойства.

Выражают потребности покупателей, которые не являются ожидаемыми или четко выраженными. Они, безусловно, повышают уровень потребительской удовлетворенности, но их отсутствие не влияет на удовлетворение. Обычно клиент более удовлетворен, когда продукт более функционален, но не становится менее удовлетворен, когда продукт в базовой комплектации. Это скрытый стимулятор роста воспринимаемой ценности.

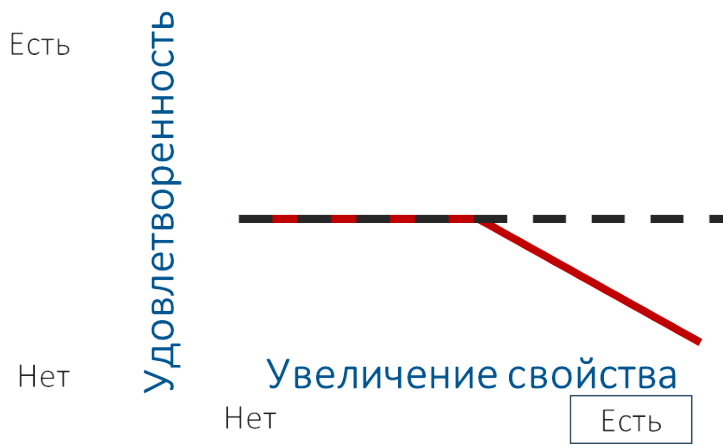
Необходимые свойства.

Если эти свойства будут отсутствовать хотя бы у какой-то части товара, это приведет к неудовлетворенности покупателя. В то же время так как их присутствие ожидается априори, наличие этих характеристик не увеличит уровня удовлетворенности клиента.



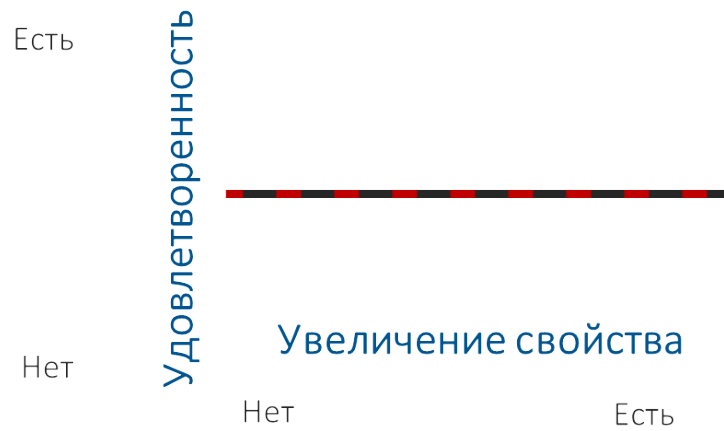
Свойства обратного действия.

За них клиент не желает платить. Их присутствие вызывает некоторое недовольство, но их устранение снимет часть неудовлетворенности продуктом. Эти свойства потребителю не нужны и только мешают использованию товара. Покупателям хотелось бы, чтобы многие субъективно сложные товары были более простыми и понятными.



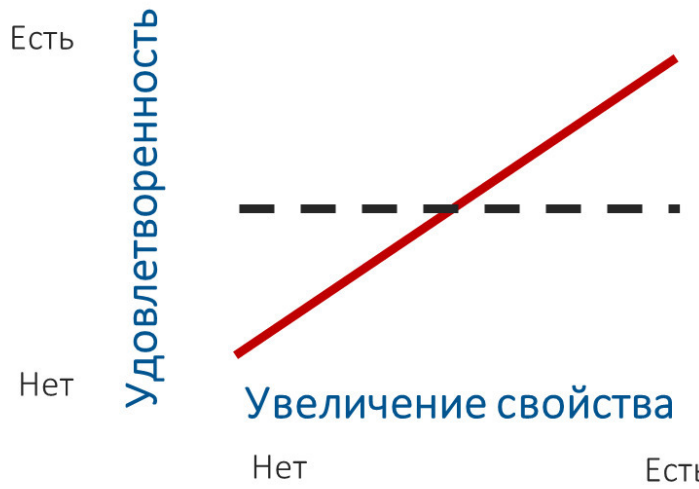
Характеристики, не имеющие значения.

Они просто безразличны клиенту. Их наличие не оказывает особого влияния ни на удовлетворенность, ни на неудовлетворенность клиента. Их отсутствие не меняет отношение к товару. Их устранение может привести к снижению себестоимости продукции, при этом без какого-либо влияния на потребителя.

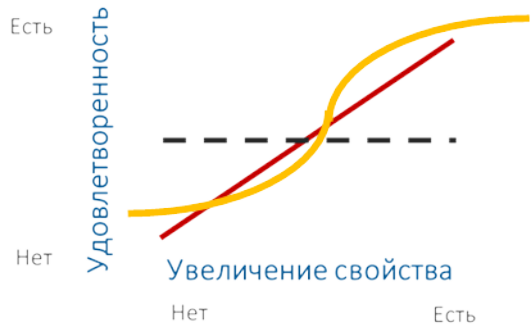


Тут мы наблюдаем и разнообразие, и динамику. Стоит только обратить внимание на то, что линейных зависимостей в восприятии критериев покупателем почти нет и даже очень прямые линии не прямые.

В упрощенном виде теория выглядит так:



Если не упрощать, то на практике случается так:



Волна лучше линии иллюстрирует зависимость степени восприятия покупателем определенного свойства товара. Принцип «Больше — значит лучше» имеет свой предел, после какой-то точки роста увеличение свойства уже не играет особой роли и удовлетворенность покупателя не увеличивается.

Эта закономерность применима ко всем линейным графикам в модели *Норияки Кано*. Сам подход Кано очень хорош, мы можем выбрать для управления продажами критерии, изменение предложения по которым повлияет на решение клиента в большей степени. Добавление волн вместо прямых показывает, что недовольство, как и удовлетворенность клиента, не растут линейно, этот вывод я взял из теории принятия решений и дальше развивать в этой книге не планирую.

Метод *Кано* гибче, он может нам показать, что увеличение еще на один балл оценки по критерию «Премия» в МПР «Продавец дистрибьютора» может, например, дать нам меньше, чем мы рассчитывали.

Вернемся к таблице, в которой мы сравнивали себя и конкурента:

1. **Продавец дистрибьютора**

Критерий выбора	Важность (1-10)	Наша оценка	Итог мы	Конкурент	Итог Конкурент
Легкость продажи – наличие спроса	8	7	56	8	64
Премия за результаты продаж	10	6	60	7	70
Знание продукта продавцом	7	8	56	7	49
Наличие на складе компании	9	7	63	8	72
			235	0,92	255

Представим, что мы добавили продавцу премию, наша оценка в данном критерии выбора увеличилась на 2 балла и стала больше, чем у конкурента. Это линейное увеличение:

1. Продавец дистрибьютора

Критерий выбора	Важность (1-10)	Наша оценка	Итог мы	Конкурент	Итог Конкурент
Легкость продажи – наличие спроса	8	7	56	8	64
Премия за результаты продаж	10	***8***	***80***	7	70
Знание продукта продавцом	7	8	56	7	49
Наличие на складе компании	9	7	63	8	72
			255	1,00	255

А теперь посмотрим, когда оценка увеличивается не линейно, а волнообразно, непропорционально. Лимит, потолок роста по этому критерию достигнут, увеличение воздействия не даст пропорционального увеличения результата:

1. Продавец дистрибьютора

Критерий выбора	Важность (1-10)	Наша оценка	Итог мы	Конкурент	Итог Конкурент
Легкость продажи – наличие спроса	8	7	56	8	64
Премия за результаты продаж	10	***8***	***68***	7	70
Знание продукта продавцом	7	8	56	7	49
Наличие на складе компании	9	7	63	8	72
			243	0,95	255

Вот, собственно, и все. Этот пример нам нужен для того, чтобы проиллюстрировать методику, а правильнее сказать, уточнить подход Кано, показать, что линейный подход к описанию силы воздействия работает ограниченно. Когда Кано создавал свою модель, это еще было неизвестно. Нам же это отступление нужно в качестве предостережения — не всегда еще одна еди-

ница ресурсов добавит нам конкурентоспособности. Стоит уточнять эффективность предпринимаемых нами мер с помощью исследований поведения покупателей.

МЕРОПРИЯТИЯ, С ПОМОЩЬЮ КОТОРЫХ МЫ ВЛИЯЕМ НА ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Предлагаю вспомнить разные формы воздействия на объект, то есть на процесс покупки клиентом товара:

Как спрогнозировать силу воздействия, какой комплекс мероприятий в каком МПР выстрелит и даст лучший результат? Не расстраивайтесь, если не сможете ответить сразу. Этот вопрос сродни вопросу о критериях выбора, знать их важно, но узнать, какой из них важнее — непросто. И традиционно, эта задача отдела маркетинга.

Вообще, таких задач всего две:

— критерии выбора с весами в различных МПР;

— эффективность различных форм влияния в этих МПР.

В арсенале маркетологов есть целая обойма «методов маркетинговых исследований». Книг на эту тему написано огромное количество, и все они более или менее похожи друг на друга. Можно прочесть любую из них или пройти обучение в любом вузе, где есть кафедра маркетинга или маркетинговых коммуникаций.

Выбор наиболее эффективной формы влияния, расчет показателей конкурентоспособности, определение критериев выбора — все это делается на основе исходных данных, которые получаются в ходе маркетинговых исследований. Насколько полученные данные будут верны, настолько эффективными станут результаты применения определенных инструментов.

Маркетинг владеет методиками сбора информации о потребностях покупателей. Он, как наука, знает, каким образом собрать информацию и как затем ее использовать.

Маркетинговые методы исследования дают нам знания о потенциальном и реальном поведении потребителей, в том числе и в МПР. В этом смысле исследования обеспечивают маркетинг и продажи информации, на основе которой могут быть сделаны выводы о потенциальной эффективности тех или иных активностей и усилий.

На что необходимо обратить внимание маркетингу:

— правильная постановка цели исследования;

— правильное использование собранной информации для формулирования необходимых выводов.

В этом смысле маркетинговые исследования нейтральны, они не способствуют и не препятствуют эффективному взаимодействию двух отделов, маркетинга и продаж. Задача собрать необходимую информацию ставится руководством компании отделу маркетинга.

Большим недостатком можно считать традиционную форму использования полученной информации. Маркетинг достаточно редко делится ей с отделом продаж. Результаты исследований не подвергаются сомнениям отделом продаж, так как и методи-

ки, и результаты находятся по одну сторону функциональной границы, в отделе маркетинга.

Эту ситуацию необходимо менять.

Задачи поставлены:

1. критерии выбора с весами / важностями в различных МПР;
2. эффективность различных форм влияния в этих МПР.

Теперь важно правильно выбрать методику исследования.

Метод исследования — это способ изучения, опирающийся на определенный понятийный аппарат и правила, соответствующие особенностям предмета исследования, цели и характеру решаемых задач. Принято делить методы исследования на полевые и кабинетные.

Для сбора первичной информации об МПР необходимо использовать эмпирические методы исследования, то есть связанные с получением опыта. Они для нас представляют наибольший интерес, так как дают возможность правильно оценить реакции покупателей в МПР. К методам эмпирического исследования относятся: наблюдение, описание, опрос, в том числе анкетирование, интервьюирование, беседа, как индивидуальная, так и в фокус-группах, эксперимент, мониторинг, метод экспертных оценок и другие.

Дадим определение основных полевых методов исследования.

Наблюдение — наиболее информативный метод исследования, позволяющий увидеть со стороны изучаемые процессы и явления, доступные для восприятия. Суть его состоит в том, что изучаемый объект должен находиться в обычных, естественных условиях и не должен подвергаться воздействию со стороны наблюдателя.

Описание — метод, основанный на фиксации сведений, полученных в результате наблюдения.

Опрос — метод исследования, используемый для сбора первичной вербальной информации, содержащей массовые суждения изучаемых индивидов, их субъективные оценки, мнения, мотивы деятельности. Это главный способ выявления общественного мнения. Существуют две основные разновидности опроса — анкетирование и интервьюирование.

Анкетирование — это заочный опрос, при котором всем респондентам в идентичной печатной форме предлагается система вопросов с возможными вариантами ответов или без них.

Интервьюирование — устный опрос «лицом к лицу» на основе разработанного перечня вопросов.

Беседа — эмпирический метод, предполагающий личный контакт с отвечающим.

Эксперимент — общий эмпирический метод исследования, в основе которого лежит строгий контроль за изучаемыми объектами в управляемых условиях. Эксперимент предполагает вмешательство в естественные условия существования предметов и явлений или воспроизведение их определенных сторон в специально созданных условиях.

Мониторинг — это постоянный надзор, регулярное отслеживание результатов исследования.

Метод экспертных оценок — метод получения информации об объекте с помощью специалистов, экспертов в определенной области. Мнение специалиста или коллектива специалистов должно быть основано на профессиональном, научном и практическом опыте. Различают индивидуальные и коллективные экспертные оценки.

Методы научного исследования бывают количественными и качественными.

Количественные методы — это способы анализа явлений и процессов на основе количественных показателей. Наиболее часто используются такие количественные методы, как статистические, библиометрические, контент-анализ, наукометрические.

Качественные методы исследований — это методы, направленные на получение таких «качественных данных», которые позволяют раскрыть значение тех или иных социальных явлений через анализ структуры и динамики общественного мнения. Качественные методы в частности позволяют исследовать глубинные механизмы процесса влияния массовой коммуникации на индивидуальное сознание и увидеть закономерности восприятия социальной информации. Качественные методы чаще всего используют в социологических и маркетинговых исследованиях.

К основным методам качественных исследований (они же эмпирические) относятся:

— глубинные интервью;
— экспертные интервью;
— фокус-групповые дискуссии (интервью);
— наблюдение;
— эксперимент.

Проведение глубинного интервью. В его процессе используются вопросы, ответом на которые предполагается не однозначное «да» или «нет», а развернутый ответ. Глубинное интервью представляет собой неформальную, свободную беседу, проводимую интервьюером по заранее намеченному плану. Беседу, основанную на использовании методик, побуждающих респондентов к продолжительным и обстоятельным рассуждениям по интересующему исследователя кругу вопросов. В ходе интервью исследуются личное мнение респондента, его убеждения, мотивации и ценности.

Экспертное интервью — одна из разновидностей глубинного интервью. Его главной особенностью является статус и компетентность респондента (интервьюируемого), который выступает опытным участником изучаемой проблемы. Эксперты — специалисты, которым известны специфические стороны изучаемого явления. В экспертных интервью важен не столько сам респондент, а его экспертные знания в интересующей нас области.

Фокус-групповые дискуссии (интервью) — один из методов качественных исследований. Фокус-группа — это группа респондентов (не более 10–15 человек), объединенных вместе с целью изучения широкого спектра реакций, мнений и оценок относительно изучаемого явления. Суть метода заключается в том, что внимание участников фокусируется на исследуемой теме или объекте: товаре или услуге. Фокус-групповая дискуссия или интервью направлены на определение отношения участников к проблеме, получение информации об их личном опыте, приоритетах, восприятии объекта исследования, составление «портрета» конкретной социальной группы. Фокус-групповое интервью проводится в свободной форме по предварительно разработанному сценарию. Участники не знакомы с содержанием сценария, оно известно только модератору (ведущему), под руководством которого проходит обсуждение. Организация дискуссии в непринужденной обстановке способствует активизации ассоциативных связей в сознании участников. Во время фокус-групповых дискуссий происходит общение респондентов не только с модератором, но и друг с другом, что является источником информации, которая в индивидуальном интервью часто не может быть получена.

Главное отличие качественных методов от количественных состоит в том, что в первом случае данные собираются со сравнительно небольшой группы респондентов и не анализируются при помощи статистики, в то время как при использовании количественных методов исследуется большая группа людей, а данные в дальнейшем анализируются с помощью статистических методов. Однако количественные и качественные методы — это не конкуренты, а скорее два инструмента, которые взаимно дополняют друг друга. Качественные методы позволяют понять суть проблемы, сформулировать задачи и понятийный аппарат для последующего количественного исследования.

Резюмируем. Для решения стоящей перед маркетологом задачи необходимы прежде всего эмпирические и качественные методы исследований:

— наблюдение;
— описание;
— опрос;
— анкетирование;
— интервьюирование;
— беседа;
— эксперимент;
— глубинные интервью;
— экспертные интервью;
— фокус-групповые дискуссии.

Краткий обзор основных методов маркетинговых исследований подошел к концу. Поможет ли это читателю? Надеюсь. Попытаюсь выделить главные и расскажу, с чего лучше начать.

Начните с индивидуального интервьюирования клиентов.

Это исследование относится к качественным полевым или кабинетным исследованиям.

Вопросы, которые необходимо задавать клиенту на интервью про товар и услуги

— Как вы выбираете поставщика / товар / услугу / партнера?
— В какой момент вы принимаете решение о выборе?
— Почему вы задумываетесь о выборе?
— На что обращаете внимание?
— Что для вас важнее? Какие аспекты / критерии выбора товара важнее других?
— Что предпочитаете?
— Был ли у вас идеальный поставщик / товар / услуга?
— Это как выглядело?
— Что вы вообще думаете про подобные товары / услуги?
— Что можно ожидать от них?

Не стоит задавать клиенту на интервью слишком много вопросов сразу. Длительность интервью — 10—15 минут максимум. По прошествии этого времени покупатель начинает уставать. Если вы проводите интервью в магазине, то покупатель начинает испытывать усталость или раздражение намного быстрее и начинает придумывать легкие и быстрые ответы или просто начинает прощаться.

Вопросы, которые необходимо задавать клиенту на интервью про формы воздействия на него

— Как вы выбираете товар / услугу?

— Это сложный, долгий выбор или быстрый?

— Что принимаете в расчет?

— Как долго обдумываете решение?

— Как сравниваете разные предложения?

— Какая информация вам нужна для принятия решения о покупке?

— Где берете информацию о товаре?

— На какие источники информации обращаете внимание, к каким больше доверия?

— Кто для вас авторитет в этом вопросе при выборе этого товара?

— Кого слушаете?

— Что вам интересно узнать о товаре / услуге в первую очередь?

Список вопросов не нужно воспринимать как готовую анкету. Он скорее должен показать интервьюеру направление, в котором желательно «копать» информацию. Вопросы должны быть больше открытыми, чем закрытыми, тогда шанс получить интересные, неожиданные ответы выше.

Помимо интервью, стоит проводить и небольшое анкетирование.

Как инструмент маркетинговых исследований можно использовать сбор данных в фокус-группе. Собрать в группу

не просто любых покупателей, а представителей определенной целевой аудитории, с разными критериями выбора, так можно получить больше информации. При этом нужно очень осторожно ее обобщать — критерии ведь разные. Процесс работы в фокус-группе снимать на камеру и анализировать не только то, что говорили участники, а еще и как они это делали. Важна реакция покупателей на тот или иной вопрос, скорость ответа на него, мимика. По определенным типам реакций можно понять, откровенен ли участник фокус-группы или нет.

ГЛАВА №4. ПЕРЕРАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ

Мы с вами подробно рассмотрели все возможные МПР, даже составили их карту. Выделили главные для нашего покупателя или партнера критерии выбора продукта, расставили их согласно важности и приоритетности. Научились сравнивать себя и конкурентов, переводить в цифры и вычислять коэффициент влияния на определенный критерий. Конечно же, провели маркетинговые исследования, проанализировали всю информацию. Составили план мероприятий по влиянию на важные МПР и даже спрогнозировали его эффективность. Что нам еще осталось сделать? Распределить бюджет и начать уже тратить деньги компании, влияя на процесс покупки клиентом нашего товара.

Но мы еще не поговорили подробнее о самом товаре, или продукте, или услуге.

СЕГМЕНТАЦИЯ ПРОДУКТОВ

Предлагаю посмотреть на наши продукты и наших клиентов с точки зрения кластеров или сегментов.

Сегментировать продукты можно по характеру создаваемой для покупателя ценности, а она может быть очень разной.

Сам по себе такой анализ не будет простым. Основной вопрос — за что в первую очередь платит нам клиент, покупая наш товар или услугу. За удовлетворение своих потребностей, выбирая из различных альтернатив наилучшую, по его мнению.

Осталось определить, что действительно хочет покупатель и за что он готов платить.

— Клиенту важен продукт сам по себе. Продукт должен обладать определенными свойствами: функциональность, цена, иногда сам факт наличия такого продукта уже является ценностью.

— Бренд производителя продукта и его социальная значимость для покупателя. Обладание продуктом определенного бренда причисляет покупателя к некой социальной группе. Скорее за узнавание другими людьми принадлежности нашего клиента к определенной социальной группе благодаря наличию у него нашего продукта клиент готов платить.

За что готов платить наш партнер (B2B-продажи):

— надежность логистики;

— удобство работы с поставщиком;

— коммерческое «окружение» продукта, условия оплаты и регулярность поставок;

— возможность заработать, перепродавая наш продукт;

— технические данные самого продукта.

Перечислять можно долго, мы это делали, разбирая критерии принятия решения клиента о покупке. Нам сейчас важнее посмотреть на наш товар или линейку товаров и сегментировать его по характеру покупательской ценности.

Разберем примеры разных товаров. Если представить графически, то весь «кубик» — это общая ценность для клиента, состоящая из нескольких разных по размеру пазлов / элементов. Самый большой пазл говорит о большей ценности этой характеристики товара для покупателя или партнера:

Анализируем первый «кубик». Перед нами просто дешевый продукт. Он давно на рынке, бренд известен. Покупателю понятно, что от него можно ожидать. На складе у производителя или дистрибьютора такого товара много, сроки поставки короткие. И главное — дешево, за дешевизну и скорость этот продукт и покупают.

Второй товар. Судя по степени важности для клиента одной характеристики (синего пазла), производитель товара — бренд с громким именем. Соответственно, престиж и уважение к марке. Качество товара и функционал — тоже неплохо, но здесь

главное бренд. Ради него и покупают данный товар.

Третий товар. Клиенты покупают его за удобство в использовании, надежность и долговечность. Производитель продукта не так уж и важен, функционал минимальный и понятный. Первое, что приходит в голову из примеров — лопата. Ну, и еще, может, автомат Калашникова, надежный и удобный.

Надеюсь, что общая идея такого подхода понятна. Вариантов действительно много, описывать все нет смысла. Важно понять, что клиент выбирает товар, у которого ценностное предложение велико и превосходит товар конкурента. Конечно, восприятие размеров пазлов будет зависеть от набора критериев выбора покупателя, но это мы уже разбирали.

Управлять продажами такого товара (с превосходящей конкурентов ценностью) не нужно совсем. Текущее положение дел уже дает нам достаточно преимуществ. Предыдущее управление уже оказало воздействие на клиентов, и даже понятно, за счет чего — за счет определенных ценностных характеристик продукта, то есть больших пазлов «кубика».

Но таких товаров, превосходящих остальные, немного, и превосходство это всегда временное. Мы с вами рассмотрим товары / услуги, где создаваемая ценность сравнима с конкурентами. При продаже именно таких товаров мы должны вклю-

читься и начать управлять, начать наращивать компоненты нашего предложения.

Кажется, что найми мы хороших менеджеров по продажам да обучи их красиво доносить до клиента всю ценность нашего продукта, и продажи начнут расти.

Но нет. Хороший продавец может грамотно преподнести покупателю лишь те характеристики товара, которые у товара имеются. Он может подчеркнуть самые важные компоненты, понимая, что за клиент перед ним. Определив тип клиента, задав несколько наводящих вопросов, продавец будет в первую очередь рассказывать о тех характеристиках товара, которые важны конкретно этому покупателю, а во вторую о тех, которые у товара есть, но не так клиенту интересны. При этом менеджер по продажам не сможет выйти за пределы нашего «кубика» созданной потребительской ценности.

Для поднятия эффективности работы менеджеру можно дать большие полномочия — переменные торга: скидки, отсрочки, возможность предлагать специальные логистические условия. Он сможет влиять на принятие решения о покупке закупщиком дистрибьютора и тем самым немного скорректировать форму «кубика», сделать какие-то пазлы чуть больше или меньше. Но потенциал такой свободы выбора ограничен и обходится совсем не дешево.

В очень редких случаях менеджеру разрешено менять пазлы самого «кубика». Это случается, когда ему доступно масштабное изменение предложения компании — продукта, услуги или решения. Это редкое явление в практике обычной среднестатистической компании, и это хорошо, иначе управление продажами через отдел продаж стало бы очень дорогим.

Любая эксклюзивность и индивидуальность в подходе к каждому клиенту оправдывает себя только в определенных направлениях бизнеса. Это консалтинг, производство уникального штучного персонализированного продукта, продажа сложных решений: технических, логистических, образовательных и так далее.

Если вы хотите кардинально изменить конкурентоспособность вашей компании, то будьте готовы пойти на глобальные, капитальные изменения ценностных характеристик товара и вашего рыночного предложения.

Или будьте готовы на косметические изменения, вручив продавцам переменные торга и расширив круг их полномочий.

Это не позволит вам реализовать решительные изменения предложения, даст вам возможность «косметического» изменения позиционирования.

На чудо не рассчитывайте.

СЕГМЕНТАЦИЯ КЛИЕНТОВ

Сегментация — это деление, дробление клиентов на группы ради упрощения механизмов влияния на них как на объект.

Мы можем разбить наших клиентов на более или менее однородные с точки зрения критериев их выбора товара сегменты или множества. И в дальнейшем воздействовать на них одинаково в одних и тех же МПР. Так всегда делается, так проще управлять. Это получается грубее, не так точно, с потерей части индивидуальности клиента, но в большинстве случаев работает.

Цель сегментации клиентов нам понятна, это однообразно / одинаково управлять / влиять на клиента в момент покупки или, точнее, в момент принятия клиентом решения о покупке товара. Клиенты с похожими критериями выбора товара должны сегментироваться в отдельные группы. С каждой группой потом удобно работать, согласно плану мероприятий.

В традиционной литературе клиентов предлагается сегментировать не по общности их критериев выбора товара, а по другим признакам:

— размер: большой клиент, средний, маленький, или A, B, C;
— территория, область проживания и скопления;
— прибыльность;
— индустрия;
— тип покупаемой у нас клиентом продукции;

— потенциал его покупки;
— сложность обслуживания
— … и так далее.

Выбирая основу или принцип сегментации, главное ответить на вопрос: зачем мы это делаем?

Сегментация по объему или размеру клиента (A, B, C) может дать нам информацию о том:

— сколько денег с какого сегмента мы можем получить;

— от каких клиентов в большей степени зависит наш результат продаж;

— риски при потере определенного сегмента клиентов;

— сколько мы готовы дополнительно потратить на удержание этих клиентов. Теоретически, чем больше оборот, тем больше прибыль. Часть этой прибыли мы можем инвестировать в построение взаимоотношений с клиентами и снизить их отток.

Но это не тот подход к сегментации, который нам интересен. Мы тут управлением покупками занимаемся.

ПОДХОД К СЕГМЕНТАЦИИ КЛИЕНТОВ. КАНАЛЫ ПРОДАЖ — КРУПНЕЙШИЕ СЕГМЕНТЫ КЛИЕНТОВ

Канал продаж — это совокупность, цепь компаний, участвующих в покупке и продаже товаров по мере их продвижения от изготовителя к потребителю. Система взаимосвязанных компаний, делающих товар или услугу доступными для потребления или использования покупателем.

Представим, что между вашей производящей товар фабрикой и конечным потребителем находятся различные элементы цепочки продвижения, некое количество посредников, медиаторов.

С точки зрения компании-производителя существует всего пять видов каналов продаж:

— дистрибьюторский;
— оптовый;
— нерегулярный;
— корпоративный;
— розничный.

Первые три можно, по сути, объединить в один — это посредники, занимающиеся перепродажей нашего товара. Компании, составляющие данный канал, отличаются друг от друга качеством работы, но мало отличаются критериями выбора нашего товара, а это для нас в такой сегментации самое важное. Дадим определения каждому каналу.

Дистрибьюторский канал — объединяет дистрибьюторов и состоит из них. Данные компании занимаются распространением продукции, ее перепродажей и контролируют потоки информации, связанные с этими операциями.

Оптовый канал — объединяет в себе оптовые компании, осуществляющие перепродажу закупленного товара с ограниченным контролем его дальнейшего распространения.

Нерегулярный канал — подразумевает наличие разовых сделок, осуществляемых на нерегулярной основе, с плохо предсказуемой динамикой и слабо прогнозируемым результатом.

Три этих сегмента схожи между собой и отличаются только уровнем управляемости процесса перепродаж в них. Остается рассмотреть подробнее еще два отдельных канала.

Корпоративный канал — создается для обслуживания специфических покупателей. Компаний, закупающих товары для собственного пользования либо для производства изделий на их основе.

Розничный канал — состоит из предприятий розничной торговли, осуществляющих продажу конечным потребителям, физическим лицам для личного потребления.

Чтобы стало понятнее, рассмотрим несколько примеров…

Розничным каналом считается МПР, в котором вы лично продаете свою или не свою продукцию через свою розничную сеть. Обменные операции в этом канале осуществляются с физическим лицом напрямую. Критерии выбора в этом канале совпадают с критериями выбора конечным потребителем. Розничных клиентов можно сегментировать и дальше, углубляясь в разные сегменты потребителей. Этот канал клиентов лучше всех остальных описан в литературе. Оперируя в этом сегменте, нужно обязательно учитывать критерии выбора физических лиц и проводить их более мелкую сегментацию по признаку схожести критериев выбора.

Корпоративный канал часто называют «прямыми продажами», что само по себе ничего не говорит ни про специфику работы, ни про ее особенности. Корпоративный канал — это сегмент клиентов, которые покупают вашу продукцию или услугу не для личного потребления, а для использования в своих бизнес-процессах. Они используют ее внутри компании полностью. В каком-то смысле они конечные потребители, но критерии выбора у них категорически отличаются от розничных покупателей. Например, завод «Москвич» приобретает для внутреннего использования бумагу формата А4. При этом он руководствуется другими критериями выбора поставщика, чем сотрудник этого завода (розничный покупатель), покупающий такую же бумагу себе домой.

Оптовый, дистрибьюторский и нерегулярный — это все сегмент «перепродавцы». Существует мнение, что между оптовым и дистрибьюторским каналами нет никакой разницы, что это одно и то же. А разница на самом деле есть, она в критериях выбора и их весах.

Дистрибьюторы — это компании, которые распространяют полученную от производителя продукцию.

Оптовики — те же самые люди и делают то же самое, но разница между ними заключается в управляемости процессов.

В оптовом канале управляемость хуже, меньше информации, ниже лояльность, но этим каналом проще управлять, продвижение в нем легче и дешевле. В дистрибьюторском же канале обратный поток информации намного больше. Различие между каналами скорее качественное, чем количественное.

Оптовики продают самые ходовые позиции ассортимента, не расширяя его. Это все равно лучше, чем, например, в нерегулярном канале. Для того чтобы просто покрыть территорию, оптовый канал хорош, он некачественный, но доступный. Для начального этапа построения дистрибуции прекрасно подходит.

Дистрибьюторы в свою очередь демонстрируют большую лояльность к поставщику. У них шире ассортимент, больше потоков, как товарных, так и информационных, более высокая управляемость, больше штат, дальше горизонт планирования, больше желания получать дополнительные знания, выше уровень сервиса для клиентов.

Нерегулярный канал — это скорее разовые, ситуационные перепродавцы, их критерии проще критериев оптовиков. Работа с ними каждый раз как в первый раз. Товародвижение чаще не управляется. Где нам это нужно? Там, где товародвижение непонятное, непрозрачное и, самое главное, очень динамичное. Каждый год или каждый сезон у нас новый клиент. Закончилась, например, олимпиада, товары больше никому не нужны, и клиенты производителю эти больше не нужны. Нерегулярные каналы хороши там, где не подразумевается длительное взаимодействие с потребителем: разовые закупки, сезонные закупки.

Основная особенность нерегулярного канала не сама цепочка товародвижения, а сам подход к этой ситуации продаж: разовый, временный, несколько авантюрный. Так же и клиенты из этого канала воспринимают предложения поставщиков.

Когда это хорошо? Когда вы, например, «растите» рынок, только выходите на него и вам сложно прогнозировать, а иногда и не хочется, что будет через пару лет. Использование оппортунистических подходов становится не прихотью, а самой настоящей стратегией.

Почему я так много внимания уделяю различию между каналами и точности их определения? Потому что это сегментация и у сегментов разные критерии выбора, а это значит, что ими нужно по-разному управлять.

Важно отметить, что различия в критериях выбора нельзя списать на особенности клиентов, индустрий или сегментов экономики. Особенности и схожести критериев выбора в сегментах являются общими, едиными для представителей этих каналов, вне зависимости от индустрии и отрасли.

Channel management — это управление каналами продаж, управление обменами в каждом из выбранных сегментов клиентов.

Мы должны разобраться, в каких каналах продаж наши конкурентные преимущества могут быть использованы наилучшим образом. На каких сегментах клиентов наши USP (уникальные торговые предложения) «отыграются» лучше всего. Это главные вопросы управления продажами в крупных клиентских сегментах.

КРИТЕРИИ ВЫБОРА КАЖДОГО КАНАЛА / СЕГМЕНТА ПРОДАЖ

Мы решили, что сегментировать будем клиентов по принципу схожести их критериев выбора товара. Перечислим критерии каждого сегмента, каждого канала продаж. Расположим их с указанием веса критерия, то есть его важности для покупателя:

Дистрибьютор

№№	Критерии выбора	Вес, значимость критерия выбора (1мин - 10max)
1	Объем продаж	10
2	Легкость продаж	8
3	Маржинальность продаж	7
4	Оборачиваемость	7
5	Эксклюзивность предложения для дистрибьютора	6
6	Поддержка продаж у своих клиентов	5
7	Кредитные условия	5

Оптовик

№№	Критерии выбора	Вес, значимость критерия выбора (1мин - 10max)
1	Объем продаж	8
2	Легкость продаж	10
3	Маржинальность продаж	7
4	Оборачиваемость	9
5	Эксклюзивность предложения для оптовика	8
6	Поддержка продаж у своих клиентов	0
7	Кредитные условия	3

Нерегулярный перепродавец

№№	Критерии выбора	Вес, значимость критерия выбора (1мин - 10max)
1	Объем продаж	6
2	Легкость продаж	10
3	Маржинальность продаж	8
4	Оборачиваемость	7
5	Эксклюзивность предложения для дистрибьютора	9
6	Поддержка продаж у своих клиентов	0
7	Кредитные условия	0

Все семь критериев выбора одинаковые для объединенного

сегмента «перепродавцов», но в каждом канале, дистрибьюторском, оптовом и нерегулярном, веса у критериев разные. Этот пример служит основой, корректируемой в зависимости от дополнительной информации, которую можно собрать о клиентах в ходе проведения маркетинговых исследований ВАМИ на ВАШЕМ рынке. Это отправная точка размышлений.

Рассмотрим другие каналы и их критерии выбора. Они уже будут отличаться как по набору критериев, так и по весам от всех остальных сегментов:

Корпоративный канал

№№	Критерии выбора	Вес, значимость критерия выбора (1мин - 10мах)
1	Соответствие техническим характеристикам	10
2	Простота интеграции в их процесс	9
3	Надежность поставщика	8
4	Сервис и удобство обслуживания	7
5	Поставка в срок	7
6	Цена	6
7	Обучение сотрудников	5

Корпоративному клиенту нашей компании, как мы можем заметить, важен в первую очередь сам товар и его характеристики. Это сближает его с розничным покупателем. Корпоративный клиент стабилен, не любит менять поставщика и любит, когда и поставщик так же стабилен и надежен. Комментарии те же — это базовый набор критериев. Вы можете с ним не согласиться и изменить его, но сделайте это ОБОСНОВАННО с опорой на ваши исследования.

Розничный канал — это продажи в собственных магазинах производителя, физических или виртуальных. Здесь я вам не смогу дать начальный набор критериев выбора, настолько они разнообразны. Настолько, насколько многообразны конеч-

ные покупатели в цепочке движения товара. Единственная рекомендация — не забыть цель и стараться сегментировать розничных покупателей по их текущим критериям выбора, а не по полу, возрасту и доходу.

Часто сегментируют так, как удобно самой компании, «пляшут» не от покупателя, а от себя. Поэтому мы наблюдаем такие сегменты:

— оборот;
— прибыльность;
— возраст;
— пол;
— семейное положение;
— место жительства;
— частота покупок;
— закупаемый ассортимент.

Это все интересно компании, но совершенно не интересно клиенту. Да, конечно, пол и возраст розничного клиента влияет на его критерии выбора, но, может быть, тогда и посмотрим на эти критерии, а не на косвенное влияние возраста? Именно в этом и состоит идея «настоящего» сегментирования.

Во многих компаниях взаимодействие с розничными сетями называют «работой с розницей». Лучше не иметь иллюзий и воспринимать эту деятельность так же, как работу с дистрибьюторами, которые ждут от вас товарооборот, наценку, маржу, оборачиваемость, в отличие от розничного потребителя, который ждет от вас красивой картинки, удобства, качества, рекламы, мечты и иллюзии (иногда).

Еще одно заблуждение, от которого стоит избавляться компании — интернет-канала не существует! Давайте вместе подумаем…

Интернет-магазин, в который вы поставляете свою продукцию, по сути своей, представитель «перепродающего» канала. Онлайн-магазины — это ваши партнеры-перепродавцы, они

в зависимости от качества и объема предоставляемых услуг могут быть оптовиками или дистрибьюторами, редко нерегулярными партнерами. В связи с этим полезно задать себе ряд вопросов:

— что делает интернет-партнер?

— какую добавленную стоимость он создает?

— эта добавленная стоимость заметно больше, чем у оптовика?

— сравнима с дистрибьюторской?

— а отличаются ли у него критерии выбора?

— а насколько они отличаются?

Большая часть того, что интернет-магазин делает, совпадает с деятельностью оптовиков или дистрибьюторов, а не с розничным каналом.

При этом сами интернет-магазины, как и традиционная розница, стремятся наращивать объем сервиса для покупателей, это консультации розничных покупателей, возможность «потрогать», «почувствовать» продукцию, оказать сервисное обслуживание, помочь в сравнении товаров различных производителей. Они продают в розницу, но для вас они перепродавцы, мимикрирующие под физическую розницу.

А вот собственный интернет-магазин — это собственная розница, то есть это ваш розничный канал, и, работая в нем, вам нужно делать полную сегментацию физических потребителей, чтобы лучше влиять на них.

Предлагаю отталкиваться от набора функций, который есть у интернет-магазина. По этому принципу принимать решение, к какому сегменту клиентов он ближе, к тому и отнести.

Маркетплейс — другое дело. Он не дистрибьютор и не оптовик, он не перепродает ваш товар конечному потребителю, как может показаться на первый взгляд. Он просто продает вам ме-

сто на своем сайте. Не вы их поставщик, а маркетплейс — ваш. Поставщик удобного инструмента или площадки для продаж в онлайн. Вы клиент маркетплейса, и это он вас сегментирует. Интересно было бы посмотреть, как маркетплейс это делает.

Не будем дальше углубляться в тему сегментации клиентов, остановившись на самых крупных сегментах и на принципе сегментирования.

Мы рассмотрели самые крупные сегменты — каналы. Если хотите уточнить сегменты, делайте это самостоятельно, удерживая в фокусе основу сегментации — схожесть критериев выбора.

Теперь важно выбрать тот сегмент, в котором соотношение нашего предложения с предложением конкурента станет благоприятным для нас.

КОРПОРАТИВНЫЙ КАНАЛ

Как вы можете помнить, корпоративные клиенты используют ваш товар или услугу в процессе производства собственной продукции или услуги.

Вспомним базовые критерии выбора в корпоративном канале:

Корпоративный канал

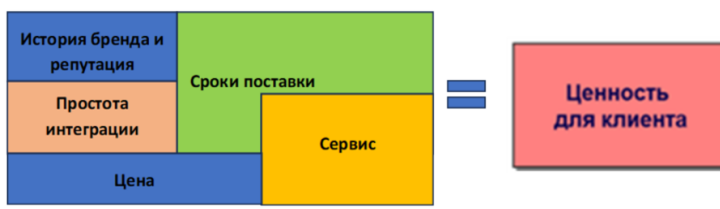
№№	Критерии выбора	Вес, значимость критерия выбора (1мин - 10мах)
1	Соответствие техническим характеристикам	10
2	Простота интеграции в их процесс	9
3	Надежность поставщика	8
4	Сервис и удобство обслуживания	7
5	Поставка в срок	7
6	Цена	6
7	Обучение сотрудников	5

Давайте рассмотрим пример:

Критерий выбора	Важность (1-10)	Наша оценка	Итог мы	Конкурент	Итог Конкурент
Соответствие техническим характеристикам	10	10	100	10	100
Простота интеграции в их процесс	9	8	72	10	90
Надежность поставщика	8	8	64	9	72
Сервис и удобство обслуживания	7	10	70	8	56
Поставка в срок	7	10	70	8	56
Цена	6	9	54	7	42
Обучение сотрудников	5	9	45	8	40
			475	1,04	456

По первому критерию наш товар максимально отвечает запросам покупателя, соответствует всем техническим характеристикам. Впрочем, как и товар конкурента, ни у него, ни у нас нет в данном критерии какого-либо преимущества. По третьему критерию «Надежность поставщика» у нас 8 баллов. Клиент считает, что мы менее надежны как поставщик, так как работаем недавно, и репутация наша хуже, чем у основного нашего конкурента. Объективно мы будем отставать еще несколько лет. По данному критерию мы пока сильно проигрываем и ничего в краткосрочной перспективе сделать не можем. Но при этом мы небольшая молодая компания и очень стараемся.

Наш «кубик» ценности для клиента состоит из таких пазлов и в таком соотношении:



Мы быстрее конкурента в сроках поставок, можем быть

в этом плане очень гибкими, и у нас хороший сервис. Цена неплохая, но это не главное наше преимущество.

Для наших клиентов сроки поставок, сервис и удобство имеют важное значение. Поэтому корпоративный канал — вот наш главный сегмент, где мы должны показать «товар лицом». И неважно — наш корпоративный клиент — это большие компании или маленькие, важнее, что в этом сегменте у нас есть шанс обойти конкурента.

Да, это сложный сегмент, и клиентов может быть немного, но у нас есть преимущество по баллам, и наши усилия и другие ресурсы должны быть сконцентрированы на том, чтобы со временем соотношение баллов по критериям выглядело так:

Критерий выбора	Важность (1-10)	Наша оценка	Итог мы	Конкурент	Итог Конкурент
Соответствие техническим характеристикам	10	10	100	10	100
Простота интеграции в их процесс	9	*9*	*81*	10	90
Надежность поставщика	8	*9*	*72*	9	72
Сервис и удобство обслуживания	7	10	70	8	56
Поставка в срок	7	10	70	8	56
Цена	6	*7*	*42*	7	42
Обучение сотрудников	5	9	45	8	40
			480	1,05	456

Да, именно так — воспринимаемая надежность должна подрасти, а ценовое преимущество пропасть. Мы планируем поднять цены в будущем. Нам же нужны ресурсы для того, чтобы увеличивать нашу надежность.

ПОДВЕДЕМ ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ ИТОГИ

— У нас есть карта МПР.

— Мы знаем критерии выбора клиентов в каждом МПР благодаря маркетинговым исследованиям.

— Понимаем соотношение нашего текущего предложения с предложениями конкурентов.

— Предварительно решили, в каких МПР мы будем оказывать наше воздействие и управлять покупками.

— Провели анализ наших сильных сторон и составили структуру потребительской ценности, «кубик». А также по каждому отдельному нашему товару или услуге.

— Имеем представление об эффективности разных форм воздействия в каждом МПР (маркетинговые исследования).

— Имеем представление о чувствительности изменения показателей по разным свойствам нашего предложения, согласно модели *Норияки Кано*.

— Знаем, в каком критерии выбора мы бы хотели увеличить оценку, и планируем направить туда наши ресурсы.

— В итоге мы должны принять решение о перераспределении имеющихся у нас ресурсов. Одним словом, переходим к управлению.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ

Мы дошли до момента, когда нужно выбрать те критерии выбора, на которые необходимо влиять в первую очередь. На все сразу у нас не хватит ресурсов, это понятно. Значит, будем распределять или на самые чувствительные, приоритетные для нас, или на самые недорогие, которые не требуют много ресурсов. А может, начать с быстро реализуемых мероприятий плана, которые уже завтра начнут давать результат, а сложные, длительные по времени задачи чуть отложить.

Лучше показать процесс поиска и выбор правильного решения сразу на примере конкретной компании и ее услуг.

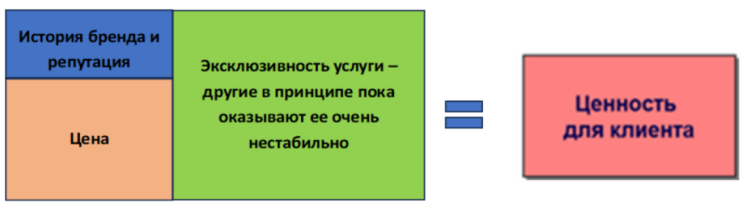
Пример

Представим, что у нас маленькая компания, которая занимается логистикой. Мы недавно на рынке, пытаемся заработать имидж надежной компании, которой можно доверять, но нас еще мало кто знает. Хотим заполучить крупных корпоративных клиентов и сделать в компании этот канал продаж главным. Наши потенциальные клиенты — менеджеры по логистике крупных и средних компаний.

Мы предлагаем клиентам две услуги, составляющие львиную долю наших продаж, назовем их «А» и «Б». Посмотрим на «кубики» ценности для клиента и составляющие их пазлы.

Услуга «А»:

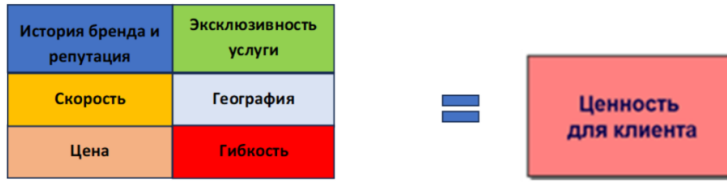
Услуга «Б»:



Клиенты ценят нас за гибкость и индивидуальный подход, скорость доставки и невысокие цены.

Мы решили вывести услугу, которая будет отличаться от конкурентных «А» и «Б». Детальный анализ рынка мы не проводили, имеем только «обоснованные догадки», прогнозы и большое желание эту услугу, назовем ее «В», запустить.

Услуга «В»:



На продвижение этой новой услуги «В» мы готовы тратить очень много времени, сил и ресурсов, вложить большие суммы и нанять высококвалифицированных продавцов.

Карта МПР будет максимально проста. Существует потенциальный «закупщик логистической услуги» в лице нового клиента и все. У него много каналов получения информации о логистических услугах, предлагаемых на рынке. Представим эти каналы в виде картинки:

Выделим овалами наиболее эффективные, на наш взгляд.

Ранее мы провели опрос среди существующих клиентов, получили от них важную информацию и сделали следующие выводы по поводу получения ими информации об услуге.

— **Отраслевая конференция** добавляет очень много очков к репутации компании. Клиент считает, что быть спикером или экспертом на конференции организаторы кого попало не позовут. И если он услышит о компании или познакомится на конференции с ее представителем, то доверие к компании у него сразу появится.

— **Предыдущий опыт** — самый мощный по воздействию источник информации. Если клиент получил положительный первый опыт при контакте с компанией, то в следующий раз скорее обратится к тому же поставщику услуг. Маловероятно, что будет искать нового поставщика и рисковать при этом результатом.

— **Пробный заказ** — это частный случай предыдущего опыта. Когда компания дает потенциальному клиенту бесплатно или с большой скидкой попробовать услугу, пройти клиентский путь и убедиться, что с поставщиком можно иметь дело. В дальнейшем клиент, получивший положительный опыт, чаще всего обращается в эту компанию повторно.

— Ну, с **советом коллеги** и так все понятно. Этот источник получения информации один из популярных, но не такой уж и эффективный, скепсис относительно мнения коллег на этом рынке присутствует.

В рамках опроса клиентов мы также попросили озвучить наиболее значимые для них критерии выбора и определить в баллах вес значимости, то есть уровень приоритетности для них этого критерия:

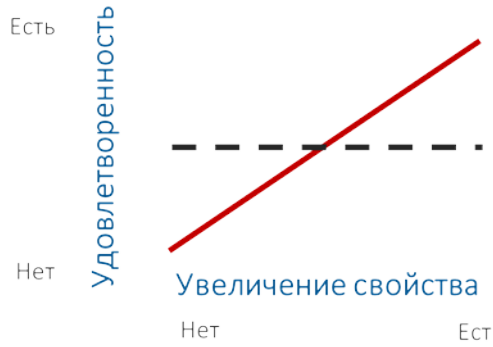
Корпоративный канал - логистика

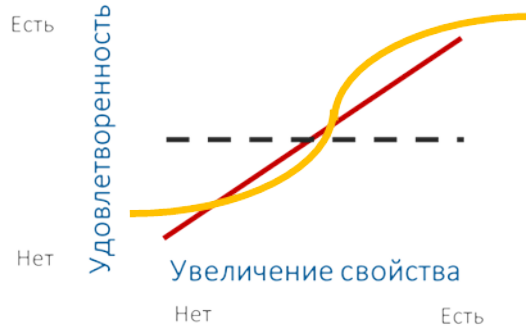
№№	Критерии выбора	Вес, значимость критерия выбора (1мин - 10мах)
1	Репутация в отрасли	10
2	Скорость ответов на запросы	9
3	Выдерживание сроков поставки	8
4	Цена	6
5	Гибкость и удобство работы с документами	7
6	Комплексность услуги - у компании есть сразу несколько логистических услуг	5
7	Профессионализм сотрудников	6

Определили чувствительность по разным критериям, согласно модели *Норияки Кано:*

№№	Критерии выбора	Чувствительность
1	Репутация в отрасли	Одномерная характеристика. Чем больше, тем лучше (но мы знаем, что это не совсем так, смотри ниже два графика).
2	Скорость ответов на запросы	Одномерная характеристика. Чем больше, тем лучше (но мы знаем, что это не совсем так, смотри ниже два графика).
3	Выдерживание сроков поставки	Обратного действия. Если сроки доставки соблюдаются, то это считается нормой. Если нет, то заметным упущением поставщика услуги.
4	Цена	Необходимое свойство услуги. Если цена высокая, то это плохо. Если она в рамках среднего по рынку или ниже – «ОК», «норм», не более того.
5	Гибкость и удобство работы с документами	Необходимое свойство услуги. Если трудно оформить, оплатить и получить закрывающие документы, то это плохо. Бюрократия у поставщика услуги разочаровывает клиента.
6	Комплексность услуги. Компания предоставляет несколько логистических услуг.	В основном безразличное свойство. Да, есть клиенты, для которых это важно, но не очень сильно это влияет на выбор поставщика услуги. Есть сегмент клиентов, для которых это привлекательное свойство. По-разному.
7	Профессионализм сотрудников	Привлекательное свойство. Хороший сервис всегда важен для клиентов. Они думают: «Ого, каких экспертов поставщику удалось нанять, да они еще и в предмете разбираются».

Теперь посмотрим на графики увеличения удовлетворенности клиента в зависимости от увеличения свойства услуги, линейный и волнообразный:





Чем чувствительней критерий, тем важнее он для клиента и тем выше будет его оценка, когда мы начнем воздействовать на покупателя по данному критерию.

Теперь настал момент честно и объективно поставить оцен-

ки себе и потенциальному конкуренту с альтернативной услугой, а затем сравнить.

Давайте посмотрим на наше соотношение в одиноко рассматриваемом МПР (таков пример, МПР всего один, и это реальная ситуация при покупке логистических услуг).

Наш конкурент — большая компания, которая давно работает на рынке и давно на рынке именно с этой услугой, на которую мы нацелились и в которой мы новички.

Корпоративный канал - логистика

№№	Критерии выбора	Вес, значимость критерия выбора (1мин - 10мах)	Оценка нашего предложения	Итого мы	Оценка предложения конкурента	Итого конкурент
1	Репутация в отрасли	10	6	60	9	90
2	Скорость ответов на запросы	9	7	63	7	63
3	Выдерживание сроков поставки	8	7	56	8	64
4	Цена	6	7	42	9	54
5	Гибкость и удобство работы с документами	7	9	63	7	49
6	Комплексность услуги - у компании есть сразу несколько логистических услуг	5	9	45	7	35
7	Профессионализм сотрудников	6	6	36	9	54
				365	0,89	409

Мы проиграли сравнение в целом.

Это значит, что нас ждут сложные времена.

Как можно изменить наше предложение на рынок? Очевидно, нужно попробовать спланировать воздействие на самые чувствительные к изменению критерии. Какие это критерии?

Я их выделил шрифтом и подчеркнул:

№№	Критерии выбора	Чувствительность	Вес, значимость критерия выбора (1мин - 10мах)	Комментарий
1	***Репутация в отрасли***	Одномерная характеристика – чем больше, тем лучше	10	
2	***Скорость ответов на запросы***	Одномерная характеристика – чем больше, тем лучше	9	
3	*Выдерживание сроков поставки*	Обратного действия – если сроки выдерживаются, то это считается нормой, если нет – заметным упущением	8	Может оказать воздействие , если мы провалились ниже представления о норме
4	*Цена*	Необходимое свойство – если она высокая, то это плохо, если она в рынке или ниже – «ОК, норм», не более того	6	Может оказать воздействие , если мы провалились ниже представления о норме
5	*Гибкость и удобство работы с документами*	Необходимое свойство – если она высокая, то это плохо, если она в рынке или ниже – «ОК, норм», не более того.	7	Может оказать воздействие , если мы провалились ниже представления о норме
6	Комплексность услуги - у компании есть сразу несколько логистических услуг	В основном безразличное свойство. Да, есть компании, для которых это важно, но не очень сильно это влияет на выбор. Хочу повториться – ест сегмент клиентов, где это привлекательное свойство	5	
7	Профессионализм сотрудников	Привлекательное свойство – ого, кого вам удалось нанять, да они еще и в предмете разбираются	6	

С первым и вторым критерием все понятно. По самому важному критерию «Репутация в отрасли» мы знатно проиграли, по критерию «Скорость ответов на запросы» мы с конкурентом равны.

Прирастить быстро первый критерий не получится, на то она и репутация, что зарабатывается годами.

Давайте посмотрим на критерии 3, 4, 5. Они обратного действия и необходимые. Таким образом, у них есть ограничение по силе воздействия. Если наши оценки в интервале «нормальности», то прирасти в них не получится. А вот если мы их провалили в сравнении с конкурентом, то да, есть резерв для роста.

В целом у нас неплохие оценки по критериям 3, 4, 5. Получается, что у нас нет больших недочетов, кроме репутации, и нет большого резерва для быстрого роста.

Нарастить наши оценки по критериям 3, 4, 5 быстро не получится. Получится медленно, и на это уйдет значительное время и усилия.

Делаем вывод: нам не нужно прилагать к запуску и продаже этой услуги суперусилия и вкладывать большие ресурсы. Так как это не даст видимых результатов, но при этом сильно истощит нас.

Непривычная рекомендация, правда?

Не всегда драка дает результат. Это именно такая ситуация.

Начать управлять продажами в данном МПР быстро мы не сможем. Наше воздействие имеет естественное ограничение по эффективности.

Что мы можем сделать в такой ситуации? Это уже вопрос стратегии, который лежит за пределами и функций управления продажами, и продаж.

Есть несколько вариантов решения.

· Мы можем изменить наше предложение. Я пока не знаю, как, это вопрос изучения рынка. Изменить его компоненты серьезным образом и вывести иную услугу, такую, чтобы ее не сравнивали с рассматриваемой в этом примере.

· Можем упаковать наше предложение с другим или с другими предложениями услуг. Например, изменим условия по таможенному оформлению, если клиент закажет у нас эту услугу. «Упаковка» — это соединение слабого предложения с сильным или несколькими сильными в один «пакет». Продажа осуществ-

ляется всего пакета вместе, при этом наше отдельное предложение пропадает и растворяется в пакете.

· Продавать услугу фоном, без особого фокуса на нее и отдельного продвижения. Да, расти будем медленно, но и не растратим свои ресурсы на малоэффективное направление. Малоэффективное оно в среднесрочной перспективе, но в дальнесрочной кто знает…

· Начнем инвестировать в услугу, несмотря ни на что, в надежде приблизить светлое будущее. Инвестируем и оцениваем, сколько ресурсов мы украли у направлений, которые могли бы расти быстрее.

Вот и все, делаем выводы.

Сравнение эффективности процессов влияния в МПР может дать нам подсказку, где и в каких объемах необходимо использовать ресурсы. Не будем надеяться на чудо. Чудеса случаются, но это не про бизнес, а про фарт. Об этом, возможно, в других книгах написано, но не в этой.

ГЛАВА №5. УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ

В начале книги мы с вами четко определили понятие «управление». **Управление продажами** — это управление воздействием на покупателя в момент покупки, а точнее, в момент принятия им решения о покупке, то есть в определенных МПР. Как воздействовать, на какие конкретно МПР и путем каких мероприятий — это решение компании и достаточно масштабная деятельность.

Отдельно существует управление продажами в отделе продаж. Это частный случай оказания воздействия на клиента только силами сотрудников отдела продаж. Это узкая и чаще автономная деятельность менеджеров по продажам. Давайте рассмотрим эту деятельность. Не в деталях, для этого есть другие книги, в частности и моя с Ольгой Будовской «Управление продажами».

Давайте начнем с основы — как отдел продаж влияет на процесс принятия решения в МПР.

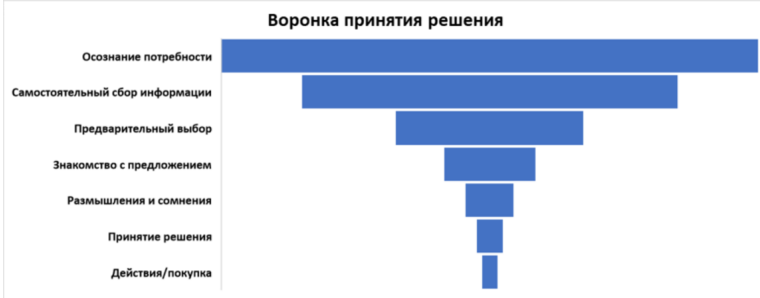
СТРУКТУРА ВЛИЯНИЯ В МПР

Выделим овалами тот канал получения информации о нашей услуге потенциальным клиентом, который напрямую зависит от менеджера, сотрудника отдела продаж:

Перед тем как получить информацию об услуге от представителя нашей компании-поставщика, покупатель, а в нашем случае это «закупщик отдела логистики» другой компании, должен решиться на контакт.

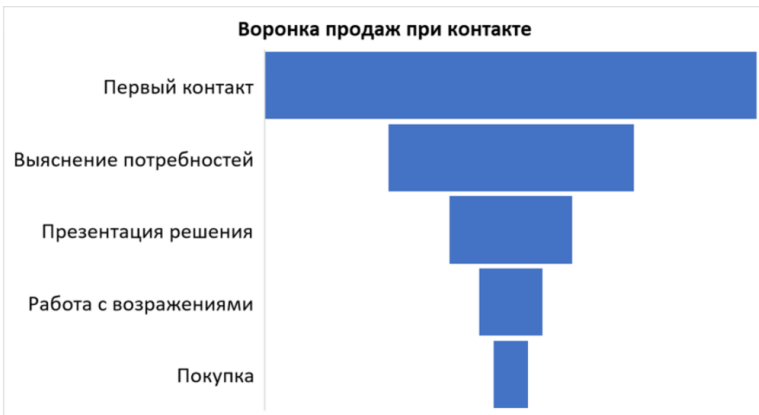
Этому решению должно / может предшествовать множество других непрямых воздействий на закупщика: ситуация, в которой он оказался, его предыдущий опыт, как, где и что он услышал о нас и так далее. Допустим, он определился, что ему может быть интересно наше предложение, и хочет получить первоначальную информацию, обсудить условия и, естественно, поторговаться.

Процесс оказания влияния на потенциального клиента менеджером отдела продаж хорошо описан в литературе, разбит на этапы и представлен в виде воронки продаж. Стоит заметить, что назван процесс не «воронка покупки», что было бы точнее и звучало бы не так высокомерно, а именно «воронка продаж». Ну да бог с ним.



Посмотрим на широкую воронку, она охватывает все предыдущие состояния и действия потенциального покупателя. Можно постараться ворваться со своим воздействием и поуправлять покупкой и на этих этапах, но это работа маркетинга, и мы ее здесь не рассматриваем (что неправильно, но для темы этой главы допустимо).

Мы же сейчас поговорим об этапе контакта покупателя с представителем нашей компании. Это уже более узкая воронка и выглядит она так:



Сразу хочу сказать, что вариантов воронок может быть огромное количество, и каждый автор обосновывает и защищает свой вариант. На самом деле это не так важно, как вы «нарезали» на этапы мыслительный процесс клиента при покупке и как этот этап назвали. Важнее понимать, что вы планируете делать с клиентом на этих этапах.

Не зря последовательность этапов названа «воронкой», а не «трубой» или «дорогой», например. Важна не только последовательность этапов, а то, что воронка символизирует отток клиентов на каждом этапе. Воронка сужается, потенциальных покупателей становится меньше, они отказываются от идеи покупки или находят иной способ удовлетворения своей потребности, не связанный с нами и нашей услугой. В любом случае мы постоянно проигрываем альтернативным предложениям и количество наших покупателей уменьшается.

Интересно отметить, что мы опять же рассматриваем воронку с точки зрения продавца, а если посмотреть на этот же процесс глазами покупателя, то воронка была бы скорее трубой. На пути выбора услуги из множества разных предложений покупатель в большинстве случаев что-то да выбирает и покупает. Если у него есть потребность, то он ее скорее удовлетворит, чем вовсе откажется от покупки, не найдя идеального варианта. Человек, отказавшийся о идеи покупки в процессе поиска лучшего предложения, — вот кто по-настоящему «потерянный» для рынка покупатель.

Вернемся к управлению продажами в рамках отдела продаж. Управлять мы пытаемся поведением покупателя в момент, когда он более или менее готов сделать выбор, и приобрести нашу услугу, и тем самым удовлетворить свои потребности.

С помощью каких инструментов мы можем оказывать на него влияние? С помощью коммуникации.

Из ее частных проявлений:

· аргументирование;
· презентация;
· ответы на возражения;
· сравнение нашего предложения с конкурентным;
· использование переменных торга.

Все эти инструменты соотносятся друг с другом таким образом:

Хорошие коммуникативные навыки нашего менеджера по продажам — это, конечно, база для всего процесса. Навык коммуникации — он универсальный навык, и развивать его нужно вне зависимости от специфики продаж. Наличие этого навыка у менеджера — явный плюс, развить и закрепить его можно с помощью обучения и постоянной практики.

Мастерское владение навыком коммуникации — это отчасти искусство, отчасти наука.

С помощью коммуникации мы **презентуем** наше предложение, товар или услугу. Презентация должна опираться на наше ценностное предложение:

Ядром нашей презентации услуги покупателю должна быть суть ценностного предложения. То, что компания научилась делать хорошо.

АРГУМЕНТЫ

Аргументы берутся оттуда же, из ценностного предложения. Эту коммуникацию нужно хорошо подготовить, отрепетировать и придерживаться ее в процессе оказания воздействия на покупателя.

В голове у покупателя всегда происходит сравнение с альтернативными предложениями. Даже если эта альтернатива заключается в том, чтобы не принимать решение о покупке совсем.

Для сравнения нашего предложения с альтернативными предложениями конкурентов в момент осуществления влияния необходимо подготовить таблицы сравнения. Точно такие же, какие мы составляли при анализе в рамках проведения маркетинговых исследований:

Закупщик дистрибьютора

Критерий выбора	Важность (1-10)	Наша оценка	Итог мы	Конкурент	Итог Конкурент
Легкость продажи	9	7	63	9	81
Потенциальная наценка	7	6	42	5	35
Кредитные условия	7	6	42	6	42
Эксклюзивность предложения для дистанцирования от конкурентов	6	6	36	6	36
			183	0,94	194

И в этом сравнении тоже немного искусства — все можно подготовить и исследовать заранее и подготовить сотрудников оказывать воздействие на покупателя именно в этом ключе.

Единственное, чего не знает сотрудник отдела продаж, это индивидуальную ситуацию клиента и важности для него различных критериев выбора. Но если мы сможем предварительно сегментировать клиента, то у менеджера по продажам будут базовые критерии выбора с базовыми весами / значимостями для данного сегмента.

Клиенту будет понятно сравнение нас и конкурента по каждому критерию. Мы, конечно, можем рассказывать о преимуществах нашей услуги, не сравнивая ее с услугой конкурента, но тогда клиент будет это делать сам, у себя в голове, но уже без нашего целенаправленного воздействия на него. И оценку будет ставить и нам, и конкуренту как-то приблизительно и интуитивно. Есть риск, что оценки по некоторым критериям будут не в нашу пользу, предвзятые и неточные. Этого нужно избежать. Это и есть работа продавца.

Заранее подготовленная нами подобная таблица уже претендует на некую объективность. Допустим, оценка услуги конкурента была получена нами в рамках маркетинговых исследований или на основе данных независимых опросов покупателей, опубликованных и находящихся в открытом досту-

пе. Статистика часто подвергается открытому скепсису со стороны покупателя, однако нам нужна опора, с которой можно начать диалог, это лучше, чем вызывать недоверие такими конструкциями, как «лучшая», «качественная», «идеальная» и так далее. Таким образом, давая сравнительную информацию, мы помогаем клиенту сделать это сравнение более объективным.

ПЕРЕМЕННЫЕ ТОРГА

Переменные торга используются для прибавления нашему предложению баллов, чтобы склонить чашу весов в нашу сторону. Идеальная ситуация, когда конкурент, **например**, не оказывает клиенту круглосуточную техподдержку, а мы ее оказываем. Это неоспоримое преимущество, которым можно козырять. Но чаще бывает, что оценки по критериям выбора у нас и у конкурента схожие и явного преимущества нет, а разница лишь в оценке клиентом данного критерия и его приоритетности. И тогда мы можем «немного добавить».

Представим, что мы ведем переговоры с потенциальным дистрибьютором и пытаемся повлиять на МПР «продавец дистрибьютора». Его основные критерии выбора, а также оценка наша и конкурента:

Продавец дистрибьютора:

Критерий выбора	Важность (1-10)	Наша оценка	Итог мы	Оценка конкурента	Итог Конкурент
Легкость продажи – наличие спроса	8	7	56	8	64
Премия за результаты продаж	10	6	60	7	70
Знание продукта продавцом	7	8	56	7	49
Наличие на складе компании	9	7	63	8	72
			235	0,92	255

Судя по разнице в оценках, мы проигрываем. Принимаем решение использовать переменную торга и увеличить продавцу дистрибьютора «премию за результаты продаж». Наша оценка по данному критерию становится уже не 6 баллов, а 8, что на один балл больше, чем у конкурента:

Продавец дистрибьютора:

Критерий выбора	Важность (1-10)	Наша оценка	Итог мы	Оценка конкурента	Итог Конкурент
Легкость продажи – наличие спроса	8	7	56	8	64
Премия за результаты продаж	10	***8***	***68,0***	7	70
Знание продукта продавцом	7	8	56	7	49
Наличие на складе компании	9	7	63	8	72
			243	0,95	255

Еще увеличим бонусы за продажу нашего товара, наша оценка увеличится еще на один балл и станет уже 9. Помните, что при увеличении показателей по некоторым критериям и приближению к максимуму оценки могут расти не линейно, а с отставанием.

Именно поэтому вы увидите в таблице во втором критерии не 90, а 76,5.

Вторым решением будет гарантия наличия запасов товара на складе дистрибьютора (сделаем стоки по нашем продукту больше), оценка по данному критерию увеличится на один балл и станет равной оценке конкурента.

Продавец дистрибьютора:

Критерий выбора	Важность (1-10)	Наша оценка	Итог мы	Оценка конкурента	Итог Конкурент
Легкость продажи – наличие спроса	8	7	56	8	64
Премия за результаты продаж	10	***9***	***76,5***	7	70
Знание продукта продавцом	7	8	56	7	49
Наличие на складе компании	9	***8***	72	8	72
			260,5	1,02	255

Результатом этих наших решений может стать увеличение объема влияния по нашему продукту менеджерами по продажам дистрибьютора и, как результат, увеличение объема продаж.

Используя переменные торга в переговорах, мы смогли убедить продавца дистрибьютора «выбрать» нас в качестве объекта фокусного продвижения.

ЧТОБЫ ГРАМОТНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ ПЕРЕМЕННЫЕ ТОРГА, НЕОБХОДИМО

— Оценить, чего мы хотим добиться в этом МПР.

— Заранее провести ревизию переменных. Определить, сколько и какие переменные торга мы можем позволить себе использовать в разных МПР. Для этого стоит провести нехитрое финансовое моделирование использования нами этих переменных — во сколько это нам обойдется.

— Оценить степень воздействия дополнительных переменных на процесс принятия решения покупателем. Мы же хотим управлять покупками.

— Изменить набор переменных торга, если нынешний не дает результата.

Примеры переменных торга:

— скидка;

— отсрочка оплаты;

— пакетное предложение — объединение нескольких продуктов в одно предложение;

— специальное предложение с ограниченным временем действия;

— бесплатное предложение на период апробации;

— увеличенный товарный запас товара на складе клиента;

— дополнительный бонус за достижение цели по продажам;

— дополнительные сотрудники, работающие с клиентом, персональный менеджер;

— бесплатные образцы товара для витрины;

— отдельные условия финансирования сделки, и так далее,

— … и многое другое.

Какие переменные торга дать в распоряжение менеджерам отдела продаж и в каком количестве, зависит от того, чего мы хотим добиться в этом МПР и сколько готовы за это заплатить. Можно провести финансовое моделирование и просчитать эффективность каждого варианта решения.

Тенденция последнего времени заключается в уменьшении как количества переменных торга, так и глубины их предоставления. **Например**, предлагать клиенту уже не 10 дополнительных кредитных дней, а всего 3. Компании более склонны менять свое рыночное позиционирование, чем раздавать переменные торга менеджерам по продажам.

Почему?

Потому что начали осознавать, что продажа через отдел продаж — это попытка влиять на поведение своих сотрудников, чтобы они пытались влиять на поведение покупателей. В такой схеме слишком много неопределенности, которая может обойтись для нас слишком дорого.

Следующий этап после коммуникации — это работа с возражениями. **Возражения** являются частным случаем коммуникации

и возникают у покупателя, когда он не согласен или не понимает ценностного предложения нашей компании. Если не понимает, то подробно и терпеливо объясняем. Если не согласен с предложением, значит, его критерии выбора отличаются от тех, которые мы считали всеобъемлющими для покупки нашего товара или услуги. И тогда мы должны провести сегментацию по критериям принятия решения. Самую правильную сегментацию, которая базируется на позиции клиента, а не на наших мечтах о нем.

СЕГМЕНТАЦИЯ ПО КРИТЕРИЯМ ВЫБОРА

Мы это уже обсуждали, но тема представляется настолько важной, что я хотел бы ее повторить. Сегментировать предлагаю по ведущим критериям выбора при принятии решения. В результате клиенты разделятся на разные группы. Одна группа клиентов будет требовать / ожидать, **например**, высокой скорости реагирования на их запросы, вторая — точности и детальности ответа, третья — самого дешевого варианта предложения и так далее.

Такая сегментация подскажет менеджерам отдела продаж, каким образом вести переговоры с потенциальными клиентами — что предлагать и как аргументировать. Вести все переговоры по одному сценарию — это прекрасно, но на практике придется подстраиваться под тип клиента и по-разному предлагать наши услуги / товары, по-разному аргументировать и отрабатывать совершенно различные возражения.

Этот принцип применим и к выбору формы продвижения наших услуг или товара на рынке. В соответствии со значимыми критериями выбора для данного сегмента клиентов мы должны разработать разные предложения и разную по содержанию коммуникацию.

Продвижение затрагивает и формирует сам процесс продаж, но не затрагивает создание разных потребительских ценностей

для разных сегментов. Должны возникнуть разные продукты в продуктовой линейке или разные варианты комплектации товара под разные сегменты клиентов.

Продвижение товара — это не только его реклама, это управленческая деятельность в принципе. А реклама и все другие способы коммуникации с клиентом — это лишь сообщение. Сообщение о том, какой прекрасный товар нам удалось создать и как этому покупателю, как представителю определенного сегмента клиентов будет хорошо от нашего продукта или услуги.

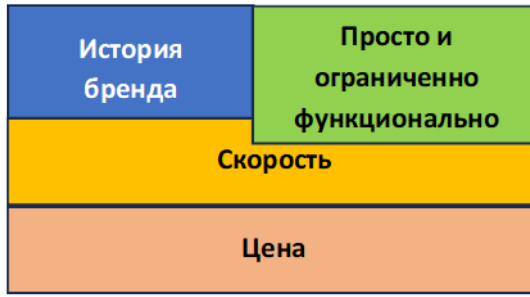
Приведем несколько примеров сочетания разных пазлов в «кубике», разбив клиентов на сегменты.

Первой группе клиентов важна скорость и простота обслуживания, простая услуга или товар с ограниченной функциональностью. Шаблон, базовая комплектация:

Второй группе клиентов важен комфорт и меньше работы. Дорогой товар, обязательно с кастомизацией, удобно и быстро. Функционал подбирается под клиента индивидуально:

Третьей группе важна точность и детальность в коммуникации. Точно, аккуратно, не быстро, не дешево, не гибко, но стабильно, по точно выверенной методике:

Четвертая группа клиентов предпочитает самый дешевый вариант предложения. Дешево, просто, быстро, не точно и не функционально:



Сегментировать всех клиентов: и нынешних, и потенциальных на стадии переговоров, и даже еще не существующих на стадии продвижения товара — по их предпочтительным критериям выбора будет очень непросто, но необходимо сделать именно так.

Подумайте, ведь самая распространенная сегментация, например «по размеру бизнеса» или «по размеру объема закупок», ничего нам не говорит о том, что ждет от нашей услуги клиент. Она говорит только о том, что ждем от клиента мы, наша компания.

Мы же с вами пытаемся управлять покупками, влиять на поведение покупателя во время покупки, это активная деятельность компании, а чтобы осуществлять это управление / влияние, нам нужно понимать только одно — на что стоит влиять и как это делать.

СТРУКТУРА ОТДЕЛА ПРОДАЖ

Каналы продаж — это крупнейшие сегменты клиентов по потребностям и критериям выбора. С разными сегментами клиентов могут работать разные менеджеры отдела продаж, от выбранных компанией каналов продаж зависит и сама структура отдела продаж.

В сегменте «перепродажники» три похожих канала.

— **Нерегулярный канал.** Менеджеров для него нужен необходимый минимум, по характеру они должны быть авантюристы.

— **Оптовый канал.** Менеджеров также мало, по профилю они должны уметь быстро адаптироваться к любой ситуации и любить торговаться.

— **Дистрибьюторский канал**. Так как работа кропотливая и надо все время обучать и поддерживать продавцов сети дистрибьютора, менеджеров должно быть больше. По характеру — склонные к анализу и планированию.

— **Корпоративный канал**. Сотрудников должно быть много, корпоративные клиенты очень ценят персональных менеджеров. Они должны уметь решать сложные задачи, быть доступны 24/7, презентабельны и харизматичны.

— **Розничный канал**. Менеджеров много, они должны быть склонны к обслуживанию, консультированию, частой и длительной коммуникации с клиентами. Должны хотеть помочь ближнему и быть устойчивыми к стрессу. Иногда функцию таких специалистов в компании берет на себя колл-центр.

В некоторых компаниях принято делить сотрудников отдела продаж проще, на «хантеров» и «фермеров». «Хантеры» — ищут новых клиентов, ведут переговоры и заключают договоры. Затем через несколько месяцев передают клиента «фермерам», которые его поддерживают, консультируют, делают кросс-продажи дополнительных услуг и отвечают за отток клиентов. Скорее за то, чтобы отток постоянных клиентов был минимальным.

Соответственно, менеджеры такого отдела продаж, в зависимости от разного рода деятельности, делятся на два типа: «хантеры» — активные переговорщики, «фермеры» — заботливые сервисники.

Нередко встречается региональный принцип построения отдела продаж. Когда менеджеры отвечают за определенный регион страны, или определенный город, или район города, но при этом выполняют весь спектр функционала. Сотрудники являются представителями компании в регионе, таким маленьким филиалом. Несколько человек могут отвечать одновременно и за привлечение клиентов, и за обслуживание уже привлеченных, и ведут бухгалтерию, и держат склад. Это компромиссный вариант формирования отдела продаж, даже внутри такого филиала стоит сегментировать клиентов по потребностям и разделить структуру отдела для работы с разными сегментами.

ДИСТРИБУЦИЯ ИЛИ ТРЕЙД-МАРКЕТИНГ

Так как существуют терминологические разночтения, стоит привести несколько версий данного определения.

Определение.

«Трейд-маркетинг — одно из направлений маркетинга, которое позволяет увеличивать продажи за счет воздействия на товаропроводящую цепь».

«Википедия»

«Трейд-маркетинг (ТМ) — это сравнительно новое направление в маркетинге, цель которого — увеличить продажи через взаимодействие с партнерами. Партнеры в свою очередь будут продавать ваш товар конечному покупателю».

Про трейд-маркетинг лучше рассказывать вместе с рассказом о каналах продаж. Перепродающих каналов у нас, как мы помним, три: дистрибьюторский, оптовый и нерегулярный. Принцип работы у них похожий, но качество работы у «перепродажников» разное. Вес критериев выбора представителями разных каналов нашего товара чуть отличается.

Посмотрим еще раз на таблицы (они уже были):

Дистрибьютор

№№	Критерии выбора	Вес, значимость критерия выбора (1мин - 10мах)
1	Объем продаж	10
2	Легкость продаж	8
3	Маржинальность продаж	7
4	Оборачиваемость	7
5	Эксклюзивность предложения для дистрибьютора	6
6	Поддержка продаж у своих клиентов	5
7	Кредитные условия	5

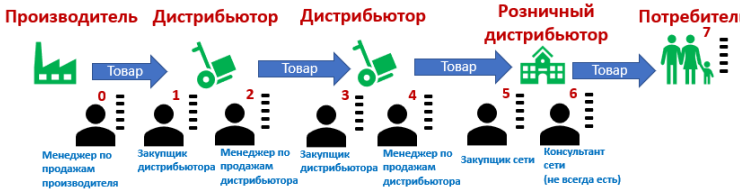
Оптовик

№№	Критерии выбора	Вес, значимость критерия выбора (1мин - 10мах)
1	Объем продаж	8
2	Легкость продаж	10
3	Маржинальность продаж	7
4	Оборачиваемость	9
5	Эксклюзивность предложения для оптовика	8
6	Поддержка продаж у своих клиентов	0
7	Кредитные условия	3

Нерегулярный перепродавец

№№	Критерии выбора	Вес, значимость критерия выбора (1мин - 10мах)
1	Объем продаж	6
2	Легкость продаж	10
3	Маржинальность продаж	8
4	Оборачиваемость	7
5	Эксклюзивность предложения для дистрибьютора	9
6	Поддержка продаж у своих клиентов	0
7	Кредитные условия	0

Представим графически карту данных МПР:



Глубина дистрибьюторского канала может состоять из нескольких звеньев, когда дистрибьютор не один, а имеет еще и субдистрибьюторов, а иногда и субсубдистрибьюторов. Глубина оптового канала, как правило, меньше, а нерегулярного может быть любым.

— символ на карте МПР означает критерии выбора каждого участника цепочки движения товара.

После поставки товара в розницу зона ответственности трейд-маркетинга заканчивается — трейд-маркетинг влияет на МПР в «перепродажных каналах» и на этом все.

Если мы хотим оказывать влияние на процесс принятия решений о покупке в этих МПР, то нам нужны:

— решение, на какие критерии выбора влиять (эти критерии известны лучше всего);

— ресурсы для влияния на выбранные вами критерии и как частный случай....

— структура отдела — людские ресурсы.

А что дальше? Какие еще МПР можно захватить? А вот...

УПРАВЛЕНИЕ ПОКУПКАМИ КЛИЕНТА В РОЗНИЦЕ

Если вы решили управлять процессом покупок в МПР «поведение конечного розничного покупателя», то нужно графически изобразить, каким способом покупатель может получить информацию о вашем товаре и благодаря кому или чему он принимает решение о покупке.

Например, так:

Для влияния в этом МПР нужно понять, какой из видов взаимодействия или оказания влияния на потребителя наиболее эффективен. Тут нам помогут маркетинговые исследования, о них уже писал.

Для сегментации способов воздействия все инструменты и формы влияния на покупателя в маркетинге принято делить на ATL и BTL.

ATL (Above The Line) — маркетинговые инструменты для массового охвата аудитории. Общее для всех воздействие, которое мы оказываем на покупателя до момента его прихода в розничную точку.

BTL (Below The Line) — инструменты, позволяющие адресно работать с покупателем в процессе личного контакта. Персонализированное воздействие, которое мы оказываем на клиента, когда он пришел в розничную точку продаж.

Такое разделение появилось еще в 1950-х годах в процессе планирования бюджета маркетинга, когда сумму на разные инструменты писали «над чертой» и «под чертой» в маркетинговом бюджете. Сейчас это формальное деление не так актуально, да еще и появился новый термин **TTL (Through The Line — сквозь черту)**. Это сочетание двух инструментов в одной коммуникации с клиентом. ATL+BTL, например, промокод в телерекламе.

Приведем примеры инструментов влияния разных групп.

ATL

— Телереклама.

— Радиореклама.

— Реклама в печатных изданиях.

— OOH (out-of-home — вне дома) все виды наружной рекламы: билборды, баннеры; in-door — реклама в бизнес-центрах, торговых центрах и подъездах; транзитная реклама в автобусах, метро, аэропортах, поездах и электричках; реклама в кинотеатрах, которую показывают перед началом фильма.

— Рассылка: смс, e-mail, в мессенджерах.

— Контекстная реклама.

— Телефонные звонки.

— Product Placement — размещение продукта в фильмах и передачах и так далее…

BTL

— Вся визуальная реклама, которую мы видим в физических местах продаж, то есть в магазинах и розничных точках продаж.

— Все визуальная реклама, которую мы видим в виртуальных местах продаж, в интернет-магазине, на сайте.

— Реклама товара в рамках проводимых мероприятий: дегустация товара, раздача образцов, подарок за покупку.

— Трейд-маркетинг. Выкладка товара на полках магазина, его оформление.

— Промоакции, промокоды и программа лояльности.

— Разные предложения, например, «1+1=3», или в виде специальных увеличенных или сдвоенных упаковок в физическом магазине, или аналогичные предложения в интернет-магазине и маркетплейсе и так далее…

Все ли инструменты обеих групп и в каком соотношении необходимо использовать — решать вам. Понятно, что есть устаревшие инструменты, такие, как печатные издания, или e-mail-рассылка, или исходящий обзвон клиентов.

Как выбрать правильную форму? Все зависит от специфики вашего товара или услуги. А именно:

— эффективность влияния на поведение в каждом рекламном проекте.

Необходимо провести эксперименты и исследования, а еще лучше протестировать, потом сравнить эффективность инструментов.

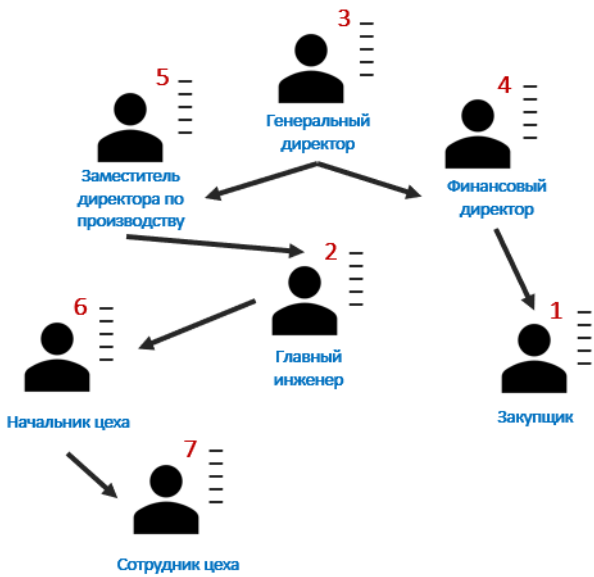
УПРАВЛЕНИЕ ПОКУПКАМИ И МЕТОДЫ ВЛИЯНИЯ В КОРПОРАТИВНОМ КАНАЛЕ

Специфика влияния на корпоративного клиента заключается в том, что в процессе коммуникации с потенциальным клиентом нам необходимо определить ЛПР — лицо, принимающее решение (это устаревший подход), сейчас подход изменился, ГЛПР — группа лиц, принимающих решение. Здесь уже сложнее, так как

влиять на них нужно практически индивидуально. Решение они принимают коллективно, но у каждого из них свой набор критериев выбора.

Группа эта имеет тенденцию к росту, и количество человек, влияющих на принятие решения, медленно, но уверенно растет, при этом власть в принятии решения у каждого ее представителя все время падает. Такую растущую группу стоит называть ГВПР — группа, влияющая на принятие решения. Представим эту группу и связанные с ней МПР графически.

Это пример ГВПР производственной компании:



Такие группы могут быть разнообразны как по количеству лиц, так и по составу сотрудников. Допустим, что в нашем примере ГВПР состоит из семи человек, где стрелками указано, кто у кого в подчинении.

Нам нужны критерии выбора каждого участника группы.

Это задача номер один. Зная их, мы можем планировать форму воздействия, которую будем оказывать на каждого из них.

Сложность предлагаемой ситуации в том, что индивидуального воздействия на каждого из членов ГВПР недостаточно, нужно еще и групповое.

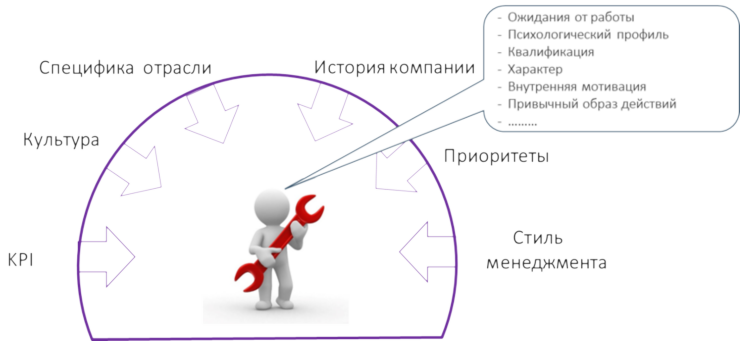
Мэттью Диксон и *Брент Адамсон* написали книгу «Чемпионы продаж», которая в оригинале звучит как «The Challenger Sale: Taking Control of the Customer Conversation». Будучи сотрудниками консалтинговой компании CEB-Group (The Corporate Executive Board Company), они опирались на исследования, проведенные данной компанией. Исследования CEB-Group, и не только их, говорят о том, что воздействие на потенциального корпоративного клиента должно быть как индивидуальным, так и групповым. Несколько подготовительных, индивидуальных МПР и одно основное, коллективное.

Рассмотрим подробнее, что влияет на формирование критериев выбора разных сотрудников компании в зависимости от специфики их работы, — это поможет нам выбрать влияние в индивидуальном МПР.

Вообще, каждая компания пытается сформировать у всех своих сотрудников нужные ей критерии выбора и вызвать нужное ей поведение.

Она добивается этого с помощью общей культуры компании, целей и задач конкретного сотрудника, системы его премирования и депремирования. Все, что хочет компания от работника, это чтобы он принимал решение правильно, а правильно — это так, чтобы соблюдались интересы компании, которые она транслирует ему через поставленные перед ним цели и приоритеты. Нас с вами интересуют не все его решения, а только выбор поставщиков. Мы же в свою очередь претендуем на управление этими решениями, влияем на процесс этого выбора.

Представим элементы влияния компании на своего сотрудника, формирующие у него определенные критерии выбора, и рассмотрим каждый из них отдельно:



Культура компании.

Влияет на сотрудника сильнее всего.

Этой теме посвящено много литературы, рекомендую прочесть в любом другом источнике: что такое культура компании и какие типы корпоративной культуры существуют.

6—7 популярных типов отличаются друг от друга не принципиально, кроме модели *Дила-Кеннеди*. Она описывает, в какой рыночной ситуации какая корпоративная культура потенциально дает лучшие результаты. Точно стоит ознакомиться с ней. Остальные, как правило, вводят определение, связанное с неким ярким образом, и описывают его. Например, тип культуры «Клан», «Команда», «Клуб по интересам». Литературы много, выбирайте.

История компании.

Это предыстория того, как компания дошла до нынешнего типа корпоративной культуры. Хорошо описана в книге *Ицхака Адизеса* «Жизненный цикл корпорации».

Стиль менеджмента.

Это часть культуры компании. Если вы понимаете культуру компании, то и стиль менеджмента тоже поймете.

Для анализа культуры компании достаточно встретиться с руководителем высокого ранга или акционером. Культуру

и стиль менеджмента формируют топы и акционеры. Существует достаточно много иллюзий, что это делает кто-то другой. Совершенно очевидно, что тон задают именно они, на них и нужно смотреть.

KPI и приоритеты.

Второй по значимости компонент влияния — это за что сотруднику платят деньги. KPI не только про деньги, это про фокус восприятия. По сути, это намек, или указание, или предложение сфокусироваться сотруднику на оплачиваемых целях. Большинство людей хотят быть успешными и уважаемыми. Система вознаграждения дает им такую возможность.

Частным случаем KPI могут быть приоритеты. Цели, которые не оплачиваются, но их достижение вознаграждается эмоционально. Есть и обратный метод — штраф за их невыполнение. Бывает не только материальный, но и эмоциональный, то есть потеря уважения, репутации и социального капитала.

Итак, два мощнейших компонента, влияющих на формирование критериев выбора сотрудника:

— культура компании;

— индивидуальные KPI и приоритеты.

Рассмотрим несколько примеров, можно взять канонический.

Закупщик компании-клиента получает премию за экономию бюджета по определенным статьям выделенного ему бюджета на закупку. Вне зависимости от того, какие у вас с ним отношения, он будет стараться получить премию за достижение этой цели, то есть снижать закупочную стоимость, выбирая «самое дешевое». Данный KPI формирует у закупщика критерий выбора «Низкая цена» с весом 10 из 10.

При этом закупщику важно отсутствие жалоб производственников на плохое качество закупленного товара — это его приоритет. Возникает дополнительный критерий — «Отсутствие

жалоб производственников». Вес этого критерия будем выяснять в ходе беседы и с закупщиком, и с производственниками.

По сути, выяснение критериев делается таким же образом, как и в любых других МПР — интервью, опросы / анкетирование,...

После выяснения критериев выбора нужно изучать распределение власти в компании, то есть чье мнение более значимо при принятии конкретного решения о покупке.

Власть в принятии конкретного решения.

Показатель степени власти в группе лиц, влияющих на принятие решения, может меняться в зависимости от характера этого решения. Тип влияния описывает желание и возможность определенных сотрудников компании-клиента влиять на принятие окончательного решения о покупке.

Можно выделить 5 типов влияния:

5 Высокое	Концентрирует решения в своих руках. Контролирует процесс. Желает влиять на большинство этапов проекта
4 Значительное	Влияет на принятие решения, допускает влияние других людей. Готов обсуждать другие точки зрения при сохранении своего контроля над происходящим
3 Среднее или Нейтральное	Может повлиять на принятие решение, но ограниченно. Его мнение учитывается как дополнительное и учитывается «при прочих равных»
2 Ограниченное	Мнение учитывается, но не запрашивается. Воспринимается как дополнительная точка зрения.
1 Слабое	Предоставляет информацию для принятия решения. Собственное мнение не учитывается. Другие участники процесса к предоставленной информации относятся скептически.

Фактическая власть в принятии решения не обязательно совпадает с формальной властью, связанной с названием должности сотрудника. Директор, подписывающий документы не глядя, обладает властью первого или второго уровня, но никак не пятого.

Как определить уровень реальной власти каждого лица в ГВПР? Общаясь и спрашивая. Можно научиться проводить глубинные или проблематизирующие интервью в рамках маркетинговых исследований. Это то, чему стоит учить сотрудников отдела продаж.

Ожидания или мотивация на рабочем месте.

Знание этих особенностей каждого члена ГВПР даст нам больше информации для понимания их критериев выбора.

Для описания этого параметра возьмем модель *Фредрика Герцберга* или модель нашего ученого-профессора *Владимира Герчикова*.

Ф. Герцберг начал свои исследования мотивации, задавая сотрудникам два вопроса:

— когда на работе вы чувствовали себя очень хорошо?

— когда на работе вы чувствовали себя очень плохо?

Результатом обработки и анализа более трех тысяч ответов на эти вопросы стала двухфакторная мотивационная теория.

Ф. Герцберг выделил гигиенические и мотивирующие факторы:

Поведение человека, его предпочтения, оценка фактов, которые он принимает в рассмотрение во время принятия решения, зависят от его внутренней мотивации.

Модель *Ф. Герцберга* может дать более точную картину ситуационно. Есть факторы, ведущие в демотивированное состояние, а есть факторы, ведущие в состояние высокой мотивированности. Фактор «Работа сама по себе» (мотивирующий) означает мотивированность из-за того, что вам нравится содержание вашей работы — задачи, функционал, специфика.

Посередине находится среднее состояние человека, из которого его можно вывести в неудовлетворенность, если некоторых факторов не хватает, или в состояние мотивированности, если определенные факторы появляются. Само по себе наличие гигиенических факторов чемпионом сотрудника не сделает, но у него возникнет некое устойчивое состояние, в котором можно комфортно функционировать. Существует некий мотивационный ноль, и чтобы в нем находиться, контроль, политика компании и зарплата должны быть на приемлемом для сотрудника уровне. А подвиги, стремления — это уже про повышение удовлетворенности, мотивирующие факторы.

Что любопытно, чтобы человек перестал ненавидеть компанию, ему нужно дать гигиенические факторы, чтобы он бросался ради нее на амбразуру — мотивационные. Например, чрезмерный контроль со стороны руководителя приводит к демотивации. Вот бы рассказать об этом всем менеджерам!

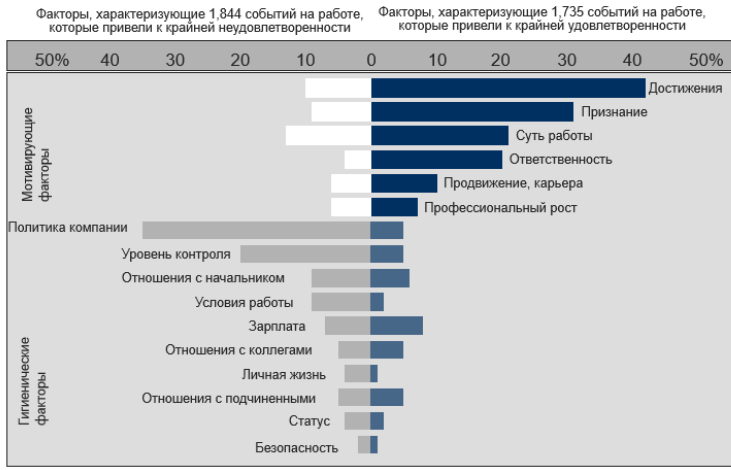
Плохие условия работы, отношения в коллективе, зарплата — это демотивация. А мотивация возникает, когда сотрудник может ощутить свои достижения и получить за них признание. Когда ему нравится суть и смысл его деятельности. Когда есть ответственность, способность и возможность распоряжаться какими-то ресурсами, принимать самостоятельные решения. А также рост, карьера, профессиональное развитие, тренинги, обучение, различные курсы. Мотиваторами в таком случае будут признание достижений, гордость сотрудника за то, что он делает полезную работу.

Ф. Герцберг утверждал, что все мы гигиенисты, пока порог не пересечен, а потом мы хотим к вершинам и становимся мотивируемыми. Итак, необходимо понять, кто из членов ГВПР есть кто:

— гигиенисты — с преобладанием гигиенических факторов;

— мотивируемые — с преобладанием мотивирующих факторов.

Посмотрим на «линейку» мотивационных факторов:



Зачем нам нужно знать мотивационный профиль членов ГВПР? Он (профиль) влияет на его критерии выбора, на восприятие формальных требований — KPI и приоритеты. Это еще один элемент информации, который нам поможет спланировать влияние лучше.

Можно еще изучить мотивационную модель *Владимира Исаковича Герчикова*. Он выделяет пять типов внутренней мотивации сотрудника:

— инструментальный;

— профессиональный;

— патриотический;

— хозяйский;

— люмпенизированный.

Люди с разными типами внутренней мотивации по-разному реагируют на одни и те же стимулы. Если не учитывать этот момент, то один и тот же инструмент мотивации в кого-то попадет и будет эффективным, кого-то, наоборот, демотивирует, а мимо кого-то пройдет совсем незамеченным и никак не заденет.

Чтобы применить все эти знания в процессе переговоров с ГВПР потенциального корпоративного клиента, менеджер по продажам должен собрать информацию о каждом участнике группы и проанализировать ее.

Пример.

Главный инженер. Что его мотивирует? Он гигиенист и избегает неприятностей. Его мотивация формируется по принципу «от противного», то есть он избегает проблем, боится потерять статус и авторитет в коллективе, потерять хорошие отношения с коллегами. А это уже очень для нас интересно, в переговорах мы можем использовать некоторые эмоциональные аргументы, которые повлияют на его решение. И будем рисовать картину для главного инженера, рассказывать, что негативное произойдет, если клиент не выберет нас в качестве поставщика.

Пример.

Финансовый директор. Тип — мотивируемый. Для него достижения, победы и признание его результатов работы более ценны, он будет готов рискнуть в процессе выбора поставщика. Эффект для предприятия, полученный в результате сделки с нами, для него точно будет важнее, чем желание соответствовать формальным требованиям своей должности.

Знание мотивационного профиля каждого члена ГВПР не поменяет полностью набор критериев, базирующихся на KPI и приоритетах. Но вот вес некоторых критериев может скорректировать.

Как определить?

Наблюдение за членами группы, анализ их поступков и высказываний, интервью и расспросы, опросы их коллег. Ничего

нового. Методы исследования — это достаточно устойчивые практики.

Лояльность.

К чему или к кому? Я предлагаю рассматривать триумвират:

— лояльность каждого члена ГВПР к нашему менеджеру по продажам;

— лояльность к компании в целом;

— лояльность к нашему продукту.

Лояльность сотрудника компании-клиента к менеджеру по продажам — это самый опасный вид лояльности. Как бы странно это ни звучало. Высокий уровень лояльности ставит в зависимость от менеджера все взаимодействие с этим корпоративным клиентом.

Высокая степень лояльности к конкретному нашему менеджеру может создать ситуацию, когда решения принимаются корпоративным клиентом чрезмерно нерационально и необъективно, а они всегда принимаются не полностью объективно. При смене КАМа все взаимодействие с клиентом может оказаться под вопросом. В компаниях это заметили и пытаются рационализировать работу менеджеров по ключевым клиентам.

Хорошие отношения — необходимое, но не достаточное условие работы с корпоративным клиентом.

Пример.

У вас в компании наблюдается такое разделение лояльности: к КАМу — 5, к компании — 2, к продукту — 2. Самое время занервничать.

База для работы с клиентом не продукт и позиционирование компании, а отношение к сотруднику.

Менеджеры по ключевым клиентам, как правило, плохо разделяют эти виды лояльности и всегда имеют тенденцию завышать оценку себе и занижать оценку компании и продукту. Побочный результат такого восприятия — недооценка USP компании и всей цепочки создания ценности. А это невероятно опасно, особенно для небольших брендов, там, где мощь торговой марки еще не компенсирует слабые установки продавца.

Как правило, система CRM имеет одно поле для фиксации уровня лояльности. Я категорически советую иметь два: к компании и к КАМу. Или к продукту и к КАМу. Одна оценка клиента будет личностно-эмоциональная, а одна рационалистическая. Полностью субъективизм оценки не убрать, но снизить его можно с помощью множественного взгляда. Руководители компании ездят и смотрят, какие отношения у менеджера с клиентом, что происходит, либо нанимают внешних специалистов для контроля.

Если углубиться в тему лояльности, то она также измеряется по степени своей силы. В таблице показаны типы клиентов, точнее, уровни их лояльности от самого лояльного до крайне нелояльного, активного противника:

5 Адвокат	Советует как действовать в ситуации. Всегда высказывается «за»
4 Союзник	Выскажется «за» при благоприятном стечении обстоятельств
3 Нейтральная позиция	Нет заинтересованности в чьей либо успешности Не поддерживает вас и не противодействует
2 Противник	Выскажется «против» при благоприятном стечении обстоятельств
1 Активный противник	Только не они!

Если наш менеджер отдела продаж обозначит для себя степень лояльности к нашей компании и продукту каждого члена ГВПР, то ему будет проще выстроить работу с возражениями и влиять на решение каждого. И общая картина критериев выбора в ГВПР стала намного богаче.

Предлагаю поразмышлять над истоками лояльности. Это очень интересный вопрос. Взгляд на лояльность через призму создаваемой ценности для клиента может многое прояснить.

В целом, лояльность зависит от того, помогаем ли мы клиенту (ГВПР) решить стоящие перед ней задачи — рабочие и личные, в основном рабочие.

Необходимо провести анализ, составить «кубик» создаваемой компании ценности и посмотреть основную причину лояльности. Это упражнение поможет нам правильно оценивать причины поведения членов ГВПР и лучше управлять их выбором — управлять продажами.

Пример.

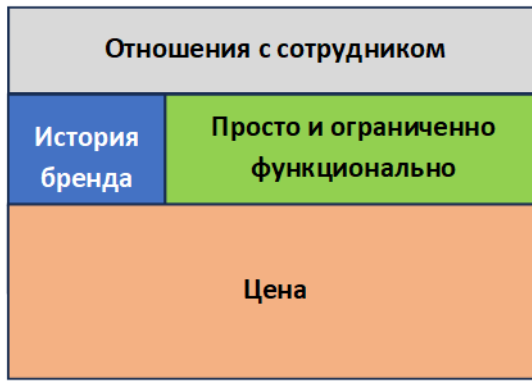
Наша текущая услуга **«Мы делаем немного всего».**

Гибко, есть основания для покупки по широкому спектру причин, но ни одно свойство не выделено особо.

Если вам нужна универсальная услуга, то мы вам подойдем.

Можно немного поколдовать над «кубиком», изменяя размеры его частей, и получить совершенно разные базы для лояльности:

«Цена»



Убрали «скорость» и смогли сделать услугу дешевле.

«Классный продукт»

Вывели новую услугу «без истории», но напичкали ее множеством опций. Если вам нужна надежность и предсказуемость — это не мы. Вы будете нам лояльны, если вам нужна многофункциональная услуга.

«Грамотный специалист, предлагающий решения»

Много вложили в персонал и дали ему много знаний. Сотрудник может придумать простое решение вашей задачи.

Это не дешево и не быстро, но это работает.

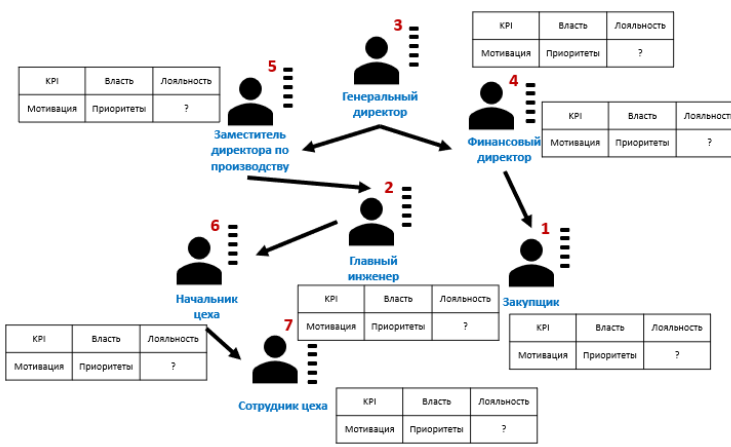
Вы нам лояльны, если у вас сложная задача и она требует решения.

Можно считать, что с базой или фундаментом для лояльности клиента разобрались. Как лояльность формируется, на основании чего и чем нам грозит излишне высокая лояльность по одному из критериев (личный критерий).

Вспомним, по каким направлениям мы должны собрать информацию, проанализировать и определить факторы, влияющие на критерии выбора клиента:

— KPI и приоритеты каждого члена ГВПР;
— уровень власти в принятии решения о покупке;
— личностная мотивация на рабочем месте;
— лояльность.

Дополним схему ГВПР новыми данными:



У каждого члена ГВПР будет своя индивидуальная таблица с шестью критериями. Их может быть больше или меньше в зависимости от применяемой методики анализа ГВПР.

Пять нам известны, а шестым может быть какой-то специфичный критерий, влияющий на принятие им решения. Он обозначен знаком вопроса.

Разные «школы продаж» предлагают и другие компоненты подобного анализа. Что еще они предлагают собрать и учесть:

— личные коммуникативные особенности каждого члена ГВПР;

— неформальные связи в группе: дружеские, цеховые, личные;

— личные предубеждения и особенности.

Я оставил одну клеточку со знаком вопроса пустой, можно добавить что-то еще по вкусу. Это не так важно. Все самое главное уже есть в таблице.

ПРИНЯТИЕ ГРУППОВОГО РЕШЕНИЯ В ГВПР

В процессе переговоров вы можете получить от каждого члена группы четкое «да», но в результате очень удивиться, получив в итоге коллективное «нет».

Сложность влияния на принятие решения группой сотрудников потенциального клиента в том и заключается, что вы подготовились, собрали всю информацию по каждому сотруднику, аргументировали и отработали возражения, а результат по итогу переговоров все равно не в вашу пользу.

Что поможет понять причину такого коллективного решения. Задайте себе пару вопросов.

— **Кто из членов ГВПР выиграет от сделки с вами, а кто проиграет?**

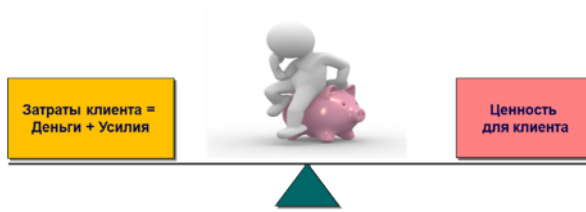
Если у членов группы есть противоречащие друг другу цели

и приоритеты, то они будут конфликтовать. Разрешить такой конфликт со стороны в реальности удается крайне редко.

— **Кто ваш системный, принципиальный союзник, а кто противник?**

У членов группы индивидуальные критерии выбора, веса этих критериев разные, куча других отличительных особенностей, которые вы расписали в табличке. Вы не можете быть для всех прекрасным и удовлетворить ожидания всех сотрудников разом. В большинстве случаев это нереализуемо.

Для одного члена ГВПР ваше предложение может выглядеть так:



А для другого так:

Если вдруг это стало возможно, то вам и управлять процессом покупки не нужно, она случится сама собой. Можно не тратить ресурсы.

Что поможет изменить ситуацию, какие необходимо предпринять действия.

— **Объяснить членам группы феномен**: «Не все из вас будут одинаково счастливы. Это касается любой сделки, с нашей компанией или с конкурентами».

— Помочь группе **пойти на компромисс. Призвать к сотрудничеству при принятии ими группового решения.** И управлять этим процессом покупки по мере возможности.

Помочь им договориться между собой ради достижения наилучшего группового результата. Это трудно, но это и есть управление продажами в ЭТОМ МПР.

— **Изменить компоненты нашего предложения**, тем самым меняя конфигурацию создаваемой ценности.

Например, было:

Например, стало:

Скорость выросла за счет того, что сократили сроки поставки товара клиенту. Цена изменилась и стала выгоднее клиенту за счет индивидуальной скидки, одобренной руководителем отдела продаж или предоставленной в рамках коммерческой политики компании.

Да, решение предельно простое, даже тривиальное, но можно было предложить уменьшить функционал и уменьшить цену — продать более скромный вариант продукта. В общем, есть, где развернуться.

Менеджер по продажам может управлять процессом покупки товара или услуги, но достаточно ограниченно:

— предложить иное решение из ассортимента товаров или линейки услуг компании;

— с помощью переменных торга скорректировать предложение компании в рамках разрешенного.

Основная его задача все же влиять на процесс принятия решения группой, проясняя для них ситуацию и показывая ценность нашего предложения. И не только показав ценность нашего, но и убедив группу, что в сравнении с ценностью

предложения конкурента наше выигрышнее:

Помощь клиенту в принятии решения — это один из способов влияния на процесс его выбора, то есть на процесс покупки, а глобально и на процесс управления продажами вашей компании.

В пятой главе мы рассмотрели способы и модели влияния на продажи в различных МПР. Самые типовые и часто встречающиеся. Разнообразие форм влияния не такое уж и большое, как может показаться на первый взгляд.

Вы можете начать с анализа типовых ситуаций и типовых критериев выбора клиентов, описанных мной, и потом корректировать свои действия, отталкиваясь от текущей ситуации в вашей компании.

Не благодарите…

ГЛАВА №6. ЧТО ОСТАЛОСЬ ЗА КАДРОМ

Основные компоненты управления продажами описаны выше, остались неочевидные и дополнительные. Для прозрачности методики управления продажами они все же заслуживают упоминания в этой книге. Хотя стоит отметить — это вторичные элементы, ими не стоит загромождать основной подход, они важны, но не принципиальны для рассматриваемого предмета.

ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРОВ В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ

Это не управление продажами, как глобальный процесс компании, а скорее функционал отдела продаж. Деятельность менеджеров по продажам требует управления: объем работ, направление, приоритетность обслуживания сегментов клиентов и продуктов.

В этом функционале нет победы, он не порождает преимущество компании, он поднимает контролируемость поведения менеджеров по продажам и все, не более того.

Хотите управлять продажами / покупками — меняйте ценностное предложение для клиентов.

CRM. БАЗА ДАННЫХ КЛИЕНТОВ

Насколько хорошо она организована, как происходит фиксация и хранение информации о клиентах. Есть общее мнение, что хорошо настроенная воронка продаж в CRM поднимает сам объем продаж. Нет, не поднимает, но упрощает процессы контроля менеджеров, автоматизирует и улучшает качество управ-

ления данными. Наличие самого CRM в компании и правильная работа менеджеров в CRM могут поднять качество работы и косвенно сами продажи, а могут и не поднять.

Что точно делает CRM, так это повышает прозрачность взаимодействия с клиентами, увеличивает скорость поиска данных по клиенту, организует работу менеджера. Автоматизирует определенные действия, например, отправляет уведомление о встрече или информацию клиенту в тот канал взаимодействия, который ему удобен (электронная почта, мессенджеры).

Какие данные важно хранить в CRM:

— критерии выбора клиентов;
— информацию о конкурентах;
— что клиент о них думает;
— как мы с конкурентами соотносимся;
— что планируем делать;
— какие ресурсы нам для этого понадобятся;
— контакты сотрудников клиента, с которыми мы взаимодействуем;
— каналы взаимодействия (телефоны, почта, сайт, мессенджеры, адрес доставки счетов и т. д.);
— история покупок клиента;
— бухгалтерская информация (счета, реквизиты, закрывающие документы) — факультативно.

CRM не панацея, как некоторые компании пытаются это представить, но эта система дает возможность собирать данные и вести аналитику продаж.

Руководитель может ставить задачи в CRM и контролировать их выполнение менеджерами. В любой момент посмотреть статус работы сотрудника с каждым клиентом, все действия менеджера, результат этих действий, оценить эффективность его работы.

CRM минимизирует риски потери информации в случае текучки сотрудников. Прошли те времена, когда уход определенного КАМа грозит компании потерей всей информации по его клиентам за годы работы. Данные о клиентах должны быть доступны любому сотруднику компании и в любой момент времени. Если этого не происходит (сохранение информации), то не CRM работает на благо компании, а сотрудники компании вхолостую тратят в CRM.

Существует множество типов CRM, универсальных, с общим для всех компаний набором модулей. Есть, наоборот, узкоспециализированые программы для определенного направления бизнеса. Можно написать собственную, максимально кастомизированную под вашу компанию CRM силами сотрудников IT-отдела или нанятым программистом.

При выборе CRM важно понять:

— для чего вам нужна база, для каких конкретно целей. а не по принципу «у всех есть, и нам надо»;

— с чем ее в дальнейшем можно будет интегрировать по API, с какими другими базами и программами;

— насколько легко вы сможете перенести или выгрузить данные из нее при смене этой CRM на другую;

— удобство работы в программе ваших сотрудников. Если это сложно, занимает множество времени и никем в дальнейшем не используется, то менеджеры чувствуют тщетность своих усилий и начинают избегать наполнение базы данных.

PIPELINE

Отличный инструмент контроля и планирования прогресса продаж при длинном цикле. Сейчас Pipeline часто является частью CRM, что очень полезно и удобно. Не везде, только в дорогих версиях.

Важно научить менеджеров отдела продаж правильно отрабатывать потенциального клиента. Если процесс продажи будет

поэтапным и менеджер шаг за шагом будет выполнять определенные действия и фиксировать статус каждого этапа, анализируя его, задача будет казаться ему выполнимой.

Разделите процесс продажи на этапы.

Первый контакт, выяснение потребностей, подготовка предложения, презентация, работа с возражениями и так далее. Эти этапы могут быть специфичными для вашей компании, неважно, как вы их поделите, потом доработаете, но разбить на этапы необходимо непременно.

Свяжите нахождение на определенном этапе процесса продажи с вероятностью достижения финального успеха.

Посчитайте конверсию на каждом этапе. Например, на этапе первого контакта с потенциальным клиентом дает нам 5% продажи, выяснение потребностей — уже 10%, подготовка предложения повышает до 15%, презентация — 30%, ну и так далее.

Да, это воронка, в самом узком месте которой останется количество ваших клиентов и % успешных продаж, а в самом широком — количество лидов.

Зафиксируйте дату начала процесса продаж и дату завершения.

Так вы измерите длительность конкретного процесса продаж и вычислите среднюю величину цикла продаж по отдельным сотрудникам, по команде, по продукту.

Фиксируйте товар или услугу, которая стала предметом продаж.

Сможете в дальнейшем собрать статистику по отдельным продуктам, конверсию, длительность цикла продажи и так далее.

Фиксируйте дату и этап процесса продаж, на котором произошел окончательный отказ клиента.

Получите % потери клиентов на каждом этапе и сможете понять, чему нужно учить сотрудников. Вы сможете заметить, на каком этапе клиенты отказываются от сделки с вами чаще всего, а это даст вам гипотезу относительно качества подготовки ваших сотрудников проводить, например, презентацию или делать предложение.

Правила администрирования.

Как часто необходимо контролировать сотрудников. После какого количества дней без движения считать проект или продажу потерянными для компании. Решить, каждое ли предложение клиенту — это отдельный процесс продаж, или рассматривать их в рамках одного проекта, так как клиент один. Указывать ли сразу потенциальный объем сделки.

Если фиксировать в CRM данные, о которых мы говорили выше, то со временем можно анализировать статистику работы менеджеров. И не просто анализировать, но и сравнивать друг с другом по критериям:

— количество сделанных предложений;
— сумма сделанных предложений;
— количество активных проектов и их сумма;
— конверсия успешных проектов;
— продаваемый продуктовый портфель;
— длительность цикла продаж.

Сама по себе данная информация не поднимет продажи, но управлять поведением менеджеров станет проще. Это не управление продажами, это элемент управления людьми, которые пытаются управлять покупками клиентов.

Но элемент полезный.

ТЕХНИКИ ПРОДАЖ

Этому разделу всегда уделяют много внимания, и техники продаж со временем стали своеобразной «священной коровой» для менеджеров.

Любая из техник описывает форму воздействия на покупателя в МПР, и форма может быть разной в зависимости от ситуации, типа клиента и т. д.

Очень подробно я классифицировал все техники продаж в своих ранних книгах «Управление продажами» и «Обучение и развитие менеджеров отделов продаж». Не буду посвящать этой теме много страниц этой книги, приведу лишь несколько главных тезисов и таблиц.

Ситуации продаж оказывают огромное влияние на выбор формы воздействия на клиента, которые стоит применять в определенных случаях. Начнем с определения.

Ситуация продажи — это все многообразие обстоятельств, в которых происходит процесс обмена.

К таким обстоятельствам можно отнести:

— KPI и приоритеты покупателя;

— осведомленность покупателя о потенциальных товарах / услугах / решениях;

— доверие к компании-поставщику (сотруднику, продукту, услуге);

— рыночную ситуацию, насколько конкурентен и дифференцирован рынок.

Техника продаж — это прием оказания влияния на покупателя, используемый продавцом, в процессе принятия клиентом решения о покупке. Это с одной стороны.

С другой — **техника продаж** — это поведение, которое нужно демонстрировать менеджеру отдела продаж для того, чтобы повысить вероятность сделки.

В зависимости от ситуации, в которой находятся покупатель

и продавец, меняется важность различных компонентов предложения: рациональных и эмоциональных. Соответственно, продавец для повышения вероятности сделки должен подчеркивать различные компоненты своего предложения, включая демонстрацию знания ситуации клиента и эмпатии к покупателю.

Все техники направлены на отработку определенного поведения или типа коммуникации.

Представим две оси:

— вертикальная ось — экономическая ценность вашего предложения — и

— горизонтальная — эмоциональная ценность.

В зависимости от этого вся зона будет поделена на четыре ситуации, четыре квадранта:

Желтый цвет сегмента поля означает, что вы обслуживаете уже существующий спрос, это не первая сделка с клиентом, вы

его обслуживаете. Ваше влияние на клиента должно быть минимальным и аккуратным.

Зеленый цвет означает, что клиент не знаком с нами, большого доверия у него нет, может не быть заинтересованности в вашем предложении, конкретного запроса у него может и не быть. Вы сами должны сформировать у него спрос в вашем товаре или услуге. Для этого влиять на клиента приходится максимально, вы сильно рискуете, но такова уж ситуация продаж.

Квадрант «Создать стратегическую ценность».

Клиент рассчитывает на вашу компетентность и готов вас слушать, не ждет от вас любви и доверительных отношений. Задача продавца — разобраться в ситуации клиента и предложить пути решения его проблем. Ожидания клиента от эффективности предложения максимальные, ожидания от комфортности общения минимальные.

Квадрант «Продажа идеи».

Это ситуация, когда от вас многого не ждут и вам не доверяют. Экономическая ожидаемая ценность от вас маленькая. Клиент не понимает, зачем его пригласили на встречу, настроен скептически, вас видит впервые, слушает невнимательно. Ожидания клиента от эффективности предложения минимальные, ожидания от комфортности общения минимальные. Худшая ситуация продаж.

Есть два решения.

— **Транзакционно обслуживать существующий спрос**. Это значит, в основном, не умничать. Хочет клиент трансформатор — продавайте ему трансформатор. Используйте эту сделку как повод для дальнейшего развития отношений. В рамках данной продажи не консультируйте, не обслуживайте, лишь удовлетворите ожидания клиента и все.

— **Продать клиенту идею**. Попытайтесь сформировать потребность, тем более времени у вас для этого немного. Доверие к вам минимальное, коммуникацией с вами наслаждаться никто не собирается, но можете рискнуть. Конверсия ваших усилий

небольшая. Вообще, это самая затратная с точки зрения усилий ситуация.

Квадрант «Ценный человек».

Ожидания клиента от эффективности вашего предложения минимальные, ожидания от комфортности общения максимальные. Это дружеские продажи, результат не так важен, как процесс самой коммуникации.

Квадрант «Защита позиций».

Это ситуация, когда от взаимодействия с вами у клиента возникают высокие экономические ожидания и ему также приятно общаться с вами. То есть ваши коммуникативные и человеческие качества значительно влияют на его восприятие. Очень интересная ситуация продаж: от вас ожидают много и вам доверяют. Просто мечта! Основная задача — удержать позиции, это значит принимать выверенные решения с учетом интересов многих сторон. Ожидания от эффективности предложения максимальные, ожидания от комфортности общения максимальные. Лучшая ситуация продаж, главное не увлекаться и знать меру.

Не будем рассматривать подробно каждую технику продаж, применяемую в зависимости от квадранта, лишь обозначим их на рисунке:

Стоит посмотреть на ситуации, в которых находятся ваши сотрудники в процессе влияния на клиента, и проанализировать конверсию на каждом этапе продажи. Тогда будет понятно, какие им нужны инструменты для корректирования формы взаимодействия с клиентом. Инструменты, которые при грамотном их применении повысят эффективность воздействия на клиента в процессе продажи.

Возможно ли преобладание формы над содержанием? Может ли процесс влияния быть настолько эффективным, что клиент купит у вас что угодно, в любом количестве и за любую цену, а очнется уже по прошествии определенного времени и поймет, что сделка была для него невыгодной или в принципе избыточной? Такая ситуация не исключена, но носит разовый характер в ситуации «Продажа идеи».

Я бы не стал придавать этому большое значение и делать ставку на очень хороших продавцов при очень плохом товаре или услуге. Если направление вашего бизнеса предполагает длительную историю взаимодействия с постоянными клиентами,

то принцип «на войне все средства хороши» не для вас.

Вклад менеджера отдела продаж может быть значимым в следующих ситуациях.

— Когда покупатель затрудняется сформулировать критерии выбора.

— Когда цепочка создания потребительской ценности компании имеет максимум вклада на отделе продаж.

— Когда в процессе покупки нивелируются различия предложений и покупатель выбирает приятность общения при «прочих равных» (очень редкая ситуация).

И в завершение краткий алгоритм действий руководителя.

— Определяем, какая ситуация продаж у нас возникает в компании чаще всего.

— Тестируем сотрудников отдела продаж. Определяем, насколько хорошо они себя чувствуют в данной ситуации, например, в ситуации «Продажа идеи».

— Принимаем решение, кого и чему обучать, выбирая техники из предложенного перечня.

— Принимаем решение, кого из менеджеров в среднесрочной перспективе обучить не удастся, и лучше не привлекать их к работе, для которой понадобится слишком много усилий на обучение и сопровождение. Может быть, есть смысл предложить такому сотруднику другие обязанности.

— Определяем объем обучения: разные техники требуют различного периода развития заложенных в них компетенций.

— Планируем перемещение сотрудников или обучение.

ОБУЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

Можно прочесть очень подробно и у меня в книге «Управление продажами», этому посвящена седьмая глава, и в огромном количестве других книг. Здесь разберем лишь несколько важных моментов.

На рынке обучения сейчас преобладает компетенционный подход, и скорее всего он находится в зените своей славы.

Что такое компетенционный подход? Это, по сути своей, декомпозиция.

Принцип **декомпозиции** следующий: берем желательное поведение сотрудника и разбиваем его на части, то есть определенные компетенции. Получаем набор необходимых и желательных для компании компетенций / поведений, начинаем их оценивать и развивать.

Декомпозиция — это одновременно и упрощение процесса обучения, и ускорение вводимых изменений в поведении сотрудника. Допустим, мы определились, какое влияние в выбранных МПР должен осуществлять менеджер отдела продаж, что он должен делать и как себя вести. Далее мы должны:

— сообщить ему об этом;

— натренировать его на такое поведение;

— проверить, что навык усвоен и сотрудник демонстрирует необходимое нам поведение.

Чтобы избавить компанию и ее сотрудников от ненужного и неэффективного обучения, необходимо соблюдать несколько простых правил.

— Обучение можно начинать только после четкого понимания, какое воздействие должен оказывать менеджер по продажам в каждом МПР. Это непростая задача, так как важно обобщить весь предыдущий анализ: карту МПР, критерии выбора клиента, конкурентное окружение и динамику рынка продаж.

— Если вы запланировали сложное поведение менеджера в МПР, то должны понимать, что вам понадобятся «сложные» сотрудники. Чтобы ваш менеджер выступал в качестве эксперта и формировал новые представления клиента о рынке и о том, как на нем нужно делать выбор поставщика, надо заиметь такого менеджера. Можно заполучить готового или обучить и «воспитать» того, кто у вас уже есть в наличии. Это и сложно, и долго.

Такой навык требует достаточно редких личностных качеств человека: интеллект, напористость, и скорость мышления при ответах на возражения, и еще целостный взгляд на рынок. Сложное поведение сотрудника реализуется редко и с невысоким качеством. Вам будет трудно найти для него подходящих сотрудников, а потом будет трудно их удержать в компании.

— Если вы сможете упростить поведение менеджера в МПР, придумав позиционирование продукта или услуги, выбрав правильного конкурента для сравнения, то задача по обучению менеджера будет выполнена проще и быстрее.

— Не всему можно обучить. Есть справочники сложно-когнитивных компетенций, то есть видов поведения. Можно посмотреть в них, что можно развить с высокой вероятностью, а что нет.

— Можно и не обучать вообще. Сотрудники имеют свойство сами адаптироваться, если в их команде работает коллега, имеющий необходимые вам навыки и демонстрирующий желательное для компании поведение. Процесс адаптации может быть дольше или дороже для компании. Это правило появилось здесь для того, чтобы показать вам, что обучение — желательный, но не основополагающий элемент успеха в продажах и в управлении продажами.

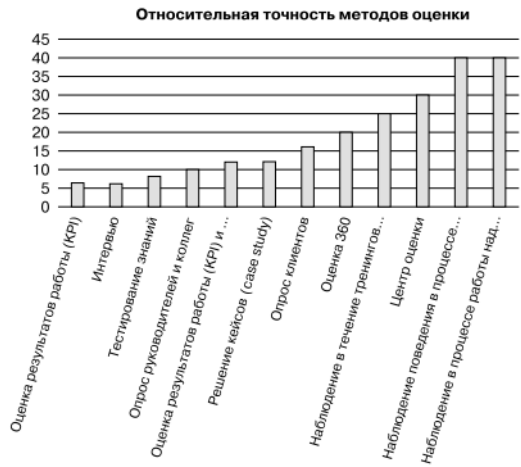
Сейчас наметился слабый тренд — целостный подход к обучению. Он менее механистический, он не про декомпозицию, а скорее про синтез. На сотрудника смотрят комплексно, целостно и пытаются определить, за счет каких своих внутренних качеств этот человек успешен. При этом много внимания уделяется личностным особенностям сотрудника, и обучение выступает дополнением к этой личности. Пока на рынке обучения можно наблюдать только ростки этого подхода.

Да, перед началом процесса обучения стоит оценить достоверность различных методов измерения компетенций. Хотите получить максимально возможную объективную оценку — наблюдайте за реальной работой сотрудников, все остальное лишь дополнение.

Таблица методов оценки разработана в Великобритании, организацией, продвигающей концепцию MBTI — OPP:

Относительная точность методов оценки

Форма	**Относительная точность оценки — соответствие реальному уровню компетенций (чем больше цифра, тем выше точность)**
Оценка результатов работы (KPI)	6
Интервью	6
Тестирование знаний	8
Опрос руководителей и коллег	10
Оценка результатов работы (KPI) и информации об объеме выполненной работы	12
Решение кейсов (case study)	12
Опрос клиентов	16
Оценка методом 360 градусов	20
Наблюдение в течение тренингов, рабочих групп, бизнес-симуляций	25
Центр оценки	30
Наблюдение поведения в процессе реальной деятельности	40
Наблюдение в процессе работы над специальными проектами	40


Относительная точность методов оценки
45
40
35
30
25
20
15
10
5
0
Оценка результатов работы (KPI)
Интервью
Тестирование знаний
Опрос руководителей и коллег
Оценка результатов работы (KPI) и…
Решение кейсов (case study)
Опрос клиентов
Оценка 360
Наблюдение в течение тренингов…
Центр оценки
Наблюдение поведения в процессе…
Наблюдение в процессе работы над…

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изучайте рынок.

Опора на рынок самая надежная. Изучайте МПР и отталкивайтесь от полученной информации. Принимайте решение, чем и как конкретно вы хотите и можете управлять на самом деле. И хватит ли у вас ресурсов. И сколько времени может занять процесс вашего влияния на процесс принятия решения о покупке.

Оптимизируйте влияние, отталкиваясь от рынка.

Не во всех МПР вам необходимо влиять. Бюджет всегда ограничен, лучше не размазывать его по чуть-чуть по всем МПР. Помните, вы не управляете продажами, вы либо управляете поведением своих сотрудников, которые пытаются влиять на принятие решений в МПР, либо оказываете влияние иным способом на принятие этих же решений. Влияние не происходит мгновенно, оно не бесплатно и не всеохватывающе. На все виды влияния не хватит времени и денег. Почти никто не может это себе позволить.

Не делите функции и понятийный аппарат.

Посмотрите со стороны рынка на свою компанию, на отделы и функции. Увидите много интересного и необычного. Даже если вам не удастся поменять структуру компании и подчинение отелов, такой взгляд поможет оптимизировать затраты. Но самое главное, он поможет посмотреть на продажи не своими глазами, а глазами клиентов из МПР. Клиенты живут своей жизнью и принимают свои решения, а вы лишь стараетесь на этот процесс влиять, называя это управлением продажами. Используйте клиентскую терминологию и понятия.

Маркетинг важнее, чем продажи.

Думаю, что сейчас это очевидно. Увеличение значимости отдела продаж происходит из-за того, что маркетинг зачастую теряет реальную опору под ногами, увлекаясь красивыми идеями, слабо связанными с людьми в момент принятия ими решения. Нужно возвращаться на землю.

Продажи больше, чем отдел продаж.

Это тоже очевидно. И большая часть продаж делается в отделе маркетинга. Новый продукт, новые его свойства, позиционирование, продвижение, информирование клиентов, рынка, коммерческая политика компании. И только потом наступает черед самого дорогого средства влияния на решение клиента — человека, сотрудника отдела продаж.

Объединяйтесь. Анализируйте. Влияйте правильно. Влияйте рационально.

Хороших вам продаж, а точнее, успешного влияния на процесс покупок!

Алексей Назаров

Управление продажами 2.0

А на самом деле управление покупками

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Алексей Назаров -

бизнес-тренер и консультант, преподаватель РАНХиГС. Специализация и профессиональный интерес - маркетинг и продажи, управление продажами и управление компанией. Автор книг по управлению продажами и маркетингом, системному мышлению.

ISBN 978-5-0060-6447-8

9 785006 064478 >