

В.В. Кеворков, Д.В. Кеворков

ПРАКТИКУМ ПО МАРКЕТИНГУ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ



КНОРУС

В.В. Кеворков, Д.В. Кеворков

ПРАКТИКУМ ПО МАРКЕТИНГУ

Рекомендовано Учебно-методическим центром
«Классический учебник»
в качестве **учебного пособия**
для студентов высших учебных заведений

Четвертое издание, переработанное и дополненное

КНОРУС • МОСКВА • 2015

KnorusMedia
электронные версии книг

УДК 339.13(075.8)

ББК 65.290я73

К33

Рецензенты:

И.И. Кретов, проф. Всероссийской академии внешней торговли, заслуженный экономист Российской Федерации, канд. экон. наук,

Б.Е. Токарев, директор центра «Бизнес и маркетинг» АНХ при Правительстве РФ, канд. техн. наук

Кеворков В.В.

К33 Практикум по маркетингу : учебное пособие / В.В. Кеворков, Д.В. Кеворков. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : КНОРУС, 2015. — 566 с.

ISBN 978-5-406-04057-7

Проанализированы процессы разработки стратегии и миссии компании, создания единой информационной среды, методика анализа конъюнктуры рынка товаров (услуг) и его сегментирование. Рассмотрены следующие вопросы маркетинговой деятельности: жизненный цикл товара, цена и ценообразование, реклама и стимулирование сбыта. Приводятся регламент бизнес-процесса, обширный практический материал, словарь терминов.

Для студентов, аспирантов и преподавателей вузов, слушателей системы послевузовского образования, руководителей организаций, предпринимателей.

УДК 339.13(075.8)
ББК 65.290я73

Кеворков Владимир Владимирович

Кеворков Дмитрий Владимирович

ПРАКТИКУМ ПО МАРКЕТИНГУ

Сертификат соответствия № РОСС RU. АЕ51. Н 16604 от 07.07.2014.

Изд. № 8024. Формат 60×90/16.

Гарнитура «PetersburgС». Печать офсетная.

Усл. печ. л. 35,5. Уч.-изд. л. 26,4. Тираж 200 экз. Заказ № 2753.

ООО «Издательство «КноРус».

117218, г. Москва, ул. Кедрова, д. 14, корп. 2.

Тел.: 8-495-741-46-28.

E-mail: office@knorus.ru <http://www.knorus.ru>

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного издательством электронного оригинал-макета

в ОАО «ИПК «Ульяновский Дом печати».

432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14.

ISBN 978-5-406-04057-7

© Кеворков В.В., Кеворков Д.В., 2015

© ООО «Издательство «КноРус», 2015

ОГЛАВЛЕНИЕ

К читателям	9
 Глава 1. Разработка стратегии и миссии компании	
Стратегическое мышление — не конкурируйте без него!	13
Теория игр и выбор конкурентной стратегии	16
Место подразделения маркетинга в организационной структуре компании	19
Взаимоотношения отдела маркетинга с другими подразделениями компании	24
Стратегическое планирование	29
Клиентоориентированность компании	34
SWOT-анализ и реализация стратегии компании	35
Разработка миссии компании	38
Стратегия и контроль ее исполнения	41
Словарь терминов	44
Регламент бизнес-процесса. Разработка стратегии и миссии компании	65
I. Проведение SWOT-анализа	65
II. Диагностика организации взаимодействия подразделений компании в реализации ее рыночной стратегии	67
III. Разработка стратегии и миссии компании, параметров стратегических карт ССП по основным аспектам деятельности	75
 Глава 2. Создание единой прозрачной информационной среды при взаимоотношениях компании с потребителями (поставщиками) и партнерами	
Управление знаниями о взаимоотношениях с потребителями (партнерами)	83
Системы информационного взаимодействия компании с потребителями и партнерами	86
Управление опытом взаимоотношений с потребителями	88
Основные цели и задачи создания контакт-центра	92
Разработка концепции интернет-портала компании	103
Словарь терминов	107
Регламент бизнес-процесса. Порядок отражения взаимоотношений компании с ее потребителями (поставщиками) и партнерами в ЕБД	117
I. Анализ действующего порядка отражения информации о взаимоотношениях компании с потребителями (поставщиками) и партнерами	117

II. Разработка предложений по совершенствованию организации внутреннего документооборота по внутренней локальной компьютерной сети	124
III. Разработка предложений по целесообразности внедрения CRM-систем	125
IV. Разработка концепции интернет-портала компании	126

Глава 3. Анализ конъюнктуры рынка товаров, услуг, основных видов товарно-материальных ценностей (ТМЦ) и его сегментирование

Маркетинговые исследования	128
Из практики проведения маркетинговых исследований в Японии	133
Портреты потребителя и конкурента	135
Анкетирование и интервьюирование потребителей	138
Сегментирование и позиционирование компании на рынке	146
Словарь терминов	149
Регламент бизнес-процесса. Анализ конъюнктуры рынка товаров (услуг)	170
I. Анализ показателей фактической реализации товаров (услуг) и динамики складских запасов	170
II. Анализ структуры складских запасов	171
III. Анализ учета обращений потенциальных потребителей и причин отказа от заключения договора (неудовлетворенного и отложенного спроса)	172
IV. Проведение опросов потребителей и партнеров	175
V. Сегментирование рынка и позиционирование компании на нем	178
VI. Анализ конъюнктуры рынка основных видов товарно-материальных ценностей (ТМЦ)	179
VII. Разработка прогнозов сбыта на основные виды товаров (услуг)	181
VIII. Организация проведения маркетингового исследования рынка	182
IX. Подготовка конъюнктурного обзора	185
X. Маркетинговое обоснование бизнес-плана	187

Глава 4. Ранжирование потребителей и разработка программ их преданности (лояльности) компании

Мотивация потребителя при покупке	193
Стоимостное досье потребителя	193
Ранжирование потребителей	196
Ранжирование поставщиков товарно-материальных ценностей (ТМЦ)	201
Увеличение доли компании в бизнесе потребителя	202
Основные стратегические требования к подразделениям, осуществляющим взаимодействие с потребителями и партнерами	203
Аспекты лояльности в бизнесе	203
Повышение преданности (лояльности) потребителей	206
Миниаудит программы преданности (лояльности)	210

Повышение преданности (лояльности) торгующих организаций	211
Словарь терминов	213
Регламент бизнес-процесса. Разработка критериев ранжирования потребителей (поставщиков) и программ повышения их преданности (лояльности)	227
I. Составление стоимостного досье потребителя	227
II. Разработка критериев ранжирования потребителей	228
III. Разработка критериев преданности (лояльности) потребителей и программ ее повышения	229
IV. Разработка порядка проведения аудита взаимоотношений с потребителями	230

Глава 5. Планирование ассортимента

Ассортиментная политика компании: основные стратегии	232
Порядок разработки нового вида товара или услуги	233
Традиционные ошибки при разработке новых товаров	238
Риск, связанный с разработкой нового товара (услуги)	241
Качество товара (услуги) и конкурентоспособность	241
Участие компании в выставках	248
Словарь терминов	248
Регламент бизнес-процесса. Планирование ассортимента	258
I. Анализ выпускаемых видов товаров или предоставляемых услуг с учетом производственных, планово-экономических и рыночных критериев	258
II. Анализ ассортиментной политики основных конкурентов	260
III. Порядок выдвижения предложений по освоению новых видов товаров (услуг) и снятию с производства товара (отмене услуг), не пользующегося спросом	261
IV. Рыночный тест (пробная продажа)	263
V. Подготовка и участие компании в выставках и презентациях	264

Глава 6. Ценообразование и разработка планов продаж и производства

Подходы к формированию ценовой стратегии	275
Ценность товара (услуги) для потребителя и эластичность спроса	275
Методы установления цены и цена равновесия	278
Факторы, влияющие на чувствительность потребителя к уровню цены	280
Мониторинг цен конкурентов	283
Ценовая архитектура, или Четыре повода отказаться от денег сейчас, чтобы заработать их завтра	283
Ценообразование и разработка плана продаж	285
Принципы реализации политики снижения цен	285
Словарь терминов	287
Регламент бизнес-процесса. Ценообразование и разработка планов продаж и производства	296
I. Анализ динамики изменения цен на товары (услуги) основных конкурентов	296

II. Анализ степени чувствительности рынка к уровню цены, выявление особых сегментов рынка и разработка ценовых порогов для них	298
III. Разработка предложений по установлению (корректировке) видов и размеров отпускной цены на товары (услуги) и скидок	299
IV. Разработка проекта плана продаж и плана производства	301

Глава 7. Организация товародвижения

Организация товародвижения	304
Организация сбыта (продаж) в компании	306
Организация взаимоотношений с потребителями	311
Моменты истины в отношениях компании с потребителями	316
Организация взаимодействия компании с партнерами	319
Организация взаимодействия с дилерами	320
Манипулирование брендами компаний со стороны дистрибьюторов и дилеров	329
Организация взаимодействия с коммерческими агентами	331
Торговый дом (ТД) как модель совместного управления продажами в регионах ...	335
Разработка и проведение промоакций	336
Реализация программ мерчандайзинга	339
Реализация проектов по электронной торговле	339
Словарь терминов	340
Регламент бизнес-процесса. Организация товародвижения	349
I. Разработка регламентов взаимоотношений сотрудников подразделения сбыта (продаж) с потребителями	349
II. Разработка регламентов взаимодействия сотрудников подразделений маркетинга и сбыта (продаж) по поиску и привлечению к сотрудничеству новых потребителей	351
III. Организация взаимоотношений компании с дилерами (дистрибьюторами) и агентами	352
IV. Реализация программ по стимулированию сбыта и мерчандайзингу	354
V. Разработка предложений по организации эффективного взаимодействия компании с другими участниками рынка	355
VI. Разработка предложений по организации программ по электронной коммерции	356

Глава 8. Разработка плана мероприятий по рекламе, PR (паблик рилейшнз) и директ-маркетингу

Бренд: торговая марка или мотивирующая идея?	359
Показатели позитивного эмоционального капитала торговой марки (ПКТМ)	366
Создание, измерение и управление капиталом бренда (марки)	366
Правила брендинга промышленных товаров	367
Этапы внутренних коммуникаций при продвижении бренда (марки)	368
Сервис как конкурентное преимущество бренда (марки)	369

Пять способов рекламной разведки	370
С чего начинается создание концепции рекламной кампании?	371
Определение бюджета маркетинговых коммуникаций	375
Некоторые аспекты психологии восприятия рекламы	376
Архетипы и ролевые модели в бренде	383
Уникальное торговое предложение (УТП), или Перечитывая Р. Ривса	386
Как оценить созданный слоган на наличие в нем УТП?	389
Каким должен быть заголовок рекламного текста?	392
Нетрадиционные приемы в рекламе	394
Медиапланирование	396
Рекомендации по подготовке рекламных объявлений для деловых и специализированных журналов	397
Юмор в рекламе: «за» и «против»	401
Парадоксы восприятия рекламных текстов	402
Как подготовить бриф рекламной кампании?	402
Структура брифа рекламной кампании	404
Как выбирать исполнителя работ и оценивать результаты выполненной им работы?	408
Основные направления деятельности в сфере PR (публик рилейшнз)	410
Тест на проверку уровня организации PR (публик рилейшнз) в компании	411
Обязанности сотрудников подразделения PR (публик рилейшнз) в компании	412
Подготовка пресс-релизов	413
Мероприятия PR (публик рилейшнз) в Интернете	414
Что следует считать результатом проведенной кампании по директ-маркетингу?	415
Словарь терминов	418
Регламент бизнес-процесса. Разработка плана мероприятий по рекламе, PR (публик рилейшнз) и директ-маркетингу	433
I. Разработка плана и бюджета рекламной кампании	433
II. Разработка плана проведения рекламных акций в Интернете	434
III. Разработка плана проведения мероприятий по PR (публик рилейшнз)	435
IV. Разработка плана проведения мероприятий по директ-маркетингу (ДМ)	437
 Глава 9. Реинжиниринг бизнес-процессов и разработка плана маркетинга	
План маркетинга и контроль его исполнения	439
Этапы разработки плана маркетинга	441
Контроль за исполнением плана маркетинга	445
Структура, процессы и отношения в компании	447
Тесты на согласованность деятельности подразделений в реализации рыночной стратегии	448

Концепция внутреннего маркетинга, или «Брачный союз» между компанией и ее сотрудниками	449
Управление изменениями в компании и реинжиниринг (перепроектирование) бизнес-процессов	451
Вариант плана действий при реализации программы перемен (РПП)	456
Разработка внутренних регламентов и стандартов взаимодействия подразделений компании	459
План проведения аудита маркетинга компании	460
Знания и опыт сотрудников как ключевые факторы успеха	463
Методы мотивации сотрудников компании	465
Словарь терминов	476
Регламент бизнес-процесса. Реинжиниринг бизнес-процессов и разработка плана маркетинга	486
I. Разработка предложений по совершенствованию внутреннего документооборота	486
II. Разработка проекта плана маркетинга	487
III. Порядок проведения работ по бенчмаркингу	488
IV. Ревизия (аудит) выполнения плана маркетинга	489
Приложения	491
Литература	566

Маркетинг — это основа... он определяет направление бизнеса в целом. Потому что весь бизнес рассматривается с точки зрения конечного результата, то есть с точки зрения потребителя. Поэтому заинтересованное и ответственное отношение к маркетингу должно распространиться на все сферы предприятия.

П. Друкер

Несмотря на то что фундаментальная идея маркетинга — сосредоточенность на том, как лучше удовлетворить потребителя, — была сформулирована еще в 50-е гг. прошлого столетия, большинство компаний долгое время не признавали этого положения и просто либо продавали свои товары (услуги), либо не могли их продать в зависимости от профессионализма своих продавцов.

В середине 1974 г. в издательстве «Прогресс» вышел первый на русском языке систематизированный сборник под названием «Маркетинг», в котором были собраны наиболее интересные статьи, выдержки из монографий ведущих маркетингологов США и Великобритании (редактор Д.И. Костюхин), а уже в конце 1975 г. Президиум Торгово-промышленной палаты СССР принял решение о создании при ТПП Секции по вопросам маркетинга, учредительное собрание которой состоялось 17 февраля 1976 г. Следовательно, можно считать, что в феврале 1976 г. маркетинг как направление в науке, учебная дисциплина, концепция управления, методологический и практический подход к решению задач создания продукции с учетом требований, вкусов, предпочтений потребителей был конституирован в СССР, а затем и в России.

При непосредственном участии Секции по вопросам маркетинга были выпущены первые переводы книг западных маркетингологов Ф. Котлера «Управление маркетингом», С. Маджаро «Международный маркетинг» и ряда других не менее уважаемых в среде профессионалов авторов. Одновременно Секция стала выпускать бюллетень «Проблемы современного маркетинга (теория, методология, практика)», ко-

торый стал своеобразной трибуной для советских маркетологов, активно включившихся в пропаганду идей современного маркетинга, во внедрение принципов маркетинга в практику управления хозяйственной деятельностью предприятий.

Сегодня маркетинг уже осознается большинством российских владельцев и руководителей компаний как важный компонент успеха на рынке, краеугольный камень современного менеджмента. В условиях жесткой конкурентной борьбы стало очевидным, что если потребители не удовлетворены качеством товаров (услуг), то они уйдут к конкурентам, а если у компании нет другого источника поступления денежных средств, то не будет и бизнеса.

Отсюда понимание необходимости активного привлечения к сотрудничеству новых и удержанию имеющихся потребителей. Ради этого совершенствуются товары и услуги, повышается их качество и надежность, снижаются цены, разрабатываются рекламные и PR-кампании, отыскиваются более эффективные способы дистрибуции, разрабатываются программы повышения преданности (лояльности) потребителей и все, что может способствовать решению этой задачи.

Внедряя планирование на принципах традиционного маркетинга, не следует забывать, что он силен своей комплексностью и вовлеченностью в его реализацию абсолютно всех сотрудников компании. Отказ хотя бы от одного элемента маркетинга сделает его неэффективным, а порой и просто убыточным занятием.

Нередко внедрение комплекса маркетинга в компании сопровождается традиционной методологической ошибкой — попыткой растащить его по частям ради решения самых насущных задач. Это вряд ли может дать какие-то заметные результаты и, кроме того, нередко требует значительных финансовых вложений. Логично, что следствием такого подхода становилось полное разочарование в необходимости рассмотрения маркетинга как ключевого бизнес-процесса. Сложилось мнение, что в России маркетинг — удел только больших и известных компаний. Остальным же лучше работать так, как привыкли: «Может, успехов больших и не достигнем, зато и не потратим лишнего», — считали они. Такой подход при благоприятно складывающейся для компании конъюнктуре рынка, возможно, позволит ей какое-то время удерживать свои позиции. Но перспективы выстоять в конкурентной борьбе у нее просто не будет. Однако сама ориентация на маркетинг не может рассматриваться как универсальное средство от всех неудач компании на рынке. Вот лишь некоторые причины, которые могут привести к неудачам:

- недооценка потребности в стартовом капитале — следствие ошибок в оценке скорости оборота финансовых средств, неоправдан-

ного занижения издержек, слишком оптимистического прогноза объема будущих продаж;

- недостаточное исследование рынка приводит, в частности, к неверно обоснованным и недостаточно полным требованиям к потребительным свойствам и техническим характеристикам товаров (услуг);

- незнание основ управления финансами и новых форм управленческого учета приводит к замораживанию средств и дебиторской задолженности, несоблюдению смет издержек, неоправданному обращению к кредитам;

- непонимание со стороны сотрудников стратегических целей, их роли в достижении целей, отсутствие показателей оценки эффективности их работы, строго увязанных с выбранной стратегией;

- отсутствие внутренних регламентов (стандартов) взаимодействия подразделений и (или) контроля за их соблюдением, что приводит к конфликтам («войнам местного значения») между ними и отрицательно сказывается на взаимоотношениях с потребителями и партнерами;

- слабое владение искусством межличностного общения и другими навыками управления.

Если же говорить о сущности маркетинга, то наиболее полно она выражена в афоризме: «Производите и продавайте продукцию (товары), которая, безусловно, будет куплена, а не стремитесь навязать людям то, что вам удалось произвести».

Итак, необходимо отличать маркетинг как концепцию от маркетинга как комплекса разнообразных видов деятельности и от маркетинга как образа (философии) деятельности всех сотрудников компании. Но как осуществить переход от понимания принципов маркетинга к реальным технологиям, для большинства российских компаний по-прежнему остается загадкой.

Внедрение маркетинга порой сопровождается мифотворчеством, поочередно связывающим реализацию отдельных его элементов с явно завышенными ожиданиями сиюминутного эффекта. Каждый новый подход или программный продукт изначально расценивается как панацея от всех бед и залог повышения конкурентоспособности компании.

Компанию с отличным маркетингом характеризует следующее:

- выбор целевых рынков, на которых у нее есть преимущества, и отказ от рынков, где она изначально слаба;

- нацеленность всех сотрудников и отделов на потребителя и рынок;

- хорошие отношения между маркетологами, разработчиками нового продукта и производством;
- хорошие отношения между маркетологами, продавцами и сервисными службами;
- наличие символов правильного поведения;
- наблюдение за уровнем удовлетворенности и лояльности потребителей;
- управление системой доставки ценностей в партнерстве с сильными поставщиками и дистрибуторами;
- наличие навыков построения бренда и создания репутации;
- соответствие разнообразным требованиям потребителей.

К сожалению, примеров таких компаний в России пока не так много. Отчасти это происходит и из-за недостатка публикаций, описывающих технологию проведения работ в этой сфере, как в России, так и за рубежом.

Универсальной формулы для организации работы в сфере маркетинга не существует, как не существует и единой схемы для построения системы маркетинга. Мы искренне надеемся, что «Практикум по маркетингу» поможет вам, творчески переосмысливая изложенный материал, найти собственные пути повышения конкурентоспособности своей компании. Насколько нам это удалось — судить вам, уважаемый читатель. Поверьте, успешных примеров реализации комплекса маркетинга в российских компаниях уже немало.

В заключение позвольте выразить надежду, что новое издание станет не просто учебным пособием, а, по сути, рабочей тетрадью по маркетингу для всех, кто серьезно задумывается о повышении конкурентоспособности компании, как собственной, так и той, в которой работает.

Дерзайте, коллеги, и вы добьетесь успеха!

Владимир и Дмитрий Кеворковы

Бизнес должен приносить прибыль... иначе он умрет. Но если заниматься бизнесом с единственной целью получения прибыли, он также рано или поздно умрет, поскольку утратит причины для своего существования.

Г. Форд

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ — НЕ КОНКУРИРУЙТЕ БЕЗ НЕГО!

Маркетологами в компании можно считать всех сотрудников, начиная с того, кто, работая на погрузке, не будет швырять коробки в кузов грузовика, и заканчивая руководителем, являющимся, несмотря на его личное отношение к маркетингу, главным маркетологом. Сотрудники же подразделения маркетинга становятся, по сути, координаторами этого ключевого бизнес-процесса в компании.

Оставляя в базисе уровень профессиональной подготовки, рассмотрим основные типы мышления, которыми должен владеть маркетолог. В первую очередь это *системное мышление*. Системное мышление обращено к целому и его частям, а также к связям между частями. Оно изучает целое, чтобы понять части. Оно противоположно редукционизму, т.е. представлению о целом как о сумме составляющих его частей. Набор не связанных между собой частей не образует систему. В качестве причин в системах обычно рассматриваются взаимосвязи между влияющими факторами, а не отдельные события.

У всех систем есть цель, даже если эта цель — просто сохранение себя, выживание. **Цель** — это желаемое состояние, при котором система пребывает в покое или состоянии равновесия. Пока сохраняется разница между действительным и желаемым состоянием системы, уравновешивающая обратная связь будет сдвигать систему в направлении желаемого состояния.

Упреждающая **обратная связь** — это когда предвидение или прогноз будущего влияет на настоящее таким образом, что оборачивается самосбывающимся или самоопровергающимся пророчеством. Имея дело с системами, рассчитывайте на то, эффект скажется с задержкой. Нужно время, чтобы изменения прошли по всему контуру обратной связи. Чем сложнее система, тем дольше может оказаться задержка с проявлением сигналов обратной связи. Если не учитывать эту временную задержку, то она может привести к чрезмерной реакции — раскачке системы.

Когда возникает проблема, системное мышление предлагает воспользоваться рядом полезных вопросов, ответы на которые позволят вам построить систему:

- Чего я хочу?
- Что я имею?
- Что мешает решить эту проблему?
- Почему эта проблема сохраняется?
- Какими действиями я этому способствую?
- Каких результатов мне удалось достичь к данному моменту?
- Чему я научился на этом опыте?
- Каковы мои предположения относительно этой проблемы?

Попав в очередной раз в уже знакомую — проблемную ситуацию, задайте себе вопрос: «Каким образом я ее создаю?» Контур обратной связи — это круг, и повлиять на него вы можете только в том месте, где с ним пересекаетесь. Значит, нужно присмотреться к тому, как ваши действия воспринимаются другими, на слова или поступки других. Но, и с их точки зрения, возможно, инициатор — вы. Если маркетолог не в состоянии устанавливать связи между причинами и следствиями, то ему будет трудно чему-либо научиться на опыте и принимать разумные решения. Логический анализ может ввести и в заблуждение, а очевидные решения способны сделать ситуацию хуже, чем она была, при этом выход из нее даже может казаться противоречащим здравому смыслу. Поведение сложной системы трудно предсказать, глядя на то, что происходит с ее частями. Если же известна точка приложения рычага, можно малым усилием вызвать большие перемены. И наоборот, если нет понимания системы, то при самых больших усилиях результаты окажутся ничтожными.

Не менее важно для маркетолога и *ассоциативное мышление*. Оно основано на ассоциациях и является исключительно важной составляющей разума по переработке информации, позволяющей ему производить обобщение и абстрагирование. Особенностью ассоциативного мышления является способность выделять общие признаки вещей, обобщать их, не проводя логического анализа.

Ассоциации в памяти возникают постоянно в процессе восприятия все новых образов внешнего мира. Но запоминаются не все из них, а только те, которые подкрепляются в процессе вызванного ими ассоциативного поиска. Объем кратковременной памяти составляет пять-семь образов.

Маркетолог должен уметь нестандартно и конструктивно мыслить. Вряд ли к нестандартному мышлению следует отнести предложение коллег с крупного оборонного авиационного предприятия, решивших в конце 80-х гг. в рамках программы конверсии начать выпуск в качестве товаров потребления алюминиевой посуды. Маркетолог должен уметь видеть то, что большинству коллег не кажется очевидным. Но при этом всякая выдвинутая им бизнес-идея должна быть оценена с точки зрения следующих критериев:

- Какие основные элементы бизнес-идеи необходимо будет защищать?

- Какие элементы бизнес-идеи будет трудно скопировать другим компаниям? Благодаря чему такие элементы служат отличительными характеристиками и могут стать основой конкурентного преимущества?

- Будет ли бизнес-идея полезна в будущем, например, в контексте разработанных сценариев?

- Каковы сильные и слабые моменты текущей бизнес-идеи?

- Можно ли расширить бизнес-идею, например, использовать ее как основу для новых стратегических направлений (освоение новых рынков) или методов стратегического развития (присоединения)?

- Если это невозможно, то какие другие взаимно усиливающие циклы для решения будущих проблем и использования рыночных шансов можно построить или использовать, исходя из существующей бизнес-идеи?

Далее следует разработать новые процессы в дополнение к уже существующим.

«Когда все спокойно, легко действовать. То, что еще не проявило признаков, легко направить. То, что слабо, легко разделить. То, что мелко, легко рассеять. Действие надо начать с того, чего еще нет. Порядок нужно наводить тогда, когда еще нет смуты. Ибо большое дерево вырастает из крошечного побега, самая высокая башня начинает строиться с горстки земли, путешествие в тысячу ли начинается с одного шага. Великий принцип не может быть разделен, потому что множество частей не есть целое» (Лао Цзы «Дао дэ цзин»).

Маркетолог должен всегда помнить, что за предлагаемые им решения он должен нести ответственность в полной мере. **Ответствен-**

ность — это способность принять вызов и достойно ответить на него. Чем шире возможность выбора, тем больше должна быть ответственность. В конечном счете только руководитель компании принимает окончательное решение, а задача подразделения маркетинга — промоделировать все возможные варианты последствий каждого из рассматриваемых или предлагаемых им вариантов.

ТЕОРИЯ ИГР И ВЫБОР КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ

Теория игр берет начало в военных исследованиях и изучает взаимные связи между действиями внутри группы конкурентов. Основная идея состоит в том, что стратег должен предугадать реакцию конкурентов. При этом исходят из трех основных предположений:

- 1) конкурент действует разумно и всегда стремится к победе;
- 2) конкуренты взаимосвязаны между собой, т.е. на каждом из них сказываются действия других; шаг одного вызывает реакцию другого, и результаты выбора одного зависят от выбора другого;

- 3) конкуренты в большей или меньшей степени осведомлены о существующих взаимных связях и о возможных шагах друг друга. Это особенно характерно для стратегических групп, в которых конкуренты имеют сходные стратегии, характеристики или ориентируются на одни и те же целевые сегменты рынка.

Из этих предположений вытекают два ключевых принципа успешных конкурентных стратегий:

- 1) стратеги должны поставить себя на место конкурента и благодаря этому рационально, на основе имеющейся информации спрогнозировать возможные действия конкурента и выбрать лучший вариант ответа;

- 2) важно определить, существует ли стратегия, с помощью которой конкуренту будет по силам обойти стратега и занять по отношению к его компании доминирующую позицию, и если такая стратегия имеется, то нужно предпринять необходимые шаги, чтобы устранить ее.

Одновременная игра происходит, когда ее участники-конкуренты принимают решения в один и тот же момент времени. На рисунке 1.1 приведен самый известный в теории игр образец одновременной игры, так называемая «Дилемма заключенного». Итак, допустим, что на рынке существуют две компании, которые решают, стоит ли им пытаться увеличить свою рыночную долю за счет крупных инвестиций в маркетинг. Компании знают, что отдача не компенсирует столь крупных инвестиций, а, значит, обе они поступят логично, если удержат маркетинговые расходы на текущем низком уровне и сохранят свои

текущие рыночные доли. В каком-то смысле обеим компаниям выгодно по обоюдному молчаливому согласию не менять существующую ситуацию. Если оба игрока выбирают такую стратегию, то отдача каждого показана в нижнем правом квадранте. Однако один или другой игрок может поддасться искушению получить преимущество, ведь каждый знает, что, если он в одиночку начнет тратить больше на маркетинг, отдача будет существенной. Эти две зеркальные ситуации показаны в верхнем правом и нижнем левом квадрантах. Конечно, существует и такая опасность: зная о возможных маркетинговых расходах конкурента, каждый решит первым инвестировать в маркетинг, чтобы не допустить преимущества другого. В результате получаем ситуацию в верхнем левом квадранте, когда обе компании получают намного меньшую отдачу по сравнению с той, которую принесло бы им обоюдное решение ничего не менять и сохранить маркетинговые расходы на текущем низком уровне. В таком случае «Дилемма заключенного» показывает, что стимул, открытый обеим сторонам (в данном случае это крупные маркетинговые расходы), приводит к намного худшим для обоих результатам.

		Конкурент А			
		Маркетинговые расходы крупные		низкие	
Конкурент Б	Маркетинговые расходы крупные	Б = 5 А = 5	Б = 12 А = 2		
	низкие	Б = 2 А = 12	Б = 9 А = 9		

Рис. 1.1. «Дилемма заключенного»

На практике такой проигрышный для всех вариант маловероятен, если на рынке присутствует ограниченное количество конкурентов. Но нечто очень похожее происходит, когда много конкурентов сталкиваются друг друга локтями на фрагментированном рынке. В таких обстоятельствах, пожалуй, самым логичным выходом было бы всем вместе удерживать цены на относительно высоком уровне, но никто не хочет верить в благоразумие других и начинаются ценовые войны. Тем не менее пример «Дилемма заключенного» иллюстрирует несколько важных принципов.

Допустим, существует стратегия, которая превосходит любые выбранные конкурентами стратегии, даже если ее конечный результат оказывается менее привлекательным, чем ожидалось. Это есть *доми-*

нантная стратегия, и разумно использовать именно ее. В приведенном выше примере сотрудничество было бы лучшим вариантом для обеих компаний. Однако несомненно и то, что нарушение договора одной из компаний сильно ударит по второй. Поэтому доминантной (но теоретически не самой лучшей!) стратегией будет пойти на масштабные маркетинговые расходы.

Если у компании нет доминантной стратегии, важно определить, нет ли среди доступных конкурентам вариантов так называемой *доминируемой стратегии*, т.е. той, которая неизбежно принесет компании поражение, если кто-то из конкурентов ее реализует. В случае существования такой доминируемой стратегии, цель компании — постараться не допустить для себя проигрышной ситуации. Если же отсутствуют и доминантная, и доминируемая стратегии, то необходимо искать равновесие. В теории игр *равновесие* — это ситуация, когда каждый конкурент пытается найти для себя лучшее стратегическое решение с учетом реакции других игроков. Наличие или отсутствие скрытого сотрудничества между конкурентами зависит от следующих факторов:

- количество конкурентов на рынке. При небольшом количестве — сотрудничество вероятно. С другой стороны, чем больше на рынке конкурентов, тем вероятнее, что кто-то из них будет идти «не в ногу»;

- мелкие конкуренты, соревнующиеся с более крупными, при «нарушении строя» выиграют непропорционально мало, поскольку это не слишком повредит крупным конкурентам, готовым терпеть «непослушных» мелких;

- когда компании существенно разнятся между собой, например, по структуре затрат, качеству, рыночной доле и т.д., сотрудничество менее вероятно, поскольку разнятся не только основы конкуренции;

- если на рынке отсутствует четкое представление об основах конкуренции, сотрудничество тоже затруднено. Например, скрытое сотрудничество по цене затруднено в конкурсных условиях.

Из теории игр можно извлечь еще один урок. Обдумывая логику игры, один участник рынка обнаруживает, что при существующих правилах он просто неконкурентоспособен. Важность такого вывода неоспорима в ситуации, когда необходимо устранить доминируемую стратегию. Например, участник понимает, что конкуренты всегда обыгрывают его по цене, и из-за его структуры затрат с этим ничего нельзя поделать. Или участники рынка конкурируют по размеру маркетинговых расходов или инвестиций в НИОКР, а эти битвы данной компании невозможно выиграть. Альтернативный подход для игрока, который понимает, что при существующих основах конкуренции ему не выиг-

рать, — это модифицировать правила игры. Например, на рынке, на котором доминируют ценовые стратегии, стоит попытаться сыграть по следующим правилам:

- четче определить, что именно ценят потребители, и выбрать стратегию дифференциации;

- сделать систему ценообразования прозрачнее, например, добившись того, чтобы публикация прайс-листов стала нормой отрасли, например, используя Интернет. И хотя ценовой конкуренции все равно не избежать, но, согласно теории игр, большая прозрачность содействует сотрудничеству среди конкурентов;

- стимулировать лояльность потребителей, хотя, согласно теории дифференциации, это не самая сильная стратегия, так как конкурентам легко ее скопировать. Однако на всех игроков рынка не так сильно будет давить необходимость конкурировать по цене.

Игрок, придерживающийся последовательно эгоистической стратегии, направленной против всех участников, в конечном счете проигрывает. Игроки, которые сотрудничают друг с другом, добиваются намного больше, нежели те, кто постоянно пытается обхитрить оппонентов. Очевидно, что каждый участник стремится к личной сиюминутной выгоде, если только не имеет очевидной общей цели и достойных доверия партнеров, благодаря которым начальные жертвы обернутся в конечном счете общей выгодой.

Следует помнить, что теория игр построена на рациональных принципах, но конкуренты не всегда действуют рационально. Тем не менее она все равно помогает понять логику взаимодействия на конкурентных рынках и, в частности, когда и на какой основе имеет смысл конкурировать, а когда лучше сотрудничать.

МЕСТО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ МАРКЕТИНГА В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЕ КОМПАНИИ

Вопрос о позиционировании подразделения маркетинга в организационной структуре компании в российской практике никак не регламентируется, а потому каждая компания решает его исходя из понимания руководителем целей и задач, стоящих перед ним, и (не в последнюю очередь) персональными качествами сотрудника, претендующего на роль руководителя подразделения.

Еще крайне редко подразделение маркетинга рассматривается у нас как стратегическая служба, а не просто подразделение, обеспечивающее эффективное продвижение товаров и услуг на рынок. Отсюда и основной упор в работе этого подразделения делается прежде всего

на сбыт (продажи) и рекламу. В этом случае оно напрямую может подчиняться заместителю руководителя компании по маркетингу и сбыту. Кстати, это наиболее типичный на сегодня вариант позиционирования.

В этом случае, безусловно, взаимодействие данной службы с подразделением сбыта (продаж) становится более эффективным, но все ее задачи сводятся только к одной: любой ценой обеспечить план продаж того, что уже произведено. Вопросам же разработки стратегии (ценовой, ассортиментной, товародвижения) на перспективу и организации взаимоотношений с потребителями и партнерами практически не уделяется внимания. Естественно, что никакого плана маркетинга в компании просто не существует.

В ряде компаний вообще круг задач подразделения маркетинга сводится исключительно к рекламе (раскрутка бренда и проведение промоакций) и реализации программ по PR.

В последние годы в связи с повышением роли подразделения информационных технологий (ИТ) в реализации проектов по реинжинирингу бизнес-процессов некоторые специалисты считают, что именно подразделение ИТ должно взять на себя стратегическую функцию, а подразделение маркетинга просто войти в его состав.

С нашей точки зрения, сегодня такой подход к позиционированию подразделения маркетинга в организационной структуре неверен. Разработка стратегии и ее реализация, безусловно, едины, но при этом не может подразделение, отвечающее исключительно за достижение поставленных показателей, само же себе их и определять.

А значит, если руководитель компании в силу объективных и субъективных причин не видит необходимости прямого подчинения подразделения маркетинга непосредственно себе, то оно должно войти в состав подразделения, отвечающего за стратегическое развитие компании и несущего прямую ответственность за нее перед акционерами и ее руководителем. Сегодня, как никогда ранее, стало важным формирование понимания роли маркетинга как ключевого бизнес-процесса всей деятельности компании.

Следовательно, в круг задач, решаемых этим подразделением, должны входить:

- анализ текущей конъюнктуры рынка и складывающихся на них тенденций как по товарам и услугам, так и по основным видам товарно-материальных ценностей (ТМЦ), разработка прогнозов сбыта (продаж), сегментирование рынка и позиционирование товаров (услуг) и компании на нем;

- анализ ассортиментной политики компании и ее конкурентов, формирование предложений по освоению новых видов товаров (услуг) и снятию с производства не пользующихся спросом;

- анализ ценовой политики и разработка планов сбыта (продаж) с учетом прогноза продаж;
- анализ организации взаимоотношений с потребителями и партнерами, разработка регламентов и стандартов взаимоотношений с ними, обеспечивающих повышение степени преданности (лояльности) значимых из них компании;
- разработка и реализация комплексных маркетинговых коммуникаций (реклама, директ-маркетинг, PR, стимулирование сбыта), обеспечивающих рост популярности у потребителей и партнеров товаров (услуг) и бренда компании;
- анализ организации взаимодействия подразделений по реализации рыночной стратегии компании и реинжиниринга бизнес-процессов.

Но главной задачей, стоящей перед этим подразделением, должна оставаться разработка и координация по реализации миссии и стратегии компании, выполнение и при необходимости корректировка плана маркетинга на предстоящие периоды, обеспечивающая компании ее конкурентоспособность на перспективу.

Из этого, однако, не следует делать вывод, что численность сотрудников службы маркетинга должна быть непременно значительной. Здесь более уместен принцип «не числом, а умением». Так что в каждом конкретном случае в зависимости от сферы и масштабов деятельности компании и должна определяться численность сотрудников по каждому из направлений, причем совмещение функций внутри подразделения вполне допустимо.

Пример 1.1.

В качестве возможного варианта позиционирования службы маркетинга в организационной структуре компании предлагаем рассмотреть вариант, разработанный совместно с руководителями среднего управленческого звена «ЗЗГТ» в рамках программы реструктуризации. Вариант оргструктуры приведен на рис. 1.2.

Прежде чем перейти к пояснению места подразделения маркетинга в этой структуре, рассмотрим общие принципы подхода, положенные в основу разработки такого **нетрадиционного** варианта ее позиционирования, принятого ранее.

Главной целью, которую мы перед собой ставили, было повышение эффективности управления компании в условиях подготовки к выпуску нового вида продукции, с которым она связывала свое будущее на рынке и в соответствии с принятыми целями маркетинга. Предложенный вариант предполагает как бы **двойную** структуру управле-

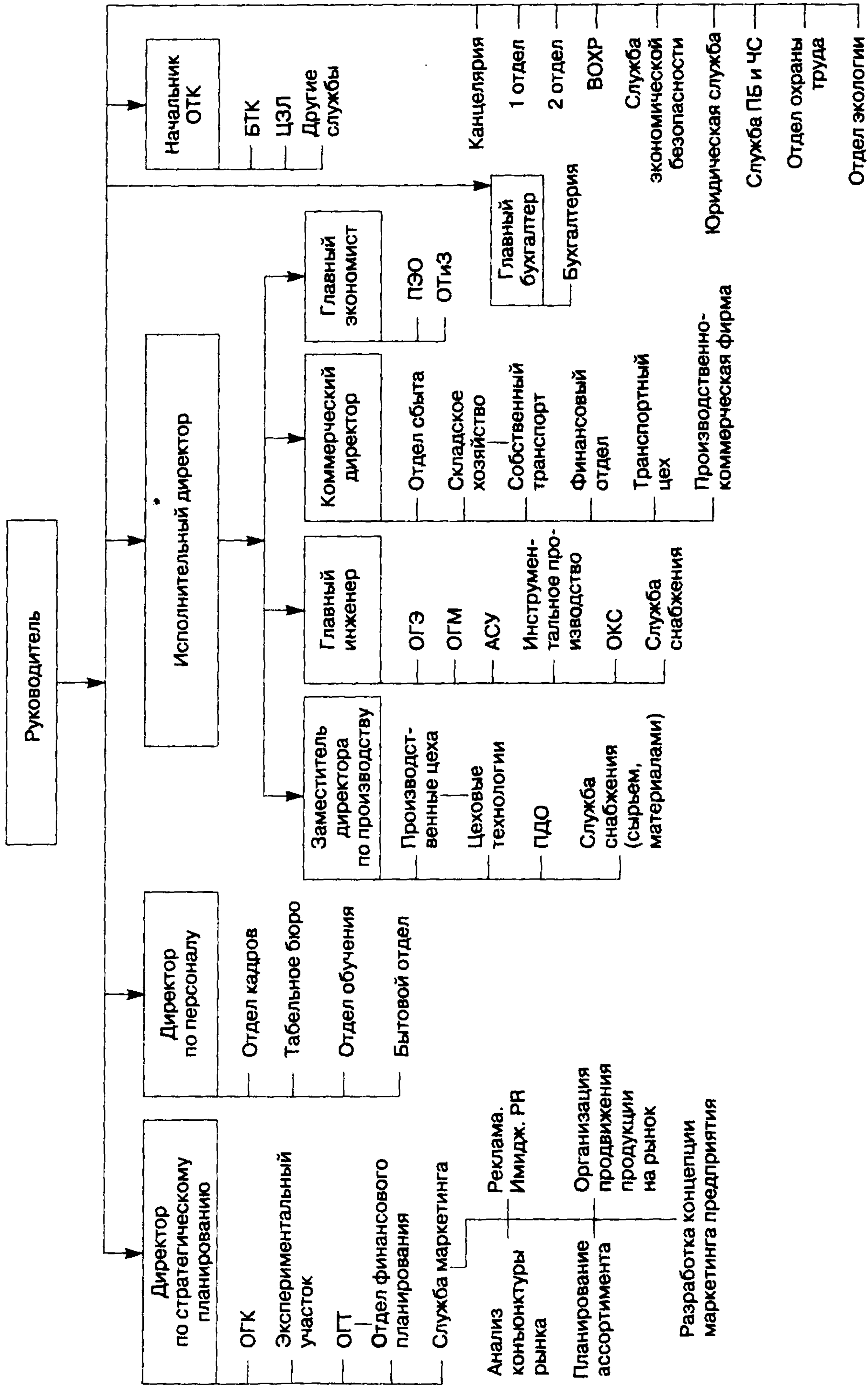


Рис. 1.2. Организационная структура компании

ния: структуру для стратегического развития и структуру, обеспечивающую прибыль от хозяйственной деятельности.

Ответственным за стратегическое развитие в этом варианте становится директор по стратегическому развитию. Именно ему даются большие полномочия в распоряжении ресурсами и финансами для выполнения поставленных стратегических целей и задач. Под его началом реально сосредоточиваются все стратегические службы, на которые и возлагается ответственность за поиск и разработку маркетинговой стратегии компании, ее воплощения и оценки, т.е. весь цикл от фактического зарождения идеи, разработки конструкторской и технологической документации, определения этапов финансирования до создания опытных образцов, проведения пробного маркетинга, анализа полученных результатов и подготовки решения о начале серийного выпуска продукции. И только после этого он передает все бразды правления исполнительному директору, который и обеспечивает фактическое получение прибыли от серийного производства.

Положительными моментами этого варианта можно считать наличие тесного взаимодействия между разработчиками, плановиками, финансистами и подразделением маркетинга. Это означает, что целый ряд «больных» вопросов по учету пожеланий потребителей в конструкции продукции будет по возможности принят во внимание, да и ценовая стратегия будет строиться с учетом реалий рынка и специфики расчетов с основными категориями потребителей, а не исходя из нужд компании.

Сам процесс принятия решений по стратегии должен осуществляться коллегиально на совещаниях, где главный бухгалтер (финансовый директор), исполнительный директор, начальник ОТК, директор по персоналу имеют равный голос с директором по стратегическому планированию. При этом право принятия окончательного решения, как и вся мера ответственности за него, остается прерогативой руководителя.

Как видно из предложенной схемы, подразделение маркетинга находилось в прямом подчинении у директора по стратегическому планированию, а не непосредственно у руководителя, как в настоящее время, и не у коммерческого директора, как это было ранее. Роль отдела по заключению договоров с потребителями выполняет производственно-коммерческая организация «ПКФ „ЗЗГТ“» (Торговый дом «ЗЗГТ»). Предполагалось, что директор по стратегическому планированию в перспективе должен стать маркетинг-директором с сохранением за ним статуса первого заместителя руководителя.

ВЗАИМООТНОШЕНИЯ ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА
С ДРУГИМИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ КОМПАНИИ

С отделом главного конструктора

Получает:

- перечень основных изменений, внесенных в конструкцию выпускаемой продукции;
- инструкции по эксплуатации, обслуживанию продукции;
- отчеты по надежности техники при нормальной эксплуатации;
- руководящий материал по сбору и обработке информации о надежности;
- техдокументацию по ремонту и эксплуатации продукции;
- технические условия и технические задания на вновь разрабатываемые изделия на согласование; утвержденные технические задания;
- сведения о снятии с производства устаревших машин;
- технические характеристики, описания преимуществ, результаты испытаний и другие данные по новым продуктам, необходимые для организации их рекламы; комплекты технической документации; чертежи тары, упаковки (по мере необходимости).

Представляет:

- информацию и отчеты по уровню надежности изготавливаемой продукции, полученной им в ходе всех видов общения с потребителями;
- предложения по внесению изменений в сопроводительную документацию;
- предложения и рекомендации по созданию и производству новых образцов продукции, улучшению их характеристик и конструкций, расширению возможного диапазона ее применения, разработанные на основе требований и пожеланий потребителей, созданию модификаций продукции применительно к определенным сегментам рынка, снятию с производства устаревших моделей.

С отделом главного технолога

Получает:

- комплекты технологической документации (по мере необходимости);
- комплекты технологической документации на упаковку, погрузочно-разгрузочные и транспортно-складские работы (техпроцессы и инструкции).

Представляет:

- предложения по совершенствованию качества, окраски, упаковки, погрузочно-разгрузочных работ;
- информацию об оценке воспринимаемого потребителями качества продукции.

С отделом (бюро) технической подготовки производства

Получает:

- план подготовки производства новых изделий.

Представляет:

- предложения по совершенствованию подготовки производства новых видов продукции.

С отделом (бюро) технической информации

Получает:

- фотографии для технических отчетов, переводы научно-технических публикаций (по заказам), сопоставительные данные по продукции, технико-экономические показатели данного и соответствующих передовых и зарубежных предприятий.

Представляет:

- заказы на изготовление фотографий для технических отчетов;
- заявки на поиск информации и переводы зарубежных материалов по маркетингу;
- заявки на оригиналы материалов для фотосъемок;
- стендовые рекламные издания (листовки, плакаты), фирменные сувениры и рекламно-презентационные материалы.

С отделом стандартизации и нормализации

Получает:

- проекты приказов и распоряжений по внедрению новых и изменению действующих стандартов;
- информацию о введении новых и изменении действующих стандартов.

Представляет:

- отзывы на проекты стандартов, заявки на нормативно-техническую документацию по стандартизации; предложения по проектам планов по стандартизации и унификации.

С патентно-лицензионным отделом

Получает:

- заключения по проверке патентной чистоты продукции.

Представляет:

- предложения для включения в план работ по изобретательству.

С отделом внешних сношений

Получает:

- заказы-наряды на экспортные поставки;
- перечень заказов-нарядов к исполнению на планируемый период;
- утвержденные планы международных научно-технических связей;

- планы внедрения передового опыта зарубежных стран;
- планы специализации и кооперирования производства;
- предложения зарубежных организаций об установлении сотрудничества на планируемый период.

Представляет:

- предложения в планы международных научно-технических связей;
- заявки на получение от зарубежных организаций технической документации и информации о новой технике и технологии, конъюнктуре рынка; заключения на предложения зарубежных организаций о техническом и научном сотрудничестве;
- предложения и условия по закупке лицензий и образцов новой зарубежной техники;
- перечень мероприятий, направленных на улучшение качества и совершенствование продукции с целью удовлетворения требований внешнего рынка и повышения конкурентоспособности продукции.

С производственно-диспетчерским отделом

Получает:

- годовые, квартальные и месячные планы производства продукции, в том числе запасных частей;
- оперативные месячные планы-графики сдачи их на склад готовой продукции; изменения, вносимые в планы выпуска продукции;
- задания на сдачу резервного фонда продукции и запасных частей цехами компании.

Представляет:

- сведения по объему и номенклатуре запасных частей производства предприятия, необходимых для гарантийного обслуживания выпускаемой продукции, с целью включения их в план производствами графики отгрузки запасных частей; задания по оперативному решению вопросов гарантийного обслуживания, не предусмотренные планом работ;
- оперативные заявки на ускорение изготовления отдельных видов продукции;
- проекты ежемесячных заданий на изготовление продукции.

С транспортным отделом

Получает:

- руководящие материалы по использованию транспортных средств; формы отчетности по использованию автомобилей и расходу горюче-смазочных материалов.

Представляет:

- отчеты об использовании транспорта и по расходу горюче-смазочных материалов.

С отделом организации труда и заработной платы

Получает:

- рекомендательные и руководящие материалы по организации оплаты труда и материального поощрения, соблюдению трудового законодательства;

- штатное расписание; положение о премировании; коллективный договор, график работы.

Представляет:

- предложения по совершенствованию организации труда, систем оплаты труда, материального поощрения и нематериальных форм поощрения сотрудников подразделения и компании в целом; проекты штатных расписаний на сотрудников подразделения.

С планово-экономическим отделом

Получает:

- годовые, квартальные и месячные планы производства продукции;

- планы по хозрасчетным показателям деятельности отдела;

- оптовые цены на выпускаемую продукцию и запасные части к ней;

- изменения цен и размеров скидок на текущую продукцию и проекты цен на новую.

Представляет:

- на утверждение сметные калькуляции на работы и услуги, выполняемые подразделением (проект плана бюджета маркетинга на предстоящий период);

- предложения по изменению цен, видов и размеров скидок, условий оплаты продукции, исходя из конъюнктуры рынка и состояния спроса на нее.

С бухгалтерией

Получает:

- бухгалтерские данные о движении, реализации и остатках готовой продукции за отчетный период для анализа и планирования;

- итоги инвентаризации готовой продукции;

- данные о наличии на складе готовой продукции в суммарном выражении на 1-е число каждого месяца.

Представляет:

- документы по командировкам специалистов подразделения;

- документы по приходу и расходу рекламной продукции и учета технических средств и оргтехники, находящейся на балансе подразделения.

С финансовым отделом

Получает:

- утвержденные нормативы оборотных средств по готовой продукции; сведения о покупателях, допустивших просрочку с оплатой счетов, платежных требований за отгруженную продукцию или отказавшихся от их акцепта.

Представляет:

- краткий и среднесрочный прогноз объемов продаж по ключевым видам продукции;
- предложения по диверсификации видов деятельности.

С отделом кадров и отделом технического обучения

Получает:

- рекомендации по подбору и расстановке кадров; планы подготовки и повышения квалификации рабочих, специалистов и служащих.

Представляет:

- отчетность по вопросам движения, подбора, расстановки и воспитания кадров;
- резерв на выдвижение на руководящие должности;
- заявки на потребность в кадрах; таблицы или другие документы учета рабочего времени.

С отделом технического контроля

Получает:

- сводки о дефектах, выявленных на стадии производства (по запросу);
- сводки о рекламациях от потребителей;
- документы, удостоверяющие качество продукции (сертификаты, паспорта).

Представляет:

- информацию о воспринимаемом потребителями уровне качества продукции и организации гарантийного и сервисного обслуживания, полученную в процессе всех видов общения с ними.

С юридическим отделом

Получает:

- проекты приказов, распоряжений и других документов правового характера или проекты указанных актов без визы, но с заключением о несоответствии законодательству отдельных положений с предложениями о законном порядке разрешения рассматриваемых вопросов;

- заключения или ответы на заявленные контрагентами претензии и иски по поводу ненадлежащего исполнения компанией договорных обязательств перед потребителями.

Представляет:

- проекты договоров для проверки их соответствия требованиям законодательства и визирования; проекты приказов, распоряжений и других документов правового характера для проверки их соответствия требованиям законодательства и визирования.

С отделом контроля исполнения

Получает:

- подписанные (или с замечаниями) исходящие (копии) и внутренние документы; входящие документы на исполнение и для руководства.

Представляет:

- подготовленные на подпись исходящие (ответные и инициативные) и внутренние документы; заявления, докладные и служебные записки, направленные руководству для рассмотрения;

- согласованные, завизированные или с замечаниями внутренние организационно-распорядительные документы.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Любой процесс управления деятельностью компании, ориентированного на маркетинг, начинается с целеполагания — мысленного представления той картины, которая, возможно, станет реальностью спустя 10—15 лет (долгосрочный прогноз), 3—5 лет (среднесрочный) и 1—1,5 года (краткосрочный, конъюнктурный). Это может произойти благодаря и работе самой компании, и вследствие изменений как внутренней, так и внешней среды маркетинга. Она должна быть отражена в миссии и стратегии компании.

Стратегическое планирование — это организованный систематический процесс, посредством которого компания планирует свою будущую деятельность. Стратегическое планирование необходимо для того, чтобы компания могла адекватно реагировать на изменения внешней и внутренней среды, а также для лучшего понимания текущих и будущих своих возможностей. Руководство компании решает эту задачу путем анализа экономических, социальных и политических тенденций, которые могут повлиять на ее деятельность, а также оценки внутренних ресурсов и определения показателей достижения целей. Стратегическое планирование требует четкого понимания того, как эти два процесса влияют на выработку руководящих решений с целью реализации поставленных задач (рис. 1.3).



Рис. 1.3. От стратегии к программе развития компании

Детальная разработка и осуществление стратегического плана позволяют ей занимать активную позицию на рынке, вместо того чтобы просто реагировать на возможные изменения ситуации.

Традиционная общая стратегическая модель Портера (табл. 1.1, 1.2) рассматривает две основные концепции маркетинга:

- выбор целевого рынка;
- стратегическое преимущество на основе уникальности характеристик продукции или ее цены.

Таблица 1.1

Сравнительные стратегии повышения конкурентоспособности компании в соответствии с моделью М. Портера

Характеристика стратегии	Стратегия лидерства издержек	Стратегия дифференциации	Стратегия сфокусированности на узкой нише рынка
Стратегическая цель	Завоевание большой доли рынка	Завоевание большой доли рынка	Завоевание узкой ниши рынка, где нужды и предпочтения потребителей существенно отличаются от других участников

Характеристика стратегии	Стратегия лидерства издержек	Стратегия дифференциации	Стратегия сфокусированности на узкой нише рынка
Основа конкурентного преимущества	Умение обеспечить общий уровень затрат, более низкий, чем у конкурентов	Способность предложить потребителям нечто отличное от конкурентов	Более низкие издержки при удовлетворении запросов данной ниши рынка или способность предложить для потребителей в этой нише специально адаптированные товары по их запросам и вкусам
Ассортимент производимых товаров	Хороший основной товар с небольшим числом модификаций (хорошее качество при ограниченной возможности выбора для потребителей)	Много разновидностей товаров, возможности широкого выбора, упор на рекламу нескольких особо важных признаков дифференциации товаров	Ассортимент приспособлен к тому, чтобы удовлетворить особые запросы выбранного сегмента рынка
Основной принцип организации производственной деятельности	Постоянный поиск возможностей для снижения затрат без потери достигнутого уровня качества существенных параметров товара	Поиск способов лучшего удовлетворения запросов потребителей	Индивидуализация товара в соответствии с запросами потребителей избранной ниши рынка
Основной принцип организации маркетинговой деятельности	Формирование спроса на товар таким образом, чтобы можно было и далее производить товар с теми свойствами, которые обеспечивают условия для сохранения низких издержек	Наделение товара всеми свойствами, которые потребитель готов оплатить. Взимание с потребителей премиальной цены для покрытия дополнительных затрат на придание товару дополнительных свойств	Акцентирование уникальной способности продавца удовлетворить крайне специфические запросы потребителя
Методы поддержания стабильной стратегии	Постоянное внимание сохранению разумного соотношения «цена/качество». Все элементы политики компании направлены на поддер-	Достоверное информирование потребителей об отличиях и преимуществах товара. Акцентирование постоянства усилий компании	Сохранение верности потребителям завоеванной компанией ниши, чтобы иметь возможность далее удовлетворять их потребности

Характеристика стратегии	Стратегия лидерства издержек	Стратегия дифференциации	Стратегия сфокусированности на узкой нише рынка
	жание превосходства над конкурентами по уровню затрат, что достигается постоянной работой по снижению издержек год за годом и во всех сферах и подразделениях компании	по совершенствованию товаров и использованию новейших научно-технических разработок для опережения конкурентов. Концентрация на главных отличительных свойствах товара, чтобы на их основе сформировать репутацию компании и авторитет фирменной марки	лучше, чем другие компании, борьба за поддержание имиджа компании и освоение других сегментов рынка и типов производимых ими продуктов, чтобы обеспечить себе более широкий рынок сбыта

Таблица 1.2

Матрица оценки конкурентного преимущества компании

Диапазон конкуренции	Вид конкурентного преимущества	
	Пониженные издержки	Специализация
Широкий	Ориентация на издержки	Уникальность и лидерство по качеству товара
Узкий	Упор на издержки	Выборочная специализация

Понижение издержек означает способность компании производить и сбывать товар более эффективно, чем конкуренты. **Специализация** означает удовлетворение особых потребностей потребителей и получение за это премиальной цены.

Согласно модели Портера, зависимость между долей на рынке и прибыльностью имеет U-образную форму (рис. 1.4).

Из рисунка видно, что компания с небольшой долей рынка может преуспеть посредством разработки четко сконцентрированной стратегии; компания, имеющая большую долю рынка, преуспеет в результате преимуществ по издержкам или дифференцированной стратегии. Любая компания может «застрять в середине», если она не обладает уникальным товаром (услугой) и преимуществами по общим издержкам. Согласно матрице Портера, небольшая компания может иметь прибыль, концентрируясь на какой-либо одной конкурентной «нише», даже

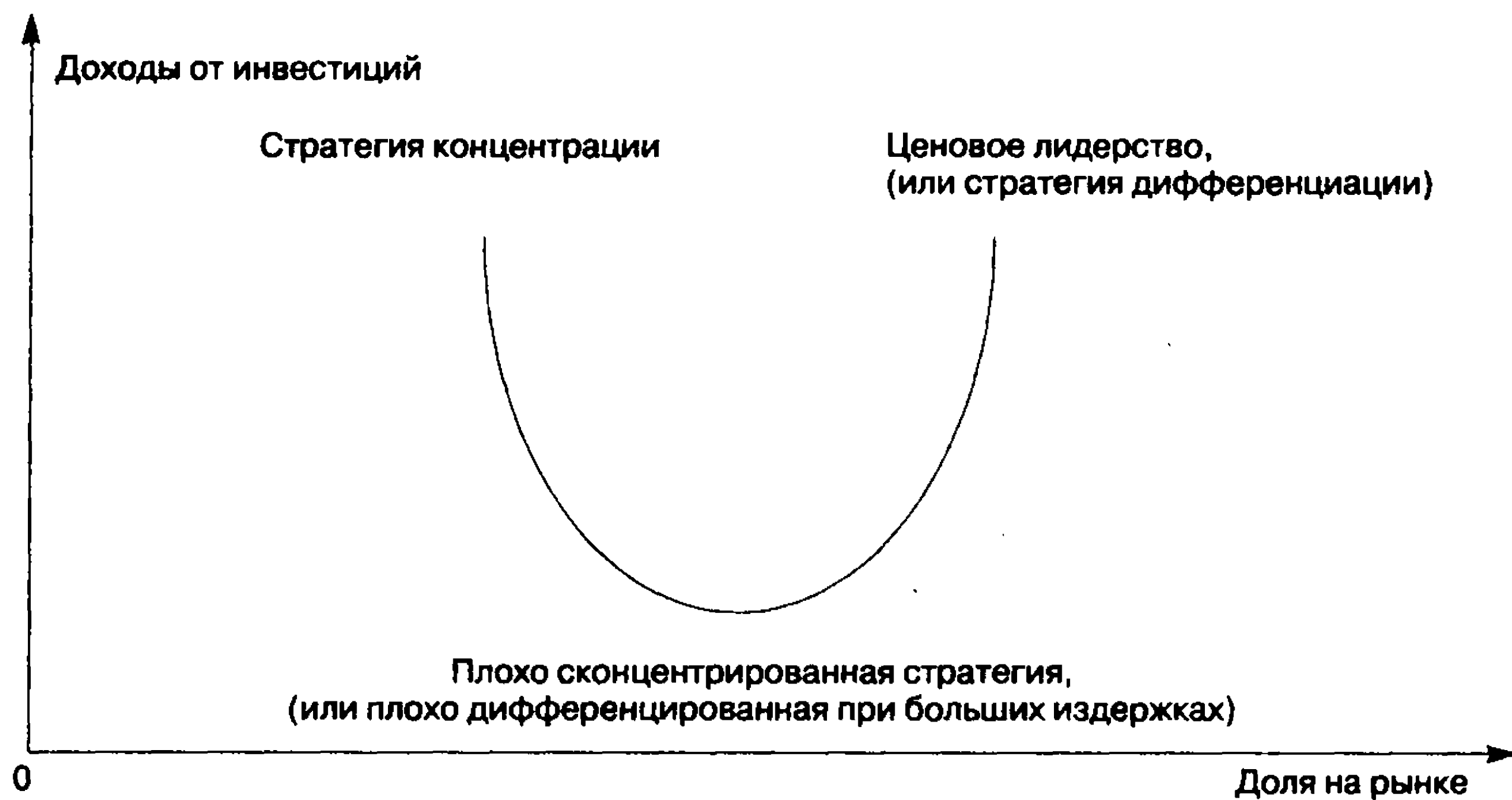


Рис. 1.4. Зависимость между долей на рынке и прибылью

если ее общая доля на рынке невелика. Компания обязательно должна быть большой, чтобы иметь хорошие показатели.

При разработке стратегии следует всегда помнить, что сама стратегия — не более чем гипотеза развития компании. Ее создание — сложный, интерактивный и эволюционирующий процесс, который лучше всего описывается как адаптационное обучение. И этот процесс часто оказывается в значительной степени импровизационным. В современной практике принято рассматривать три основных подхода:

1. Конструктивный. Разработку стратегии рассматривают как логический процесс, в котором с помощью аналитических и оценочных методов тщательно взвешивают движущие силы и ограничения компании, чтобы определить четкое стратегическое направление, одновременно создавая условия для ее тщательно спланированной реализации. Это самый распространенный взгляд на разработку стратегии, когда и ответственность за ее создание ассоциируется с высшим руководством компании.

2. Стратегия как опыт. При таком подходе будущие стратегии считаются адаптациями прошлых стратегий и других лиц в организации. Здесь важную роль играют принятые на веру предположения и способы действия, обычные для корпоративной культуры данной компании. Поскольку существуют различные взгляды и ожидания, компромисс находят не только посредством рациональных аналитических процессов, но и путем переговоров и «торговли». Говоря коротко, стратегия строится на том, что было прежде, и считается продолжением прошлых стратегий.

3. Стратегия как идея. Вышеперечисленные подходы недостаточно хорошо объясняют инновации. В этом случае стратегию не планируют сверху, она возникает внутри и за пределами компании.

Стратегическое управление включает три основных элемента: понимание стратегической позиции, стратегические варианты будущего компании и реализацию стратегии. На стратегическую позицию компании воздействует внешняя среда, внутренние стратегические варианты включают основы корпоративной и бизнес-стратегий, направления и методы развития.

Стратегическое управление означает необходимость понять, какие варианты окажутся успешными, а какие — нет. Реализация стратегии включает структурирование, формирование ресурсов для будущих стратегий и управление переменами.

Успешная реализация стратегии — это не результат счастливого стечения обстоятельств, концентрации внимания, объединения усилий высшего руководства и менеджмента. Необходимо привести в стратегическое соответствие существующие процессы менеджмента, отчетности и совещаний менеджеров с выполнением, мониторингом и адаптацией стратегии.

Выбор конкретной стратегии делается после анализа шансов и рисков и должен основываться на тщательном учете имеющихся материальных и финансовых ресурсов компании.

Для разработки стратегии сегодня уже недостаточно того, чтобы в ней принимали участие только владельцы бизнеса и топ-менеджеры компании. Необходимо привлечение к этому процессу широкого круга управленцев, в том числе и неформальных лидеров, и открытого обсуждения ими ее положений, так как впоследствии именно они в рамках оперативного планирования должны будут сформулировать основные показатели оценки степени их достижения по подразделению в целом и по каждому сотруднику в частности.

КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ КОМПАНИИ

Сегодня практически все компании декларируют в качестве своей стратегии клиентскую ориентацию и удовлетворение потребностей потребителей, однако не всегда конкретизируют:

- каких именно клиентов: старых или новых, платежеспособных сегодня или в будущем, больших, средних или малых;
- каких потребностей: типовых для отрасли, уникальных для данной компании или самых быстро реализуемых;

■ удовлетворение с чьей точки зрения: компании, ее исполнителей, высшего руководства или служб заказчика, прессы, еще кого-либо;

■ удовлетворение сиюминутное или на перспективу?

Следовательно, если в основе стратегии компании лежит именно этот принцип, то он должен означать на практике, что:

■ потребитель — главный человек в компании;

■ каждый сотрудник компании имеет помимо основной профессии еще одну — торговый агент или маркетолог по совместительству;

■ невозможно сделать счастливым внешнего потребителя, если внутренние остаются недовольными или несчастными;

■ каждый сотрудник принимает на себя 100%-ную ответственность за качество обслуживания внешнего потребителя (партнера) и повышение степени его преданности (лояльности) компании;

■ каждый сотрудник должен помнить: главное — не его улыбка при общении с внешним потребителем, а улыбка потребителя после общения с ним;

■ если компания не позаботится о потребителе, то это с удовольствием сделают ее конкуренты;

■ необходимо превосходить ожидания потребителя (партнера), иначе он уйдет к конкурентам.

В процессе разработки стратегического плана следует руководствоваться основными концепциями системного планирования и системного мышления и рассматривать их с учетом причинно-следственных факторов и характеризующих их показателей.

Прежде чем приступить к разработке стратегии компании, необходимо выяснить:

■ каково реальное текущее положение дел;

■ чего намерена компания достичь в будущем (с указанием количественных и качественных показателей);

■ какие действия необходимо предпринять для того, чтобы эти цели были достигнуты;

■ какие дополнительные ресурсы, информация, умения потребуются для достижения поставленных целей;

■ кто может и кто должен быть вовлечен в компании в процесс стратегического и маркетингового планирования и его осуществления?

SWOT-АНАЛИЗ И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ

На первоначальном этапе разработки стратегического плана компании необходимо провести оценку внешних и внутренних факторов,

влияющих на нее, или SWOT-анализ, а также анализ организации фактического взаимодействия подразделений компании в реализации стоящих задач (рыночной стратегии). SWOT-анализ рекомендуется проводить не реже одного раза в год или чаще (в случае резкого изменения ситуации на рынке или диверсификации видов деятельности). По результатам SWOT-анализа необходимо разработать проект плана повышения конкурентоспособности компании.

План повышения конкурентоспособности компании может быть представлен в виде табл. 1.3.

Таблица 1.3

План повышения конкурентоспособности

Цели и задачи	Оценки фактического состояния и пути решения	Ответственный исполнитель и соисполнители	Форма отчетного документа	Срок представления документа
<p><i>Разработка (внесение корректировок) стратегии и миссии компании. Экспертная оценка возможных вариантов развития компании в зависимости от изменения внешней среды (на период 1–3 года)</i></p> <p>Оптимистический Пессимистический Наиболее вероятный (на предстоящий год)</p>				
<p><i>Рыночные возможности компании</i></p> <p>Какие рынки должны стать целевыми для компании? На каких рынках (сегментах) необходимо будет снизить свою активность или долю и в течение какого периода времени?</p>				
<p><i>Экспертная оценка степени конкурентоспособности компании на рынке</i></p> <p>По каким критериям компания имеет приоритет (указать конкретно) и какова складывающаяся тенденция удержания этих позиций (положительная, стабильная, понижающаяся)? По каким критериям компания имеет показатели ниже, чем у конкурентов, и какова складывающаяся тенденция их измене-</p>				

Цели и задачи	Оценки фактического состояния и пути решения	Ответственный исполнитель и соисполнители	Форма отчетного документа	Срок представления документа
---------------	--	---	---------------------------	------------------------------

ния (улучшается, стабилизируется, ухудшается)?

Степень удовлетворенности товарами (услугами) компании ее потребителей и партнеров

Что нужно сделать, чтобы повысить преданность (лояльность) потребителей и партнеров?

Что нужно сделать, чтобы снизить процент ухода потребителей и партнеров к конкурентам?

Необходимость внесения изменений в организационную структуру компании и регламенты (стандарты) взаимодействия между ее подразделениями

Какие изменения в организационной структуре компании должны быть осуществлены в ближайшее время?

Какие изменения необходимо внести в действующие регламенты (стандарты) взаимодействия и какие новые создать?

Система показателей стратегического и тактического планирования

Какие из существующих в системе показателей (экономических и неэкономических) не в полной мере отвечают поставленным целям?

Какие показатели необходимо включить в нее?

Какие показатели необходимо уточнить и (или) исключить?

Как организовать информирование сотрудников компании об утвержденных целях и показателях оценки степени их достижения?

Организация внутреннего аудита

По каким направлениям деятельности компании и (или) подраз-

Цели и задачи	Оценки фактического состояния и пути решения	Ответственный исполнитель и соисполнители	Форма отчетного документа	Срок представления документа
---------------	--	---	---------------------------	------------------------------

делениям должен проводиться внутренний аудит (кем и с какой периодичностью)?

Системы мотивации сотрудников компании

Что нужно изменить в системе мотивации сотрудников в компании (материальной и нематериальной) для обеспечения их нацеленности на реализацию поставленных целей?

РАЗРАБОТКА МИССИИ КОМПАНИИ

В краткосрочной перспективе цели акционеров и потребителей не идентичны. Но их долгосрочные цели совпадают, поскольку без прогресса в области привлечения (удержания) потребителей ни одна компания не принесет прибыли акционерам. *Этическая позиция* в миссии — это степень готовности компании перевыполнить свои минимальные обязательства перед заинтересованными сторонами и обществом в целом.

Приступая к разработке миссии компании, следует определить группы, заинтересованные в идентификации ее, к которым относятся:

- собственники компании;
- сотрудники компании;
- потребители товаров (услуг) компании;
- деловые партнеры компании, находящиеся с ней в формальных и неформальных деловых отношениях;
- местное сообщество;
- общество в целом.

Какие-либо универсальные правила формулировки миссии еще не выработаны, поэтому на практике сложились разнообразные подходы к тому, что она должна включать, например:

- сущность и назначение компании, т.е. *миссия-предназначение* (вид деятельности компании, характер товаров (услуг), круг потребителей, дающие представление о причине ее возникновения и смысле существования);

- перспективность компании, иначе говоря, ее *стратегическое видение на перспективу* (взгляды менеджеров компании на то, какими видами деятельности она собирается заниматься и каков ее долгосрочный курс);

- принципы ведения какого-либо конкретного дела, направления, бизнеса, т.е. сформулировано понятие «бизнес-идея» (определение потребностей потребителей (что надо производить), группы потребителей (для кого производятся товары (услуги)), технологического и функционального исполнения (как удовлетворяются потребности));

- ценностные ориентации компании, т.е. *миссия-ориентация* (система ценностей, которых придерживается руководство и персонал компании, что позволяет судить о ее поведении по отношению к обществу, потребителям и партнерам);

- последние политические установки компании, т.е. *миссия-политика* (набор основных целей развития компании, что дает уже более четкое представление о ее поведении в ближайший период и на перспективу);

- назначение и установки ведущих подразделений и других структурных единиц компании, т.е. *миссия подразделений* (детализация миссии компании до уровня ее основных ведущих подразделений).

Целесообразно ознакомить пользователей с историей и традициями компании, если она уже существует. Для вновь создаваемой компании такую же работу следует выполнить относительно перспективных компаний данной отрасли. Необходимо представить хотя бы в общих чертах характер среды обитания компании и окончательно выяснить основное направление ее деятельности, определить характер ее поведения, затем приступить к разработке миссии-предназначения компании.

Следующим шагом может стать разработка миссии-ориентации компании, предварительно нужно определить, какую форму она примет: ценностных ориентаций, набора девизов, перечня правил или принципов, философии, программного заявления, кредо.

Качество сформулированных миссий можно установить по степени их соответствия следующим критериям:

- насколько миссия содействует созданию благоприятного климата в компании;

- насколько удачно выделено основное направление деятельности компании;

- указана ли категория потребителей компании;

- указана ли удовлетворяемая потребность;

- существуют ли отличительные признаки, позволяющие выделять данную компанию среди других в данной отрасли;
- помогает ли миссия объединять сотрудников на эффективную работу в интересах компании;
- помогает ли миссия организовать целевое управление;
- хорошо ли определена общественная полезность компании.

Многие компании не удовлетворяются формулировкой лишь миссии-предназначения, поэтому следующим шагом уточнения характера поведения компании становится выявление ценностей, которых придерживается ее руководство и которые доводятся до всего персонала. Эти ценности могут быть выражены в виде ориентации, программных заявлений, кредо, правил поведения, набора девизов и т.п.

Это форма представления миссии компании. Для организации стратегического управления компании необходимы формулировки как миссии-предназначения, так и миссии-ориентации.

Четко сформулированная миссия и стратегия лежат в основе ключевых аспектов деятельности компании. Для каждого из них должны быть сформулированы стратегические и промежуточные цели, разработана система оценочных показателей и план действий. В качестве методики выбора этих показателей можно использовать метод стратегических карт (сбалансированная система показателей), впервые предложенный Р. Капланом и Д. Нортонем в 1992 г.

Приступая к реализации стратегии компании, следует помнить о барьерах, которые традиционно мешают этому.

Во-первых, сама стратегия может оказаться не работоспособной. Только 40% руководителей среднего уровня и 5% персонала понимают стратегию своей компании.

Во-вторых, наличие барьеров несовпадения целей: лишь каждый второй топ-менеджер и каждый пятый менеджер среднего звена включены в систему поощрений, напрямую связанную со стратегическими целями компании.

В-третьих, наличие управленческих барьеров: 85% руководителей уделяют менее часа в месяц работе по реализации стратегии и контролю за ее реализацией в подразделениях.

В-четвертых, наличие ресурсных барьеров: 60% ресурсов компании не имеют непосредственного отношения к реализации корпоративной стратегии.

В-пятых, патологическая нелюбовь наших соотечественников к регламентирующим документам и нежелание неукоснительно соблюдать предписания и регламенты: я сам по себе, а идеология компании, в которой я работаю, сама по себе.

В заключение следует отметить, что стратегия и миссия компании должны периодически анализироваться и при необходимости корректироваться и обновляться. Имеющиеся в компании знания о потребителях должны эффективно использоваться.

СТРАТЕГИЯ И КОНТРОЛЬ ЕЕ ИСПОЛНЕНИЯ

Подотчетность — неотъемлемая часть стратегического менеджмента. Утвержденный план маркетинга или повышения конкурентоспособности компании может так и остаться на бумаге, если не будет предусмотрена система контроля исполнения. Психологи определили две силы, мотивирующие людей: *внутренняя и внешняя*.

Внутренняя — когда люди действуют по собственной воле, им приятно заниматься этой работой, и она приносит им удовлетворение и желаемый результат.

Внешняя — возникает из-за ожиданий получить поощрение или опасений быть наказанным.

Одним из вариантов контроля исполнения стратегии может служить метод стратегической системы показателей (ССП), устанавливающий контрольные показатели как в целом по компании, так и по ее подразделениям и их сотрудникам. Миссия и стратегия — первый шаг в создании внутренней мотивации. Менеджеры могут использовать стратегическую карту и СПП для объяснения стратегии как того, что компания хочет совершить, так и того, как она стремится реализовать свои стратегические цели, а также как каждый сотрудник может внести вклад в достижение целей организации.

ССП дает возможность компании оценить стратегические процессы, такие как приобретение потребителей, их постоянство, разработку новых продуктов, развитие компетенций сотрудников, и, следовательно, более эффективно управлять этими процессами. Однако использование показателей карты СПП, КРП и других позволяет только количественно оценить процесс, а не результат.

Финансовое благополучие компании фактически базируется на построении управлением бизнесом не на основе даже самых объективных показателей, а исходя из понимания variability (изменчивости) этих показателей и природы вариации.

В ставке на победу на длинной дистанции важно и нужно полагаться на людей, работающих в компании, на их знание и опыт. Тогда вы обязательно почувствуете их благодарность за доверие, они отплатят вам усердной работой и преданностью.

Основная причина неудач внедрения ССП — низкая вовлеченность сотрудников среднего и нижнего уровней управления в реализацию стратегических планов. Для оптимального управления в социально-экономических системах недостаточно просто предложить принципы и алгоритмы эффективных действий. Область применимости и эффективности любого принципа и алгоритма специально ограничена диапазоном условий, в которых была исследована и обоснована его оптимальность.

Любая управленческая система, любая ситуация управления в определенном смысле уникальны. Это означает, что слепое следование некоему принципу, копирование успешного способа действий потенциально несут в себе угрозу. Успешное управление в такого рода системах гарантировано только в том случае, если в своих действиях субъекты управления руководствуются непрерывно развиваемой «*моделью мира*». Под моделью мира понимается совокупность знаний об основных взаимосвязях как внутри объекта управления, так и между объектом и его средой, позволяющих предсказывать характер его поведения.

Даже хорошие менеджеры время от времени совершают ошибки. Следовательно, необходимы правила, применимые на практике, с помощью которых можно попытаться довести до минимума чистые экономические потери. Они в широком диапазоне будущих и прошлых неизвестных обстоятельств обеспечивают разумное и экономичное руководство для минимизации экономических потерь.

В фиксированных обязательствах все элементы системы управления (например, цели, бюджеты и критерии оценки) завязаны друг на друге, поэтому сотрудникам бывает трудно реагировать на изменения. Если же в систему оценки ввести обязательства по обеспечению относительного улучшения системы, то цели, критерии измерения, поощрения и прогнозы более не будут связаны друг с другом (табл. 1.4). Это означает, что менеджеры меньше будут бояться неудач, поэтому будут готовы устанавливать более амбициозные цели и проявлять больше усердия в их достижении. Да и прогнозы теперь будут содержать более добросовестную информацию, потому что менеджеры не станут волноваться о том, используют ли их для установления новых контрольных показателей или для того, чтобы устроить им «разбор полетов».

Закон Гухарта гласит: «*Когда показатель становится целью, он перестает быть достойным доверия показателем*». Следовательно, необходимо использовать эти измерения для того, чтобы получать ту информацию, которая помогает людям в их желании вносить свой вклад, учиться и достигать целей (табл. 1.5). К сожалению, по сей день

руководителей поощряют за соответствие правилам, а не за конечный результат.

Таблица 1.4

Сравнение фиксированных обязательств и обязательств по относительному улучшению

Фиксированные обязательства	Обязательства по относительному улучшению
Фиксированные показатели означают дискретность целей	Относительные критерии оценки означают растяжение целей
Фиксированные (индивидуальные) меры поощрения означают страх неудач	Относительные (для группы) меры поощрения означают уверенность в принятии на себя определенных рисков
Фиксированный план означает установление задачи по достижению определенных цифр	Непрерывное планирование означает сосредоточенность на задаче создания стоимости
Ежегодные распределения ресурсов означают защиту затрат	Предоставление ресурсов по требованию означает минимизацию затрат
Центрально-плановая координация деятельности означает медленное реагирование	Координация на местах означает быстрое реагирование
Отслеживание отклонений означает появление культуры предлогов и отговорок	Контроль KPI (управление по целям и контрольным показателям) означает улучшение атмосферы и общей культуры

Таблица 1.5

Два видения в отношении измерений достижения показателей

Измерение в твердых цифрах	Измерение, как мягкая обратная связь
Единый подход	Подход от ситуации
Навязанное, когда критерии определяются извне	Самоопределение, когда система определяет, на что обращать внимание
Информация только в фиксированных категориях	Любая информация принимается во внимание
Значение заранее определено	Система создает собственное значение
Ценится предсказуемость	Новизна и непредсказуемость важны
Приоритет стабильности и контроля	Приоритет способности адаптироваться и расти
Значение не меняется	Значение развивается
Система подстраивается	Система изменяется вместе с оценкой

Десять правил радикального маркетинга

1. Руководитель компании должен активно участвовать в маркетинговом процессе. Для руководителей, которые используют в работе принципы радикального маркетинга, одна функция не подлежит делегированию ни при каких обстоятельствах, это — маркетинг. «Радикалы» понимают, что корпорация может существовать без акционеров, и даже в эпоху виртуальных компаний, без сотрудников, но ни один бизнес не может существовать без потребителей. У них президент компании фактически является и президентом по маркетингу.
2. Жестко ограничьте размеры отдела маркетинга и проследите за тем, чтобы из маленького и компактного он не превратился в огромный и раздутый. Помните, информация — то блюдо, которое надо подавать горячим. Фильтры, через которые она обычно проходит, кажутся совсем незначительными, что делает их вдвойне опасными. Пересказ маркетинговых данных делает с ними то же, что со словами в игре «испорченный телефон».
3. Выбирайтесь из своего офиса и встречайтесь с самыми важными людьми — потребителями. Даже работая в компактной компании, можно отдалиться от своих потребителей и смотреть на них сквозь выполненные кем-то маркетинговые исследования и обобщенную кем-то информацию. Для тех, кто использует «радикальный» маркетинг, близость к потребителю является необходимым условием. Они наблюдают за своими потребителями, где те живут и делают покупки, читают их письма и слушают, что те говорят о своих проблемах. «Радикалам», безусловно, мало результатов фокус-групп.
4. С осторожностью используйте результаты маркетинговых исследований. Близость к потребителю не только повышает качество маркетинга, но и устраняет необходимость в проведении широкомасштабных маркетинговых исследований. Главная проблема последних состоит в том, что они оперируют средними величинами, т.е. представляя информацию о том, чего хочет «средний потребитель». «Радикалы» же используют маркетинговые исследования для тестирования идей, почерпнутых у потребителей.
5. Принимайте на работу только энтузиастов. При приеме на работу специалиста обращайтесь внимание не на диплом, а на от-

ношение к делу. Их отношение к делу сродни миссионерству. Они должны не только владеть навыками и умениями, но быть преданными целям и идеалам компании, верить в свой товар. Даже великим профессионалам трудно продавать то, во что не веришь.

6. Любите и уважайте своих потребителей. Всегда помните, что каждый звонок потребителя — это дар божий! Любое обращение, пусть даже оно было простой жалобой, должно рассматриваться как возможность узнать что-то новое, наладить обратную связь.
7. Создавайте сообщество потребителей. «Радикалы» стараются, чтобы их потребители почувствовали себя членами единого сообщества, центром которого является любимая торговая марка. При этом члены сообщества должны гордиться своей принадлежностью к нему.
8. Пересматривайте комплекс маркетинга. Для «радикалов» маркетинг — это непрерывный процесс, они тратят много денег, сил и времени на общение со своими потребителями. Их рекламные бюджеты редко поражают количеством нулей, так как они используют их в виде коротких, точных и выверенных импульсов, целью которых является вовлечение потребителя в диалог.
9. Идите наперекор здравому смыслу. В условиях продолжающегося дробления рынка даже крупные компании начинают сомневаться в целесообразности дорогостоящих маркетинговых решений. И уж совсем очевидно, что со стороны мелких компаний было бы абсолютной глупостью пытаться переиграть их на этом поле. «Радикалы» легко преодолевают требования здравого смысла и не желают ограничивать себя рамками житейской мудрости. Они не верят, что смысл маркетинга можно свести к примитивным формулам. Они не боятся нарушать правила, каких бы аспектов деятельности эти правила ни касались: рекламы, разработки продукта, продвижения товаров, ценообразования или распределения.
10. Будьте верны своей торговой марке. «Радикалы» одержимы идеей целостности своей торговой марки и зациклены на вопросе качества. Они скорее согласятся на прекращение деятельности своей компании завтра, чем на снижение качества своей продукции сегодня. Кроме того, для «радикалов» понятие целостности торговой марки не ограничивается высоким качеством продукта. Она предполагает сохранение ее

лица, преданность ее идеалам. Вместо того чтобы заниматься расширением торговой марки или продукта с надеждой привлечь новых потребителей, «радикалы» разрабатывают новые продукты для уже имеющихся потребителей, тех, кого они хорошо понимают.

Ключевые идеи для современного бизнеса:

- 1) оставьте себе лишь «ключевые компетенции» — то, что вы умеете делать лучше других;
- 2) не бойтесь быть уникальными. Копировать других можно и нужно, но лишь для усиления собственной уникальности;
- 3) не забывайте, что скорость зачастую важнее качества, а цена медлительности больше, чем цена ошибок;
- 4) не жадничайте, дайте заработать другим и проконтролируйте, чтобы они вас при этом не забыли;
- 5) не забывайте про «волновой эффект»: как компания относится к своим менеджерам, так менеджеры относятся к сотрудникам, а сотрудники — к потребителям. Соответственно так же и потребители относятся к компании;
- 6) оптимизируйте отношения, темпы, качество. Качество, например, должно быть ровно таким, которое потребители готовы оплачивать.

Конкуренция — соперничество между производителями за более выгодные условия производства и сбыта товаров (услуг).

Основные виды конкуренции:

- функциональная — среди товаров (услуг), удовлетворяющих определенную потребность разнообразными способами;
- видовая — среди товаров (услуг) одной группы, различающихся между собой по каким-то важным параметрам;
- предметная (межфирменная) — среди идентичных, но отличающихся качеством изготовления (предоставления) одного вида товара (услуги) различными компаниями.

Концепция создания цепочки ценностей по Портеру

1. Первичные действия:

- материально-техническое обеспечение деятельности компании. Действия, связанные с получением, хранением и распределением вводимых ресурсов, такие как физическое обращение с сырьем и материалами, их складирование, ведение учета запасов, составление графиков движения транспортных средств, расчеты с поставщиками;

- производственные процессы. Действия, сопряженные с трансформацией вводимых ресурсов в конечный продукт, в частности, машинная обработка, упаковка, сборка, техническое обслуживание оборудования, испытание готовой продукции и эксплуатация производственных площадей и помещений;
- материально-техническое обеспечение сбыта. Операции, связанные со сбором, хранением и физической доставкой продукта потребителям, такие как складирование готовых изделий, физическое обращение с ними, эксплуатация средств доставки, обработка заказов и составление графиков;
- маркетинг и продажи. Все действия, сопряженные с куплей-продажей товара (услуги), — реклама, продвижение на рынке, сбытовые операции, квотирование, выбор каналов сбыта, отношения со сбытовиками и ценообразование;
- обслуживание. Действия, связанные с оказанием услуг, повышающих или поддерживающих ценность товара (услуги), такие как установка, ремонт, обучение, поставка компонентов и др.

2. Вторичные, или поддерживающие, действия:

- закупки. Действия, связанные с закупками сырья, запасов и прочих расходных материалов в дополнение к станкам, оборудованию (в том числе лабораторному и офисному) и зданиям;
- развитие технологии. Действия, связанные с совершенствованием товара (услуги) и (или) процесса, включая научные исследования и опытно-конструкторские разработки, исследование источников информации, проектирование производственных процессов, процедур обслуживания и т.д.;
- управление людскими ресурсами. Действия, связанные с привлечением, наймом, профессиональной подготовкой, развитием и оплатой труда персонала;
- поддержание инфраструктуры компании. Такие действия, как общее управление, планирование, финансирование, бухгалтерский учет, отношения с органами власти, управление качеством и т.д.

KPI (Key Performance Indicators) — набор основных показателей, характеризующих достижение целей и эффективность деятельности компании.

Концепция трехмерного маркетинга преследует цель повысить эффективность современного маркетинга за счет информирования потребителя о трех видах преимуществ компании:

- 1) функциональных, воплощенных в улучшенных характеристиках товара, цене, качестве и т.д.;
- 2) организационных, доступности информации о товаре, большого ассортимента товаров, консультации потребителей и т.д.;
- 3) преимуществ отношений, включающих:
 - индивидуальное обслуживание;
 - эмоциональное восприятие;
 - обмен информацией, который порождает обмен ценностями (мы знаем, что нужно конкретному потребителю, он знает, что мы ему можем дать);
 - систему различных поощрений для преданных потребителей.

Надо всегда делать акцент на преимуществах, которые отражают сущность торговой марки (бренда) компании.

Концепция шесть сигм (DMAIC). Будучи зонтичной концепцией, объединяет традиционные и хорошо известные специалистам инструменты и методы. Но главной особенностью этой системы нужно считать жесткую пошаговую методику, основанную на следующей идее: *«меньше эмоций, больше проверенных фактов и трезвого анализа»*. Это проявляется в ключевых понятиях цикла Define — постановка проблемы, Measure — измерение, Analyze — анализ, Improve — улучшение, Control — контроль, или управление. Пять фаз, однако, не являются каноническими и иногда дополняются стадиями вроде Recognize — осознание (не всегда очевидно, что именно требует улучшений).

На стадии «постановки проблемы» участники проекта формулируют задачи. Это позволяет сосредоточить особое внимание на тех бизнес-процессах, которые этого требуют. Далее на этапе «измерение» по уже отобранным проблемам собирается детальная информация: составляются карты процесса, диаграммы. На следующей ступени («анализ») команды изучают эти данные, чтобы определить характер дефектов и степень их серьезности. Фаза «совершенствование», как явствует из названия, подразумевает действия по устранению недостатков. Спектр мероприятий включает этапы от генерации идей и проведения экспериментов до разработки плана действий и его реализации. Наконец, завершающий пункт проекта, «контроль», — это проявление компанией стремления защитить стабилизированный процесс от дальнейших ошибок.

Критерии успеха — методы оценки возможности успеха выбранного стратегического варианта развития компании; включают в себя следующие критерии:

- 1) пригодность — это критерий для оценки соответствия стратегии обстоятельствам работы компании, т.е. ее стратегической позиции. Понятие пригодности включает широкую оценку степени соответствия новой стратегии будущим тенденциям и переменам во внешней среде, стратегическим возможностям организации и ожиданиям заинтересованных сторон;
- 2) приемлемость — это критерий оценки ожидаемых результатов стратегии. Выделяют три группы результатов: отдача, риск и реакция заинтересованных сторон;
- 3) осуществимость — это критерий наличия у компании ресурсов и компетенции, необходимых для реализации стратегии. Один из основных подходов к пониманию данной концепции — финансовая осуществимость или прогноз финансовых потоков.

Личная сбалансированная система показателей (Personal Balanced Scorecard — PBSC) — в то время как компании рассуждают о людях как о своем основном капитале, выясняется, что они не уделяют достаточно времени тому, чтобы эффективно подобрать персонал и полноценно использовать этот свой наиважнейший ресурс. Убытки исчисляются миллиардами, тогда как компании безрассудно растрачивают таланты и потенциал своих сотрудников, будучи не в состоянии назначить подходящих людей на соответствующие должности. Затраты на управление неэффективно работающим персоналом оцениваются в 1,6% общего валового внутреннего продукта в Великобритании (2004).

Система PBSC включает в себя следующие составляющие:

- личную миссию, отражающую философию жизни, жизненные цели;
- личное видение, описывающее то, к чему человек стремится, его ценности и принципы, которыми он руководствуется;
- ключевые роли жизни;
- ключевые факторы успеха;
- личные цели, которые можно измерить;
- действия по реализации личной миссии, целей и видения.

Все элементы должны быть распределены по четырем областям:

- 1) внешняя перспектива;
- 2) внутренняя перспектива;

- 3) финансовая перспектива;
- 4) перспектива знания и обучения.

Маркетинг — процесс планирования и воплощения замысла, ценообразования, продвижения и реализации идей, товаров и услуг посредством обмена, удовлетворяющего целям отдельных лиц и организаций.

Маркетинг взаимоотношений с потребителями — процесс, который строится на стремлении всех сотрудников компании найти потенциальных потребителей и поддерживать взаимоотношения с ними настолько долго, насколько они будут оставаться взаимовыгодными.

Организация планирования взаимоотношения с потребителями на принципах маркетинга представлена в табл. 1.6.

Таблица 1.6

Планирование взаимоотношений с потребителями

Этап	Процесс	Результат
Анализ потребителей (идентификация потребителей и типов их поведения)	Анализ темпов привлечения различных групп потребителей и причин потери их, а также их реакций на стимулирующие инициативы со стороны компании	Идентификация групп потребителей, которые требуют наибольшего внимания
Разработка потребительской стратегии	Идентификация групп потребителей, которыми необходимо управлять особыми способами	Сформулированные стратегии управления взаимоотношениями для каждой целевой группы потребителей
Разработка маркетинговой стратегии	Разработка стратегий: ассортиментной, ценовой, товародвижения, рекламной и маркетинговых коммуникаций	Согласованный набор маркетинговых стратегий для каждого сегмента, распределение ресурсов на основе выбранных стратегий
Политика управления потребителями	Анализ вариантов взаимоотношений с потребителями (телефон, послепродажное обслуживание, реклама и прямой маркетинг), которые будут использоваться для достижения задач маркетинга	Спецификация целей и рабочих процессов по каждому каналу дистрибуции и коммуникаций
Реализация	Действия по планированию и анализ отклонений от плана	Поступления и прибыли как результат проделанной работы

По материалам книги: Гэмбл П., Стоун М., Вудкок Н. Маркетинг взаимоотношений с потребителями.

Внедрение маркетинга во взаимоотношения с потребителями требует ответа на следующие вопросы:

- смогли ли вы идентифицировать те группы потребителей, которые обеспечивают наибольшую часть вашей прибыли?
- определили ли вы, что именно все типы потребителей хотят получить в ходе взаимоотношений и что делает их преданными вам?
- сформулировали ли вы цели по установлению взаимоотношений с потребителями для своей компании?
- знаете ли вы, насколько преданными вам являются ключевые группы потребителей, если судить об этом по их поведению?
- измеряете ли вы регулярно степень этой преданности и влияние ваших действий по маркетингу, продажам и обслуживанию на эту преданность?
- все ли элементы ваших действий по маркетингу, продажам и обслуживанию сфокусированы на создании, поддержании и развитии взаимоотношений с потребителями, другими словами, насколько хорошо вы претворяете свои планы в реальную жизнь?
- чувствуют ли преданные вам потребители, что вы вознаграждаете их за эту преданность?
- все ли сотрудники вашей компании, особенно те, кто напрямую участвует в контактах с потребителями, понимают концепцию потребительской преданности и свою роль в ее поддержании и развитии и насколько мотивация и подготовка сотрудников помогают этому пониманию?

Маркетинг-менеджмент — это управленческая деятельность, связанная с осуществлением планирования, организации, координации, контроля, аудита и стимулирования мероприятий по интенсификации процесса формирования и воспроизводства спроса на товары и услуги, увеличению прибыли. Маркетинг-менеджмент выступает философией и средством интенсификации маркетинговой деятельности, основной целью которой является не просто сбыт и стимулирование продаж, а управление спросом.

Маркетинговая среда компании — совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами компании и влияющих на возможности руководства подразделения маркетинга.

Маркетинговая среда состоит из микро- и макросреды.

Микросреда — субъекты, имеющие непосредственное отношение к самой компании и его возможностям по обслуживанию потребителей, т.е. к поставщикам, маркетинговым посредникам, конкурентам и контактными аудиториями.

Макросреда — субъекты более широкого социального плана, которые оказывают влияние на микросреду, такие как факторы демографического, экономического, технического, политического и культурного характера.

Метод сбалансированной системы показателей (ССП — *Balanced Scorecard*) — система стратегического управления компанией и оценки ее эффективности, которая переводит миссию и общую стратегию компании в систему четко поставленных целей и задач, а также показателей, определяющих степень достижения данных установок. СПП включает в себя показатели, характеризующие четыре аспекта деятельности компании (перспективы): финансы, рынок (маркетинг), внутренние процессы, обучение и рост.

В рамках системы необходимо различать показатели, которые измеряют достигнутые результаты, и показатели, которые отражают процессы, способствующие получению этих результатов. Обе категории показателей должны быть увязаны друг с другом, так как для достижения первых (например, определенного уровня производительности) нужно реализовать вторые (например, добиться известной загрузки мощностей машин и оборудования). На практике внимание менеджеров обычно фокусируется на показателях первой категории.

Внедрение рассматриваемой концепции означает широкую перестройку всего процесса осуществления организационной стратегии. В этой связи важны два следующих обстоятельства.

Во-первых, применение сбалансированной системы показателей — это процесс не разработки стратегии, а ее реализации, предполагающий наличие в компании уже четко сформулированной стратегии.

Во-вторых, новую концепцию надо рассматривать не столько как систему показателей, сколько как *всеохватывающую систему управления*. При ее внедрении не следует также пытаться систематизировать в той или иной форме монетарные и немонетарные показатели, так как это проект, рассчитанный на изменения.

Процесс реализации новой концепции должен состоять из следующих этапов:

- 1) разработка сбалансированной системы показателей — превращение перспективных планов и стратегии в совокупность целей и мероприятий. После разработки система должна быть интегрирована в управленческий процесс;
- 2) сцепление — увязка всех иерархических уровней (от высшего управленческого звена до вспомогательных звеньев) путем выстраивания соответствующих целей и показателей, организация стратегической коммуникации, обеспечение компенсации за инициативные решения;
- 3) планирование — определение путей достижения во времени запланированных результатов через конкретные плановые задания, распределение ресурсов, проектирование стратегических мероприятий.

Современная концепция ССП рассматривает ее как систему для согласования структуры и стратегии. Рассматриваются следующие виды синергии.

Финансовая синергия:

- эффективное приобретение и интегрирование других компаний;
- поддержание качественных процессов мониторинга и управления во всех компаниях;
- использование общего бренда во многих бизнес-единицах;
- повышение уровня специальных знаний в процессе переговоров с внешними партнерами.

Клиентская синергия:

- последовательное предоставление общего предложения стоимости по всей географически распределенной сети опта и розницы;
- использование общей клиентской базы, комбинируя продукты или услуги от многих бизнес-единиц, с целью обеспечения отличительных преимуществ: низкой цены и удобства приобретения (логистики).

Синергия внутренних бизнес-процессов:

- использование ключевых компетенций для усовершенствования технологических процессов и повышения качества продукции во всех бизнес-единицах. Ключевые компетенции — совокупность опыта, знаний и систем внутри группы компа-

ний, которые могут использоваться для сокращения стоимости или времени, необходимых для наращивания стратегического актива, который трудно воспроизвести, скопировать, заместить или купить.

Синергия обучения и роста:

- наращивание «человеческого капитала» за счет усовершенствования методик привлечения новых сотрудников, обучения, развития лидерства во всех бизнес-единицах;
- использование многими производственными и сервисными подразделениями общей технологии, в частности стандартной для отрасли платформы или канала, что позволит потребителям иметь доступ к широкому набору услуг компании;
- совместное использование достижений и возможностей при управлении знаниями, передаче успешного опыта качественного выполнения процессов всем бизнес-единицам.

Менеджер синергии — это головная компания, которая повышает стоимость нескольких бизнес-единиц, управляя синергией между ними.

Менеджер развития использует собственную компетенцию как головной компании для увеличения стоимости бизнес-единиц и развивает навыки, подходящие для бизнес-единиц в его портфеле.

Ментальные модели — это то, что существует в нашем уме и направляет наши действия (модели — поскольку мы строим их на основании своего опыта — это идеи, верования и убеждения, посредством которых мы направляем свои действия). Мы используем их для объяснения причин и следствий, а так же для придания смысла нашему опыту.

В создании и поддержании ментальных моделей участвуют четыре механизма:

- 1) вычеркивание — отбор и фильтрование опыта, часть которого уходит из памяти;
- 2) конструирование — придумывание чего-то, что на самом деле отсутствует;
- 3) искажение — манипуляция фактами и событиями, придание им различных толкований;
- 4) обобщение — истолкование единственного случая, как типичного для целого класса явлений.

Миссия и корпоративная культура

Миссия — это краткое изложение основных ценностей и философии бизнеса компании, а также описание товаров (услуг), поставляемых ею на рынок. Иначе говоря, в одной формулировке излагается, что представляет собой компания и чему она служит.

Компании сами по себе не имеют целей. Цели есть у их владельцев и сотрудников. Сотрудники приходят в компанию вовсе не для того, чтобы реализовывать цели владельцев или руководителей, а чтобы добиться личных результатов с помощью компании.

Одна из основополагающих проблем большинства миссий заключается в том, что они слишком общие, в них нет конкретики. Они написаны языком корпоративного маркетинга, а не теми словами, которыми обычно пользуются простые люди. Они учитывают все, они вкрадчивы, но не эксклюзивны и не вызывают восхищения.

Сегодня компании нуждаются в чем-то большем, чем подобные миссии. Работники, покупатели, все заинтересованные лица должны иметь нечто более мудрое, что вызвало бы у них необходимую мотивацию — эффективную систему ценностей, призванную быть путеводной звездой компании в ее повседневной жизни.

Большинство миссий и корпоративных стратегий попадает в ловушку «многогранности»: слишком много параграфов, слишком много подпунктов, слишком много целей, слишком длинные списки приоритетов. Корпоративная миссия должна быть сведена к единому неотразимому и особенному обязательству.

Миссия компании — это средство, позволяющее руководству совместить собственные цели с целями наемных сотрудников.

Сложность формулировки миссии состоит в том, что она, с одной стороны, не содержит конкретных цифр, а с другой — должна задавать общие ориентиры и оставлять место для развития компании.

Миссия имеет следующую структуру:

- описание вневременной цели компании;
- обещания разным группам партнеров и потребителей;
- основные средства (ресурсы) ее достижения;
- ценности компании.

Корпоративная культура — это основные предположения и верования, разделяемые членами организации, действующими бессознательно и определяющими непреложный взгляд организа-

ции на себя и свое окружение. Корпоративную культуру удобно рассматривать как четырехслойную:

Ценности компании легко распознать, а часто их даже формулируют как миссию, цели и стратегии компании, но могут порой звучать и расплывчато, например «служить обществу» и т.п.

Верования конкретнее, и они тоже достаточно очевидны для сотрудников компании.

Поведение — это привычный ежедневный образ действия в компании, он очевиден для людей как внутри компании, так и за ее пределами. Включает рабочие порядки, то, как структурирована и контролируется компания, а также менее формальные моменты символического поведения.

Непреложные предположения — сердцевина корпоративной культуры, но это также аспекты жизни компании, которые служащим трудно назвать и объяснить. В отдельных случаях в этом контексте используется термин «парадигма» — набор существующих в компании коллективных и непреложных предположений, в какой-то мере общих для всех сотрудников компании и не подлежащих сомнению.

Единая корпоративная культура скорее миф, нежели реальность, так как в любой компании работают:

- продуктивные, преданные компании сотрудники;
- сотрудники, выполняющие только должностные обязанности, не более того;
- недовольные сотрудники, активно показывающие свое недовольство.

Создавая корпоративную культуру, следует помнить, что:

- не все и не всегда готовы ее разделять;
- изменить личные убеждения и ценности сотрудников крайне сложно;
- значительную часть персонала невозможно воодушевить правилами внутренней культуры, но можно правильно организовать.

Самый оптимальный способ добиться высоких результатов от сотрудников — развивать их сильные стороны и не тратить время на борьбу с их слабостями.

Правила управления компанией можно сформулировать однозначно и точно, а вот поведение людей практически невозможно привести к общему знаменателю, и не это является целью.

Целью является создание «системы координат», которая позволяет компании двигаться в заданном направлении и с меньшими затратами реализовывать намеченное.

Если правила поведения разработаны, то у любого потенциального сотрудника есть возможность заранее соотнести свои привычки, ценности и убеждения с обязательными нормами поведения на рабочем месте, а компания получает дополнительный инструмент приема на работу лояльных, а значит, более эффективных сотрудников.

Модель стратегических карт Каплана и Нортон включает четыре ключевых аспекта деятельности компании:

- 1) как должна выглядеть преуспевающая компания в глазах своих акционеров;
- 2) какой имидж должна иметь компания в глазах потребителей (партнеров), чтобы преуспеть в реализации своей миссии;
- 3) в организации каких внутренних бизнес-процессов компания должна преуспеть, чтобы оправдать ожидания акционеров и потребителей (партнеров);
- 4) каким образом компания должна действовать, чтобы реализовать свою миссию.

Показатели, включенные в стратегическую карту, должны характеризовать как достигнутые результаты, так и обусловившие их основные факторы, т.е. отражать причинно-следственные взаимосвязи между стратегическими факторами и характеризующими их показателями.

Успех или провал модели стратегических карт будет зависеть от того, насколько надежна и адекватна система оценки деятельности каждого работника, групп сотрудников и отделов с точки зрения достижения корпоративных целей.

«Открытая книга» — стиль менеджмента, постоянно поддерживающий осведомленность всего персонала компании об ее рыночном и финансовом положении, когда отменяется само понятие «конфиденциальных данных» внутри компании.

Принципы подхода к управленческому учету в новых условиях:

- 1) ориентация системы управленческого контроля на стратегическую перспективу;
- 2) постановка перед каждым сотрудником четкой цели его деятельности;

- 3) обсуждение будущих выгод от формирования базисной компетенции компании, развития отношений с потребителями, создания информационных систем;
- 4) организация обучения персонала в процессе систематического анализа ключевых факторов успеха и обсуждения его результатов;
- 5) признание того факта, что часто самые значительные события и действия компании не приводят к немедленному росту;
- 6) поиск новых путей и способов информирования заинтересованных лиц о том, что собой представляет компания и на что она способна. Такая информация расширяет и дополняет характеристику финансового положения компании, представленную в финансовой отчетности.

Процесс формулирования конкурентной стратегии

- А. Что делает компания в настоящее время?
 1. Идентификация (*Какова ее явная или скрытая стратегия?*).
 2. Подразумеваемые положения (*Какие положения относительно сравнительной позиции компании, ее преимуществ и слабостей, конкурентов и тенденций в отрасли должны быть приняты, чтобы придать смысл текущей стратегии?*).
- Б. Что происходит во внешнем окружении?
 1. Анализ отрасли (*Каковы ключевые факторы конкурентного успеха, а также существенные отраслевые возможности и угрозы?*).
 2. Анализ деятельности конкурентов (*Каковы возможности и ограничения действующих и потенциальных конкурентов, а также их вероятные будущие действия?*).
 3. Анализ социальных факторов (*Какие существенные экономические, социальные и политические факторы будут представлять возможности или угрозы?*).
 4. Преимущества и слабые стороны (*С учетом проделанного анализа отрасли и конкурентов, каковы преимущества и слабые стороны компании в сравнении с нынешними и будущими конкурентами?*).
- В. Что следует делать компании?
 1. Тестирование принятых положений и стратегии (*Как положения, воплощенные в текущей стратегии, соотносятся с проделанным выше анализом? В какой мере стратегия отвечает тестам на согласованность?*).

2. Стратегические альтернативы (*Каковы осуществимые стратегические альтернативы с учетом проделанного выше анализа? Является ли текущая стратегия одной из них?*).
3. Стратегический выбор (*Какая из альтернативных стратегий наилучшим образом соотносится с положением компании в зависимости от внешних возможностей и угроз?*).

Стратегическая бизнес-единица (СБЕ) — это часть компании, для товаров и услуг которой существует определенный внешний рынок, отличный от рынков других СБЕ.

При этом надо избегать двух ловушек:

- 1) если каждый товар и каждое географическое направление рассматривать как независимую СБЕ, то огромное разнообразие конкурентных стратегий для одной компании приведет к распылению сил и потере эффективности. В этой ситуации разработать корпоративную стратегию будет почти невозможно.
- 2) с другой стороны, концепция СБЕ дает возможность адекватно отразить действительно существующее разнообразие товаров и услуг.

Внешние критерии идентификации СБЕ относятся к природе рынка для разных частей компании. Две части компании рассматривать как одну СБЕ необходимо при следующих условиях:

- а) их целевые потребители одного и того же типа;
- б) свои услуги и услуги этим потребителям обе части компании доставляют через одинаковые каналы распространения;
- в) у обеих аналогичные конкуренты, например «единица», адаптирующая товары и услуги для удовлетворения конкретных потребностей, и «единица», предлагающая стандартизованные товары или услуги, не принадлежат одной СБЕ. Точно также не принадлежат к одной СБЕ «единицы», предлагающие одинаковые товары одной и той же группе потребителей, но использующие разные каналы распространения (например, через розничные магазины или Интернет).

Внутренние критерии идентификации СБЕ относятся к природе стратегических возможностей компании — ее ресурсам и компетенции. Две части компании только тогда считаются одной СБЕ, если у них подобные товары (услуги), которые построены на подобных технологиях, и подобные комбинации ресурсов и компетенции. Обычно это также означает, что и по структуре затрат данные «единицы» также подобны одна другой.

От правильной идентификации СБЕ зависит выбор конкурентных стратегий, корпоративные вопросы об отношениях и вопросы структуры компании.

Система — сущность, которая в результате взаимодействия ее частей может поддерживать свое существование и функционировать как единое целое. Поведение различных систем зависит от того, как связаны между собой их части, а не от самих частей. Поэтому можно, опираясь на одни и те же принципы, понять поведение многих систем. Системы являются частью более крупных систем и в свою очередь образуются меньшими подсистемами. *Свойства систем* — это свойства целого. Ни одна из частей ими не обладает. Чем сложнее система, тем более непредсказуемы характеристики системы в целом. Эти свойства систем известны как эмерджентные, или возникающие, — они «возникают», когда система работает.

Разделение целого на части — это анализ. С помощью анализа мы приобретаем знания. Соединение частей в целое — это синтез. С помощью синтеза мы приобретаем понимание. Когда вы разрываете систему на части и анализируете ее, она теряет свои свойства. Чтобы понять системы, нужно наблюдать за ними в действии.

Детальная сложность означает, что система состоит из большого числа элементов.

Динамическая сложность системы означает, что существует потенциально большое число связей между ее частями, поскольку каждая из них может пребывать в нескольких различных состояниях.

Каждая часть системы может влиять на систему в целом. При изменении одного элемента системы всегда возникают побочные эффекты. Системы противятся изменениям, потому что их части взаимосвязаны. Но их изменения могут быть внезапными, очень быстрыми и эффективными. Если понять систему, то можно найти ее уязвимые места. Небольшое воздействие на них может стать причиной значительных изменений. Это принцип рычага!

Связанная диверсификация — это стратегическое развитие компании за пределы текущего разнообразия товаров и рынков, но в рамках возможностей или сети создания стоимости компании. Различают следующие виды интеграций:

- 1) вертикальной называется интеграция вперед и назад в смежные виды деятельности сети создания стоимости;

- 2) интеграция назад — это развитие видов деятельности, связанных с входными компонентами текущего бизнеса компании;
- 3) интеграция вперед — это развитие видов деятельности, связанных с выходными компонентами текущего бизнеса компании;
- 4) горизонтальная интеграция — это развитие видов деятельности, дополняющих существующие.

Словарь маркетинговых терминов Сета Година

Маркетинг прерываний — трансляция сообщений, которые люди не хотят ни видеть, ни слышать; сообщений, «вмешивающихся в личную жизнь».

Маркетинг доверия — доставляемые конкретным лицам ожидаемые, личные и важные для адресата сообщения.

Удивительное событие или выдающаяся обстановка — все, что с точки зрения потребителя заслуживает отдельного обсуждения.

Рупор возникает, когда клиенты самостоятельно рекламируют вас своим друзьям и коллегам.

Мастерство радикальной мысли — процесс, сочетающий глубокий анализ и смелость действий, результатом которого становятся экстремальные выдающиеся идеи.

Маркетинг — умение рассказывать правдивые истории, в которые хотят и будут верить клиенты.

Стратегии менеджмента Д. Траута

Стратегия — в восприятии

Существует пять свойств сознания, которые необходимо понимать и учитывать: сознание ограничено, не терпит путаницы, уязвимо, инертно и склонно к потере концентрации.

Стратегия — в дифференциации

Существует много способов дифференцировать себя. Суть в том, чтобы выбрать один из них и неукоснительно его придерживаться. Для начала нужно понять разницу между слоганом и дифференциацией. Наиболее дифференцирующие стратегии основаны на свойствах, процессе создания, лидерстве, первенстве, инновациях и наследии.

Стратегия — в конкуренции

В правильной стратегии, как и на «поле битвы», ведутся четыре типа боевых действий: оборонительные, наступательные, позиционные и партизанские. Каждый из этих типов действий основан на принципах, которые могут обеспечить победу над конкурентами.

Стратегия — в специализации

Лучше быть лучшим в чем-то одном, чем середнячком во всем. Специализация — мощнейший инструмент. Специализация требует значительной концентрации и готовности «думать по-мелкому», чтобы стать крупным. Стремление к росту может стать здесь проблемой.

Стратегия — в простоте

Великие стратегические идеи укладываются в несколько слов. Сложность — враг. Простота — Святой Грааль. Чтобы быть простым, нужно избегать сложностей. Противоядие от сложности — благоразумие! К сожалению, многие директора частенько забывают захватить его с собой на работу

Стратегия — в лидерстве

За вами не пойдут, пока не будут знать, куда вы их ведете. Сильные лидеры стоят во главе. Хорошего лидера отличают гибкость, смелость, знания и удача.

Стратегия — в реальности

Мы живем в эру больших проблем больших брендов, а все потому, что у них нет правильной стратегии. Они игнорируют рыночную реальность и горько за это расплачиваются, притом что этого не должно было произойти.

Джек Траут уверен, что успех основан не на правильных людях, отношении, инструментах, ролевой модели или организации. Успех основан на правильной стратегии!

Цели внутреннего маркетинга:

- 1) общая цель — обеспечить, чтобы сотрудники компании имели соответствующую мотивацию;
 - 2) тактическая цель — обеспечить, чтобы весь персонал понимал, что он лично участвует в поддержании потребительских взаимоотношений и что для компании это очень важно;
 - 3) стратегическая цель — довести до потребителей (партнеров) свою долгосрочную конкурентную позицию, которую компания стремится занять, и сформировать у них убежденность в ее ориентации на взаимоотношения с ними на основе маркетинга.
- Успешность внутреннего маркетинга будет зависеть:
- от командной работы сотрудников и того, в какой степени они разделяют цели компании и стремятся их достичь;
 - от технологического обеспечения выполнения работ (инструментов, оборудования, средств связи и др.), системы контроля за их работой и делегирования им полномочий для решения стоящих задач;

- от стиля управления, учитывающего личные предпочтения сотрудников в выполнении ими своей работы и оценку их роли в достижении запланированных показателей организации взаимоотношений с потребителями (партнерами);
- от предотвращения ролевых конфликтов между сотрудниками и недопущения со стороны руководства несоответствия декларируемых принципов их фактической реализации, в частности в отношении учета замечаний и пожеланий потребителей (партнеров);
- от неприменения двойных стандартов в отношениях с потребителями (партнерами).

Элементы маркетинга-микса в системе предпринимательства



Рис. 1.5. Система предпринимательства

Энгейджмент (Engagement) — технология повышения эффективности за счет вовлечения работников в ценности компании.

Энгейджмент — это не очередная система мотивации. Даже если добиться высокого уровня удовлетворенности работников, это не значит, что персонал будет действовать, чтобы помочь бренду. Вовлеченный работник действует. Удовлетворенный — может оставаться пассивным.

Энгейджмент — это не внутренний маркетинг. Задача маркетинга — выявлять потребности и удовлетворять их. Он действует уровнем ниже: создает понимание рациональных и эмоциональных мотивов, обуславливающих поведение работника.

Энгейджмент работает вне коммуникации и его цель — влиять на все факторы, которые воздействуют на поведение работника. Организации уйдут от «пушистых» фраз, подобных «жить брендом», программ, нацеленных на внутренний брендинг, и душещипательных штампов вроде «корпоративной социальной ответственности». Организации должны адресовать свою коммуникацию обеим группам потребителей — как внешней, так и внутренней. И эта коммуникация будет открытой, честной и интегрированной.

Сам маркетинг начнет брать столько ответственности за щедро раздаваемые обещания, сколько персонал захочет и сможет донести до потребителя.

Этапы эволюции взаимоотношений с потребителями:

- 1) сфокусированность на товаре. Ведущий поставщик имеет товары и услуги, которые значительно лучше, чем у основных конкурентов. Поэтому потребители, приобретая товары (услуги), довольны. Это позволяет получить хорошую долю рынка и обеспечивает рентабельность всей деятельности. Здесь не имеет принципиального значения, насколько конкуренты пытаются компенсировать слабость товара или услуги управлением взаимоотношений с потребителями;
- 2) сфокусированность на потребителе. Полученные прибыли привлекают внимание конкурентов, которые начинают предлагать аналогичный товар и услуги, конкуренция усиливается как по характеристикам, так и по цене. Компании начинают дифференцировать свой товар (услугу), прибегая для этого к набору свойств и брендам. Резко растут расходы на рекламу;
- 3) сфокусированность на всех потребителях. Разница между характеристиками товаров (услуг) становится все менее значительной. Если компании удастся добиться успеха с помощью бренда, то она продолжает сохранять свои лидирующие

позиции, но тратит значительные средства на рекламу и продвижение товара (услуги), поддержание бренда. Главный акцент делается на организации обслуживания потребителей. Если первоначально акцент делался на организации гарантийного обслуживания и сервисного сопровождения, то постепенно он смещается в сторону большей заботы об удовлетворенности интересов потребителей;

- 4) сфокусированность на маркетинге взаимоотношений с потребителями. Главное внимание уделяется координации всех аспектов организации взаимоотношений с потребителями. Важно и необходимо учитывать и выявлять разнообразие отношений с различными группами потребителей. Главная цель – широкий охват потребительской базы, соответствующий контроль за затратами каждого канала контактов с потребителями и использование правильного набора профессиональных навыков, предлагаемых к тому же своевременно;
- 5) управление базой данных компании. Постоянное отслеживание потребителей или непосредственное взаимодействие с ними, позволяющее учесть их потребности, чтобы выявлять, какие новые подходы необходимо ввести. Потребители вправе ожидать от компании рационально установленных стандартов на получение товара (услуги), даже если они не являются лучшими в абсолютном понимании. Они ожидают от усиливающейся конкуренции новых выгод для себя, в том числе по их обслуживанию.

РЕГЛАМЕНТ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА.

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ И МИССИИ КОМПАНИИ

I. Проведение SWOT-анализа

Владелец (хозяин) процесса: подразделение маркетинга или стратегического развития.

Участники процесса: руководители и сотрудники подразделений маркетинга или стратегического развития, финансового, планово-экономического, сбыта (продаж), конструкторско-технологического, внешнеэкономической деятельности, информационных технологий, персонала и контроля качества.

Порядок выполнения работ

1. Согласовать список основных конкурентов компании имеющих и (или) потенциальных.

Затем следует привести значения количественных и качественных показателей, отражающих запас прочности компании и позволяющих сохранить достигнутый ею уровень конкурентоспособности.

II. Диагностика организации взаимодействия подразделений компании в реализации ее рыночной стратегии

Владелец (хозяин) процесса: подразделение маркетинга.

Участники процесса: руководители и сотрудники всех подразделений компании и сотрудники подразделений маркетинга, сбыта (продаж), закупок, персонала и информационных технологий.

Порядок выполнения работ

1. Подготовить текст анкеты и согласовать его с руководителями подразделений стратегического развития, финансового, сбыта (продаж), персонала и передать на утверждение руководителю компании.

2. Подготовить приказ по компании о порядке проведения анкетирования с назначением ответственного за исполнение — руководителя подразделения персонала.

3. Обработать полученные результаты анкетирования, представив их в табличной и графической форме (в виде диаграмм), и со своими выводами и предложениями направить руководителям всех структурных подразделений и руководителю компании.

Диагностика взаимодействия подразделений компании при реализации ее рыночной стратегии проводится методом индивидуального анкетирования управленцев компании всех уровней (руководитель компании, руководители всех структурных подразделений, сотрудники подразделений маркетинга, продаж (сбыта), снабжения (закупок), логистики и сервисного (гарантийного) обслуживания). Рекомендуется проводить анкетирование в электронном виде, используя возможности сети Интернет. Периодичность проведения — не реже одного раза в год.

АНКЕТА

1. Сформулируйте одним предложением сферу бизнеса компании.

2. Существует ли утвержденная стратегия компании?

Да Нет Затрудняюсь ответить

3. Какие из нижеприведенных целей, по вашему мнению, отражены или должны быть отражены в стратегии компании?

Рыночные цели

- Увеличение доли рынка за счет увеличения объема продаж всего ассортимента
- Увеличение доли рынка за счет освоения новых видов товаров (услуг)
- Увеличение доли рынка за счет расширения географии поставок товаров (услуг)
- Диверсификация видов деятельности (в какой сфере, укажите)
- Другие цели (укажите) _____

Экономические цели

- Повышение финансовой устойчивости (стабильности) компании
- Повышение среднего уровня заработной платы и компенсационных выплат сотрудникам
- Другие цели (укажите) _____

Организация взаимоотношений между подразделениями компании и ее сотрудниками

- Повышение эффективности взаимодействия подразделений компании
- Повышение уровня ответственности подразделений и ее сотрудников за своевременное и качественное выполнение поставленных задач
- Повышение степени преданности (лояльности) сотрудников компании
- Другие цели (укажите) _____

Организация взаимоотношений между компанией и ее потребителями (партнерами)

- Совершенствование форм взаимоотношений с разными категориями потребителей
- Повышение у имеющихся потребителей степени их преданности (лояльности) компании
- Привлечение к сотрудничеству новых потребителей
- Другие цели (укажите) _____

Продвижение бренда

- Повышение степени узнаваемости бренда потребителями.
- Увеличение числа преданных (лояльных) бренду компании потребителей
- Другие цели (укажите) _____

4. В чем, по вашему мнению, состоит уникальность или отличительность товара (услуги) компании от аналогов у конкурентов (укажите не более трех показателей)?

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____

5. Удовлетворены ли ваши потребители, каждый в отдельности, сегодня больше, чем год назад?

Да Нет Затрудняюсь ответить

Если «да», то укажите почему:

6. Чем, по вашему мнению, более всего мотивировано обращение потребителей в компанию (присвойте места от 1 и далее в соответствии со степенью убывания значимости)?

Место	Показатель
	Уникальность (отличительность) товаров (услуг)
	Полнота и многообразие ассортимента товаров (услуг)
	Качество товаров (услуг)
	Уровень цен и размеры скидок
	Виды и формы оплаты
	Географическое месторасположение компании
	Логистика
	Доступность получения оперативной информации о наличии и условиях приобретения (предоставления) товаров (услуг), в том числе через Интернет
	Комфортность работы с сотрудниками компании при заключении договоров и отпуске (отгрузке) товаров (услуг)
	Строгое соблюдение компанией принятых на себя обязательств перед потребителем
	Известность торговой марки (бренда) компании
	Другое (укажите)

7. Формируют ли ваша реклама и менеджеры по продажам у потребителей ожидания от товара/услуги большие, чем компания может оправдать?

Да Нет Затрудняюсь ответить

Из какого источника вы получили эту информацию (укажите)?

8. Знаете ли вы мотивы (причины), побуждающие потребителей продолжать контакты с компанией продолжительное время?

Да Нет Затрудняюсь ответить

Если да, то приведите их.

9. Считаете ли вы, что все сотрудники компании вносят свой посильный вклад в повышение степени преданности (лояльности) потребителей?

Да Нет Затрудняюсь ответить

Если нет, то что необходимо сделать в первоочередном порядке?

10. Считаете ли вы, что имеющаяся в компании информация о характере и истории взаимоотношений с потребителями достаточно полная и прозрачная для всех сотрудников компании, отвечающих за непосредственное взаимодействие с ними?

Да Нет Затрудняюсь ответить

Если нет, то что необходимо сделать в первоочередном порядке?

11. Считаете ли вы, что на качество обслуживания потребителей (партнеров) компании оказывают непосредственное влияние «войны местного значения» или несогласованность действий подразделений?

Да Нет Затрудняюсь ответить

Если да, то что необходимо сделать в первоочередном порядке?

12. Считаете ли вы, что действующая в компании система оценки эффективности работы сотрудников в полной мере мотивирует их на реализацию миссии и стратегии компании?

Да Нет Затрудняюсь ответить

13. Повысит ли моральный климат в компании практика рассылки руководством благодарственных писем тем менеджерам, кто показал в прошлом месяце результаты выше среднего?

Да Нет Затрудняюсь ответить

14. Известны ли вам причины ухода ценных (значимых) потребителей?

Да Нет Затрудняюсь ответить

Если да, то опишите их (подробно).

15. Что конкретно делается сотрудниками вашего подразделения для возвращения ушедших, в первую очередь из числа ценных (значимых) потребителей?

16. Поощряются ли сотрудники компании за удержание ценных (значимых) потребителей?

Да Нет Затрудняюсь ответить

Если нет, считаете ли вы, что это необходимо предусмотреть?

Да (только для сотрудников подразделений маркетинга и продаж)

Да (для всех сотрудников компании)

Нет

Затрудняюсь ответить

17. Отслеживается ли в компании степень удовлетворенности своей работой собственных сотрудников (внутренних потребителей) и организацией их взаимодействия с сотрудниками других подразделений?

Да Нет Затрудняюсь ответить

Если нет, что нужно сделать в первоочередном порядке?

18. Известны ли вам критерии ранжирования потребителей компании по степени их значимости (ценности) для компании?

Да Нет Затрудняюсь ответить

Если да, то считаете ли вы, что стандарты (регламенты) обслуживания значимых (ценных) потребителей в компании в полной мере соответствуют их статусу?

Да Нет Затрудняюсь ответить

Если нет, то считаете ли вы необходимым провести ранжирование одновременно с внедрением стандартов (регламентов) обслуживания их?

Да Нет Затрудняюсь ответить

19. Оцените по традиционной пятибалльной шкале приоритетность (необходимо) и фактическое состояние (факт) с решением нижеприведенных задач:

Задача	Оценка	
	необходимо	фактическое состояние
Разработка критериев оценки ценности (значимости) потребителей и их ранжирования		
Разработка регламентов взаимодействия компании с разными категориями потребителей		
Анализ причин ухода значимых потребителей к конкурентам		
Анализ причин неудовлетворенного и отложенного спроса		
Разработка программ по удержанию (повышению) преданности потребителей		
Анализ спроса и его тенденций на отдельные виды товаров (услуг)		
Анализ спроса и его тенденций на ключевые виды ТМЦ		
Разработка прогнозов сбыта на основную продукцию (услуги) на период от 1 до 3 месяцев		
Анализ ассортимента производимых (реализуемых) товаров (услуг) по степени их значимости для компании		

Задача	Оценка	
	необходимо	фактическое состояние
Анализ конкурентов, их стратегий (ассортиментной, ценовой, товародвижения, рекламной) и организации взаимоотношений с потребителями и партнерами		
Освоение новых видов товаров (услуг)		
Освоение новых сегментов рынка и (или) диверсификация видов деятельности		
Эффективное ценообразование, включая гибкие системы скидок		
Организация эффективного взаимодействия с дистрибьюторской (дилерской) и агентской сетью		
Поиск и привлечение к сотрудничеству новых потребителей		
Оперативность организации обслуживания потребителей при отпуске (предоставлении, отгрузке) товаров (услуг) в компании		
Совершенствование системы гарантийного (сервисного) обслуживания и сопровождения		
Организация и проведение рекламных кампаний по товарам (услугам) и бренду		
Создание единой базы данных по взаимоотношениям потребителей и партнеров с подразделениями компании		
Создание регламентов (стандартов) взаимодействия между подразделениями		
Разработка критериев оценки эффективности работы сотрудников компании		

20. Какие службы, по вашему мнению, должны принимать участие, в том числе и нести ответственность, за решение ниже перечисленных задач (отметьте цифрой «1» службы, принимающие участие в решении задачи, цифрой «2» – службу, ответственную за ее решение)?

21. Что, по вашему мнению, необходимо предпринять в первую очередь с целью повышения эффективности в реализации стратегии компании (присвойте места от 1 и далее по степени убывания значимости)?

Место	Мероприятия
	Довести до сведения сотрудников компании основные положения ее миссии и стратегии
	Повысить степень взаимодействия структурных подразделений между собой за счет внедрения внутренних регламентов (стандартов) и жесткого контроля за их соблюдением
	Делегировать дополнительные полномочия руководителям структурных подразделений в процессе принятия управленческих решений с возложением на них всей полноты ответственности за них
	Повысить степень компьютерного и программного обеспечения деятельности структурных подразделений и организации их взаимодействия по локальной сети
	Определить критерии оценки эффективности выполненных работ сотрудниками компании
	Усовершенствовать систему мотивации персонала (материальной и нематериальной)
	Провести обучение управленческого персонала компании основам организации эффективных взаимоотношений с потребителями и партнерами
	Другое (укажите)

Наименование подразделения (код подразделения) _____

СПАСИБО!

III. Разработка стратегии и миссии компании, параметров стратегических карт ССП по основным аспектам деятельности

Владелец (хозяин) процесса: подразделение маркетинга или стратегического развития.

Участники процесса: руководители и ведущие сотрудники всех подразделений компании, неформальные лидеры компании и привлеченные специалисты, имеющие практический опыт в реализации проектов по сбалансированной системе показателей.

Порядок выполнения работ

1. Определить состав инициативной группы, включающей руководителей подразделений, топ-менеджеров, неформальных лидеров

и сторонних специалистов, которые будут привлечены к работе над проектом, и направить его руководителю компании для согласования и утверждения.

2. Определить характерные особенности развития сферы бизнеса, в котором специализируется или планирует специализироваться компания, путем проведения интервьюирования участников инициативной группы, утвержденной руководителем компании, и определить необходимость проведения исследования рынка силами сторонней организации. В случае признания необходимости привлечения сторонней организации подготовить техническое задание на проведение исследования и осуществить выбор исполнителя, направить свои предложения руководителю компании для принятия решения.

3. Разработать концепцию стратегии и миссии компании в рамках проведения 1—2 семинаров продолжительностью 1—2 дня участников инициативной группы и направить ее для утверждения руководителю компании.

4. Провести детализацию миссии компании для ключевых аспектов ее деятельности в рамках 1—2-дневного семинара участников инициативной группы и результаты направить руководителю компании для утверждения.

5. Определить ключевые аспекты деятельности компании (ключевые факторы успеха) и разработать систему показателей с выявлением причинно-следственных факторов и характеризующих их показателей, кратко- и среднесрочные прогнозы, в рамках 1—2-дневного семинара инициативной группы и направить их для утверждения руководителю компании.

6. Разработать форматы показателей стратегических карт для каждого подразделения (не более 7—8) в рамках семинаров, проводимых в каждом подразделении с участием руководителя подразделения и его сотрудников, руководителей подразделений маркетинга и стратегического развития, привлеченных специалистов из инициативной группы, и направить их для утверждения руководителю компании.

7. Разработать показатели стратегических карт для сотрудников подразделений (не более 3—4) в рамках совместной работы руководителей самого подразделения сотрудника, подразделений маркетинга, планово-экономического, персонала и направить их для утверждения руководителю компании.

8. Разработать план мероприятий по внедрению стратегических карт для каждого подразделения и порядка контроля за их исполнением и направить его для утверждения руководителю компании.

Виды стратегических карт

Финансовая деятельность

1. Общая сумма активов (в руб.) и динамика ее изменения.
2. Стоимость активов на одного сотрудника компании (в руб.) и динамика их изменения.
3. Капиталоотдача (в %) и динамика ее изменения.
4. Объем продаж новых видов товаров (услуг) (в руб.) и динамика его изменения.
5. Производительность труда на одного сотрудника (в руб.) и динамика его изменения.
6. Рентабельность активов (в %) и динамика ее изменения.
7. Прибыль от новых видов товаров (услуг) (в руб.) и динамика ее изменения.
8. Прибыль на одного работающего сотрудника (в руб.) и динамика ее изменения.
9. Рыночная стоимость акций (в руб.) и динамика их изменения.
10. Доходность чистых активов (в %) и динамика ее изменения.
11. Добавленная стоимость на одного работающего (в руб.) и динамика ее изменения.
12. Доходность на вложенный капитал (в %) и динамика ее изменения.
13. Рентабельность объема продаж (в %) и динамика ее изменения.
14. Коэффициент маржинального дохода или маржинальный доход (выручка за вычетом переменных затрат) (в %) и динамика его изменения.
15. Маржинальный доход на одного работающего (в руб.) и динамика его изменения.
16. Денежный поток (в руб.) и динамика его изменения.
17. Отношение собственного капитала к общей сумме активов, платежеспособность (в %) и динамика его изменения.
18. Доходность инвестиций (в %) и динамика их изменения.
19. Общая сумма затрат (в руб.) и динамика их изменения.
20. Рыночная (экспертная) стоимость бренда (в руб.) и динамика ее изменения.
21. Показатели значения коэффициента оборачиваемости (деловой активности) и динамика его изменения. При проведении данного вида анализа целесообразно рассчитать долю дебиторской задолженности в общем объеме текущих активов

и долю сомнительной задолженности в составе дебиторской задолженности. Эти показатели характеризуют «качество» дебиторской задолженности. Тенденция к их росту свидетельствует о снижении ликвидности.

Сумма периодов оборота отдельных составляющих текущих активов, за исключением денежных средств, составляет затратный цикл компании. Сумма периодов оборота текущих пассивов составляет кредитный цикл компании.

Разность между затратным циклом и кредитным циклом составляет чистый цикл. Чистый цикл — важнейший показатель, характеризующий финансовую организацию основного производственного процесса. Рост этого показателя свидетельствует о росте потребности в финансировании со стороны внешних по отношению к производственному процессу источников (собственный капитал, кредиты).

Отрицательное значение чистого цикла может означать, что кредиты поставщиков и потребителей с избытком покрывают потребность в финансировании производственного процесса, и компания может использовать образующийся излишек на иные цели, например на финансирование постоянного капитала.

Взаимоотношения с потребителями

1. Количество потребителей (всего), в том числе новых, и динамика их прироста (в %).
2. Доля новых потребителей по категориям значимости и (или) сегментам рынка и динамика ее изменения (в %).
3. Доля рынка (по каждой товарной группе или сегменту рынка) и динамика ее изменения (в %).
4. Годовой объем продаж (в руб.) по всем потребителям, в том числе из каждой категории значимости и (или) сегментам рынка, и динамика его изменения (в %).
5. Годовой объем продаж (в руб.) по каждому потребителю, в том числе из каждой категории значимости, и динамика его изменения (в %).
6. Количество потерянных потребителей (в том числе из категории значимых) и (или) сегментов рынка в абсолютном и относительном выражении и динамика их изменения (в %).
7. Средний размер недополученных оборотных средств (маржинальной прибыли) по обращениям потребителей, не закончившимся сделкой (договором), с учетом причин отказа от сотрудничества, и динамика его изменения (в %).

8. Среднее время оформления договора с потребителем (в часах) и динамика его изменения (в %).
9. Количество обслуживаемых потребителей на одного сотрудника клиентского подразделения (отдела продаж), в том числе по категориям их значимости и (или) сегментам рынка, и динамика их изменения (в %).
10. Удельный вес заключенных сделок (договоров) к общему количеству зарегистрированных обращений потребителей в компанию (в %), в том числе по категориям значимости их и (или) сегментам рынка, и динамика их изменения (в %).
11. Индекс удовлетворенности потребителей по сегментам рынка и динамика его изменения (в %).
12. Индекс преданности (лояльности) потребителей по категориям значимости и (или) сегментам рынка и динамика его изменения (в %).
13. Расходы на маркетинговые коммуникации с потребителями (в руб.) по категориям значимости и (или) сегментам рынка и динамика их изменения (в %).
14. Расходы на маркетинговые коммуникации с одним потребителем за год (в руб.) в целом и по категориям значимости и (или) сегментам рынка и динамика их изменения (в %).
15. Удельный вес расходов на маркетинг и (или) сбыт в общем объеме выручки (в %) и динамика его изменения (в %).
16. Удельный вес своевременно выполненных заказов (поставок) к общему количеству заказов (сделок) и динамика его изменения (в %).
17. Количество рекламаций от потребителей всего и по категориям значимости и (или) сегментам рынка и динамика его изменения (в %).
18. Индекс популярности (узнаваемости) бренда компании и динамика его изменения (в %).
19. Средняя продолжительность периода (в днях) от первого контакта с потребителем до первой поставки (поступления денежных средств) по категориям значимости и (или) сегментам рынка и динамика их изменения (в %).
20. Среднее время на согласование вопросов между подразделениями по заявке потребителя на поставку по видам продукции и (или) сегментам рынка и динамика их изменения.
21. Средняя частота контактов с потребителем по категориям значимости и (или) сегментам рынка и динамика его изменения (в %).

22. Удельный вес расходов на информационные технологии в целом по компании, в том числе по подразделениям коммерческой службы в частности, и динамика их изменения (в %).

Внутренние бизнес-процессы

1. Удельный вес административных расходов в общем объеме выручки и динамика его изменения.
2. Удельный вес административных расходов в общем объеме выручки на одного работника и динамика его изменения.
3. Средняя трудоемкость по основным видам продуктов (товарным группам)/(услугам) и динамика ее изменения.
4. Динамика изменения производительности труда в целом и по отдельным подразделениям в частности.
5. Средний срок разработки нового вида продукта (услуги) в днях и динамика его изменения.
6. Средний срок вывода на рынок нового вида продукта (услуги) на рынок в днях и динамика его изменения по сопоставимому ассортименту.
7. Доля новых видов продуктов (услуг) в общем ассортименте (в %) и динамика ее изменения.
8. Доля сотрудников управленческого звена компании, имеющих подключенных к локальной компьютерной сети (в том числе с доступом к Интернету) (в %), и динамика ее изменения.
9. Оборачиваемость материальных запасов и динамика их изменения.
10. Доля документооборота внутри компании, осуществляемого по локальной компьютерной сети, к общему документообороту (в %) и динамика ее изменения.
11. Доля забракованных продуктов (предоставленных услуг) в общем объеме (в %), в том числе по товарным группам, и динамика их изменения.
12. Доля поставок продуктов (предоставленных услуг) потребителям (партнерам) с нарушением сроков, оговоренных в договорах в общем объеме поставок (в %), в том числе по товарным группам, и динамика их изменения.
13. Доля количества рекламаций от потребителей (партнеров) к общему объему выполненных заказов (в %) и динамика их изменения.
14. Доля оплаченных штрафных санкций по невыполнению договорных обязательств перед потребителями (партнерами) в общем объеме выручки и динамика ее изменения.

15. Количество внутренних претензий подразделений друг к другу за нарушение внутренних регламентов (стандартов) взаимодействия между ними и динамика их изменения.
16. Затраты на информационные технологии, в том числе на Интернет, в общем объеме административных расходов (в %) и динамика их изменения.
17. Производительность компьютерных систем (быстродействие процессоров, объемы жесткого диска (хранимой информации) и динамика ее изменения.
18. Затраты на приобретение и поддержание работоспособности оргтехники в общем объеме административных расходов (в %) и динамика их изменения.
19. Затраты на исправление ошибочных управленческих решений в общей сумме административных расходов (в %) и динамика их изменения.

Обучение и развитие

1. Затраты на исследования и разработки новых продуктов (услуг) (в руб.) и динамика их изменения.
2. Удельный вес расходов на исследования и разработки в общей сумме расходов (в %) и динамика их изменения.
3. Ресурсы, выделенные на освоение новых рынков (новых видов деятельности), в общей величине ресурсов компании (в %) и динамика их изменения.
4. Ресурсы, выделенные на обучение персонала навыкам работы с потребителями, в общей сумме ресурсов компании (в %) и динамика их изменения.
5. Количество полученных патентов (авторских свидетельств) и динамика их изменения.
6. Количество принятых к исполнению рационализаторских предложений на одного работника, в том числе по совершенствованию организации взаимодействия между подразделениями, и динамика их изменения.
7. Периодичность и средняя продолжительность обучения в часах в среднем на одного работника по каждой категории и динамика их изменения.
8. Средний размер расходов на обучение (повышение квалификации) сотрудника основного производства (в руб.) и динамика его изменения.
9. Средний размер расходов на обучение (повышение квалификации) одного управленца среднего (высшего) звена (в руб.) и динамика его изменения.

10. Количество сертифицированных сотрудников, в том числе в сфере управления, и динамика его изменения.

Трудовые ресурсы

1. Численность сотрудников, в том числе по категориям (человек) и динамика ее изменения.
2. Доля управленческого персонала в общей численности сотрудников компании (в %) и динамика ее изменения.
3. Средний стаж работы сотрудников в компании всего, в том числе по категориям, и динамика его изменения.
4. Средний возраст сотрудников компании в целом, в том числе по категориям, и динамика его изменения.
5. Удельный вес сотрудников моложе 40 лет и динамика его изменения.
6. Соотношение постоянных и временных сотрудников в компании, в том числе по категориям, (в %) от общей численности и динамика его изменения.
7. Удельный вес сотрудников с разным уровнем образования по категориям и динамика его изменения.
8. Среднее количество дней отсутствия на работе сотрудников по категориям и динамика его изменения.
9. Удельный вес женщин среди управленцев среднего и высшего звена и динамика его изменения.
10. Удельный вес совместителей и временных работников по категориям и динамика его изменения.
11. Индекс удовлетворенности персонала в целом и по категориям сотрудников и динамика его изменения.
12. Число сотрудников, уволенных по собственному желанию, по категориям и динамика его изменения.

СОЗДАНИЕ ЕДИНОЙ ПРОЗРАЧНОЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ СРЕДЫ ПРИ ВЗАИМООТНОШЕНИЯХ КОМПАНИИ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ (ПОСТАВЩИКАМИ) И ПАРТНЕРАМИ

ГЛАВА 2

Ценность доверия и польза от наличия у всех и каждого единой и законченной версии происходящего намного превышают возможные риски.

Б. Гейтс

УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ О ВЗАИМООТНОШЕНИЯХ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ (ПАРТНЕРАМИ)

Создание единой прозрачной среды учета взаимоотношений компании с потребителями (поставщиками) и партнерами — необходимое условие для разработки стратегии во взаимоотношениях с ними и, как следствие, повышение конкурентоспособности компании (рис. 2.1).

Традиционный подход к реализации этого решения состоит в том, чтобы обеспечить удобство работы с единой базой данных (ЕБД) в первую очередь сотрудникам бухгалтерии, подразделениям финансового и сбыта (продаж). Но в фактические взаимоотношения с потребителями (поставщиками) и партнерами вступают не только сотрудники этих подразделений, но и закупок (так как некоторые из поставщиков одновременно являются и потребителями), служб гарантийного обслуживания и сервисного сопровождения, логистики, персонала и др. Информация о характере складывающихся у них взаимоотношений с потребителями (поставщиками), в том числе об их потребностях в конкретных товарах (услугах) и условиях их приобретения, отношении к марке и (или) бренду компании, замечаний и предложений по формам организации взаимоотношений с ними, в ЕБД не отражается, а следовательно, не может быть впоследствии проанализирована.

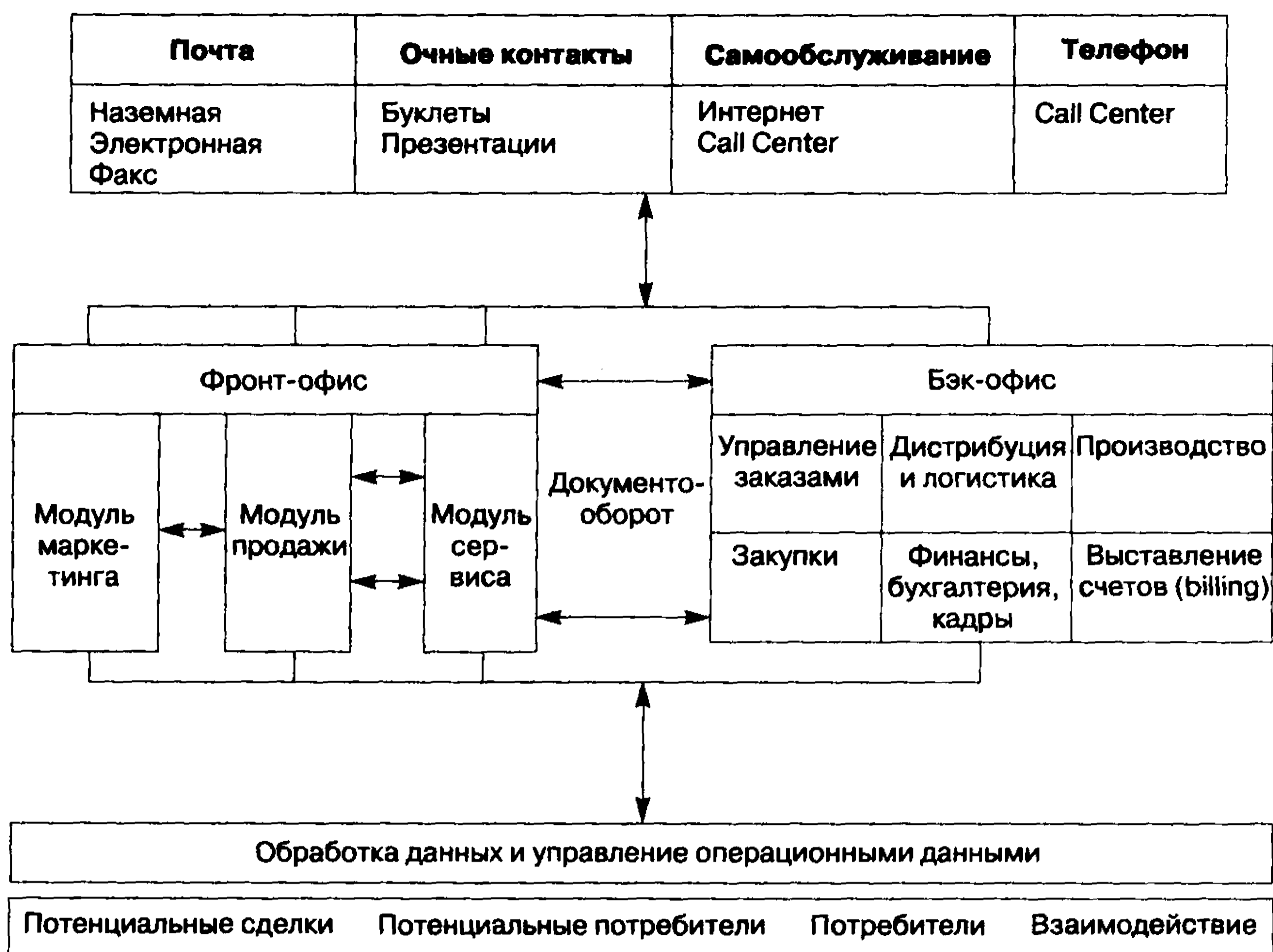


Рис. 2.1. Взаимодействие компании с потребителями

При традиционном подходе, как правило, учитываются только фактические взаимоотношения с теми из потребителей (поставщиков) или партнеров, с которыми уже заключены договоры на поставку (отгрузку) товаров (услуг). Информация обо всех взаимоотношениях с потенциальными потребителями (партнерами), их запросах, не завершившихся заключением сделки (договора), в том числе поступивших в контакт-центр компании, а также предложения потенциальных поставщиков хранятся на бумажных носителях или не хранятся вообще.

Крайне редко в ЕБД отражается резервирование товаров (услуг), имеющих на складе, для конкретного потребителя (партнера), даты ожидаемого и фактического поступления от него денежных средств, при отгрузке товаров (услуг) с отсрочкой платежа, даты планируемой и фактической отгрузки товаров (услуг) потребителю (партнеру) и т.д.

Очень выборочно в них представлена информация о предложениях поставщиков, принимающих участие в тендерах, организованных

компанией, в том числе по заявкам, заполненным ими на интернет-сайте компании.

Потребитель (поставщик) или партнер практически не имеет доступа к ЕБД по взаиморасчетам с компанией, выполнения его заказа в режиме реального времени. То, что это может стать серьезным конкурентным преимуществом, первыми осознали и реализовали ведущие компании-операторы по экспресс-доставке грузов и почтовых отправок. Онлайн-бронирование сегодня предлагают уже многие компании, специализирующиеся в сфере услуг (продажа авиа- и железнодорожных билетов и т.д.). Потребитель, делающий, например, покупки в интернет-магазине, не может быть до конца уверен в том, что выбранный им товар в настоящее время находится на складе компании и уже зарезервирован для него, так как эти массивы базы данных (БД), как правило, не интегрированы в единый.

Прозрачность учета всех аспектов взаимоотношений с потребителями для сотрудников, принимающих решения в рамках делегированных им полномочий, является базисным положением внедрения любой CRM-системы как приобретаемой, так и созданной собственными силами. При этом она ни в коем случае не означает прозрачность ее абсолютно для всех сотрудников компании, не говоря уже о конкурентах.

Без анализа тенденций, складывающихся на рынке, компания рискует лишиться достигнутых конкурентных преимуществ. Надеяться же на то, что все это можно компенсировать только за счет регулярных масштабных маркетинговых исследований рынка, — самое большое заблуждение.

Немаловажное значение имеет и разработка регламента внутреннего электронного документооборота. Совсем не обязательно для этого использовать дорогостоящие программные продукты, так как в целом ряде случаев его можно реализовать на базе используемых в компании офисных программных пакетов. Главное, чего можно добиться с внедрением его, — это повышение исполнительской дисциплины и исполнения принятых регламентов (стандартов) взаимодействия подразделений.

В рамках этого бизнес-процесса задача подразделения маркетинга состоит в инициировании работ по созданию и (или) внесению корректировок в ЕБД, разработке мероприятий, в том числе регламентов (стандартов) по их исполнению, и анализе процесса управления знаниями о потребителях (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Процесс управления знаниями о потребителях

СИСТЕМЫ ИНФОРМАЦИОННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ
КОМПАНИИ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ И ПАРТНЕРАМИ

Общие возможности информационного обслуживания потребителей и партнеров:

- формирование новых возможностей по управлению контактами с потребителями (партнерами) без немедленной замены вспомогательных систем общего назначения;
- необходимость принятия общего подхода к работе центров обслуживания;
- вспомогательная роль общих баз данных о потребителях (партнерах) или об их транзакциях.

Системы, которые управляют данными о потребителях и партнерах:

- консолидация внутренних источников поступления данных;
- слияние данных о потребителях, имеющихся у партнеров по бизнесу, и другой доступной информации;

- повышение качества собираемой информации о потребителях и партнерах;
- моделирование имеющихся данных;
- важность правовой защиты получаемых данных и обеспечение их соответствия;
- важность прав доступа к данным и использование этих данных, когда взаимоотношения с потребителем и партнером затрагивают интересы третьих лиц, например посредника.

Порядок распространения данных при переходе от транзакционных к информационным системам:

- идентификация основных данных, необходимых для задания требований по маркетингу взаимоотношений с потребителями (партнерами);
- определение местонахождения данных в системах общего назначения и моделирование этого процесса;
- сбор новых основных данных;
- рафинирование (очистка) данных, устранение дубликатов, а в некоторых случаях даже перепроектирование источников данных, чтобы можно было получать именно те сведения, которые значимы для бизнеса потребителя.

Анализ данных и доступа к ним:

- составление отчетов по тем ключевым индикаторам функционирования, которые выходят за пределы нормы онлайн-ситуаций;
- глубинный анализ данных с целью поиска нужной информации, ранжирования реакции потребителей, рентабельности и рисков, а также сегментирования потребителей;
- моделирование и оптимизация ценности и затрат на получение возможностей установления контактов с потребителями для привлечения целевых из них и продажи сопутствующих товаров (услуг) уже существующим потребителям в ходе реализации отдельных маркетинговых кампаний, осуществляемых по тому или иному товару (услуге);
- другие возможности по моделированию данных, например линейное моделирование или метод проб и ошибок;
- обеспечение широкого доступа и передача отобранных данных подразделениям, филиалам, агентам, партнерам по бизнесу и в отдельных случаях — потребителям.

Переход от анализа к действиям:

- повторное использование модульных возможностей, например глубинного анализа, на различных этапах, использование складов данных как центров хранения информации;

- формирование и поддержание в постоянном рабочем состоянии бизнес-процессов в ходе всего цикла работы систем;
 - стыковка этапов и действий, например сопоставление ранжирования потребителей и сегментирования рынка;
 - автоматизация связей между информационной и транзакционной системами;
 - предоставление основных данных в транзакционную базу данных о потребителях и партнерах.
- Переход от действия к анализу:
- передача транзакционных и внешних данных в склад данных;
 - поддержание непрерывности поступаемых данных и их точности;
 - проектирование архитектуры системы на основе проверенного подхода управления проектами, что позволяет получить выгоды от накопленного опыта;
 - подгонка архитектуры баз данных под конкретную ситуацию на этапе выбора способа реализации.

УПРАВЛЕНИЕ ОПЫТОМ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ
С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ

Изменение маркетинговой стратегии компании в сторону потребителя, когда компании сосредоточены не на своих потребностях, а на нуждах потребителей и производят то, что им необходимо, и получают прибыль именно за счет максимального удовлетворения этих нужд, привело к появлению новой бизнес-стратегии, CRM (Customer Relationship Management), ядром которой является «клиентоориентированный» подход. Эта стратегия основана на использовании передовых управленческих и информационных технологий, с помощью которых компания собирает информацию о своих потребителях на всех стадиях его жизненного цикла (привлечение, удержание, лояльность), извлекает из нее знания и использует эти знания в интересах своего бизнеса путем выстраивания долгосрочных взаимовыгодных отношений с ними. К наиболее популярным мотивам внедрения CRM в российских компаниях следуют отнести следующие:

1. Кризисный

Основной фактор — «увод» клиентов покинувшим компанию менеджером, потеря бизнеса из-за низкой квалификации сотрудников, резкий всплеск конкурентной борьбы, низкая собираемость долгов. Основная потребность — контроль информации, систематизация деятельности сотрудника.

2. Развивающий

Основной фактор — бурное развитие бизнеса или потребность в его развитии, которое невозможно осуществлять по старинке. Основная потребность — автоматизация рутинных операций, контроль эффективности, сбор и передача знаний.

3. Статусный

Основной фактор — необходимость CRM определяется внешними факторами: корпоративный стандарт, который необходимо осуществить, увеличение инвестиционной привлекательности бизнеса за счет консолидации клиентской базы. Основная потребность — реализация условий, налагаемых внешними факторами (руководством, инвесторами и т.д.).

К комплексным задачам CRM-проекта относятся:

1) построение единого информационного пространства компании, включающего:

- формирование единой клиентской базы (путем объединения разрозненных баз по отдельным подразделениям в единую базу);
- сохранение истории взаимоотношений с клиентами;
- консолидацию информации по филиалам и головному офису;
- получение оперативной информации по действующим клиентам;
- формирование базы знаний (единые регламенты работы с клиентами, шаблоны документов);

2) получение инструментов аналитики по отдельным группам клиентов, включающих:

- сегментацию клиентов по различным параметрам (по статусу и их значимости для компании, по отраслям экономики и т.д.);
- формирование статистических и аналитических отчетов по отдельным клиентам и группам клиентов;

3) получение инструмента для планирования и контроля работы менеджеров, включающего:

- автоматизацию бизнес-процессов по привлечению и сопровождению клиентов, распределение задач по менеджерам;
- формирование необходимых документов по разработанным шаблонам;
- формирование контролирующих отчетов по работе менеджеров.

Инициатором внедрения CRM-проекта, как правило, выступают топ-менеджеры и (или) подразделение маркетинга. Однако следует понимать, что внедрение CRM-проекта потребует не только измене-

ние действующих бизнес-процессов, но и изменение системы мотивации персонала, без твердой и последовательной позиции первых лиц компании ее внедрение обречено. Не случайно примеров успешного внедрения CRM-проектов даже на Западе крайне мало.

Этапы комплексного CRM-проекта

1. CRM-экспертиза:

- анализ клиент-ориентированности стратегии компании;
- анализ организационной структуры и функций подразделений продаж, маркетинга и сервиса;
- подготовка результирующего документа с указанием перечня проблем, их приоритетности, а также возможными направлениями их решения, шаблоны документов.

2. CRM-консалтинг:

- оптимизация бизнес-процессов в сферах продаж, маркетинга и обслуживания потребителей;
- создание ключевых показателей деятельности подразделений;
- упорядочение документооборота;
- разработка плана действий по внедрению новых регламентов процессов в компании.

3. CRM-софта:

- формирование технического задания по настройке софта;
- техническая настройка софта и интеграция его с другими системами;
- создание регламента работы с софтом и обучение сотрудников.

4. Аудит проекта:

- качественная и количественная оценка степени достижения поставленных целей CRM-проекта;
- анализ удовлетворенности ключевых пользователей результатами внедрения проекта.

Хотя термин CRM продолжает использоваться в качестве общеупотребительного, он также продолжает содержать в себе, в качестве дополнительных, а возможно, и основных, следующие три понятия:

1) управление взаимодействием с клиентами (Customer Interface or interaction Management — CIM), включающее использование программного обеспечения для call-центров, автоматизацию работы продавцов, индивидуальный маркетинг, клиентский сервис в call-центрах и самообслуживание на веб-сайте, в том числе онлайн-покупки;

2) управление опытом клиентов (Customer Experience or Encounter Management — SEM), направленное на личные контакты клиентов (в противовес обезличенным, удаленным контактам CIM) при совер-

шении покупок в магазинах, потреблении товаров «на месте» и использовании как приобретенных товаров, так и услуг;

3) управление результатами работы с клиентами (Customer Solutions or Success Management – CSM), направленное на результаты, которые получают клиенты от использования товаров и услуг, а особенно от долгосрочных отношений с их поставщиком в противовес кратким контактам.

Управление совокупным опытом (Total Experience Management – TEM) сочетает в себе элементы CIM, CEM и CSM, относящиеся к индивидуальному опыту покупки и потребления товаров/услуг до тех пор, пока этот опыт продолжается с точки зрения клиента. Этот опыт включает то, что произошло до, во время и особенно после (в результате) опыта взаимодействия, которым стремится управлять большинство фирм, и охватывает успешные факторы, определяющие долгосрочные отношения с клиентами, а не просто краткое взаимодействие с ними.

В таблице 2.1 приведены сравнительные характеристики систем управления данными и опытом взаимодействия с потребителями.

Таблица 2.1

Сравнительные характеристики систем управления данными и опытом взаимоотношений с потребителями

Показатель	Система управления данными	Система управления опытом взаимоотношений
Основная цель	Повышение эффективности операционной деятельности	Оптимизация опыта потребителей
Процессы	Сфокусированность на данных о потребителях	Сфокусированность на предоставлении потребителям знаний
Результат на выходе	Статичные данные и отчеты	Действия в режиме реального времени
Точки приложения усилий	Максимальные объемы сделок	Введение интеллектуального взаимодействия с потребителями
Видение потребителей	«В куче», бессвязное	«Бесшовное», последовательное
Движущая сила	Оффлайн, взаимодействие с потребителями пост-фактум	Он-лайн, постоянное взаимодействие с потребителями
Принцип работы	Вручную: данные вошли — данные вышли	Динамическое самообучение потребителей

Современный подход к организации бизнеса придает новый смысл и динамику в отношения компаний с окружающим миром. В частности, это выражается в поиске оптимального пути развития отношений с потребителями (партнерами), в переходе от персональных контактов компании с потребителями (партнерами) в режиме «лицом к лицу» к удаленным через электронные каналы. Новая экономика «point and click» представления товаров и услуг, в том числе с использованием электронных каналов передачи данных, все больше способствует дальнейшей стандартизации оказания товаров (услуг) и позволяет потребителям переключаться с одного поставщика на другого практически без существенных затрат.

В результате главным критерием у потребителя (партнера) при выборе компании-поставщика становится доверие. Оно базируется на высоком уровне сервиса во взаимодействии с компанией, приносящем потребителю (партнеру) удовлетворение от этого контакта.

Решение о создании собственного контакт-центра взамен традиционного центра обработки звонков должно предусматривать решение следующих задач компании:

- выход на качественно новый уровень обслуживания потребителей (партнеров), а именно:
 - оперативное сервисное обслуживание потребителей (партнеров) по всем вопросам, касающимся использования товара (услуги) компании,
 - консультирование потребителей (партнеров) по всем видам услуг, предоставляемых компанией,
 - оптимизация процесса обслуживания потребителей (партнеров) с использованием различных каналов передачи данных,
 - возможности дифференцированного обслуживания разных групп потребителей (партнеров),
 - сокращение расходов на привлечение и удержание потребителей (партнеров),
 - сокращение расходов на информирование существующих потребителей (партнеров) о новых и сопутствующих продуктах (услугах), проведение рекламных акций;
- увеличение продаж дополнительных услуг;
- получение дополнительных доходов за счет предоставления платных услуг потребителям (партнерам);
- оптимизация использования рабочего времени сотрудников компании.

Чтобы взаимодействие с компанией было наиболее удобным для потребителя (партнера), а следовательно, чтобы он был максимально удовлетворен, необходимо обеспечить возможность контакта с компанией через любые каналы и механизмы связи, включая Интернет, автоматизированные системы речевого взаимодействия, телефон и даже личные встречи с сотрудником. Однако чрезмерное увлечение новыми технологиями таит в себе и опасность, поскольку некоторым потребителям (партнерам) связь с компанией, например через Интернет, может оказаться просто неудобной. Следовательно, необходимо осуществлять поиск оптимального сочетания технических средств и человеческого фактора.

Структурная схема контакт-центра показана на рис. 2.3.

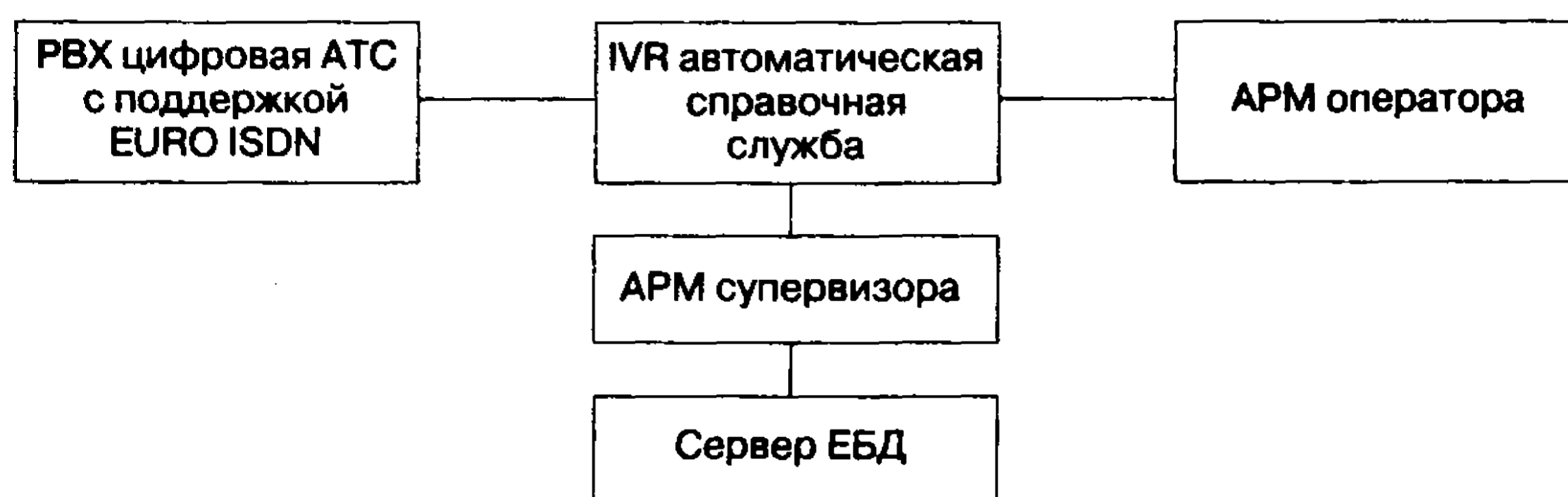


Рис. 2.3. Структурная схема контакт-центра

Создание контакт-центров, как правило, напрямую связано с внедрением в компании систем управления взаимоотношениями с потребителями (CRM). С появлением технической возможности работать со сверхкрупными базами данных и осуществлять сбор информации о потребителях (партнерах) из самых разных источников, включая Интернет, а также с развитием в глобальных масштабах электронной торговли реализация этой привлекательной идеи превратилась в насущную потребность выживания в условиях конкуренции.

Сегодня затраты на приобретение нового потребителя существенно превышают стоимость обслуживания уже имеющихся, в том числе через Интернет. Проведенные исследования показывают, что экономический эффект от каждого доллара, вложенного в рекламу, составляет не более 5 дол., а вложенного в обслуживание потребителей — 60 дол.

Решения, заложенные в концепцию контакт-центров, представляют собой интегрированную прикладную среду, на базе которой осуществляется управление всеми видами электронного взаимодействия с потребителями (партнерами) как по телефону, так и через Интернет, и позволяющую организовать единую точку контакта между потреби-

лем (партнером) и компанией. Выбор времени и маршрутизация взаимодействий с потребителями (партнерами) осуществляются в соответствии с правилами маршрутизации, которые задаются исходя из стратегии взаимоотношений компании с потребителями (партнерами).

Создание контакт-центра дает компании ряд преимуществ и открывает новые возможности в работе:

- самообслуживание потребителей (партнеров). Это одна из привлекательнейших возможностей контакт-центра как для потребителя (партнера), так и для компаний. Потребитель самостоятельно, в удобное для него время может найти ответы на большинство вопросов; если же у него возникает потребность связаться с оператором, то он может это сделать в любой момент. Компания при этом прежде всего экономит средства, так как высвобождаются более дорогостоящие человеческие ресурсы;

- высокое качество обслуживания потребителей (партнеров). У всех ваших операторов будет доступ к единому массиву информации об истории взаимоотношений с потребителем (партнером) независимо от того, как он вышел на контакт — по телефону, электронной почте или через web-сайт. Это означает, что потребители (партнеры) могут рассчитывать на единый стиль обслуживания при каждом обращении в компанию;

- уменьшение затрат на услуги телефонных сетей за счет использования более дешевой связи через Интернет;

- более равномерное распределение нагрузки. Обращения через e-mail или по факсу можно обслуживать в период уменьшения нагрузки на операторов. Это повышает эффективность их работы и всего центра обслуживания в целом;

- географическая независимость. Благодаря использованию IP-транспорта контакт-центр поддерживает территориальную независимость в отношении клиентских ресурсов и серверных приложений на базе протокола IP, позволяя администрации переопределять контакт-центр в пределах всей корпоративной сети;

- высокая надежность. В связи с тем, что управление вызовов является критическим для бизнеса приложением, работающим в реальном времени, контакт-центр отвечает самым высоким стандартам качества, значительно превосходящим традиционные требования по надежности на уровне передачи данных благодаря использованию распределенных средств устойчивости к сбоям для всех системных компонентов;

- устранение расходов на «двойное» обслуживание потребителей (партнеров). Поскольку инфраструктура предполагает возможность работать с потребителями с использованием всех технологий свя-

исчезает необходимость нести расходы на содержание отдельных центров работы с потребителями (партнерами), специализирующихся на электронной почте и взаимодействии через web-сайт;

- повышение производительности труда операторов. Организация единой очереди для контактов с потребителями (партнерами) с использованием разных технологий связи повышает эффективность работы операторов. Они могут работать с интерактивными обращениями (голос, телефон, ICQ) в реальном времени, а с обращениями, ответ на которые допускает некоторую задержку (электронная почта, факс), — в свободное время;

- расширение возможностей для повышения доходов и укрепления лояльности потребителей (партнеров). Предоставление потребителям (партнерам) новых способов выходить на связь с компанией расширяет ее возможности получать дополнительные доходы. Кроме того, возможность доступа через Интернет привлекательна для ранее не охваченной компьютерно-грамотной части потенциальных потребителей (партнеров);

- единые точки контакта для потребителей (партнеров). Формируется очередь в динамичном режиме на основе логики правил маршрутизации. Электронная почта, приглашения начать чат, запросы на голосовое соединение через web-сайт и телефонные звонки могут быть поставлены в единую очередь с присвоением соответствующего уровня приоритетности. Это позволяет добиться четкого выполнения общих правил работы с обращениями потребителей по всем каналам взаимодействия;

- интеллектуальная маршрутизация взаимодействий с потребителями (партнерами). Система управляет временем и распределением взаимодействий с потребителями (партнерами), основываясь на правилах маршрутизации, которые задаются исходя из деловых требований, например необходимости обеспечить гарантированный уровень обслуживания для всех категорий потребителей или соединять потребителей (партнеров) с операторами, обладающими наивысшей квалификацией в интересующей их области. Функция деловой маршрутизации позволяет осуществлять сегментацию взаимодействий с потребителями с учетом информации, полученной с web-сайта компании или из прикладных систем бэк-офисной автоматизации, например сведений о потребителе (партнере) или истории предшествовавших контактов. Это позволяет организовать управление взаимодействием с потребителями (партнерами), обеспечивающее более индивидуальный подход одновременно с более строгим выполнением правил обслуживания и повышением производительности труда сотрудников центра;

■ постоянный контроль за текущими показателями работы центра контактов. Система предоставляет руководителям подразделений возможность отслеживать текущее состояние операторов и очередей, за которые они несут ответственность. Функция мониторинга в реальном времени позволяет осуществлять контроль за такими статистическими показателями, как количество поставленных в очередь взаимодействий, среднее время ожидания ответа, выполнение соглашения о гарантированном уровне обслуживания и текущая загруженность операторов. Гибкость пользовательского интерфейса позволяет руководителям выводить на экран только наиболее важные для них статистические показатели;

■ формирование отчетности для анализа деловых аспектов работы контакт-центра. Благодаря наличию интеллектуальных средств формирования отчетности, ориентированной на оценку деловых показателей работы контакт-центра, предоставляется возможность проводить всесторонний анализ информации. Программа формирования ретроспективной отчетности отслеживает все необходимые параметры и заносит их в базу данных. По каждому взаимодействию с потребителем создается запись, отражающая его ход с самого начала до полного завершения. Руководители могут проводить анализ эффективности работы своих сотрудников, конфигурируя в соответствии со своими требованиями отчеты, отражающие такую информацию, как, например, соотношение между количеством взаимодействий через Интернет и по телефону, экономический эффект в расчете на одно взаимодействие, уровень степени удовлетворенности общением с потребителями;

■ единая история контактов с потребителем (партнером). Обеспечивается сохранение информации обо всех контактах с потребителем (партнером) за всю историю взаимодействия с ним независимо от того, через какие каналы осуществлялись эти контакты: в виде последовательности сообщений электронной почты, записи интерактивного текстового чата, заметок оператора по результатам разговора с потребителем (партнером) (по телефону в ответ на запрос, оставленный клиентом на веб-сайте, или непосредственно с веб-сайта при помощи интернет-телефонии), списка веб-адресов, посещенных оператором совместно с потребителем во время сеанса веб-взаимодействия или содержания телефонного разговора. В результате чего руководство контакт-центра и его рядовые сотрудники могут получить представление о том, какое впечатление могло сложиться у потребителей (партнеров) от общения с компанией;

■ пользовательский интерфейс оператора. Прикладное программное обеспечение контакт-центра предоставляет оператору ряд расширенных функций, полезных при обслуживании потребите-

лей, например, «всплывающее» при инициализации контакта с потребителем (партнером) мультимедийное вспомогательное «окно», доступ к истории взаимодействия с потребителем (партнером), к данным о нем, а также к библиотеке ответов на стандартные вопросы. Операторское приложение обеспечивает получение информации о потребителе (партнере) синхронно с началом входящего взаимодействия по электронной почте, по факсу, в режиме чата, по технологии «голос поверх IP» или по телефону. В результате оператор получает массу полезной информации, которую можно использовать для подготовки ответа или ведения интерактивного взаимодействия;

- пользовательский интерфейс для потребителей (партнеров). Прикладное программное обеспечение делает возможной интеграцию его с корпоративным web-сайтом;

- интеграция с другими пользовательскими приложениями. Предусматривается возможность интеграции с другими прикладными программами, предназначенными для обслуживания потребителей (партнеров). Это позволяет получить максимальную отдачу от уже имеющихся в распоряжении операторов программных средств и использовать все их функциональное богатство непосредственно в ходе взаимодействия с потребителями;

- защищенные транзакции. Предусматривается целый ряд вариантов сопряжения контакт-центра с корпоративными межсетевыми каналами, обеспечивающими при этом безопасность передачи данных;

- резерв роста. Центр электронных контактов можно наращивать по мере изменения потребностей компании. Это особенно важно для компаний, которые прогнозируют рост и расширение своей деятельности. Вначале центр электронных контактов компании может насчитывать не более 10 сотрудников, но в течение нескольких лет число сотрудников может вырасти до 50, 100 или 150 человек.

Обслуживание потребителей (партнеров) контакт-центров через Интернет имеет ряд специфических особенностей по сравнению с обслуживанием через телефонную сеть:

- самообслуживание. Это понятие применяется к электронной коммерции тогда, когда, используя Интернет, потребители (партнеры) приобретают товары (услуги) или просматривают информацию в режиме реального времени;

- самопомощь. При возникновении у потребителей (партнеров) вопросов они могут воспользоваться так называемой самопомощью. Последняя доступна всем потребителям (партнерам). При возникновении вопросов они могут просмотреть список наиболее часто задава-

емых вопросов и ответов на них. Другими видами самопомощи являются контекстно-зависимая помощь и поиск в базе данных, где прописаны основные неисправности и возможности их устранения;

- **полуавтоматическая помощь.** В некоторых случаях потребителям (партнерам) недостаточно самопомощи и требуется подсказка оператора. В контакт-центрах существует отдельная категория операторов, которые отвечают на вопросы потребителей (партнеров) и обеспечивают полуавтоматическую помощь через Интернет. Полуавтоматическая помощь может быть в следующих формах: электронная почта, web-чат, VoIP, видеоконференция и совместное использование приложений;

- **интерактивный web-ответ.** Если потребителю (партнеру), который хочет сделать запрос, используя Интернет, потребовалась помощь оператора, то он может воспользоваться интерактивным web-ответом. Потребитель (партнер) вводит свои вопросы и получает на них ответы оператора в режиме реального времени;

- **архив контактов.** Практически во всех контакт-центрах имеется возможность просмотра архива контактов. Это необходимо при возникновении конфликтной ситуации между потребителем (партнером) и оператором. Однако поскольку емкость базы данных ограничена, то информация обо всех контактах хранится, как правило, не более одного-двух месяцев и затем удаляется;

- **одновременное обслуживание оператором нескольких запросов.** С использованием электронной почты и web-чата появилась возможность обработки операторами одновременно нескольких запросов, однако это потребует более высокой их квалификации;

- **дополнительные требования к операторам контакт-центра.** Применение веб-приложений требует дополнительной подготовки операторов и иной, нежели обычно, организации работы. Необходимо решить, будет ли каждый оператор поддерживать все виды взаимодействия как по телефону, так и через Web, или для работы через Интернет выделить отдельную группу. Следует понимать, что оператор, допускающий орфографические ошибки и неспособный правильно построить фразу, в глазах потребителей (партнеров) вредит компании не меньше, чем тот, кто оставляет письмо без ответа.

Типичные ошибки в организации работы контакт-центра и пути повышения эффективности взаимодействия с потребителями (партнерами)

1. Организация бизнеса:

- линия приема звонков и размещения заказов действует практически мгновенно и порождает у потребителей (партнеров) ожида-

ния такого же уровня дальнейшего обслуживания, который впоследствии не обеспечивается;

- копии технической документации для отправки по запросам потребителей (партнерам) обрабатываются неоперативно, а порой и вручную;

- подробности, связанные с потребительскими запросами, не регистрируются, из-за чего отказы в обслуживании с точки зрения возникновения потребности в новом товаре (услуге) проанализировать будет невозможно;

- сотрудники (операторы), непосредственно вступающие в общение с потребителями (партнерами) (контакты первого уровня), из-за нехватки соответствующих систем и (или) из-за недостаточной поддержки их работы вспомогательными процессами тратят излишне много времени на ответы, но при этом не выходят на соответствующий уровень понимания запросов каждого из тех потребителей (партнеров), с которыми они общаются;

- при возникновении трудностей операторы на приеме не переадресовывают потребителей (партнеров) специалистам, опасаясь, что из-за этого телефонная линия может быть слишком долго занята;

- запрос, переадресованный другому сотруднику начального уровня, увеличивает вероятность того, что через какое-то время запрос по тому же поводу будет сделан снова.

2. Анализ потребительской ценности:

- потребительские ожидания уровня обслуживания часто не оправдываются, что вызывает в дальнейшем потерю таких неудовлетворенных потребителей (партнеров);

- время ответа по телефону и время ожидания оказываются слишком длительными;

- потребительские запросы и потребности по видам товаров (услуг) и спроса на них не отслеживаются и анализируются;

- потребитель не идентифицируется;

- повторное рассмотрение одних и тех же вопросов отслеживается только частично, в зависимости от того, что операторы считают заслуживающим внимания внесения в базу данных;

- ответные звонки потребителям (партнерам), требующие подробного пояснения, не осуществляются в режиме централизованного управления.

3. Базовые потребности:

- не обеспечивается выход при использовании панели подсказок на типовые стандарты телефонных ответов;

- выдаваемые полные и точные ответы по запрашиваемым товарам (услугам) не всегда даются быстро и в удобном для потребителя (партнера) виде;

- не всегда обеспечивается оперативная и полная рассылка запрашиваемой документации;

- не удастся добиться точной и без всяких срывов обработки заказов.

4. Привлечение потребителей (партнеров):

- быстро принимать к сведению потребительские требования и дать понять потребителю (партнеру), что его вопросом уже начали заниматься;

- если требуется конкретный товар (услуга), но потребитель (партнер) не может точно описать его характеристик, или если такого товара в настоящее время нет, следует предложить имеющийся вариант, который в наибольшей степени эквивалентен запрашиваемому;

- если звонок передается с одного уровня на другой, то нужно сопровождать его всеми данными, полученными от потребителя (партнера);

- создать сборники типовых вопросов и ведения общения в ходе типового контакта. Это позволит сформировать у потребителя (партнера) впечатление, что компания может оперативно решать любые его проблемы и имеет для этого все необходимое.

5. Необходимые условия, которые должны быть предоставлены сотрудникам:

- большая по глубине и охвату информированность операторов;

- более совершенные приемы поиска и внесения информации;

- автоматизированная рассылка материалов;

- принятие заказа с синхронизированным подключением баз данных о потребителях, о наличии товаров на складе и данных по оплате по счетам;

- система контроля работы, гарантирующая, что если проблема не решена сразу, то будут приняты дополнительные меры;

- автоматическое опознавание потребителей (партнеров);

- история предыдущих телефонных обращений потребителя (партнеров);

- поиск по неполной исходной информации;

- система принятия звонков с возможной их переадресовкой;

- учет требований потребителей (партнеров) при планировании бизнеса в целом и по отдельным видам товаров (услуг) в частности.

6. Условия, благоприятствующие созданию контакт-центра:

- новая система обработки звонков, в основе которой лежит программное обеспечение, позволяющее устанавливать больше связей

с базами данных о продукте и осуществлять прямое интегрирование с основными системами бизнеса с выводом ее на экран монитора;

- перевод бумажной документации в электронный вид с одновременной демонстрацией ее на экранах нескольких операторов;

- расширение информации в базах данных по товарам (услугам) и наличие перекрестных ссылок на описание их по другим источникам;

- организованная процедура оперативного получения информации. При этом информация о потребителях, их потребностях и предпочтениях должна свободно циркулировать между операторами во время их общения с потребителями (партнерами);

- более глубокая интеграция баз данных, позволяющая выводить информацию о товарах (услугах), их наличии и системах обработки поступающих заказов без повторного набора на клавиатуре;

- создание баз данных о потребителях (партнерах) и об истории их обращений в компанию, а также сведения о предпринятых мерах в связи с этими обращениями;

- оптимизация системы поиска по используемым базам данных, варианты кодировки для обращающихся потребителей (партнеров), автоматическая навигация по меню;

- компьютерно-телефонное взаимодействие для идентификации входящих звонков;

- автоматическая рассылка информации.

7. Для более эффективной работы требуется осуществить следующие изменения процессов:

- увеличение скорости поиска информации по товару (услуге);

- уровень подготовки операторов должен более точно соответствовать степени сложности звонка, для чего можно оптимизировать распределение сотрудников, чтобы менее подготовленные занимались более легкими запросами, а специалисты с высокой профессиональной подготовкой — сложными техническими проблемами. В данном случае целью является оптимизация качества совета и его точности;

- оптимизация продолжительности общения с потребителем (партнером) за счет использования автоматизированных средств, позволяющих точно и оперативно фиксировать детали, выявленные в ходе конкретного контакта;

- организация непосредственного общения с нужным потребителем (партнеру) специалистом, что более эффективно, чем переадресовка входящего телефонного звонка;

- время продолжительности телефонного общения при необходимости может быть существенно увеличено, чтобы успеть получить

от потребителя (партнера) необходимую информацию, например, когда это касается разработок новых товаров (услуг);

- повышение степени управления базами данных и более точной классификации поступающей от потребителя (партнера) информации, учитывающей квалификацию операторов;

- для гарантированного приема обратной связи, поступающей от потребителя (партнера) в ходе телефонных переговоров, необходимо внедрить внутренние стандарты или регламенты, позволяющие менеджерам высшего звена лучше контролировать процесс и планировать исследования.

Подходы к стимулированию сотрудников контакт-центра

Традиционно главным показателем эффективности работы сотрудников контакт-центра принято считать скорость ответа оператора на заданный по телефону вопрос. Этот подход справедлив, если основная задача сотрудника состоит именно в том, чтобы быстро дать информацию о наличии интересующего товара по конкретной цене, и о том, где именно обратившемуся удобней его приобрести. Перед оператором помимо быстрого ответа на вопрос ставится задача выяснить, из какого именно источника информации потребитель узнал о компании, и отразить это в базе данных. Именно так поставлена работа в единых справочных сетевых магазинах, аптек и т.д. Такой подход к оценке эффективности, определяемый как снижение времени загрузки телефонной линии, здесь очевидно оправдан. Но если контакт-центр организован компанией-производителем или поставщиком сложных товаров или комплексных услуг, то краткость ответа вряд ли является основным показателем работы, так как потребитель (партнер) может быть не до конца удовлетворен как таким ответом, так и самой формой общения с ним. В этом случае оператор не заинтересован не только в том, чтобы понять, в чем именно состоит потребность обратившегося, и предложить ему оптимальное решение, но и в том, чтобы отразить всю информацию о контакте с ним в ЕБД.

Попытки ввести обязательные поля для занесения оператором сведений о контактах с потенциальными потребителями, не поддержанные материальными стимулами, успеха не приносят. Несмотря на то что в каждом контакт-центре принято на пять операторов ставить одного контролера (супервайзера), полноты информации обо всех аспектах взаимоотношений оператора с потенциальными потребителями (партнерами) это не прибавляет. Получается как в известной миниатюре А. Райкина: «Мне за что деньги платят? За количество! А кто мне будет платить за качество?»

Один из подходов решения этой проблемы состоит в определении перечня дополнительных полей в базе данных (например, оценка потенциальной значимости потребителя: высокая, средняя, низкая, его отношения к марке (бренду) компании, целесообразности через определенный период времени снова связаться с ним и т.д.), которые оператор может и не заполнять. Но если он внес эту информацию и в течение определенного промежутка времени, как правило, от 90 до 180 дней в зависимости от типа товара (услуги), от этого потребителя на счет компании поступили денежные средства, то оператору выплачивается некоторый дополнительный бонус в виде премии (в процентах от поступившей суммы).

Такой подход помимо повышения материальной заинтересованности оператора в осуществлении более глубокой и качественной коммуникации с потенциальным потребителем (партнером) лишний раз показывает, какое значение в компании придается его роли в поддержании взаимоотношений с потребителями (партнерами) и в повышении степени их лояльности.

Очевидно, что от того, насколько профессионально будет осуществлен первый контакт, т.е. насколько потенциальный потребитель (партнер) будет удовлетворен и насколько полно будет отражена в базе данных информация о контактах с ними, зависит, сумеют ли в дальнейшем сотрудники подразделений сбыта (продаж), маркетинга или коммерческие агенты подвигнуть этого потребителя (партнера) к сотрудничеству с компанией.

РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ ИНТЕРНЕТ-ПОРТАЛА КОМПАНИИ

Интернет открывает перед подразделением маркетинга новые возможности в изучении рынка и, главное, в общении в реальном времени со своими потребителями и партнерами в компьютерной гиперсреде.

Важным свойством среды является ее прозрачность, которая при персональном общении позволяет диалогу протекать более естественно и живо, сохраняя при этом инкогнито говорящих, а с гиперсредой позволяет реализовать присущие среде свойства виртуальной реальности.

Использование Интернета позволяет исследовать новые возможности рынка для своих товаров (услуг), выделять и изучать различные сегменты рынка. Работа в Сети повышает достоверность прогнозов и позволяет диверсифицировать виды деятельности гораздо быстрее, чем при использовании традиционных методов.

Интернет дает шанс выйти на рынок практически всем желающим, в некоторой степени нивелируя шансы крупных компаний и представителей малого бизнеса. Если компания имеет свой сервер, она может использовать возможности Интернета в целях более глубокого изучения рынка и продвижения своих товаров (услуг).

Наряду с созданием новостных разделов на собственном портале компании организуется «горячая линия» для оперативного общения в реальном времени с потребителями и оказание комплексных услуг.

Если же на сервере разместить бланк-заказ на получение дополнительной информации или заказ самих товаров (услуг), можно уже формировать банк данных потенциальных потребителей. Это сегодня применяется в большинстве компаний. Широко практикуется на серверах компаний и размещение бланков для поставщиков, желающих участвовать в тендерах на поставку ТМЦ.

Разумеется, что в новых условиях сотрудникам подразделения маркетинга следует сосредоточиться на разработке новых идей и принципов организации работ по маркетингу, поскольку возможности Интернета и портала компании требуют и новых подходов. Расчеты через Интернет коренным образом смогут изменить подходы к организации других видов коммерческой деятельности.

Итак, используя Интернет, компании могут самостоятельно проводить исследования рынка, включая:

- изучение компаний-конкурентов и поставщиков, включая анализ их стратегий ценообразования и сбыта;
- организацию товародвижения и рекламы;
- сбор и изучение различных информационных материалов от аналитических материалов, касающихся общемировых экономических тенденций и последних постановлений и нормативных актов, до самых свежих информационных материалов о новых видах товаров (услуг) и тенденциях в той или иной отрасли;
- изучение потенциальных потребителей (партнеров) в любом регионе;
- изучение существующих стратегий, средств и методов использования Интернета при анализе различных подходов к разработке новых видов товаров (услуг);
- изучение конъюнктуры региональных рынков и поиск новых рынков.

Именно наличие обратной связи в Интернете дает компании возможность быстро и оперативно выяснять у основных категорий потребителей (партнеров) их ожидания относительно основных свойств

товаров (услуг), производимых компанией, выявить сектор неудовлетворенного спроса.

С помощью интерактивной анкеты можно провести опрос потребителей (партнеров) с целью выявления их отношения к конкретному свойству нового товара (услуги) и их привлекательности в сравнении с аналогичными свойствами товаров (услуг), представленных другими поставщиками, а также для проведения тестовых испытаний одной из рабочих версий программного продукта.

Сам факт участия конкретного потребителя в подобном опросе уже важен с точки зрения его психографической характеристики. Проще говоря, о таких потребителях (партнерах) по аналогии с лицами, владеющими основами компьютерной грамотности, можно смело сказать «продвинутый потребитель».

Порой мнение именно такой категории потребителей (партнеров) наиболее важно компании при оценке сложных видов товаров и комплексных услуг.

Интерактивные анкеты в Сети пользуются большой популярностью, и если она грамотно сделана, то обязательно вызовет отклик у потребителей (партнеров). Помимо этого у компании появляется возможность польстить самолюбию «продвинутого» потребителя уже самым способом обращения к нему через гиперсреду, что положительно отразится на формировании положительного имиджа или бренда компании.

Помимо интерактивной анкеты в этих же целях можно использовать тематические телеконференции на собственном портале, разместив на нем, например, отчет о новых достижениях или только что завершившихся испытаниях новых видов товаров (услуг). Телеконференции в Интернете пользуются большой популярностью среди специалистов и аналитиков.

Итак, Интернет, являясь уникальной по своим характеристикам информационной средой, предоставляет возможность использования компании своего интернет-портала в качестве эффективного элемента большинства инструментов маркетинговых коммуникаций.

К этим инструментам относятся: реклама; стимулирование сбыта; связи с общественностью; прямой маркетинг. У каждого из них есть свои преимущества и недостатки.

К преимуществам *рекламы* можно отнести избирательность, возможности интерактивного контакта, относительно низкие затраты. К ее недостаткам относятся новизна среды, небольшое число пользователей в СНГ.

Стимулирование сбыта имеет следующие преимущества: возможность интерактивного контакта; низкая стоимость распространения информации о купонах, скидках, специальных распродажах.

Недостатком является то, что его нецелесообразно использовать при продвижении ряда товарных групп (в основном категории ТНП) в России.

Преимуществами *прямого маркетинга* являются: возможность интерактивного контакта; широкий географический охват; низкая стоимость при ориентации на делового потребителя (при продвижении профессиональных услуг, продуктов Hi-Tech, услуг и товаров для корпоративного потребителя).

К недостаткам нужно отнести то, что в России нецелесообразно его использовать при продвижении ряда товарных групп.

Развитие общественных связей имеет следующие преимущества: оперативность при распространении информации о компании или товаре (услуге); полнота предоставления информации; потенциальная возможность охвата большого количества СМИ в стране; низкая стоимость.

Недостатком является минимизированная возможность влияния на издания, публикующие негативную информацию о компании или ее товарах (услугах).

Маркетинговые стратегии в Интернете

По продолжительности проведения маркетинговые стратегии можно разделить на долгосрочные и краткосрочные. Опыт показывает, что в настоящее время в Рунете преобладают именно краткосрочные акции продолжительностью не более 6–12 недель. Подавляющее число акций длится 3–5 недель.

Из интернет-инструментов, используемых при реализации краткосрочных стратегий, наиболее эффективны:

- баннерная реклама;
- промо-сайт;
- проведение викторин, конкурсов, розыгрышей как в рамках собственного портала, так и в рамках других ресурсов, аудитория которых соответствует целевой аудитории продвигаемого товара (услуги).

Оптимальный вариант — использование Интернета в рамках единой рекламной кампании одновременно с привлечением других каналов распространения информации: прессы, радио, телевидения, наружной рекламы. В случае применения маркетинг-микса важно использование единого слогана и единых образов.

Краткосрочные стратегии больше всего подходят для продвижения товаров и услуг компаний мелкого и среднего бизнеса. В этом случае использование остальных каналов продвижения может сводиться к нулю.

Единая база данных (ЕБД).

Единый компьютерный учет всех аспектов взаимоотношений сотрудников подразделений компании с потребителями (поставщиками) и партнерами с ранжированным доступом к ней по внутренней локальной сети.

Единый код потребителя (поставщика) или партнера.

Числовой код, который присваивается потребителю (поставщику) или партнеру при его первом обращении в компанию и используется для идентификации его при всех его последующих обращениях в структурные подразделения и отражения ими этого взаимодействия в ЕБД. Единый код потребителя (поставщика) или партнера сохраняется за ним на согласованный период, как правило, не менее чем на три календарных года с момента последнего изменения информации о нем в ЕБД.

История взаимоотношений компании с потребителем.

История взаимоотношений потребителя с компанией, которая отражает выполнение им и компанией взятых на себя договорных обязательств, с учетом осуществленных компанией маркетинговых акций в отношении потребителя за определенный период.

Источники внутренней информации о взаимоотношениях с потребителями (партнерами) и поставщиками:

- 1) подразделения сбыта (продаж), маркетинга, снабжения (закупки) и бухгалтерии (финансовая служба);
- 2) операторские или контакт-центры;
- 3) службы гарантийного обслуживания и сервисного сопровождения;
- 4) Интернет и терминалы продаж;
- 5) дилеры, дистрибьюторы, агенты, группы продавцов в точках розничной продажи (системы информационного взаимодействия компании с потребителями и партнерами приведены в приложении 6).

Карточка потребителя (поставщика) или партнера.

Информация, представленная в ЕБД по каждому потребителю (поставщику) или партнеру, с определенной структурой полей и порядком их заполнения.

Классификация CRM-систем.

1. **Оперативный CRM.** Включает в себя приложения, дающие оперативный доступ к информации по конкретному потребителю в процессе взаимодействия с ним в рамках обычных бизнес-процессов — продажи, обслуживания и т.п. Требует хорошей интеграции систем, четкой организационной координации процесса взаимодействия с потребителем по всем каналам. Подавляющая часть CRM-систем, в том числе предлагаемых на российском рынке, в основном ориентирована на оперативный CRM.
2. **Аналитический CRM.** Предполагает синхронизацию разрозненных массивов данных и поиск статистических закономерностей в этих массивах для выработки наиболее эффективной стратегии маркетинга, продаж, обслуживания потребителей и т.п. Требует хорошей интеграции систем, большого объема наработанных статистических данных, эффективного аналитического инструментария. Он менее популярен, чем оперативный, но тоже достаточно проработан. Тесно соприкасается с концепциями Data Warehousing, Data Mining (хранение данных, анализ данных).
3. **«Коллаборационный» (совместный) CRM.** Предоставляет потребителю возможность гораздо большего влияния на процессы разработки дизайна, производства, доставки и обслуживания товара. Требует технологий, которые позволяют с минимальными затратами подключить потребителя к сотрудничеству в рамках внутренних процессов компании, например:
 - сбор предложений потребителей при разработке дизайна товара;
 - передача потребителям опытных образцов продукции с целью получения обратной связи;
 - обратное ценообразование, когда потребитель описывает требования к товару (услуге) и определяет, сколько он готов за него заплатить, а компания пытается адекватно отреагировать на эти предложения.

Контакт-центр (Call centre).

Взаимоувязанный аппаратно-программный комплекс центра обслуживания вызовов абонентов, предоставляющий мультимедийные информационные услуги через различные сети связи, в том числе через Интернет, одновременно большому числу потребителей с помощью операторов.

Контакт-центр представляет собой интегрированную прикладную среду, на базе которой осуществляется управление всеми видами электронного взаимодействия с потребителями — как по телефону, так и через Интернет, позволяющую организовать единую точку взаимодействия между ними и компанией.

Корпоративный портал компании — реальная основа информационной инфраструктуры компании, а потому в его функции входит предоставление единых унифицированных средств интеграции различных систем хранения имеющейся в компании информации. Портал должен иметь следующие средства и системы:

- средства обеспечения прозрачного межсетевое взаимодействия. Конечный пользователь должен концентрироваться только на решении стоящих перед ним задач, а не отвлекаться на анализ возможностей ОС;
- средства интеграции данных. Они должны объединять все имеющиеся ресурсы с указанием источника при высокой степени достоверности их;
- средства анализа бизнес-информации, обеспечивающие возможность построения специализированных отчетов;
- система управления документами должна использовать имеющиеся регистрационные карточки и другие документы для добавления к ним бизнес-контента;
- система управления знаниями позволяет обнаружить ранее не очевидные закономерности;
- средства описания, моделирования и мониторинга бизнес-процессов должны обеспечивать нормальное функционирование предприятия и выполнение принятых решений.

Основные модули CRM-систем.

1. Contact management — ведение расширенной записи по каждому контакту с потребителем, история взаимоотношений с ним, возможность группировать их по критериям и др.
2. Account management — ведение информации по контрагентам (дилерам, дистрибьюторам, агентам, конкурентам), включая историю взаимоотношений, планируемые (реализуемые) сделки, контракты, финансовые (бухгалтерские) данные и др.
3. Sales management — информация о возможностях продажи (циклы, статистика, территориальная привязка, генерация отчетов, история продаж и т.д.) позволяет осуществлять прогнозирование и эффективно управлять продажами.

4. Time management — координация работы всех подразделений во времени (календарь, перечень задач, модули сопряжения с факсом, электронной почтой и другими средствами связи).
5. Customer service — интерактивная поддержка потребителей (Интернет, виртуальные частные сети и др.), возможность потребителям получать необходимую информацию, планирование работ с потребителями, статистика обращений, генерация отчетов, возможность учета стоимости поддержки и др.
6. Field force automation — возможность групповой работы с потребителями, разделенными по региональным, отраслевым и другим признакам, совместной работы территориально удаленных подразделений, интеграция с call-center, ведения статистики, записи стандартных вопросов и ответов, полноценное использование многих других возможностей средств коммуникаций с потребителями через электронную почту, IP-телефония и т.д.
7. Marketing — статистика, планирование и ведение различных маркетинговых акций, моделирование, сегментация потребителей и др.
8. Lead management — управление отношениями с потенциальными потребителями: сбор первоначальной информации, распределение контактов между сотрудниками сбытовых служб, отслеживание источников первичных контактов.
9. REM — управление взаимоотношениями с партнерами.
10. Knowledge management — управление знаниями, сбор всей необходимой справочной информации (карты, отраслевая информация, аналитические материалы, статистика) для компании и новостных разделов для сотрудников отдельных ее служб, мощные поисковые системы информации.
11. E-business — веб-часть системы, куда входят веб-сайт, интернет-магазин, b2b-площадка, другие виды взаимодействия через Интернет.
12. Business intelligence — наличие автоматических возможностей по контролю, совершению упреждающих действий, генерация индивидуальных отчетов и отчетов по шаблонам (по имеющимся готовым формам), планирование, моделирование.
13. User support — встроенная поддержка пользователя, подсказки.

Прозрачный интерактивный маркетинг.

Порядок организации взаимоотношений с потребителями, который обеспечивает последнему большую открытость во вза-

взаимоотношениях с компанией, предоставляя возможность как бы посмотреть внутрь компании и на то, как она связана лично с ним. Это означает, что компания должна:

- создать сильный бренд, который вызывает доверие потребителя;
- предоставить потребителю различные способы приобретения товара (услуги), в том числе посредством электронной торговли;
- влиять на решение потребителей при учете им выгод от различных типов взаимоотношений с компаниями-поставщиками аналогичных товаров (услуг);
- удостовериться, что потребители могут в режиме реального времени получить нужную им информацию о товаре (услуге), в том числе о выполнении компанией договорных обязательств по поставке.

Сравнение видов деятельности при директивном и прозрачном маркетинге на каждом этапе цикла взаимоотношений с потребителями показано в табл. 2.2.

Таблица 2.2

Виды деятельности компании при директивном и прозрачном маркетинге

Этап цикла взаимоотношений с потребителем	Директивный маркетинговый подход	Подход на основе прозрачного маркетинга
Целенаправленность	Компания относится к потребителям как к членам целевого рыночного сегмента, обычно используя для этого наиболее популярные средства рекламы и списки почтовой рассылки	Потребитель выбирает, с какой компанией он хочет взаимодействовать, базируясь на данных в рекламе, в тех средствах, которым он доверяет
Привлечение	Компания управляет взаимоотношениями с потребителями посредством схем, которые в первую очередь устраивают ее. Если потребитель совершает ошибку или слишком долго раздумывает (с точки зрения компании), поставщик прибегает к некоторым корректирующим действиям	Выбрав компанию, потребитель в удобное для себя время и через наиболее устраивающие его каналы связи сообщает компании информацию, которую он считает важной для получения требуемой ему продукции. Объем этой информации может быть недостаточным для компании
Медовый месяц	Компания сообщает потребителю, как ему следует участвовать во взаимоотношениях с ней и как поступать, если проис-	Потребитель информирует компанию о том, какие сведения ему необходимы для того, чтобы его взаимоотношения с компанией

Этап цикла взаимоотношений с потребителем	Директивный маркетинговый подход	Подход на основе прозрачного маркетинга
	ходят какие-то сбои в организации (например, поставок)	соответствовали его запросам, и сам предоставляет нужные данные. Потребитель также сообщает компании о трудностях текущего этапа взаимоотношений и того, как он хотел, чтобы они были устранены
Узнавание	Компания определяет, какая информация требуется для управления взаимоотношениями с потребителями, и запрашивает ее у него. Время и форма этого запроса определяются компанией	Потребитель предоставляет дополнительную информацию о своих предпочтениях и просит предоставить ему больше сведений о компании. Объем этой дополнительной информации индивидуален
Управление счетом	Поставщик разрабатывает модель «хорошо управляемого потребителя» применительно к сегменту, к которому принадлежит последний. Эта модель реализуется без учета индивидуальных отклонений. Время и сущность контактов определяются в первую очередь самой компанией на основе ее представления о том, когда это лучше всего делать, и на основе ее оценок соотношения затрат на такие контакты и их эффективности	Потребитель непосредственно либо опосредованно знакомит компанию со своими предпочтениями, на основе которых он хочет установить с ней взаимоотношения «устойчивого типа». Существует постоянный обмен информацией, в котором более активную роль играет потребитель
Наращивание активности	Компания целенаправленно работает с потребителями, стараясь повысить активность взаимодействия с ними, основываясь на анализе мотивов его поведения при обращениях по вопросу закупок. Время и существо контактов устанавливаются компанией на основе ее ожиданий по объему продаж, ее представления о том, когда это лучше всего делать, оценок соотношения затрат на такие контакты и их эффективности	Потребитель вторично обращается к компании, используя для этого предпочтительные для себя средства общения и учитывая предыдущие ответные действия компании за предшествующее время взаимоотношений с ней

Этап цикла взаимоотношений с потребителем	Директивный маркетинговый подход	Подход на основе прозрачного маркетинга
Управление проблемами	<p>Компания старается выяснить, какие недостатки в обслуживании проявились, и внедряет программу их улучшения, в основе которой — заранее определенная модель, связывающая действия по более качественному обслуживанию с повышением доли преданных потребителей.</p> <p>Компания пытается установить на основе прогнозного сегментного анализа, как изменились потребители (элементы портрета)</p>	<p>Потребитель уведомляет компанию о проблемах в их взаимоотношениях, используя наиболее удобные способы связи. Потребитель также уведомляет компанию о своих ожиданиях и о том, как она должна управлять процессом улучшения обслуживания.</p> <p>Потребитель извещает компанию об изменениях, которые, как он полагает, ей следует осуществить</p>
Накануне «развода»	<p>Компания выявила типичные сигналы, характерные для периода, предшествующего «разводу», и, получив их, приводит в действие стандартную программу удержания потребителей.</p> <p>Обычно выгоды и время их предоставления стандартизованы по сегментам, к которым принадлежат потребители</p>	<p>Потребитель сообщает компании, что его плохое обслуживание или недостатки в управлении информацией порождают проблемы.</p> <p>Потребитель ожидает индивидуализированного ответа, в котором ему сообщаются планируемые меры по устранению указанных им проблем</p>
«Развод»	<p>Компания на основе базы данных выясняет, кто из потребителей потерял, и осуществляет перепрофилирование сегмента, непосредственно не связанного с этими потребителями</p>	<p>Потребитель уведомляет компанию, что он прерывает взаимоотношения. В зависимости от причины «развода» компания оценивает вероятность возобновления контактов с этим потребителем; если да, то где, как и каким способом</p>
Возврат потерянного потребителя	<p>Компания включает в действие стандартную программу возврата утраченных потребителей, обычно применяя для этого какие-то приманки, стандартные для сегмента, к которому принадлежит данный потребитель</p>	<p>Потребитель снова обращается к компании</p>

По материалам книги: Гэмбл П., Стоун М., Вудкок Н. Маркетинг взаимоотношений с потребителями.

Пять лучших методов управления опытом взаимоотношений с потребителями

1. Походите в «ботинках потребителя».

Прежде всего выясните, какой именно и в какой степени опыт дают потребителю все бизнес-подразделения, каналы сбыта и информационные линии, и попытайтесь осуществить переход от управления разнородными и неполными данными о них к более выгодному управлению опытом потребителей. В жизненном цикле работы с каждым из них можно найти «моменты истины», т.е. те точки, в которых создаются или, наоборот, прекращаются хорошие отношения с ним. Цель состоит в том, чтобы иметь правильную информацию, подаваемую потребителю в наиболее подходящее время и по наиболее удобному для него каналу.

2. Признайте, что потребители не одинаковы.

Каждый потребитель имеет два важных свойства: уровень его ценности для компании и его персональные потребности. Соответственно в идеале, каждый потребитель нуждается в персональной стратегии работы с ним.

3. Шире используйте средства самообслуживания как часть многоканальной стратегии.

Компании должны инвестировать средства в сетевые средства самообслуживания (web self-service) как эффективный канал удовлетворения растущих потребностей потребителей. При этом скорость доступа к информации не должна быть самоцелью, гораздо важнее — уместная и очевидно полезная ему информация.

4. Помните, что СЕМ — не разовая кампания.

Последовательные и регулярные контакты с потребителями являются предпосылкой для их мотивации и управления их поведением. Раз начав, следует продолжать проектировать взаимодействия, изобретая все более эффективные способы, которые выгодны компании и порождают доверие потребителей, безусловно, с учетом ценности их.

5. От своих побед — к потребностям потребителя.

Независимо от того, что вы продаете, единственный способ сделать вашу компанию узнаваемой и лидирующей на рынке — обеспечить качество обслуживания потребителей, которое, по сути, сводится к поставке как можно более полного и позитивного опыта.

Типичные заблуждения, связанные с внедрением CRM-систем.

1. Качественная система CRM гарантирует компании успех на рынке. CRM — это всего лишь вспомогательный инст-

румент для корректировки маркетинговой стратегии компании и не более. Он не может использоваться без оптимизации ключевых бизнес-процессов.

2. Для внедрения CRM достаточно только реформировать политику продаж, а не продуктовую линейку. Безусловно, политику продаж необходимо будет проанализировать и реформировать, сделав ее более ориентированной на потребителя. Но само по себе реформирование не даст должного эффекта, если продукт или услуга, которые предлагает компания, с каждым днем становятся все менее конкурентоспособными. В конце концов, потребитель, приобретая их, хочет решить определенные свои проблемы, именно это в первую очередь определяет его выбор поставщика.
3. Внедрение CRM потребует освоения сотрудниками компании суперсложных аналитических технологий. Всегда следует помнить, что достоверные данные гораздо важнее самого «продвинутого» программного инструментария. Нельзя автоматизировать хаос, заниматься аналитикой и строить прогнозы на основе недостоверных данных. Более того, все современные CRM-системы имеют весьма дружелюбный пользовательский интерфейс.
4. Внедрение CRM не приведет к конфликтам среди персонала компании, в первую очередь службы продаж. Прозрачность сбыта и характера взаимоотношений с потребителями может быть неадекватно воспринята отдельными сотрудниками компании, позиционирующими себя незаменимыми для компании. К тому же прозрачность сбыта может напрямую сказаться на личных доходах сотрудников, использующих в организации взаимодействия с потребителями практику «отката». В российских компаниях это стало одной из главных причин недостаточно эффективного внедрения современных CRM-систем.
5. Система CRM может исключить практику «отката». Внедрение CRM изначально предполагает прозрачную среду учета всех взаимоотношений сотрудников компании с потребителями и партнерами, но может только минимизировать откат, а не исключить его вовсе (см. приложение 4).
6. Систему CRM легко реализовать в коробочном исполнении. Внедрение изначально предполагает, что в компании уже имеются корпоративные базы данных и, естественно, корпоративная локальная компьютерная сеть. Но даже в этих случаях

ее внедрение неизбежно приведет к пересмотру целого ряда ранее действующих корпоративных стандартов или регламентов. Любой вариант этой системы необходимо будет адаптировать к специфике компании, а потому говорить о коробочном принципе ее использования в полном объеме нельзя.

Customer Relationship Management (CRM).

Управление взаимоотношениями с потребителями (клиентами) — бизнес-стратегия, направленная на построение устойчивого бизнеса, ядром которой является «клиентоориентированный» подход. Эта стратегия основана на использовании передовых управленческих и информационных технологий, с помощью которых компания собирает информацию о своих потребителях на всех стадиях его жизненного цикла (привлечение, удержание, лояльность), извлекает из нее знания и использует эти знания в интересах своего бизнеса путем выстраивания взаимовыгодных отношений с ними. Результатом применения стратегии является повышение конкурентоспособности компании и увеличение прибыли, так как правильно построенные отношения, основанные на персональном подходе к каждому потребителю, позволяют компании привлекать новых и, главное, удерживать наиболее преданных (лояльных) из числа уже имеющих.

Формула расчета индекса лояльности потребителя определенному магазину в течение указанного периода времени (матрица оценки лояльности Enis-Paul Index):

$$L_i = 100 \sqrt[3]{b_i \frac{(k+1) - s_i}{m} \times \frac{(n+1) - p_i}{n}},$$

- где
- L_i — индекс лояльности потребителя магазину I;
 - b_i — доля бюджета, отведенного на продукты определенной категории, которую потребитель тратит в данном магазине;
 - s_i — количество «переключений» между данным магазином и другими магазинами за определенный период времени для потребителя I;
 - p_i — количество магазинов, в которых потребитель I приобретал продукты данной категории в период опроса;
 - m — общее количество посещений всех магазинов за определенный период;
 - n — количество магазинов, доступных потребителю для приобретения продукта данной категории за определенный период времени;
 - $k = m - 1$ — количество возможностей для «переключения» между магазинами.

ERP-системы.

Набор интегрированных приложений, которые комплексно, в едином информационном пространстве поддерживают все основные аспекты управленческой деятельности компании — планирование ресурсов (финансовых, человеческих, материальных) для производства товаров (услуг), оперативное управление выполнением планов (включая снабжение, сбыт, ведение договоров), все виды учета, анализ результатов хозяйственной деятельности.

РЕГЛАМЕНТ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА.

ПОРЯДОК ОТРАЖЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ КОМПАНИИ С ЕЕ ПОТРЕБИТЕЛЯМИ (ПОСТАВЩИКАМИ) И ПАРТНЕРАМИ В ЕБД

I. Анализ действующего порядка отражения информации о взаимоотношениях компании с потребителями (поставщиками) и партнерами

Владелец (хозяин) процесса: подразделение маркетинга.

Участники процесса: руководители и сотрудники подразделений сбыта (продаж), закупок, финансового, планово-экономического, производственного, информационных технологий, контроля качества и экономической безопасности.

Порядок выполнения работ

1. Проанализировать действующий порядок отражения информации и структуры полей матриц БД обо всех взаимоотношениях компании с ее потребителями (поставщиками) и партнерами, в том числе с потенциальными, на электронных и бумажных носителях в режиме реального времени, включая:

- персонализацию фиксируемой информации на всех носителях;
- принципы идентификации потребителей (поставщиков) и партнеров;
- принципы дифференциации потребителей (поставщиков) и партнеров;
- отражение обращений потенциальных потребителей (поставщиков) в компанию, в том числе через контакт-центр;
- отражение фактических взаимоотношений с потребителями при заключении договоров;
- отражение фактических взаимоотношений с партнерами по выполнению взаимных обязательств;

- возможность анализа истории взаимоотношений с потребителями (поставщиками) и партнерами;
- отражение причин неудовлетворенного и отложенного спроса;
- отражение информации о контактах с потребителями (поставщиками) и партнерами сотрудников других подразделений компании (помимо служб маркетинга и сбыта);
- полнота и релевантность информации о складывающихся взаимоотношениях с потребителями (поставщиками) и партнерами, необходимые для разработки стратегии и регламентов взаимодействия с ними;
- принципы ранжирования доступа к информации для сотрудников компании в компьютерных базах данных;
- возможность доступа к отдельным массивам информации для потребителей и партнеров в компьютерных базах данных компании.

2. По результатам анализа подготовить предложения по внесению изменений в действующий порядок учета взаимоотношений с потребителями (поставщиками) и партнерами.

2.1. Осуществить разработку (корректировку) структуры полей единого кода потребителя (поставщика) или партнера.

Вариант полей кода:

- порядковый номер;
- дата первого контакта (внесения информации в ЕБД);
- географическая принадлежность (первые две цифры кода ИНН), отражающая его юридическую регистрацию и (или) фактическое месторасположение, а для партнеров — коды регионов, где он реализует товары (услуги) компании;
- ранг значимости его для компании;
- степень аффилированности, в случае если он выступает перед компанией как плательщик за поставку товаров (услуг) другому потребителю.

2.2. Осуществить разработку (корректировку) структуры полей карточки потребителя компании.

Вариант полей карточки потребителя (партнера) приведен в табл. 2.3.

Таблица 2.3

Карточка потребителя (партнера)

Наименование поля	Комментарий по заполнению
Полное наименование	Обязательно
Принадлежность к холдингу, финансово-промышленной группе и т.д.	Заполняется для VIP, крупных и средних потребителей (партнеров)
Отраслевая принадлежность	Обязательно (выбор из меню)

Наименование поля	Комментарий по заполнению
Юридический адрес	Обязательно
Фактический адрес	Обязательно
Адрес отгрузки товаров (предоставления услуг) (населенный пункт, железнодорожная станция и т.д.)	Обязательно, кроме отпуска на условиях франко-завод
Руководитель (ФИО)	Обязательно для всех, кроме потенциальных потребителей (партнеров)
Главный бухгалтер	Обязательно для всех, кроме потенциальных потребителей (партнеров)
Контактные телефоны, факс, электронная почта, сайт	Обязательно
Динамика изменения категории значимости потребителя (партнера) (VIP, крупный, средний, мелкий, дистрибьютор, дилер, потенциальный)	Обязательно
Юбилейные даты (дата создания компании, дни рождения руководителей или лиц, принимающих решения)	Заполняется для VIP, крупных и средних потребителей (партнеров)
Контактное лицо (ФИО, занимаемая должность, контактный телефон)	Обязательно. Если контактное лицо не одно, то приводятся данные по каждому и отражается, кем именно (ФИО сотрудника компании) была введена эта информация и дата ее введения
Вид приобретаемых (интересующих) товаров (услуг)	Обязательно. Указывается конкретно или товарная группа
Потребности в приобретаемых товарах (услугах) (годовая (квартальная)) в единицах измерения	Заполняется для VIP, крупных и средних потребителей (партнеров)
Цели приобретения товаров (для собственных нужд или для перепродажи)	Заполняется для VIP, крупных и средних потребителей (партнеров)
Основные мотивы потребителя (партнера) при выборе поставщика	Заполняется для крупных и средних потребителей (партнеров) (выбирается из меню: сроки поставки, качество продукции (услуги), широта ассортимента, цена, порядок и форма оплаты, размер скидки, имидж (бренд), другое, указать). Каждому мотиву из меню подсказки предоставляется ранг значимости
Работал ли ранее с компанией (если да, то в каком году и по какой причине были прекращены взаимоотношения)?	Заполняется для VIP, крупных и средних потребителей (партнеров). Причина прекращения взаимоотношений с компанией выбирается из меню (ассортимент, качество, сроки поставки, цена, скидки, срок

Наименование поля	Комментарий по заполнению
	отсрочки платежа, условия поставки, другое, указывается конкретно)
Коэффициент исполнительской дисциплины потребителя (партнера)*	Обязательно для всех, кроме потенциальных потребителей (партнеров)
Приобретали ли ранее товары (услуги) у конкурентов, если да, то у кого именно?	Заполняется для VIP, крупных и средних потребителей (партнеров)
Является ли потребитель одновременно поставщиком товарно-материальных ценностей для компании	Если да, то указывается, какого именно вида сырья (материалов)
Кого из конкурентов указывал потребитель как альтернативного поставщика аналогичных товаров (услуг)?	Заполняется для VIP, крупных и средних потребителей (партнеров) (выбор из меню)
Из какого источника получил информацию о компании?	Обязательно (выбор из меню)
Отношение к анкетированию	Заполняется для VIP, крупных и средних потребителей (партнеров) (положительное — если отвечал на высланные анкеты или принимал участие в интервьюировании, негативное — если были официальные отказы от интервьюирования, нейтральное — если ответы на вопросы анкеты были неполными или некорректными или их вообще не поступало)
ФИО сотрудника компании, осуществляющего контакт, введившего информацию	Обязательно. Если в процессе взаимоотношений с этим потребителем (партнером) с ним работали несколько сотрудников, то указывается, кто и по какой период времени

* Коэффициент исполнительской дисциплины потребителя (партнера) отражает степень выполнения им своих обязательств перед компанией по оплате товаров (услуг), поставленных ему на условиях отсрочки платежа, и в общем случае рассчитывается непосредственно в базе данных.

2.3. Осуществить разработку (корректировку) структуры карточки поставщика товарно-материальных ценностей (ТМЦ).

Вариант полей приведен в табл. 2.4.

Таблица 2.4

Карточка поставщика ТМЦ

Наименование поля	Комментарий по заполнению
Полное наименование	Обязательно
Принадлежность к холдингу, ФПГ и т.д.	Заполняется для крупных и средних поставщиков

Наименование поля	Комментарий по заполнению
Отраслевая принадлежность	Обязательно (выбор из меню)
Статус поставщика	Обязательно, с указанием того, является ли он прямым поставщиком (производителем) или посредником
Юридический адрес	Обязательно
Фактический адрес	Обязательно
Год регистрации (создания) компании	Заполняется для крупных и средних поставщиков
Руководитель (ФИО)	Обязательно
Главный бухгалтер	Обязательно
Контактные телефоны, факс, электронная почта, сайт	Обязательно
Юбилейные даты (дата создания компании, дни рождения руководителей или лиц, принимающих решения)	Заполняется для крупных и средних поставщиков
Контактное лицо (ФИО, занимаемая должность, контактный телефон)	Обязательно. Если контактное лицо не одно, то приводятся данные по каждому и отражается, кем именно (ФИО сотрудника компании) была введена эта информация, и дата контакта
Виды реализуемых (поставляемых) ТМЦ	Обязательно. Указывается групповой ассортимент (выбор меню)
Возможные объемы поставки ТМЦ	Заполняется для крупных и средних поставщиков с указанием общих объемов по каждому виду ТМЦ
Осуществлялись ли ранее поставки в компанию?	Обязательно, с указанием видов по группам ТМЦ и с какого года, если ранее эта информация не была отражена
Динамика изменения категории значимости (крупный, средний, мелкий) поставщика	Обязательно для тех, кто уже поставлял ТМЦ в компанию
Значения коэффициентов надежности и качества поставщика*	Обязательно
Принимал ли ранее участие в тендерах на поставку ТМЦ в компанию?	Заполняется для крупных и средних поставщиков со ссылкой на соответствующие массивы ЕБД
Является ли поставщик одновременно потребителем товаров (услуг) компании?	Если да, то указывается, каких именно товаров (услуг) (ссылка на соответствующие поля ЕБД)

Наименование поля	Комментарий по заполнению
Кого из поставщиков аналогичных ТМЦ он рассматривает в качестве своих прямых конкурентов?	Заполняется для крупных и средних потребителей
Из какого источника получил информацию о компании?	Обязательно (выбор из меню)
ФИО сотрудника компании, осуществляющего контакт	Обязательно. Если в процессе взаимоотношений с этим поставщиком с ним работали несколько сотрудников, то указывается, кто и по какой период времени

* Коэффициенты надежности и качества поставщика рассчитываются только для тех из них, кто уже осуществлял поставку продукции в компанию.

Коэффициент надежности (*A* — надежный, *B* — средненадежный, *C* — менее надежный) отражает исполнительскую дисциплину поставщика по выполнению договорных обязательств по срокам поставки ТМЦ в компанию и определяется (рассчитывается) специалистами подразделения закупок.

Коэффициент качества поставщика отражает качество поставляемой продукции компании (*A* — качественная продукция, *B* — наличие брака из-за отсутствия сертификата, *C* — наличие брака). Он определяется (рассчитывается) сотрудниками подразделения качества и контроля.

2.4. Осуществить разработку (корректировку) общих требований к размещению информации в ЕБД.

Общие требования:

- отражение контактов (обращений) или запросов от потенциальных потребителей (партнеров) и предложений от потенциальных поставщиков независимо от того, в какой форме они поступили (бумажной, по обычной почте (факсу) или электронной (с сайта компании), с учетом того, что именно, в каких объемах, по какой цене, с какими размерами скидок и сроков отсрочки платежа запрашивалось, и указанием причин, почему сделка (договор) не была заключена и каков размер недополученных оборотных средств по каждому такому обращению;

- персонализация вводимой информации с указанием даты ее ввода и хранением любых ее изменений (исправлений) на согласованный период времени;

- порядок делегирования полномочий одного сотрудника другому в случае его планового отсутствия;

- критерии ранжирования доступа к информации для разных категорий сотрудников;
- отражение информации сотрудниками контакт-центра (по согласованному списку полей);
- возможность введения информации сотрудниками различных подразделений о своих взаимоотношениях с потребителями (партнерами) (по согласованному списку полей);
- отражение динамики изменения категории значимости потребителей;
- наличие действующих значений прайс-листов на весь ассортимент товаров (услуг), диапазонов скидок, бонусов и отсрочек платежа в днях;
- отражение уровня делегированных сотруднику отдела сбыта (продаж) полномочий по предоставлению размеров скидок, бонусов и отсрочек платежа и автоматическая проверка их, а при необходимости блокировка внесения информации и выписка документов на отгрузку (отпуск) товаров (услуг) в случаях, если он их превышает;
- отражение даты планируемого поступления ТМЦ по каждому поставщику;
- отражение дат о планируемом (ожидаемом) поступлении денежных средств по каждому потребителю при отпуске (отгрузке) товаров (услуг) с отсрочкой платежа и (или) по каждой группе (сотруднику), с ними взаимодействующему, на каждый рабочий день, в рублях;
- отражение даты фактического поступления денежных средств от потребителя или поступления ТМЦ от поставщика;
- отражение даты плановой отгрузки товаров (услуг) потребителю (партнеру), если они осуществляются (предоставляются) не сразу;
- отражение даты фактической отгрузки товаров (предоставления услуг) потребителю (партнеру);
- отражение коэффициента по каждому потребителю (партнеру) его фактической исполнительской финансовой дисциплины и динамики его изменения;
- отражение коэффициента фактической дисциплины компании по выполнению своих обязательств перед потребителем (партнером) по срокам поставки товаров (предоставления услуг) и динамики его изменения;
- отражение в режиме реального времени резервирования товаров на складе готовой продукции под конкретного потребителя (партнера) и (или) сотрудника, который его зарезервировал, а если у компании есть интернет-магазин — под каждый конкретный заказ;

- отражение показателя того, какие товары (услуги) приобретает потребитель (партнер) с учетом сезонного фактора (торговля в сезон, не в сезон и в межсезонье);

- возможность осуществления специальных выборок по согласованному списку (например, по истории взаимоотношений с потребителями (поставщиками) и партнерами и др.);

- предоставление возможности потребителям (поставщикам) и партнерам доступа к определенным полям ЕБД, отражающим их взаимоотношения с компанией.

3. Подготовленные предложения направить руководителям подразделений сбыта (продаж), закупок, финансового, планово-экономического, производственного, информационных технологий экономической безопасности для согласования и руководителю компании для утверждения.

II. Разработка предложений по совершенствованию организации внутреннего документооборота по внутренней локальной компьютерной сети

Владелец (хозяин) процесса: подразделение маркетинга.

Участники процесса: руководители и сотрудники подразделений сбыта (продаж), закупок, финансового, планово-экономического, производственного, информационных технологий, контроля качества и экономической безопасности.

Порядок выполнения работ

1. Проанализировать действующий порядок согласования документов по организации взаимоотношений с потребителями (поставщиками) и партнерами, по согласованию условий договоров и контрактов с ними и подготовить свои предложения по повышению их эффективности, включая:

- перечень документов, согласование которых должно осуществляться в электронном виде;

- регламент (в часах) согласования каждого вида документа в подразделении или сотрудником;

- порядок (вид или форма) представления информации в электронном виде;

- перечень сотрудников подразделений, которым делегировано право согласования конкретных видов документов;

- уровни доступа к передаваемой по внутренней локальной сети информации для различных категорий сотрудников в процессе согласования;

- форму контрольного листа о фактическом согласовании документов в подразделениях, прилагаемых к распечатываемому документу;

- порядок отражения в контрольном листе согласований, выполненных с нарушением регламента конкретным сотрудником;

- меры по защите процесса согласования документов от несанкционированного доступа;

- критерии ранжирования внутренних документов (например, по трем категориям в зависимости от степени значимости их для компании в процессе принятия управленческих решений) и порядок премирования (депремирования) сотрудников компании за их соблюдение (несоблюдение) по каждой категории документов.

2. Подготовленные предложения направить руководителям подразделений сбыта (продаж), закупок, финансового, планово-экономического, производственного, информационных технологий, контроля качества, экономической безопасности для согласования и руководителю компании для принятия решения.

III. Разработка предложений по целесообразности внедрения CRM-систем

Владелец (хозяин) процесса: подразделение маркетинга.

Участники процесса: руководители и сотрудники подразделений сбыта (продаж), закупок, финансового, информационных технологий и экономической безопасности.

Порядок выполнения работ

1. Проанализировать целесообразность внедрения в компании CRM-системы, включая:

- определение перечня движущих бизнес-факторов, которые являются для компании приоритетными;

- определение того, какие из бизнес-процессов будут создаваться, модифицироваться или устраняться в связи с движущими бизнес-факторами (например, персонализация взаимоотношений компании с потребителями (партнерами) и поставщиками, повышение степени преданности (лояльности) потребителей и др.);

- определение перечня необходимой информации для каждого нового бизнес-процесса, включая фиксирование и структурирование всей имеющейся в компании информации о взаимоотношениях с потребителями (поставщиками) и партнерами;

- выбор технологического решения CRM-проекта, которое отвечает поставленным задачам и учитывает возможности уже использу-

емого в компании программного обеспечения, возможности его модификации и др.;

- описание требований к безопасности информации о потребителях (поставщиках) и партнерах;

- порядок документирования процесса прохождения CRM-проекта (определение информационных, системных и технологических требований к движущим бизнес-процессам в процессе внедрения);

- перечень критериев оценки эффективности внедрения CRM-проекта по этапам и срокам;

- систему информирования сотрудников компании о целях, задачах и этапах внедрения нового подхода к организации взаимоотношений с потребителями (поставщиками) и партнерами и обучения их навыкам работы с новым программным обеспечением.

2. Подготовленные предложения направить руководителям подразделений сбыта (продаж), закупок, финансового, информационных технологий, экономической безопасности для согласования и руководителю компании для утверждения.

В случае принятия руководителем компании решения о внедрении CRM-системы разработать техническое задание (требования к CRM-системе) и проект плана мероприятий по проведению пилотного внедрения, включая:

- порядок тестирования внедряемой CRM-системы;

- план проведения обучения персонала компании навыкам работы с CRM-системой;

- предложения по дополнительным формам стимулирования сотрудников компании в связи с внедрением CRM-системы.

3. Подготовленные предложения направить руководителям подразделений сбыта (продаж), закупок, финансового и информационных технологий для согласования и руководителю компании для утверждения.

4. По завершении пилотного этапа внедрения CRM-системы осуществить анализ результатов внедрения на соответствие поставленным целям, подготовить предложения по внесению уточнений в процесс реализации и направить руководителям подразделений сбыта (продаж), закупок, финансового, информационных технологий для согласования и руководителю компании для утверждения.

IV. Разработка концепции интернет-портала
компании

Владелец (хозяин) процесса: подразделение маркетинга.

Участники процесса: руководители и сотрудники подразделений сбыта (продаж), закупок (снабжения), стратегического развития, планово-экономического, экономической безопасности и информационных технологий.

Порядок выполнения работ

1. Разработать концепцию интернет-портала компании и контента информации, которая на нем будет размещаться (например, новости, миссия, информация о товарах (услугах), информация о новых проектах и тендерах, конференция, техническая поддержка, анкеты опроса, чат и др.).

2. Разработать бюджет создания и поддержки интернет-портала.

3. Определить ответственных и порядок представления ими информации для размещения в соответствующих разделах интернет-портала.

Подготовленные предложения направить руководителям подразделений сбыта (продаж), закупок (снабжения), стратегического развития, планово-экономического, экономической безопасности, информационных технологий для согласования и руководителю компании для утверждения.

АНАЛИЗ КОНЬЮНКТУРЫ РЫНКА ТОВАРОВ, УСЛУГ, ОСНОВНЫХ ВИДОВ ТОВАРНО- МАТЕРИАЛЬНЫХ ЦЕННОСТЕЙ (ТМЦ) И ЕГО СЕГМЕНТИРОВАНИЕ

ГЛАВА 3

Мы никогда не сможем полностью разгадать тайну потребительского поведения, но современные методы, примененные по назначению, могут сделать сегодняшних маркетологов скорее Шерлоками Холмсами, нежели запутавшимися в бумажках простофилями.

Л. Кросби

МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Изучение рынка (маркетинговые исследования) стало использоваться в России в качестве основы принятия решения предприятиями с середины 80-х гг. XX в. Упрощение процедуры исследований и повышение их эффективности сделали их очень популярными в последние годы. Цели и задачи изучения рынка представлены в табл. 3.1.

Маркетинговые исследования представляют собой вид социальной технологии, направленной на обнаружение эффективных средств управления рынком на основе объективного понимания ситуации на нем. В настоящее время достаточно просто составить данные по многочисленным образцам и обработать их на компьютере с помощью прогрессивных методов анализа (выдержки из «Международного кодекса МТП и ЕСОМАР по практике проведения маркетинговых и социальных исследований» приведены в приложении 5).

Таблица 3.1

Цели и задачи изучения рынка

Объект исследования	Содержание исследования
Товары (услуги)	Какие товары (услуги) и с какими потребительскими свойствами выпускать? Какие товары (услуги) необходимо улучшить, а какие снять с производства? Как проводить пробный маркетинг?

Объект исследования	Содержание исследования
Потребители	Составление социально-демографического портрета потребителя, выявление возможных мотивов приобретения или отказа в приобретении товара (услуги)
Ценовая политика	Какую цену установить на товар (услугу)? Какую ценовую политику проводить в отношении потребителей, дилеров и дистрибьюторов?
Организация товародвижения	Какую сбытовую политику проводить? Как организовать (развивать) свою собственную дилерскую и агентскую сеть?
Рекламная политика	Какую рекламную политику выбрать и какова должна быть смета расходов на ее проведение? Как оценить эффективность осуществленных рекламных акций?
Имидж компании	Как создать корпоративный стиль компании? Как сформировать (скорректировать) ее имидж или бренд?
Организация работ по маркетингу в компании	Распределять ли исследовательские функции по различным производственным отделам или сконцентрировать их в одном месте? Как спроектировать систему рыночной информации и информации по потребителям (поставщикам) и конкурентам?
Изучение новых направлений деятельности	Осваивать ли новые сферы деятельности? Какие методики разработки стратегий по освоению новых рынков и обеспечения маркетинговыми ресурсами использовать?
Изучение направлений глобальной стратегии	Какова должна быть исследовательская политика в отношении культурного и ценностного мировоззрения, структуры обращения и системы товародвижения, кадров?
Изучение направлений управленческой стратегии	Как распределять управленческие ресурсы? Как вырабатывать технологическую стратегию? Как сегментировать рынок, организовать учет и прогноз запросов потребителей и их жизненных ценностей?

С самого начала необходимо определить конкретные и практические цели изучения. Такими целями, в частности, могут быть определение сложившейся конъюнктуры и возможных тенденций ее изменения, потенциал рынка для планируемых видов товаров (услуг), выявление причин изменения доли товаров (услуг) на рынке.

На первом этапе необходимо определить, какие данные надо будет использовать и где их можно получить. Здесь нужно быть очень аккуратными и не допускать, чтобы ради хорошей отчетности были использованы подкорректированные данные. Они ни в коем случае не должны быть устаревшими, а методы изучения образцов товаров (услуг) должны соответствовать целям исследования.

Следующим этапом является перечисление и упорядочивание проблем, встающих при достижении поставленных целей, и выделение наиболее важных моментов.

После определения целей и проблем необходимо представить, что именно доказывается в результате проведения исследования. Это исследовательская гипотеза, которая будет проверяться в результате исследования, поэтому она должна быть построена в форме, допускающей проверку.

Во избежание бессмысленных исследований нужна рабочая гипотеза. За счет построения гипотезы уже осознанные разнообразные факты приобретают смысл. Уже на этапе трактовки полученных результатов по окончании исследований за счет проведения сопоставления с гипотезой можно избежать произвольных толкований полученных результатов. Условием разработки гипотезы будет структурное построение разнообразных составляющих ее факторов. Таким образом, еще до начала исследований необходимо определить их взаимосвязь.

Для построения гипотезы наиболее часто используется метод аналогии с другими, уже известными примерами и метод парадокса, когда обычная логика производственной сферы буквально выворачивается наизнанку, а причинно-следственные отношения меняются местами. Далее необходимо выбрать метод изучения. Наиболее популярны метод изучения образцов товара, метод эксперимента и метод психологического подхода.

При методе изучения образцов товара (услуги) особенности какой-либо группы товаров (услуг) изучаются по отдельному образцу товара (услуги), выделенному в качестве представителя этой группы в соответствии с определенным правилом. Особенности, демонстрируемые этим образцом, рассматриваются как характерные для всей группы. Анализируются среднее значение, распределение, соотношение и другие статистические показатели.

Данный метод очень эффективен в тех случаях, когда целью анализа является определение позиции группы однотипной продукции на рынке. Кроме того, этот метод достаточно стандартизован и прост в использовании.

Метод эксперимента применяется тогда, когда нужно получить более точные результаты относительно конкретного вида товара (услуги) в группе аналогичных товаров. Он в основном используется в отношении объектов нестатистического характера. Например, выделяется фактор, который по предварительным данным доминирует в поведении потребителя. Этот фактор представляется в виде переменной, сознательно изменяется и затем отслеживается реакция на эти изменения

потребителя. Для этого создаются две похожие группы (по полу, возрасту, доходу и т.п.). Одной из групп показывается телевизионная реклама какого-то нового вида товара (услуги), а вторая группа этой рекламе не видит. Затем проводится пробная продажа новой продукции и измеряется коэффициент покупки.

Для того чтобы правильно выбрать метод изучения рынка, необходимо точно уяснить, что будет изучаться и в отношении каких групп потребителей будет проводиться изучение. Важно определить для себя глубину или масштаб исследования рынка. Маркетинговые исследования рынка всегда требуют больших расходов, и потому, прежде чем проводить исследования рынка в общенациональном масштабе, необходимо провести *пилотное маркетинговое исследование*. В рамках этого исследования проверяются рабочие гипотезы, отработывается методика проведения и определяется размер выборки по категориям потребителей и (или) регионам.

Но при этом очень важно то, какую роль будут играть эти исследования в повседневной деятельности компании, кем, как и для решения каких именно задач будут использоваться полученные результаты.

Маркетинг представляет собой одну из областей опытной науки, и особое внимание в нем должно уделяться реальности, воспринимаемой в опыте. Необходимо понимать, каким образом получена эта опытная реальность. Надо быть очень осторожным, чтобы не допускать произвольной трактовки реальности, злоупотребляя значением теории.

Производство — сбыт — обращение — покупка — потребление должны рассматриваться не отдельно друг от друга, а во взаимосвязи, как единая система бизнеса. Следовательно, основные цели изучения рынка концентрируются на двух главных моментах:

- анализе ситуации внутри и вне компании, прогнозе возможных изменений и на этой основе выработке управленческой стратегии;
- поиске критериев для принятия управленческих решений, проверке и подтверждении гипотезы поведения компании на рынке.

Задачей изучения рынка должен быть поиск методов для решения насущных для компании проблем. В качестве предпосылки здесь выступает не техника проведения, а получение ответов на вопросы: для чего это нужно и что является проблемой?

Главное — правильно интерпретировать смысл полученных на основе анализа результатов, а значит, изначально должны быть конкретно сформулированы его цели и задачи, а также перечень вопросов, на которые необходимо получить ответ. Практически любой анализ рынка должен дать ответ на очень простой вопрос: сможем ли мы успеш-

но, т.е. с прибылью, обменять свой товар (услугу) на адекватную сумму денег или другой товар (услугу)?

Анализируя рынок в целом, следует понимать, что сложившиеся тенденции невозможно точно определить, проведя только одно исследование. За основными показателями нужно наблюдать постоянно. Если речь идет о товарах массового потребления, то изучение должно происходить в отношении изменения демографической структуры, географических аспектов, сезонных условий потребления, торговой обстановки в регионе, социально-экономических факторов, поведения потребителей в отношении покупки, стиля жизни, импорта. Если это товары производственного назначения, то необходимо учитывать сырье и материалы, технологические разработки, экономические факторы и т.д.

Изучение рыночных характеристик товаров (услуг) компании осуществляется по схеме, приведенной на рис 3.1.

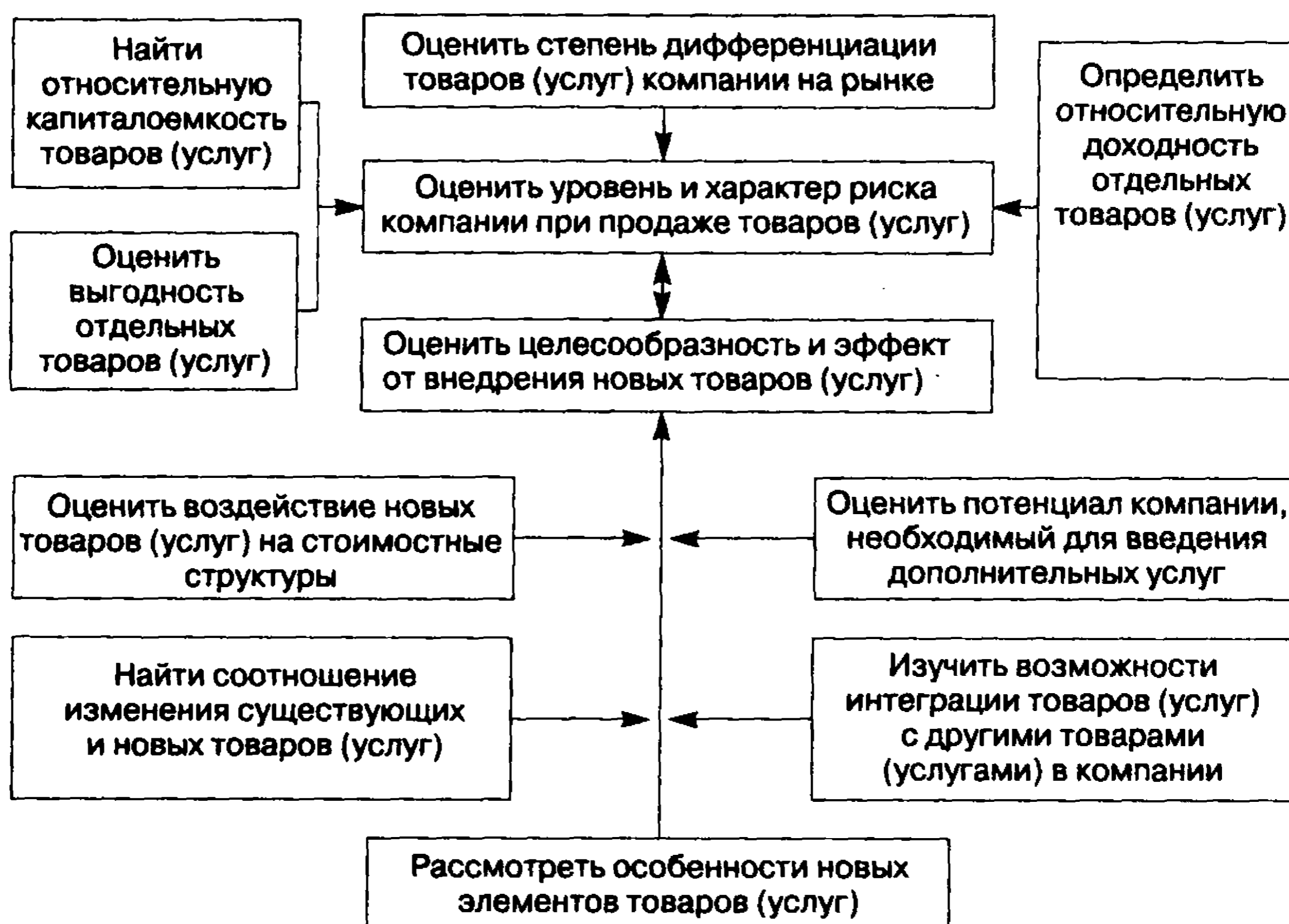


Рис. 3.1. Изучение рыночных характеристик товаров (услуг) компании

Одной из задач маркетингового исследования является не просто *измерение и описание рынка*, а получение ответа на вопрос *почему?* в отношении поведения потребителя и обоснованных предложений о том, *что нужно делать*.

ИЗ ПРАКТИКИ ПРОВЕДЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ В ЯПОНИИ

Маркетинговые исследования больше направлены на реального потребителя, нежели на потенциального. Для компании важнее знать мнение потребителя, уже попробовавшего товар. Это объясняется общей тенденцией японских фирм покрывать коммерческие риски большим ассортиментом выпускаемых на рынок новинок, когда в результате реальных продаж оценивается потенциал той или иной модели.

Основные особенности в проведении маркетинговых исследований заключаются в следующем:

1) ориентация на информацию из первых рук: личные интервью считаются наиболее надежным методом;

2) скорее интуитивная, нежели научная интерпретация полученных данных;

3) превалирование фактических данных над прогнозными.

Выявлена ими и новая тенденция в поведении потребителей «предвестник изменений в стиле жизни» (consumerism off the balance sheet), то есть потребление товаров и услуг, не являющихся предметами ежедневного пользования и не пробивающих брешь в бюджете. Почувствовавшие это производители теперь стремятся создавать товары, желание купить которые преследовало бы потребителей вне зависимости от их реального финансового положения и статуса, но как бы по особому случаю, чтобы порадовать себя и семью в тяжелые времена. Деньги на такие особые покупки не выделяются из бюджета на ежедневные нужды, а после обсуждения всей семьей изымаются из сбережений, предназначенных для особых случаев.

Компания «Dentsu» составила в связи с этим матрицу, которая состоит из четырех сегментов потребителей.

В первом сегменте производители продвигают товары, убеждая потребителей в следующем:

■ они могут удовлетворять любые, даже самые экстравагантные потребности;

■ измениться легко;

■ баловать себя и быть уверенным в себе — это модно.

Потребности второго сегмента удовлетворяются под лозунгами:

■ лучше быть с кем-то рядом, чем в одиночестве;

■ да здравствует обновление семейных ценностей;

■ общаться можно «вкусно».

В третьем сегменте потребитель убежден в том, что:

■ правда в простоте и естественности;

■ все мы немного дети.

Такая категория потребностей удовлетворяется предложением туристических маршрутов по местам, где можно насладиться, созерцая светлячков или слушая кваканье каких-нибудь особо голосистых лягушек.

Наконец, потребности *четвертого сегмента* производители поддерживают, обещая:

- красоту, прошедшую через века;
- ностальгию по бесхитростным радостям прошлого;
- возвращение к традиционной национальной кухне.

Сегодня использование информационных технологий в маркетинге позволяет компаниям получить многостороннее представление о своих потребителях. CRM и web-маркетинг сделали взаимоотношения с потребителями настолько персонифицированными, что реализация самых неожиданных вкусов и желаний последних стала обыденностью.

С другой стороны, потребитель порой начинает испытывать дискомфорт от вторжения в частную жизнь, поскольку, располагая полной персональной информацией, некоторые компании слишком уж навязчиво напоминают о себе.

Отсюда необходимо внести в свою работу элемент предвидения, стараясь просто понять, что потребитель чувствует и о чем мечтает. Надо не заикливаться на цифрах и отчетах, а просто внимательно смотреть на своих потребителей, пытаясь уловить самые сокровенные их желания. Интуиция, творчество и предпринимательский дух, сопровождающие готовность к риску, сопутствуют успеху.

Приоритеты японских маркетологов, в порядке убывания важности (по данным Японской ассоциации маркетинга):

- 1) скорость (гибкость);
- 2) инновации;
- 3) креативность (акцент на уникальность, не традиционность и оригинальность);
- 4) глобализация;
- 5) удовлетворение потребителя (совершенствование CRM и повышение его лояльности);
- 6) информационные технологии (прежде всего «оцифровывание» процессов);
- 7) предвидение;
- 8) стареющее японское общество (акцент на изменении демографической структуры общества);
- 9) человеческие ресурсы (акцент на реформы в управлении персоналом);

- 10) лидерство (прежде всего лидерство в принятии решений);
- 11) экология (акцент на экологически чистые технологии);
- 12) прибыль;
- 13) здравый смысл (умеренность);
- 14) бренд.

Японские маркетологи рекомендуют просто внимательно наблюдать за тем, как люди живут, извлекать из наблюдений интуитивное ощущение того, что они могут пожелать и делать это.

ПОРТРЕТЫ ПОТРЕБИТЕЛЯ И КОНКУРЕНТА

Цель составления портрета и изучения потребителя — понимание его нужд и потребностей, и на основе этого — разработка товаров и услуг, способных улучшить *качество жизни* покупателя в будущем. При изучении потребителей измеряется «пульс» его реакций и смены потребностей и делается попытка объяснить полученные данные. Никто не может предвидеть потери в будущем из-за неудовлетворенности потребителей

Создание портрета потребителя — повседневная задача каждого сотрудника компании, в той или иной форме вступающего во взаимодействие с ним. Сотрудники как пчелы собирают эту информацию и передают ее в подразделение маркетинга для обобщения, анализа и принятия решений. В системе американских отелей каждый сотрудник, начиная от швейцара при входе, горничной и до высшего топ-менеджера, должен иметь при себе «блок для записей предпочтений гостя». В практике же российских компаний это пока не стало нормой, от того очень ценная для маркетологов информация от служб сервисного и гарантийного обслуживания, снабжения (закупок) и логистики, юридической и бухгалтерской служб, а порой и подразделения продаж (сбыта) и контакт-центров остается недоступной им. Это во многом происходит от отсутствия понимания сотрудниками этих подразделений важности такой информации, общей корпоративной культуры и системы мотивации за сбор этой информации. В то же время надо понимать, что само обилие информации не является догмой. Информация должна собираться по принципу разумной достаточности, т.е. только в том объеме, который будет реально использован компанией для анализа и принятия последующих решений.

Следовательно, дополнительная информация о потребителях должна собираться в первую очередь по категории значимых для компании потребителей. К такой информации рекомендуется отнести нижеперечисленные категории.

Полученное образование:

Имеет ли он высшее образование:

- если да, то что и когда окончил.
- если нет, то является ли это для него болезненным.

Семейное положение:

- холост (не замужем), женат (замужем);
- образование жены (мужа);
- дети, если есть (сколько и их возраст);
- образовательный уровень детей;
- увлечения, хобби детей.

Предшествующая деятельность:

- последнее место работы (наименование компании и занимаемая должность);
- деловые отношения с сотрудниками нашей компании (с кем конкретно и тип контакта);
- озабоченность благополучием компании, в которой работает;
- политическая активность; какой партии симпатизирует или в какой состоит;
- отношение к религии;
- увлечения.

Стиль жизни:

- употребление спиртных напитков (каких и как часто);
- отношение к курению;
- марка автомобиля;
- выезды за рубеж (как часто, куда и с какой целью);
- является ли болельщиком и за какие команды болеет;
- любимые темы разговоров;
- какое впечатление производит;
- гордость определенными достижениями;
- возникающие моральные или этические соображения при совместной работе;
- стиль переговоров с сотрудниками;
- обязательства перед нашей компанией и конкурентом;
- самые важные проблемы и можем ли мы их решить;
- возможность конкурента решить эти проблемы на более привлекательных условиях;
- дополнительные сведения.

Составление портрета конкурента является приоритетной задачей подразделения маркетинга. За поведением конкурентов на рынке подразделение маркетинга должно вести постоянный мониторинг. Что же касается анализа общих тенденций на рынке, то здесь может быть достаточно анализа открытых публикаций в СМИ и Интернете.

Приведем вариант структуры портрета конкурента.

- полное наименование и местоположение (адреса, телефоны, адрес сайта в Интернете);
- год создания;
- сфера деятельности (профильная);
- финансовое положение (устойчивое, удовлетворительное, неустойчивое);
- доля рынка, сегменты рынка, на которых она позиционируется наиболее успешно;
- рыночные цели на профильных сегментах (удержание завоеванных позиций, захват новых рынков или уход);
- ассортимент (в том числе данные о новых или планируемых к выпуску видах профильных товаров (услугах));
- цены на товары (услуги) (по сопоставимому ассортименту);
- виды и размеры предоставляемых скидок;
- виды и формы оплаты;
- логистика (конкретно);
- стимулирование сбыта (перечень наиболее известных акций с описанием: когда и по какой группе товаров (продукции));
- организация сервисного сопровождения (гарантийного обслуживания);
- дилеры (дистрибьюторы) (полное наименование и местоположение);
- ключевые потребители (полное наименование, с какого периода и каковы основные виды приобретаемых ими товаров (услуг));
- участие в выставках (в каких, когда, в какой форме, на каких площадях);
- реклама (в каких СМИ и в каких объемах);
- наличие отзывов о качестве товаров (услуг), в том числе в СМИ (где и когда);
- имидж предприятия у потребителей (указать источник информации);
- имидж предприятия среди партнеров (указать источник информации);
- стратегия развития;
- дата последнего обновления информации и логин сотрудника ее внесшего.

При изучении портрета конкурента, вместо того чтобы сосредотачиваться на их слабых сторонах, надо копить ценные соображения относительно новых стратегий и программ, тщательно исследуя реакцию потенциальных потребителей на сильные стороны конкурентов.

Поведение потребителя определяется сочетанием различных факторов. Поэтому трудно ожидать моментального получения полезной информации, если потребителя неожиданно спросить о том, почему он так поступает и как он повел бы себя в том или ином случае. Если вопросы не будут отточены заранее, полученные данные будут расплывчаты, а их смысл неясен.

Вопросы должны быть взаимосвязанными и упорядоченными. Максимальное внимание должно уделяться и составлению анкеты. В маркетинговых исследованиях понятие «анкета» имеет узкий и широкий смысл. В широком смысле анкета — не только вопросник, но и проверочный лист с перечнем контрольных вопросов, вплоть до регистрационного листа, используемого при наблюдениях.

Рассмотрим анкеты, которые использовались при проведении различных опросов.

При опросе автовладельцев ПО «Звезда» применялась анкета «Ваше мнение».

Уважаемые автовладельцы!

Вы уже принимали участие в опросах, проводимых службой маркетинга с целью определения покупательских предпочтений по модернизации выпускаемых нами автомагнитол. Высказанные вами замечания, пожелания и предложения были тщательно изучены нашими конструкторами и, как вы могли узнать из рекламы нашей новой модели «Звезда-204с», были отчасти учтены в ней.

Работа по дальнейшей модернизации автомагнитол продолжается и, чтобы лучше учесть требования и пожелания будущих потребителей, мы вновь обращаемся к вам с просьбой оказать нам содействие, ответив на вопросы анкеты. Ваши замечания, предложения и пожелания будут, как и раньше, тщательно проанализированы и по возможности учтены.

Как и ранее, все анкеты, зарегистрированные в порядке их поступления, примут участие в специальной лотерее, где будут разыграны рекламные сувениры.

Заранее вам признательны!

АНКЕТА

1. Являетесь ли вы владельцем легкового автомобиля?

Да Нет

Если да, то укажите марку и модель _____

Какой радиоаппаратурой вы пользуетесь в салоне автомобиля?

Что из нижеперечисленного определяет выбор радиоаппарата, предназначенного для использования в салоне автомобиля?

- технические характеристики;
- надежность в эксплуатации;
- функциональные возможности;
- цена;
- внешний вид;
- универсальность использования (в салоне и дома);
- авторитет предприятия-изготовителя;
- советы друзей, знакомых, сослуживцев;
- реклама;
- другое (укажите) _____

Какие из эксплуатационных удобств, по вашему мнению, должны быть предусмотрены в автомагнитоле (подчеркните)? (Далее давался перечень из 25 наименований видов эксплуатационных возможностей, которые респондент мог выбрать.)

5. Какова должна быть стоимость автомагнитолы с учетом подчеркнутых Вами в п. 4 эксплуатационных удобств (укажите)? (Далее приводилась четырехступенчатая шкала цен.)

6. Если Вы в ближайшее время собираетесь приобрести радиоаппарат для использования в салоне автомобиля, то укажите, какой именно.

Ваши замечания, предложения, пожелания

Данная анкета была разослана 6515 автовладельцам, принимавшим в разное время участие в наших опросах, было получено 3125 заполненных анкет.

Отчет о проведении опроса включал в себя помимо текстовой части следующие таблицы и диаграммы:

- целесообразность наличия эксплуатационных удобств в перспективных моделях автомагнитол в целом и динамика изменения ее оценок относительно результатов опроса;

- распределение факторов, определяющих выбор автомобильной радиоаппаратуры по регионам, маркам и моделям автомобилей, по профессии и социальному статусу респондентов;

- динамика изменения этих факторов по сравнению с результатами ранее проводимых опросов;
- фактическое использование видов радиоаппаратуры автовладельцами в салоне автомобиля и динамику ее изменения среди респондентов;
- распределение предпочтений по моделям автомагнитол среди респондентов при приобретении ее вновь или смене модели автомагнитолы;
- распределение местоживания владельцев марок и моделей автомобилей по регионам и динамику ее изменения среди респондентов, принимавших участие в опросах;
- факторы, определяющие выбор автомобильной радиоэлектронной аппаратуры в зависимости от региона проживания, марки и модели автомобиля и динамику их изменения среди респондентов, принимавших участие в опросах;
- целесообразность наличия эксплуатационных удобств в зависимости от региона, профессии и социального статуса респондента;
- намерения респондентов по приобретению автомагнитол по регионам и динамику их изменения среди принимавших участие в опросах;
- распределение респондентов по регионам страны в целом.

При опросе потребителей кондитерской фабрики «Ударница» (Москва) применялась приводимая ниже анкета.

Господа,

Кондитерская фабрика «Ударница» выражает вам свое уважение и рада сообщить, что с сентября начинается выпуск смородинового мармелада «Каприз». Мы уверены, что он вам понравится, потому что его рецептура соответствует лучшим отечественным традициям.

Сегодня мы обращаемся к вам с просьбой принять участие в опросе покупателей, проводимом службой маркетинга предприятия.

Цель опроса — выявление тенденций спроса на мармеладные изделия, более точное определение объемов производства и покупательских предпочтений.

Ваши оценки, наблюдения и предложения окажут нам существенную помощь в расширении ассортимента продукции, видов фасовки и упаковки.

Убедительно просим вас ответить на вопросы анкеты.

Заранее вам признательны!

АНКЕТА

1. Как часто вы и (или) члены вашей семьи употребляют мармелад?

- Часто Редко Никогда

2. Какой мармелад вам больше всего нравится и почему?

- Пластовой Формовой Дольки В шоколаде
 Жевательный

3. Какая кондитерская продукция из категории сладостей, с вашей точки зрения, может рассматриваться как заменитель мармелада?

- Шоколад и шоколадные конфеты
 Карамель, драже, жевательная резинка
 Зефир, пастила
 Печенье, пряники, вафли
 Пирожные, торты
 Восточные сладости
 Затрудняюсь ответить
 Другое (укажите) _____

4. Какими критериями вы руководствуетесь при покупке кондитерских изделий?

- Вкусовые качества
 Калорийность и полезность для здоровья
 Внешний вид
 Цена
 Упаковка (внешний вид (вес))
 Известность производителя и (или) его торговой марки
 Месторасположение производителя:
 Москва и Санкт-Петербург
 Города России
 Страны СНГ
 Зарубежные страны
 Другое (укажите) _____

5. Знаете ли вы, какая фабрика выпускает следующие виды мармелада: «Яблонька», «Лимонные дольки» и «Райский сад» (отметьте)?

- «Ударница»
 «РотФронт»
 «Красный Октябрь»
 «Большевичка»
 Не знаю
 Другое (укажите) _____

6. Считаете ли вы целесообразным возродить выпуск «Лимонных долек» в традиционной баночной упаковке?

Да Нет Затрудняюсь ответить

7. Какого веса, по вашему мнению, должна быть индивидуальная фасовка мармелада в граммах?

Мармелад пластовой, формовой, слоеный

До 150 До 300 До 500 Не нужна

«Лимонные дольки»

До 100 До 250 До 400 Не нужна

Мармелад в шоколаде «Яблонька»

До 150 До 350 До 450 Не нужна

Мармелад жевательный «Райский сад»

До 100 До 250 До 400 Не нужна

8. Какой вид упаковки на мармелады вам кажется наиболее удобным (отметьте)?

- Коробка картонная
- Коробка пластиковая
- Упаковка целлофановая
- Другая (укажите) _____

Ваши замечания, предложения и пожелания _____

Сообщите, пожалуйста, некоторые сведения о себе:

Состав вашей семьи (отметьте) и ваш пол

- Живу один (одна) Семья из _____ человек
- Муж. Жен.

Ваш возраст

- 18–24
- 24–36

- 36—48
- 48—60
- Более 60 лет

СПАСИБО!

При опросе клиентов агентства недвижимости «Нора» применялась приводимая ниже анкета

Господа,

Мы благодарим вас за доверие, оказанное нашему агентству в решении вашей жилищной проблемы, и выражаем надежду, что и в следующий раз в подобной ситуации вы обратитесь именно к нам.

Мы постоянно работаем над повышением качества оказываемых услуг и совершенствованием форм взаимодействия с клиентами, а потому обращаемся к вам с просьбой ответить на вопросы нашей анкеты.

Заранее вам признательны!

АНКЕТА

Вы обратились в агентство недвижимости, потому что:

- Самостоятельный поиск не дал результатов или вообще не возможен
- Опасались совершать сделку через посредников — физических лиц
- Необходима была полная юридическая проверка и оформление сделки
- Конфиденциальность сделки, гарантированная агентством
- Безопасность расчетов по сделке
- Рекомендации друзей, сослуживцев, знакомых
- Другое (укажите) _____

Какими источниками информации вы пользовались в поисках агентства?

Газетами

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> «Из рук в руки» | <input type="checkbox"/> «Московский комсомолец» |
| <input type="checkbox"/> «Столичные квартиры» | <input type="checkbox"/> «Капитал» |
| <input type="checkbox"/> «Экстра-М» | <input type="checkbox"/> «Московская правда» |
| <input type="checkbox"/> «Квартиры в Москве» | <input type="checkbox"/> «ВДВ» |
| <input type="checkbox"/> «Центр Плюс» | <input type="checkbox"/> «Вечерняя Москва» |
| <input type="checkbox"/> «Экспресс-реклама» | <input type="checkbox"/> «Сегодня» |

Журналами и бюллетенями

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> «Коммерсантъ» | <input type="checkbox"/> «Бюллетень по обмену жилплощади» |
| <input type="checkbox"/> «Огонек» | <input type="checkbox"/> «Бюллетень недвижимости Мобиле» |

- | | |
|------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> «Деньги» | <input type="checkbox"/> «ТВ-парк» |
| <input type="checkbox"/> «Домовой» | <input type="checkbox"/> «Риэлтинформ» |
| <input type="checkbox"/> «Столица» | <input type="checkbox"/> «Тригон» |

Справочными изданиями

- «Адрес Москва»
- «Желтые страницы»
- «Агентства недвижимости Москвы»
- Рекламенными листовками в почтовом ящике
- Повторное обращение
- Рекламой на общественном транспорте
- Рекламой на щитах
- Рекламой по TV, в том числе по кабельному
- Рекламой на радио
- Рекламой в метро
- Не помню точно

Какие газеты и (или) журналы вы просматриваете регулярно?

Что в рекламе более всего повлияло на ваш выбор агентства?

- Информация о нем в сводных специализированных таблицах агентств недвижимости (Московской ассоциации риэлтеров и (или) Российской гильдии риэлтеров)
- Публикации материалов в прессе о деятельности агентства
- Наличие лицензии правительства Москвы
- Размер объявления
- Оформление объявления
- Необычный текст
- Перечень услуг
- Скидки, льготы
- Имя фирмы

Во сколько агентств вы уже позвонили?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Только в «Нору» | <input type="checkbox"/> В 2–4 |
| <input type="checkbox"/> От 5 до 10 | <input type="checkbox"/> Более чем в 11 |

Оцените, пожалуйста, по традиционной пятибалльной шкале работу сотрудников агентства «Нора»

С вашей заявкой по телефону _____
 При заключении договора _____

При осмотре квартиры _____
При оформлении документов _____

Имеет ли для вас значение пол и возраст сотрудника агентства, работающего с вашей заявкой?

Мужчины

Женщины

До 30 лет

До 30 лет

От 30 до 40 лет

От 30 до 40 лет

Старше 40 лет

Старше 40 лет

Что для вас является определяющим при выборе квартиры с учетом заданной цены и размера площади?

Район

Планировка

Расстояние до метро

Наличие лоджии (балкона)

Площадь кухни

Состояние квартиры

Тип и этажность дома

Тип и площадь санузла

Состояние подъезда

Другое (укажите) _____

Какие дополнительные услуги, по вашему мнению, должно предоставлять наше агентство своим клиентам?

Косметический ремонт

Оплата в рассрочку

Страхование сделки

Организация переезда

Рекомендовали бы вы своим друзьям, знакомым, сослуживцам наше агентство в качестве партнера для проведения сделок с недвижимостью?

Да

Нет

Затрудняюсь ответить

Ваши замечания, предложения и пожелания по работе нашего агентства

Если сочтете возможным, то сообщите сведения о себе:

Ваш возраст _____

Образование _____

Род занятий или сфера деятельности _____

СПАСИБО!

Для проведения опросов очень важен выбор времени, особенно если спрос на товары (услуги) имеет сезонный характер. Когда процент возврата анкет ниже ожидаемого (а он обычно не превышает 10–20% числа разосланных), всегда необходимо выяснять причины такого положения.

При проведении любого опроса необходимо заинтересовать респондента. Конечно, возможно предусмотреть плату за заполнение анкеты. Но вряд ли вам удастся сделать ее достаточной, чтобы привлечь к ее заполнению ответственных сотрудников компаний или значимых потребителей, владеющих интересующей вас информацией. Следовательно, анкета должна быть составлена таким образом, чтобы респондент почувствовал, что ее заполнение принесет ему какую-то выгоду. И это отнюдь не обязательно должны быть какие-то послабления в отношении формы и порядка оплаты или отгрузки продукции. Этого можно добиться и за счет поставленных в анкетах вопросов, и регулярным проведением опросов, и сообщениями о том, что конкретно сделано компанией по результатам предыдущего опроса. В этих случаях возврат анкет может составлять 25–30%.

Подводя итоги исследования, нужно отдавать себе отчет в том, что числовые значения результатов всегда будут иметь погрешности. Если поставить перед собой задачу получить результаты с высокой степенью точности, то это может потребовать дополнительных и, как правило, неоправданных расходов.

СЕГМЕНТИРОВАНИЕ И ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ КОМПАНИИ НА РЫНКЕ

Стратегия сегментации рынка позволяет компании, учитывая свои сильные и слабые стороны, выбрать те из них, которые обеспечат концентрацию ресурсов именно в тех сферах деятельности, где компания имеет максимальные преимущества или, по крайней мере, минимальные недостатки.

Новаторская сегментация – главный секрет маркетинга. Лишь тот, кто находит новый взгляд на рынки, способен изменить правила и играть за пределами границ, установленных конкурентами. Например, предоставление кредита по предельным верхним ставкам, лицам, имеющим плохую кредитную историю.

На рисунке 3.2 показана схема изучения рыночных характеристик сегмента рынка.

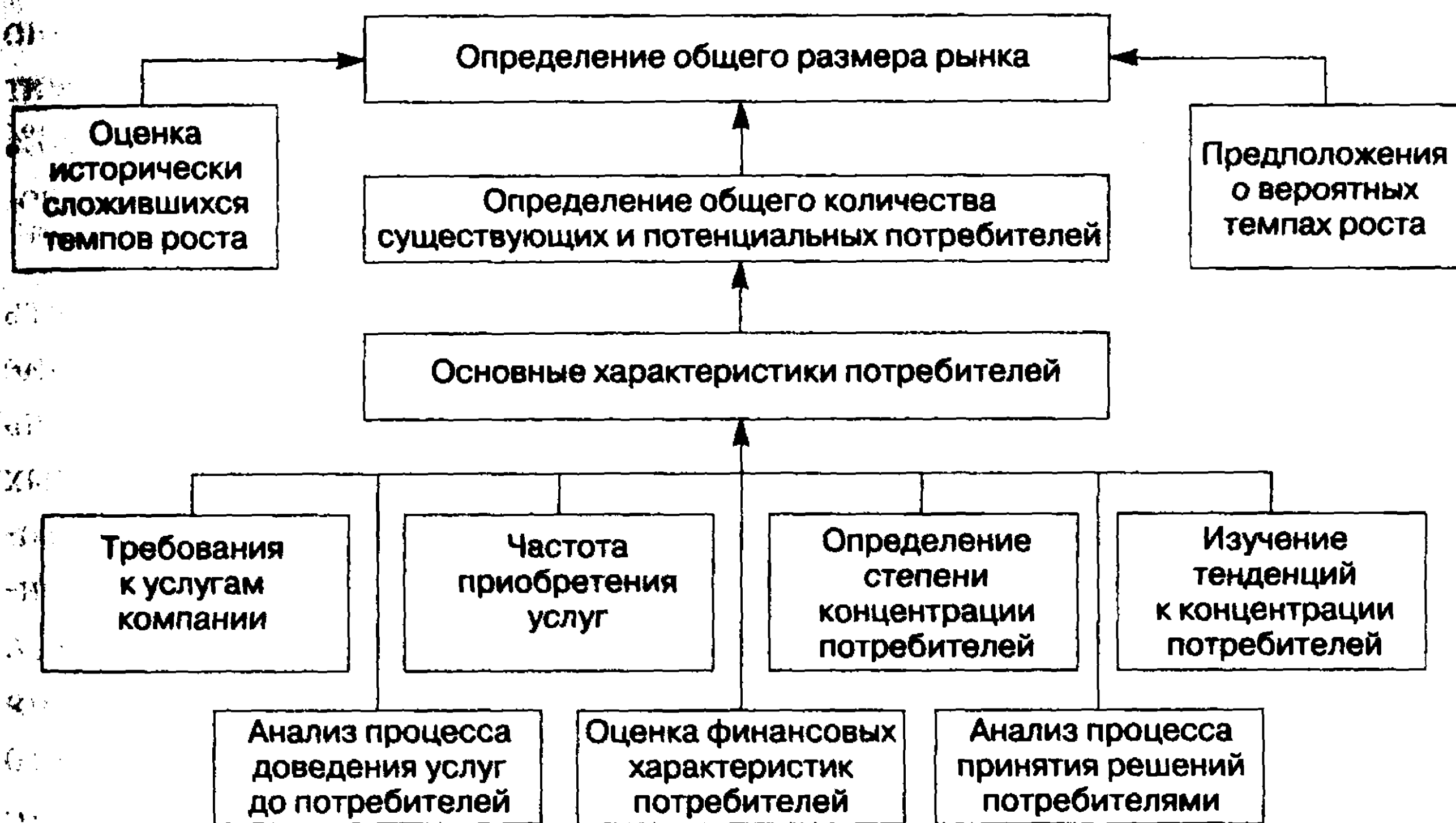


Рис. 3.2. Изучение характеристик сегмента рынка

Существует два традиционных подхода к разработке стратегии сегментирования:

- начать с исследования сложившейся конъюнктуры рынка в области традиционных видов товаров (услуг), выявления фактических и потенциальных потребителей и различий их отношения к новым видам товаров (услуг);

- начать с формирования представления о том, какие переменные характеризуют тот или иной сегмент потребителей.

Основные ошибки, которые допускаются при позиционировании товаров (услуг) на рынке:

- позиционирование вне рынка;
- позиционирование на рынке в целом, без подразделения его на традиционный и перспективный;
- позиционирование путем прямого противопоставления товаров (услуг) конкурентов;
- позиционирование с акцентом на уникальность товаров (услуг) без учета аналогов товаров (услуг), представленных на рынке.

Пример 3.1.

Проведение сегментации рынка и позиционирование на рынке кондитерской фабрики «Ударница» (Москва, 1998 г.).

Анализ рынка:

- пастило-мармеладные изделия — продукция, которую покупают в сильной зависимости от оценки ее вкусовых качеств;

- потребности в использовании разнообразные — от удовлетворения чувства голода за счет сытной, полезной и вкусной продукции до привязанности к данному виду продукции как неременному атрибуту сладостей к чаю;

- номенклатура продукции достаточно широкая — от шоколадных батончиков до различных сортов пастилы, зефиров, мармелада;

- максимальное число выпускаемой одновременно продукции может колебаться до 5—6 видов.

Исходя из анализа рынка можно выделить три основных сегмента: *скрытые, традиционные и эксклюзивные потребители* (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Сегмент рынка: скрытые потребители

Показатель	Характеристика
Целевые потребители	До сих пор употребляют преимущественно импортную пастило-мармеладную продукцию не более 2—3 раз в месяц. В настоящее время составляют наибольший сегмент рынка
Потребность	Целевые потребители имеют хорошее представление об аналогичной импортной продукции, употребление которой дает им ощущение сытости
Стратегическая цель	Освоение как можно большего числа скрытых потребителей через развертывание рекламной кампании с четкой ориентацией на полезность и престижность употребления этой продукции в молодежной среде
Товар (продукция)	Та часть продукции, которая может поставляться в мелкой красочной и индивидуальной фасовке, разной по форме и цвету
Цена	Дешевле относительно аналогичной импортной продукции и не может расцениваться не слишком высокой, не слишком дешевой

Аналогично рассматриваются и остальные сегменты рынка.

Позиционировать пастило-мармеладную продукцию «Ударницы» следует как высококачественный продукт из натурального сырья, произведенный по старинным рецептам. Основное отличие от конкурентов состоит во вкусовых качествах продукции и быстрой обновляемости ассортимента с сохранением качественных характеристик.

Несколько более высокая цена относительно продукции из стран СНГ компенсируется положительным имиджем фабрики, традиционно ассоциирующимся в сознании потребителей с ее официальным девизом «Вкусно и полезно».

Сохранение своих позиций среди традиционных потребителей может быть достигнуто за счет выпуска в малой фасовке традиционных видов продукции при сохранении цены. Для завоевания элитных потребителей необходимо перейти не только к выпуску продукции в подарочном варианте, но и к изготовлению различных эксклюзивных вариантов продукции, которые производились на фабрике в начале и в 30—40-х гг. XX в.

СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

Анализ рыночных возможностей — выявление возможности увеличения объемов продаж без изменения самого товара (услуги) или его (ее) модификации (выявление возможности более глубокого проникновения на существующий рынок и выявление новых рынков).

Оценка возможности (в единицах измерения и в стоимостном выражении) выхода на новые рынки с уже существующим товаром (услугой).

Анализ возможности модификации товара (услуги) и продажа его на тех же рынках, но ориентированных на различные группы потребителей.

Диверсификация — предложение новых видов товаров (услуг) на новых рынках с учетом маркетинговых целей и ресурсов компании.

Жизненный цикл семьи — описание этапов жизненного цикла семьи и ее поведения в отношении отдельных видов товаров (услуг) на каждом из его этапов по аналогии с принятым описанием жизненного цикла товара (ЖЦТ).

1. Молодые одинокие. Заработок относительно невелик, но и устойчивых потребностей в товарах (услугах) тоже немного, поэтому у потребителей, находящихся на данной стадии жизненного цикла, остаются значительные суммы свободных денег. Эти люди ориентированы на моду и отдых, существенную часть своего дохода тратят на одежду, алкогольные напитки, отпуск и свободное время, а также другие товары.
2. Молодожены. Не имеющие детей молодые пары обычно находятся в лучшем финансовом положении по сравнению с предыдущей стадией, потому что представляют собой семью с двумя источниками дохода. Доход таких семей тоже идет в основном на приобретение машины или жилья, одежду, отпуск, всевозможные виды досуга. На их долю приходится

- максимальное число покупок. В среднем по всем семьям они больше всех покупают предметов длительного пользования, особенно мебели и бытовой техники. Такие люди очень восприимчивы к рекламе.
3. Полное гнездо I. С появлением первого ребенка один из родителей часто уходит с работы и семейный доход уменьшается. Появляются новые потребности, что в корне меняет структуру расходов семьи. Вполне вероятно, что на этом этапе молодые родители переедут в их первый дом, купят мебель и украшения для детской комнаты, стиральную машину и прочую домашнюю технику. Кроме того, повышенным спросом пользуются такие товары, как детское питание, лекарства и витамины, игрушки, коляски и спортивный инвентарь. Все это сокращает сбережения семьи, а муж и жена становятся недовольными своей работой.
 4. Полное гнездо II. На этой стадии жизненного цикла младшему ребенку в семье уже 3—5 и более лет, доход работающего супруга возрастает, второй супруг возвращается к работе вне дома. В результате финансовое положение семьи обычно улучшается. Структура потребления все еще во многом зависит от детей. Семья приобретает больше продуктов питания, чистящих и моющих средств, игрушки, велосипед, оплачивает обучение ребенка музыке и иностранному языку.
 5. Полное гнездо III. По мере взросления семьи финансовое положение в большинстве случаев продолжает улучшаться благодаря росту заработной платы основного источника семейного дохода. Как правило, семья меняет некоторую мебель, покупает еще один автомобиль, несколько предметов роскоши. Значительные суммы тратятся на лечение зубов и образование детей.
 6. Пустое гнездо I. На этой стадии семья, как правило, удовлетворена своим финансовым положением и объемом сбережений, потому что доход продолжает расти, а дети покинули дом и уже не так зависят от родителей в финансовом отношении. Супруги зачастую производят кое-какие улучшения в своем доме, приобретают предметы роскоши и большую часть дохода тратят на отдых и путешествия.
 7. Пустое гнездо II. К этому времени глава семьи выходит на пенсию, так что семейный доход резко сокращается. Расходы теперь связаны в основном со здоровьем, а именно с приобретением медицинских приборов и медикаментов. Возможно, будет приобретен загородный дом.

8. Вдовствующий супруг. Если оставшийся без мужа (жены) человек продолжает работать, то он может по-прежнему получать неплохой доход. Он, как правило, больше денег тратит на проведение отпуска, отдых, медицинские товары и услуги.
9. Вдовец (вдова) на пенсии. Такой человек следует привычной схеме потребления, только в силу сокращения дохода в меньших масштабах.
10. Женатые, но без детей. По сравнению с супругами, у которых есть дети, одинокие люди той же возрастной категории имеют, как правило, больше свободных средств, которые они расходуют на путешествия и развлечения.
11. Одинокие. Одинокие люди старше 45 лет могут относиться к категории «вновь одиноких» (вследствие развода или смерти супруга) или «никогда не вступавших в брак» (предпочитающих независимость или живущих в гражданском браке). При этом они могут иметь или не иметь детей. В результате развода и необходимости содержать семью на один доход «вновь одинокие» часто испытывают финансовые трудности, связанные с обустройством нового домохозяйства и, следовательно, покупкой мебели, выплатой алиментов или иной помощью детям. Надеясь встретить нового партнера, они тратят больше, чем раньше, денег на одежду и досуг.

Однако многие из «никогда не вступавших в брак» более обеспечены, поскольку не обременены расходами на детей и проживают в небольших квартирах (домах). У этой группы больше возможностей тратить деньги на путешествия и развлечения, но им необходимо откладывать сбережения на будущее, так как не приходится надеяться на чью-то материальную помощь в старости.

Количественные и качественные методы получения информации.

1. Количественные исследования. Главной задачей является получение численной оценки состояния рынка или реакции респондентов на то или иное мероприятие. Число опрошенных в таком исследовании будет зависеть от генеральной совокупности, которую нужно изучить, когда необходимы точные, статистически надежные численные данные.

Количественные опросы рекомендуется проводить:

- при изменении товара, его способа применения, упаковки или цены;
- при сравнении относительной эффективности нескольких видов реклам;

- при тестировании восприятия потребителями новых товаров (услуги);
- при отслеживании потребительского восприятия характеристик марочного товара.

Типовые методы сбора количественной информации включают телефонные, почтовые, интернет-опросы и персональные интервью.

2. Качественные исследования. Если с помощью количественного исследования можно выяснить поведение потребителя (покупателя) — *кто, что, когда, сколько и как часто*, то качественное исследование связано в большей степени с ответом на вопрос *почему?*

Качественные исследования применяются для того, чтобы «отсеять» иногда поверхностные и рациональные ответы потребителей и выявить глубинные чувства, идеи, убеждения и побуждения. Качественное исследование основано на дискуссии, проводимой в непринужденной обстановке, с тем чтобы узнать реальные отношения и мнения потребителей относительно тех или иных вещей. В качественных исследованиях предпочтение отдается следующим направлениям:

- знание марок;
- потребительское поведение и отношение;
- сегментационные исследования;
- тестирование;
- исследование рекламы по всему многообразию аспектов;
- ценовые исследования;
- исследования ассортимента.

Преимущества и недостатки сбора данных посредством опросов:

- персональное интервью:
 - преимущества: индивидуальный подход, гибкость, возможность объяснить,
 - недостатки: дорого, долго, мало людей в выборке;
- телефонный опрос:
 - преимущества: быстро, недорого, легко проводить, высокая степень ответов, гибкость формулировок,
 - недостатки: вопросы простые, ограничено время;
- почтовые интервью:
 - преимущества: охват большой географической площади, недорого, стандартные вопросы,
 - недостатки: долго, низкий процент возврата ответов;
- интернет-опрос:
 - преимущества: массовый, недорогой, глобальный,
 - недостатки: нецелевой, формальный, необязательный.

Конъюнктура рынка — сложившаяся на рынке экономическая ситуация, характеризующаяся определенным соотношением спроса и предложения, уровнем цен, товарными запасами и другими экономическими показателями.

Конъюнктурный обзор включает в себя данные маркетингового исследования, результаты панельных опросов, текущую аналитическую информацию о состоянии уровня спроса на товары (услуги) и основные виды сырья (материалов), тенденции их изменения в отчетном периоде, полученные оперативным путем, и предложения по внесению оперативных корректировок в рыночную стратегию и организацию взаимоотношений с потребителями и партнерами.

Маркетинговое исследование — совокупность методов, приемов и мероприятий, направленных на получение первичной информации о рынке и потребителе, анализ полученных данных и представление результатов и выводов в виде, соответствующем конкретной маркетинговой задаче.

Комплексное маркетинговое исследование включает шесть этапов.

Этап 1. Постановка задачи. На этом этапе формируется ясное представление о цели исследования. Выясняется, какая информация должна быть получена и как на ее основе будут приниматься маркетинговые исследования.

Этап 2. Разработка подхода к решению задачи. На этом этапе строится теоретический каркас исследования, подбираются теоретические модели, ставятся исследовательские вопросы, выдвигаются гипотезы.

Этап 3. Разработка плана и инструментария исследования. На этом этапе решается, какие типы, дизайны и методы исследований будут применяться (например, будут ли применяться поисковые, описательные и причинные исследования). Если будет решено проводить описательные и причинные исследования, следует установить:

- какой метод будет использоваться для сбора информации: опрос или наблюдение;
- по какой схеме его будут получать: однократно или периодически;
- если периодически, то с привлечением одних и тех же респондентов или разных?

При разработке плана тоже могут потребоваться поисковые исследования: для уточнения изучаемых переменных, для разработки шкал, по которым производится их измерение. Если речь

идет об опросах, то на этом этапе разрабатывается анкета и план построения выборки.

Этап 4. Полевые работы: сбор и первичный (полевой) контроль данных. От качества выполнения этих действий во многом зависят размеры погрешностей, неизбежно сопровождающих всякую, в том числе маркетинговую, информацию.

Этап 5. Подготовка и анализ данных. На этой стадии готовятся к вводу анкеты (просматриваются и проверяются). Дефектные анкеты уточняются или удаляются.

Проводится кодирование открытых и полуоткрытых вопросов, после чего данные вводятся в компьютер и выполняется их компьютерный контроль: проверка логических соответствий между ответами на разные вопросы.

Завершается этап анализом данных. В зависимости от ситуации здесь может использоваться как относительно простое, так и чрезвычайно сложное программное обеспечение.

Этап 6. Подготовка отчета и проведение презентации. В отчете даются ответы на вопросы и наглядно демонстрируются главные выводы исследования и презентации результатов работы.

Информация, направляемая заказчику по завершении предварительных этапов работ:

- краткая аннотация: кратко перечисляются основные предложения в целом и отдельных его разделов;
- сопутствующие вопросы: обсуждаются вопросы, выходящие за рамки данного исследовательского проекта, но имеющие к нему какое-либо отношение;
- решаемые проблемы или цели исследования. Если конкретные маркетинговые проблемы, которые должны быть решены в результате исследования, еще неизвестны, то в предложении четко указывается, что задача исследования — выявить проблемы;
- предлагаемый подход. Эта часть содержит обзор научной и специальной прикладной литературы, в которой обсуждаются подходящие к данной ситуации аналитические модели. Здесь по возможности объясняется, какими исследовательскими вопросами, гипотезами, факторами определяется выбор подхода;
- схема и методы исследования. Здесь указывается, какого типа исследования предлагается проводить (поисковые, описательные или причинные), какой метод будет применен (например, опрос по почте, по телефону, персональное наблюдение и т.д.),

какие измерительные шкалы будут использоваться. Если речь идет об опросе, то какой будет анкета (тип вопросов, средняя продолжительность интервью);

- методика построения выборки и ее размер;
- полевые работы или сбор данных. Здесь обсуждается, как будут собираться данные, будут ли привлекаться к работе субподрядчики. Описывается механизм контроля данных;
- анализ данных. Указываются методы, с помощью которых планируется анализировать полученные данные. Например, это могут быть простые частотные распределения, кросс-табуляция, одномерный или многомерный анализ;
- форма представления результатов исследования. Здесь указывается, в какой форме будет представлен окончательный отчет, будет ли проводиться презентация, будут ли выпускаться промежуточные отчеты, и если да, то на каких стадиях;
- расценки и сроки. Указывается цена проекта и сроки проведения каждого этапа. Для больших проектов предусматривается план платежей;
- приложения, в которых приводится любая статистическая или иная информация, интересная лишь некоторым.

Бытует мнение, что исследования рынка приближают компанию к потребителю. Но порой бывает и наоборот. Исследования создают буферную зону между сотрудниками компании и реальными потребителями со всеми их потребностями. Когда группа консультантов или сотрудников компании проводит исследование, она лишает всех остальных возможности (и ответственности) взаимодействовать с потребителями.

Метод критических событий — метод маркетинговых исследований для сферы услуг, при котором приоритетным является получение от респондентов предельно конкретных описаний проблем, связанных с процессами предоставленной услуги. Метод предпочитает количественным качественные способы сбора информации: глубинные интервью, фокус-группы, а также прямое (скрытое) наблюдение за поведением потребителя во время оказания ему услуги. Помимо внешних метод опирается на внутренние источники информации: сведения о восприятии потребителями качества, остающиеся в памяти контактного персонала.

Задачи метода состоят в том, чтобы обнаружить критические события, которые вызвали:

- неудовлетворенность потребителя качеством услуг;

- выявить, не стали ли отдельные события критическими эпизодами;
- оценить их значимость, которая часто выявляется в контексте времени события (ибо более неприятные из событий запоминаются дольше).

Далее осуществляется систематизация полученных описаний, служащих толчком для конкретных действий по улучшению процесса оказания услуг.

Методы оценки результатов исследований:

- метод экспертных оценок. Экспертные оценки определяются как суждения квалифицированных специалистов-профессионалов, высказанные в виде содержательной, качественной и количественной оценки объекта и предназначенные для принятия решения.

Экспертизы бывают индивидуальные и коллективные, однотуровые и многотуровые, с обменом информацией между экспертами и без, анонимные и открытые;

- метод Дельфы. Группа методов, объединенных общими требованиями к организации процедур и форме получения экспертных оценок. Обеспечение продуктивности работы экспертов достигается анонимностью процедуры и возможностью пополнить информацию о предмете экспертизы.

Чаще всего экспертизы по этому методу проводят в четыре тура с целью обеспечения обратной связи, позволяющей экспертам корректировать свои суждения с учетом промежуточных усредненных оценок и пояснений экспертов, высказавших крайние точки зрения. Экспертам предлагают дать количественную оценку исследуемого объекта и определить значимость какой-либо характеристики. После получения информации от них ее обобщают и сообщают каждому итоговые результаты. При этом до начала процедуры экспертам сообщают всю имеющуюся информацию по этому вопросу.

Методы проведения опросов.

- retail audit — аудит розничной торговли или исследование, включающее анализ ассортимента, цен, дистрибуции, рекламных материалов в розничных точках;
- мiх-методики — смешанные методики исследований, удачно сочетающие в себе количественные и качественные исследования;

- **hall-test** — метод исследования, в ходе которого довольно большая группа людей (100—400 человек) тестирует определенный товар;
- **home-test** — метод, когда группа потребителей тестирует определенный товар в домашних условиях, заполняя при этом специальную анкету;
- **mystery shopping** — метод маркетинговых исследований, предполагающий оценку качества обслуживания с помощью специалистов, выступающих в роли подставных покупателей.

Методы формирования выборки:

- **метод простой случайной выборки.** Вариант лотереи, когда в целой группе каждый имеет шанс быть выбранным для участия в опросе. Для отбора применяются генераторы случайных чисел, которые выдают номера из всего перечня объектов. Наиболее часто используется при телефонных опросах по списку телефонов абонентов;
- **метод систематической выборки.** Повторяющаяся процедура из выбора респондентов из списка системы выбора. Здесь необходимо наличие некоего списка, из которого выбираются респонденты, например каждый десятый по списку. Формальная проблема — с какого номера начинать отсчет;
- **метод расслоенной выборки.** Генеральная совокупность разбивается на несколько групп (слоев), отличающихся друг от друга по каким-либо признакам. Например, взрослое население можно разбить на группы: 18—25 лет, 26—35 лет, 36—45 лет и т.д. Главное в этом способе заключается в наличии возможности проводить исследования, выбирая респондентов из каждого слоя (группы) на основе случайной выборки;
- **метод расслоенной с оптимальным распределением выборки.** Количество респондентов из каждого слоя отбирается в соответствии с оговоренными пропорциями. Если основные покупатели жвачки — это молодежь от 18 до 25 лет, то оптимальным распределением будет такое, когда из этой группы отберется 50% респондентов, а из пяти других возрастных групп — по 10%;
- **метод кластерной выборки.** Проводится отбор респондентов из групп, объединенных по специфическим неповторяющимся свойствам. Например, аптеки в городе — это кластер. Такая выборка наиболее трудоемкая, но и наиболее эффективная;

- метод одноступенчатой кластерной выборки. Сначала отбирается кластер, затем по методу случайной выборки отбираются респонденты;
- метод двухступенчатой кластерной выборки. Отбор респондентов производится из выбранного кластера в два приема. Этот процесс аналогичен международному звонку, когда набирается код страны, потом код города, а уж потом номер абонента;
- метод детерминированной выборки. Отбор респондентов производится на основе каких-либо принятых дополнительных условий, ограничивающих круг вероятных респондентов. Эта выборка применяется тогда, когда невозможно ограничить круг потенциальных респондентов по какому-либо формальному свойству или признаку;
- метод удобной выборки. Выбор респондентов ограничен и не представляется возможным определить формальные ограничения на отбор респондентов;
- метод предрешенной выборки. Выборка, в которую отбирают только тех, кто удовлетворяет определенно сформулированным требованиям (например, только собственники коттеджей);
- метод нормированной выборки. Исследователи устанавливают некие нормы количества участников опроса, удовлетворяющих каким-либо требованиям, например, из зашедших в магазин в определенный интервал времени выбирают $3/4$ мужчин и $1/4$ женщин.

Основания для сегментации промышленных товаров на рынке В2В:

1. Сегментация по достоинствам товара с целью последующей его перепродажи

Если речь идет о приобретении товара в целях перепродажи, то главными критериями будут удобство сотрудничества с поставщиком и возможности заработать на перепродаже его товаров:

- сроки поставки;
- репутация;
- экономичность (условия платежа, скидки);
- информационная поддержка (оперативность и доступность информации о товаре и условиях его продажи);
- удобство (комфортность) работы с поставщиком, в том числе профессионализм сотрудников службы продаж;

- ориентация поставщика на поддержание партнерских отношений.

2. Сегментация по достоинствам товара с целью использования его в собственных целях:

- эксплуатационные свойства и технические характеристики;
- экономичность;
- долговечность (гарантийные обязательства);
- простота в эксплуатации;
- организация сервисного обслуживания и гарантийного ремонта.

3. Сегментация по характеристикам организации потребителя:

- сектор (государственный, муниципальный или акционерный);
- годовой объем реализации и его динамика (частота закупок);
- условия оплаты (предоплата, отсрочка платежа, на реализацию);
- виды и размеры предоставляемых скидок;
- наиболее востребованные ассортиментные позиции;
- географическое месторасположение;
- отраслевая принадлежность;
- масштаб или размер бизнеса;
- возраст компании потребителя и ее репутация в бизнес-сообществе;
- количество филиалов;
- количество сотрудников, работающих в компании.

Позиционирование товара (услуги) на рынке — определение позиций всех конкурентов на каком-то сегменте рынка. Выбираются два параметра товара (услуги), в первую очередь интересующих потребителя целевого сегмента, по которым проводится опрос с целью выявления отношения к ним, касающегося товара (услуги) компании и конкурентов со стороны потребителей и посредников, после чего составляется карта позиционирования.

Технология позиционирования:

- 1) выбрать показатели осей координат X и Y , исходя из главных потребностей целевых потребителей, например, изменчивость — стабильность, новаторство — традиция и т.д. После этого построить диаграмму зависимостей между элементами характеристик товара (услуги);
- 2) отметить по осям диаграммы результаты опросов групп потребителей, отражающие их представления об идеале данного вида товара (услуги) в виде группы точек на диаграмме.

Данные группы могут рассматриваться как сегменты рынка. Поэтому возможно, что в результате анализа этой диаграммы может возникнуть потребность в разработке товара (услуги) с несколько измененными характеристиками (свойствами) для конкретных групп;

- 3) перенести свойства планируемых или производимых товаров (услуг) на диаграмму. Это показывает, как будут восприниматься планируемые к освоению товары (услуги) на рынке вообще или в целевой группе потребителей, а также то, с какими из представленных на рынке видов товаров (услуг) они войдут в непосредственное конкурентное противодействие;
- 4) осуществить пересмотр стратегии позиционирования товаров (услуг) на рынке с целью:
 - закрепления позиции товара (услуги) на рынке за счет улучшения качества;
 - репозиционирования товара (услуги) на рынке;
 - внесения изменений в восприятие товара (услуги) потребителями за счет формирования у него новых критериев оценки товара (услуги).

Потребитель, клиент, заказчик. Все эти термины полностью эквивалентны, но термин «заказчик» больше используется для организаций, а «потребитель» и «клиент» — для отдельных людей, при этом термин «потребитель» имеет более широкое значение.

Потребительская панель — метод получения информации, основанный на анкетировании (интервьюировании) одной и той же выборочной группы респондентов в течение длительного промежутка времени по единой программе.

Все виды панелей подразделяются на потребительские, а также панели торговых и промышленных предприятий.

Потребность — категория, определяющая содержание спроса. Она развивается под воздействием производства. Удовлетворение потребности происходит путем потребления конкретного вида продукции (товара), обладающего определенной потребительной стоимостью.

Принципы сегментации промышленных товаров на рынке b2b.

1. Сегментация по достоинствам товара с целью последующей его перепродажи.

Если речь идет о приобретении товара в целях перепродажи, то главными критериями будут удобство сотрудничества

с поставщиком и возможность заработать на перепродаже его товаров.

Критерии:

- сроки поставки;
- репутация в бизнес-сообществе;
- экономичность (условия платежа, скидки);
- информационная поддержка (оперативность и доступность информации о товаре и условиях его продажи);
- удобство (комфортность) работы с поставщиком, в том числе профессионализм сотрудников службы продаж;
- ориентация поставщика на поддержание партнерских отношений.

2. Сегментация по достоинствам товара с целью использования его в собственных целях.

Критерии:

- эксплуатационные свойства и технические характеристики;
- экономичность;
- долговечность (гарантийные обязательства);
- простота в эксплуатации;
- организация сервисного обслуживания и гарантийного ремонта.

3. Сегментация по характеристикам организации потребителя.

Критерии:

- сектор (государственный, муниципальный или акционерный);
- годовой объем реализации и его динамика (частота закупок);
- условия оплаты (предоплата, отсрочка платежа, на реализацию);
- цена, виды и размеры предоставляемых скидок;
- наиболее востребованные ассортиментные позиции;
- географическое месторасположение;
- отраслевая принадлежность;
- масштаб (размер) бизнеса;
- возраст компании потребителя и ее репутация в бизнес-сообществе;
- количество филиалов;
- количество сотрудников, работающих в компании.

Принципы сегментации рынка.

Географическая сегментация — способ деления рынка по группам потребителей по географическим признакам. Этот метод наи-

более эффективен в случае различий культур или климатических условий в регионах сбыта, имеющих принципиальное значение для использования товаров (услуг).

Демографическая — способ деления рынка по группам потребителей, по признакам: пол, возраст, национальность, состав семьи, годовой доход, вероисповедание и др.

Геодемографическая — способ деления рынка по группам потребителей исходя из статистических данных о численности населения в региональном разрезе.

Психографическая — способ деления рынка по потребителям в зависимости от их принадлежности к общественному классу, образу жизни и характеристикам личности.

По типу поведения — группирование потребителей по мотивам совершения покупок, интенсивности потребления, отношения к продукции. Здесь традиционно выделяют прежде всего потребителей с двумя граничными типами поведения:

- 1) суперконсерваторы — люди, выступающие против любых изменений, сохраняющие приверженность своим привычкам и предпочтениям. Они могут принадлежать к разным слоям — от высокого до низкого. У них практически отсутствует творческое воображение и эстетическое восприятие. Они составляют обычно от 11 до 15%;
- 2) суперноваторы — люди, склонные к риску и эксперименту. Это, как правило, высокооплачиваемая категория потребителей, но составляющая не более 3% потенциальной емкости рынка.

По виду товара/услуги — способ деления рынка по функциональным и техническим параметрам производимых товаров. Данный вид является производным от сегментации по группам потребителей, так как выделение сегментов по отдельным параметрам произведенных товаров представляет собой учет в иной форме запросов и предпочтений потребителей.

По фирмам-заказчикам — способ деления рынка средств производства с учетом специфических проблем заказчика в области закупки средств производства, а также условий оплаты, методов расчета, централизации и децентрализации поставки средств производства.

По основным конкурентам — способ деления по производителям аналогичных товаров. В качестве критериев: вид потребностей, удовлетворяемых продукцией конкурентов и организации ими сбытовой деятельности.

По отзывам потребителей о качестве, фирменной марке, цене, организации сервисного обслуживания, рекламе и организации продвижения на рынок.

В соответствии с установкой руководства компании (например, иметь дело только с оптовыми потребителями или производителями оригинального оборудования и т.д.).

Развернутая матрица потребностей.

- место в иерархии потребностей: первичные (низшие); физические (голод, жажда, отсутствие жилища, сексуальные потребности); безопасность, защищенность; высшие; социальные потребности (принадлежность к социальной группе, потребность в уважении, признании); духовные потребности; потребность в самовыражении, реализации творческих способностей;
- что влияет на потребность (национальность, история, география, природа, пол, возраст, социальное положение);
- историческое место потребности (прошлое, настоящее, будущее);
- уровень удовлетворения потребности (полностью удовлетворенные, частично удовлетворенные, неудовлетворенные);
- степень сопряженности потребности (слабосопряженная с другими потребностями, сопряженная, высокосопряженная);
- частота удовлетворения (единично удовлетворенные, периодически удовлетворенные, непрерывно удовлетворенные);
- природа возникновения (основные, вторичные, косвенные);
- применяемость потребности (в одной области, в нескольких, во всех);
- комплектность удовлетворения (удовлетворенность одним товаром, несколькими товарами, взаимозаменяемыми товарами);
- отношение общества (отрицательное, нейтральное, положительное);
- степень эластичности (слабоэластичные (для удовлетворения физических потребностей), эластичные (для удовлетворения высших потребностей), высокоэластичные (предметы роскоши));
- способ удовлетворения (индивидуальный, групповой, общественный).

Разработка прогноза сбыта (продаж):

- горизонт прогноза — период, на который составляется прогноз;
- методы прогноза — корреляционно-регрессивный анализ, учитывающий влияние на величину спроса различных факторов,

устанавливает математико-статистическую зависимость рыночного спроса от выбранных факторов.

Анализ временных рядов, основывающийся на использовании статистических данных, отражающих объемы продаж видов товаров (услуг) в прошлых периодах (т.е. методы экстраполяции). К методам анализа временных рядов относятся: метод подбора функций, скользящей средней, экспоненциального сглаживания, параболической регрессии и др.;

■ тренд — длительная тенденция изменения экономических показателей. Когда строятся экономико-математические модели прогноза, тренд оказывается первой основной составляющей прогнозируемого временного ряда, на которую уже накладываются другие составляющие, например сезонные колебания.

Существует три основных вида тренда: долговременный (долговременные колебания), сезонный (сезонные колебания) и периодический (периодические колебания). Для прогнозирования и создания планов сбыта наиболее часто используются долговременный и сезонный тренды;

■ нематематические методы прогноза:

— метод прогноза по суждениям потребителей, осуществляемый на основе обобщенных данных ответов потребителей на вопрос о том, приобрели ли они данный товар (услугу) или нет, когда и в каком количестве,

— метод предрыночного тестирования, когда в порядке эксперимента товар (услуга) реализуется на ограниченном рынке и по результатам реализации делается прогноз о реакции рынка,

— метод написания сценария или метод экспертных оценок, когда оценка возможных объемов реализации делается группой экспертов для различных вариантов ситуаций на рынке.

Рынок — совокупность существующих и потенциальных потребителей.

В большинстве отраслей экономики большая доля рынка без учета показателя прибыльности не дает компании особенных «преимуществ». Многие компании продолжают вредить себе, следуя устаревшей концепции любой ценой расширения доли рынка, которая возникла более ста лет назад, плохо работала даже во времена «дикого капитализма» и уж определенно не работает в условиях современной глобальной экономики. Вместо того чтобы стремиться к устойчивому развитию и процветанию, эти компании, озабоченные расширением своего присутствия на рынке,

с маниакальным упорством занимаются слияниями и поглощениями.

Потенциал рынка — спрос, который может быть достигнут маркетинговыми усилиями всех компаний, поставщиками данного вида товаров (услуг), иначе говоря, это предел возможностей потребления данного вида товаров (услуг) на какой-то определенный период. Потенциал рынка оценивается для различных этапов жизненного цикла товаров или жизненного цикла семьи.

Доля рынка — отношение объема продаж товаров (услуг) (в натуральном и стоимостном выражении) к потенциальной емкости рынка.

Емкость рынка — суммарный (включая экспорт и импорт) объем реализуемых товаров (услуг) за конкретный период, рассчитывается по формуле

$$E = П + З - Э + И \pm ДЗ - КЭ + КИ,$$

П — объем производства;

З — запасы продукции на складе предприятия и у посредников;

Э — объем экспорта;

И — объем импорта;

ДЗ — снижение или увеличение запасов продукции в компании и у посредников;

КЭ — объем косвенного экспорта;

КИ — объем косвенного импорта.

Ниша рынка — небольшой по емкости, узкоспециализированный сегмент рынка, характеризующийся сравнительно новым видом производственной деятельности или видом оказываемых услуг.

Спрос:

- уровень спроса — состояние спроса на рынке, определяемое продолжительностью и условиями жизненного цикла товара (услуги): высокий (чрезмерный), хороший (полноценный), умеренный («нулевой спрос»), низкий (падающий), не пользуется спросом (отрицательный);
- тенденция спроса — изменение уровня спроса на товар (услуги) в отчетном периоде времени: повышается, стабилизируется, понижается;
- неудовлетворенный спрос — потребность в товаре (услуге), которую невозможно удовлетворить в данный период времени по причине недостаточных мощностей, необходимости модификации товара (услуги), снижения цены, изменения вида и форм оплаты, и др.;

- отложенный спрос — потребность в товаре (услуге), которую невозможно удовлетворить в данный период времени из-за ее фактического отсутствия на складе, необходимости предоставления дополнительной скидки, организации логистики и др.;
- неэластичный (эластичный) спрос — спрос, не изменяющийся (быстроизменяющийся) в зависимости от колебания цен на товар (услугу).

Структура спроса на товары (услуги) на рынке b2b:

- промышленный спрос — всегда спрос производный, т.е. организации используют приобретаемые товары (услуги) в собственном производственном процессе, ориентируясь на спрос на свои товары (услуги) со стороны других компаний или конечных потребителей;
- промышленный спрос, в том числе на сырье и оборудование, подвержен сильным колебаниям и очень чутко реагирует на малейшие изменения в спросе на потребительские товары (услуги). Как правило, он малочувствителен к цене, особенно когда товар (услуга) создается под конкретную задачу и его заменителей на рынке немного.

Товар (продукция, изделие) — все, что может удовлетворить потребность, и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления.

Товарная группа — группа однородных по технологии изготовления видов продукции (товаров), обладающих одинаковыми потребительскими свойствами.

Подгруппа — перечень видов продукции (товаров), входящих в конкретную товарную группу, отличающихся, например, по модификации, дизайну, упаковке и имеющих сопоставимую отпускную цену.

Услуга — любая деятельность, которую одна сторона может предложить другой. Услуга в основе своей невещественна и не приводит к владению чем-либо. Ее предоставление может быть, а может и не быть связано с фактическим товаром.

Основные свойства услуги:

- невещественность. До того как услуга предоставлена, ее нельзя ощутить (попробовать, видеть, услышать и т.п.). Очень важно, чтобы потребитель имел хотя бы общее представление о тех услугах, которые ему могут быть предоставлены, или возмож-

- ности ознакомления с публичными обязательствами по предоставлению их определенного качества и уровня обслуживания;
- неотделимость услуги от предоставления (продавца) связана с тем, что полное или частичное ее потребление связано во времени с процессом ее предоставления, т.е. производство и потребление услуги происходят одновременно. Это может проявляться в том, что услугу в общем случае нельзя перепродать, что должно учитываться при определении цен на нее;
 - гетерогенность отражает сложность в достижении стандартизации предоставляемых услуг. Каждый вид услуги может отличаться от другого даже в высокотехнологичных системах, например в связи. Потребитель в силу первого свойства услуги не может заранее судить о качестве приобретаемой услуги;
 - несохраняемость также связана с невещественностью услуги, так как после ее использования потребитель не всегда может представить, какой она будет в следующий раз;
 - непревращаемость в собственность отличает индустрию услуг от индустрии товаров.

Особенности услуг могут наложить свой отпечаток на маркетинговую стратегию компании: так, доминантная невещественная природа услуг осложняет для потребителя выбор среди конкурентных предложений (если они есть). Там же, где предоставление услуги неотделимо от ее потребления, может быть локализован рынок услуги, а следовательно, ограничена свобода потребительского выбора.

Обслуживающая организация имеет две маркетинговые функции: традиционную и интерактивную. Сотрудники компании — это видимый и невидимый потребителю персонал, чьи знания, умение, поведение и отношение, внешность и выполняемая ими роль влияют на процесс предоставления сервисного продукта (услуги) так же, как и сам потребитель.

Субъекты маркетинга территорий

Ведущей целью субъектов маркетинга территорий является создание, поддержание или изменение мнений, намерений и поведения субъектов-потребителей территории, в том числе:

- притягательность, престиж территории (места) в целом, условий жизнедеятельности и деловой активности на территории;
- привлекательность сосредоточенных на территории природных, материально-технических, финансовых, трудовых, организационных, социальных и других ресурсов, а также возможностей реализации и воспроизводства таких ресурсов.

Для реализации своей целевой ориентации маркетинг территорий выработывает комплексы мер, обеспечивающих:

- формирование и улучшение имиджа территории, ее престижа, деловой и социальной конкурентоспособности;
- расширение участия территории и ее субъектов в реализации международных, федеральных, региональных программ;
- привлечение на территорию государственных и иных внешних по отношению к территории заказов;
- повышение притягательности вложения, реализации на территории внешних по отношению к ней ресурсов;
- стимулирование приобретения и использования собственных ресурсов территории за ее пределами к ее выгоде и в ее интересах.

Четыре «кита» маркетинга территорий:

1. Территориальный продукт — ассортимент, количество и качество ресурсов территории, востребуемых ее потребителями: ее географическое положение, население (персонал), качество жизни, инфраструктура, способность работать с высокими технологиями, сырьевые ресурсы, уровень деловой активности, доступ к «дешевым» деньгам, уровень развития сферы поддержки бизнеса, рекламного рынка, аудита, public relations и т.д.
2. Цена территориального продукта — это затраты, которые несут потребители территории. Для жителей — это стоимость жизни, уровень доходов и социальных льгот, стоимость конкретных товаров и услуг на территории; для туристов — стоимость путевок, величина суточных карманных расходов; для корпоративных потребителей на предварительном этапе — это транспортные расходы, питание и проживание групп экспертов и руководителей компании, время и усилия, нужные для получения необходимой информации, стоимость проекта в части стройматериалов и оборудования, подготовка площадки, строительство и т.д. Особую роль играют налоговые льготы и освобождения, правила раздела продукции и вывоза прибыли и др., а также степень комфортности пребывания компании в городе.
3. Размещение, распределение территориального продукта — материальных ресурсов, кадров либо потребителей, высокоинтеллектуального потенциала, возможность современных информационных технологий, сетевых и виртуальных организационных структур.

4. Продвижение территории — это прежде всего рекламная и PR-кампания, включая определение адресатов и каналов продвижения информации, ее оптимальных форм, носителей, объемов, временных режимов ее предъявления.

77 маркетинга услуг:

- *product* (продукт) — все, что выставляется на рынок: объем поставки, размер, цвет, назначение. Часто он включает и услуги, так называемую связку «продукт — услуга»;
- *price* (цена) — та сумма денег, которую обменивают на продукт, плюс концепция «цена времени», когда оказывают услуги, в том числе и внутри одной компании;
- *place* (место) — система распределения, которую выбирает компания для доведения своих продуктов до потребителей. Это включает не только магазины и супермаркеты, прямую доставку товаров потребителям, но и способы передачи информации, пользование магнитными картами для получения денег и др. Это также подразумевает систему хранения и средства доставки, оптовую торговлю;
- *promotion* (продвижение) — объединяет как средства рекламы, так и электронные и печатные средства общения совместно с такими видами деятельности, как активизация потребителя с помощью различных премий;
- *people* (люди) — в бизнесе это люди, непосредственно связанные с реализацией товаров и услуг потребителям, а также все остальные, осуществляющие поддержку по этой линии. В любом случае качество услуги и продукта зависит от всех работающих без исключения;
- *physical premises* (обстановка) — в основном относится к компаниям, предоставляющим услуги, таким как рестораны, парикмахерские, гостиницы, финансовые организации, предприятия связи. То окружение, среда, которая создается для потребителя, — важное звено общего продукта, предлагаемого потребителю;
- *profit* (прибыль) — имеется в виду норма отдачи на авансированный капитал или на акционерный капитал, но может быть расширена до концепции возврата всех ресурсов и затраченных усилий в таких сферах, как благотворительность, или в правительственных учреждениях, применяющих технику маркетинга.

РЕГЛАМЕНТ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА.
АНАЛИЗ КОНЬЮНКТУРЫ РЫНКА ТОВАРОВ (УСЛУГ)

I. Анализ показателей фактической реализации товаров (услуг) и динамики складских запасов

Владелец (хозяин) процесса: подразделение маркетинга.

Участники процесса: руководители и сотрудники подразделений сбыта (продаж), производственного и планово-экономического.

Порядок выполнения работ

1. Определить порядок анализа показателей отпуска товаров или предоставления услуг в развернутом ассортименте в отчетном периоде (по базису — квартал), включая:

- объем продаж (в единицах измерения) и динамику его изменения по товарным группам (подгруппам) в зависимости от вида, порядка и формы оплаты;

- объем продаж (в единицах измерения) и динамику его изменения по товарным группам (подгруппам) в зависимости от зоны и (или) региона поставки;

- динамику изменения объемов продаж с учетом индекса инфляции и доли вида оплаты по товарным группам (подгруппам) в отчетном периоде по отношению к предыдущему и непосредственно по месяцам внутри самого отчетного периода и по месяцам в отчетном периоде по отношению к предыдущему;

- динамику изменения объемов продаж и доли вида оплаты по товарным группам (подгруппам), регионам, по месяцам в отчетном периоде по отношению к предыдущему.

При необходимости индексацию денежных показателей для отдельных видов анализа в долгосрочном периоде осуществлять путем умножения фактических показателей поступления денежных средств в интересующем периоде на официальный индекс инфляции, публикуемый в СМИ (например, в журнале «Эксперт»).

2. Разработать структуру карты поставок товаров компании («Карта»), включающей:

- порядок нанесения на географическую карту Российской Федерации расположения административных округов или укрупненных зон, в которые осуществляется поставка товаров (предоставление услуг) непосредственно компанией с указанием в них числового значения доли (в %) поставки от общего объема:

- в регионах, где есть дилеры или дистрибьюторы компании, информацию об объемах поставок указывать в виде дроб-

ного числа: числитель — общий объем поставок в регион, знаменатель — поставки в адрес дилера (дистрибьютора), — нанести на карту месторасположение компаний-конкурентов, их дилеров и дистрибьюторов.

■ «Карту» представлять в печатном и (или) электронном виде и вносить в нее изменения не реже одного раза в полугодие, т.е. до 15-го числа месяца, следующего за отчетным периодом:

— на изображении каждой зоны или региона, куда поставляется товар или где предоставляется услуга компании, дополнительно указывать следующую информацию в групповых показателях:

Группа абсолютных показателей I:

A%	B%
----	----

A% — доля региона в суммарном объеме продаж компании в отчетном периоде (по итогам полугодия (года) к аналогичному предыдущему;

B% — доля региона в объеме продаж за денежные средства (наличных (безналичных)) в отчетном периоде (по итогам полугодия (года) к аналогичному предыдущему.

Группа относительных показателей II:

(+/-)C%	(+/-)D%
---------	---------

C — изменение доли региона в суммарном объеме продаж в отчетном периоде (по итогам полугодия (года) к аналогичному предыдущему;

D — изменение доли региона денежных средств (наличных (безналичных)) в отчетном периоде (по итогам полугодия (года) к аналогичному предыдущему;

— если имеется информация об объемах выпуска товаров (оказанных услугах) основными конкурентами, то на карте в местах их территориального расположения также приводится эта информация.

II. Анализ структуры складских запасов

1. Определить перечень основных видов товаров, по которым будет производиться анализ структуры и динамики изменения складских запасов, включая зарезервированные объемы (частично или полностью оплаченные потребителем товары).

2. Осуществлять анализ структуры и динамики изменения складских запасов в отчетном периоде (по базису – месяц), опираясь на данные, приведенные в ЕБД компании.

2.1. Провести анализ изменения складских запасов в отчетном периоде по отношению к предыдущему (по товарным группам) с отражением в табличной (табл. 3.3) и графической формах.

Таблица 3.3

Изменение складских запасов

Товар или товарная группа (подгруппа)	Объем производства в предыдущем периоде, в ед. измерения	Коэффициент оборачиваемости складских запасов в предыдущем периоде	Объем производства в отчетном периоде, в ед. измерения	Коэффициент оборачиваемости складских запасов в отчетном периоде	Абсолютное значение изменения коэффициента оборачиваемости складских запасов

2.2. Результаты анализа фактической реализации и структуры, динамики изменения складских запасов включаются в конъюнктурный обзор и (или) представляются по запросу руководителей структурных подразделений за любой отчетный период в срок не более двух рабочих дней с даты поступления запроса.

III. Анализ учета обращений потенциальных потребителей и причин отказа от заключения договора (неудовлетворенного и отложенного спроса)

Владелец (хозяин) процесса: подразделение маркетинга.

Участники процесса: руководители и сотрудники подразделений сбыта (продаж), информационных технологий, контакт-центра и планово-экономического.

Порядок выполнения работ

1. Разработать порядок отражения в ЕБД обращений потенциальных потребителей, учета и анализа причин неудовлетворенного и отложенного спроса, который проводить на постоянной основе с внесением информации в соответствующие поля ЕБД компании, для чего:

- согласовать с руководителями контакт-центра, службы сбыта и (или) Торгового дома компании порядок внесения информации в соответствующие поля ЕБД компании с указанием ответственных исполнителей из числа их сотрудников;

■ согласовать с руководителями дистрибьюторских и дилерских центров порядок (сроки и формы) обмена информацией о причинах неудовлетворенного и отложенного спроса у потребителей (партнеров) с целью последующего отражения ее в соответствующих полях и ответственных исполнителей ЕБД компании;

■ согласовать с планово-экономической службой порядок расчета недополученной маржинальной прибыли по всем случаям отказа от заключения договоров потребителями (по всем интересующим тогам позициям товаров или услуг и в целом по заявке (обращению) в отчетном (по базису — квартал) периоде и динамику ее изменения по отношению к предыдущему периоду;

■ информацию по итогам отчетного периода и сравнительную (отчетный период по отношению к предыдущему) представлять в табличной и графической (диаграммы) формах по каждому виду отказа от заключения не позднее 15-го числа следующего за отчетным периодом месяца и вместе со своими предложениями направлять руководителям всех подразделений и руководителю компании для принятия решения.

Для отражения в ЕБД запросов потенциальных потребителей используется форма, приведенная в табл. 3.4.

Результаты анализа динамики роста численности новых потребителей по согласованным видам товаров (услуг) (по базису — за квартал (полугодие) могут быть представлены в табл. 3.5.

Данные по причинам отказа от заключения договоров (по базису — месяц или квартал) представлены в табл. 3.6.

Таблица 3.6

Причины отказа от заключения договоров

Потребитель	Вид запрашиваемых товаров (услуг)	Общая сумма заказа, руб.	Причина отказа от заключения договора	Недополученная маржинальная прибыль
VIP				
Крупные				
Средние				
Мелкие				

Результаты анализа динамики размера недополученной маржинальной прибыли по видам товаров (услуг) и категориям потребителей (базовый период — квартал) могут быть представлены в табл. 3.7.

Запросы потенциальных потребителей

Наименование потребителя и дата обращения	Вид продукции	Объем в тоннах	Объем, руб.	Запраши- ваемая цена, руб.	Запраши- ваемая скидка, %	Запраши- ваемая отсрочка платежа	Запраши- ваемый срок поставки	Дата получения ответа на запрос	Договор или при- чина отказа от заклю- чения	Подраз- деление и (или) сотрудник компании
VIP										
Крупные										
Средние										
Мелкие										

Динамика роста численности новых потребителей

Группа потребителей	Число новых потребителей	Процент роста новых потребителей по отношению предыдущему аналогичному периоду (квартал (полугодие))	Подразделение или сотрудник компании
VIP			
Крупные			
Средние			
Мелкие			

Динамика размера недополученной маржинальной прибыли

Причина отказа от заключения договора	Число потребителей, в том числе крупных и средних	Недополученная маржинальная прибыль	Динамика изменения размера недополученной прибыли в отчетном периоде по отношению к предыдущему или предшествующему	Принятое решение*
Ассортимент (в том числе его наличие)				
Качество				
Цена				
Скидка				
Срок отсрочки платежа				
Условия поставки				
Сроки поставки				
Порядок и форма оплаты				
Отношение со стороны сотрудников компании				
Другое (указать конкретно)				

IV. Проведение опросов потребителей и партнеров

Владелец (хозяин) процесса: подразделение маркетинга.

Участники процесса: руководители и сотрудники подразделений конструкторско-технологического, сбыта (продаж) информационных технологий, гарантийного обслуживания или сервисного сопровождения и контакт-центра.

Порядок выполнения работ

1. Составить портрет потребителя (VIP, крупного и среднего) и конкурента (ключевого), включив в него помимо данных, приведенных в их карточках, следующую информацию:

■ предпочтения по ассортименту и времени приобретения товаров (услуг);

- объемы и регулярность (частота) закупок;
- структура мотивов приобретения товара (услуги) компании;
- что более всего не устраивает потребителя в товаре (услуге) (качество, дизайн, упаковка, условия предоставления);
- что более всего не устраивает потребителя в ценообразовании (виды и формы оплаты, система скидок) и в логистике;
- отношение его к собственной компании (степень его лояльности к компании, в которой он работает);
- личное отношение к алкоголю, курению, стилю жизни и т.д.;
- поведенческие характеристики;
- дата последнего обновления информации и логин сотрудника, внесшего его в ЕБД.

2. Составить портрет ключевого конкурента с указанием его сильных и слабых сторон, включающий следующую информацию:

- полное наименование и месторасположение компании (адрес, телефоны, электронная почта, адрес сайта в Интернете);
- ФИО руководителей и ответственных сотрудников в сфере коммерческой деятельности;
- год и месяц создания;
- сферу деятельности (профильную);
- принадлежность к холдингу, ФПГ и т.д.;
- стратегию развития и миссию компании;
- финансовое положение (устойчивое, удовлетворительное, неустойчивое, с указанием источника информации);
- численность сотрудников;
- долю рынка и сегменты рынка (по оценке компании-конкурента или из других источников, указывается конкретно), на которых она позиционируется наиболее успешно;
- рыночные цели на профильных сегментах (удержание завоеванных позиций, захват новых рынков или уход отдельных из них);
- ассортимент (в том числе данные о новых или планируемых к выпуску видах профильных товаров (услуг));
- цены на товары (услуги) (по сопоставимому ассортименту);
- виды и размеры предоставляемых скидок;
- виды и формы оплаты;
- логистику (конкретно);
- стимулирование сбыта (перечень наиболее известных акций компании);
- организацию сервисного сопровождения и (или) гарантийного обслуживания;

- список дилеров и дистрибьюторов (полное наименование и географическое местоположение);
- ключевые потребители (полное наименование, с какого периода и каковы основные виды закупаемых ими товаров (услуг));
- участие компании в выставках (презентациях) (в каких, когда, в какой форме, на каких площадях);
- данные мониторинга рекламных акций (в каких СМИ и в каких объемах);
- наличие отзывов о качестве товаров (услуг), в том числе в СМИ;
- имидж (бренд) компании у потребителей (указать источник информации);
- имидж (бренд) компании среди партнеров и в деловом сообществе (указать источник информации);
- дату последнего обновления информации и логин сотрудника, внесшего его в ЕБД.

3. Разработать текст анкет и вопросников для интервьюирования потребителей и партнеров (дистрибьюторов, дилеров, агентов и представителей торговой сети, в том числе розничной) и порядок их проведения, включая:

- варианты анкет и блоков вопросов для интервьюирования:
 - потребителя, посетившего компанию,
 - потребителя — участника программ по директ-маркетингу или акций по стимулированию сбыта,
 - потребителя — участника программы повышения преданности (лояльности),
 - потребителя на выставке или презентации,
 - потребителя — члена потребительской панели,
 - телефонного интервьюирования,
 - дилеров, дистрибьюторов и коммерческих агентов.

3.1. Определить порядок, периодичность проведения опросов и участие подразделений компании в их подготовке и проведении.

3.2. Разработать план мероприятий по созданию собственной потребительской панели или использованию для этих целей услуг сторонних исполнителей с целью проведения регулярных опросов.

3.3. Разработать регламент отражения информации о взаимодействии сотрудников контакт-центров с потребителями: типовые вопросы и потребности, мотивы обращения, причины неудовлетворенного и отложенного спроса, оценка потенциальной значимости потребителей, замечания по техническим характеристикам и потребительским свойствам, условиям предоставления услуг, логистики, организации

гарантийного обслуживания и сервисного сопровождения, качеству товаров (услуг) компании и ее основных конкурентов, организации обслуживания при отпуске товаров и предоставлении услуг, порядка, форм и видов оплаты, видов и размеров скидок, сроков отсрочки платежа, информирования потребителей о состоянии выполнения компанией своих договорных обязательств перед ними и др.; порядок отражения информации о взаимодействии сотрудников служб гарантийного обслуживания и сервисного сопровождения с потребителями и партнерами (оценка организации предоставления этих видов услуг компанией и ее основными конкурентами и др.).

3.4. Разработать регламент отражения информации о взаимодействии сотрудников подразделений (помимо подразделений маркетинга, сбыта и контакт-центра) компании с потребителями и партнерами (замечания, предложения и пожелания потребителей относительно характера складывающихся взаимоотношений их с компанией и ее основными конкурентами).

3.5. Подготовить предложения по формам и порядку стимулирования сотрудников компании за оперативность и полноту представленной информации о складывающихся взаимоотношениях между компанией и потребителями и партнерами.

4. Разработанные варианты структур портретов, варианты анкет, планы мероприятий по проведению анкетирования и интервьюирования и предложения по учету взаимоотношений с потребителями и партнерами направить на согласование руководителям подразделений конструкторско-технологического, информационных технологий, гарантийного обслуживания или сервисного сопровождения и контакт-центра и руководителю компании для утверждения.

4.1. Итоговые результаты текущих опросов, интервью, перечень замечаний, пожеланий и предложений потребителей и партнеров включать в конъюнктурный обзор, а оперативную информацию по итогам отчетного месяца не позднее 5-го числа следующего за отчетным месяца направлять руководителям всех подразделений для сведения и руководителю компании для принятия решения.

V. Сегментирование рынка и позиционирование
компании на нем

Владелец (хозяин) процесса: подразделение маркетинга.

Участники процесса: руководители и сотрудники подразделений стратегического развития, сбыта (продаж) и информационных технологий.

Порядок выполнения работ

1. Определить критерии сегментирования рынка и перечень количественных и качественных признаков для каждого сегмента рынка, составить список источников информации, используемых для описания признаков каждого сегмента рынка, порядок ее получения и периодичность обновления.

2. Осуществить позиционирование каждого вида товара (услуги) или товарной группы (группы услуг), составить матрицу позиционирования и не реже одного раза в полугодие проводить ее уточнение.

3. В случае планирования разработки и (или) выпуска нового вида товара или нового вида услуги осуществлять их предварительное позиционирование на рынке и служебной запиской или по внутренней локальной сети направлять ее руководителям всех подразделений компании.

4. Осуществлять в рамках каждого сегмента определение доли рынка и ранга (высший ранг соответствует значению 1) вида товара (услуги) или товарной группы (группы услуг) с учетом видов и форм оплаты, цены и видов (размеров) скидок, логистики, организации сервисного сопровождения (гарантийного (постгарантийного) обслуживания) и их динамики в отчетном периоде (по базису — полугодие) по отношению к предыдущему с отражением в табличной (табл. 3.8) и графической формах.

5. Матрица позиционирования товаров (услуг) и предложения по перепозиционированию конкретных видов товаров (услуг), вызванные изменением рыночной конъюнктуры или этапами ЖЦТ товара или ЖЦС, включаются в конъюнктурный обзор и направляются руководителям всех подразделений и руководителю компании по мере их формирования.

VI. Анализ конъюнктуры рынка основных видов товарно-материальных ценностей (ТМЦ)

Владелец (хозяин) процесса: подразделение маркетинга.

Участники процесса: руководители и сотрудники подразделений снабжения (закупок), планово-экономического и информационных технологий.

Порядок выполнения работ

1. Согласовать с руководителями подразделений снабжения (закупок) и планово-экономического список основных видов ТМЦ, по которому будет осуществляться анализ конъюнктуры рынка и скла-

дывающих на нем тенденций, порядок, сроки (в качестве отчетного периода принимается квартал) и формы представления отчетных документов (табличные или графические).

2. Разработать порядок проведения мониторинга цен и условий поставки основных видов ТМЦ, реализуемых на условиях тендера, форму конъюнктурного листа (табл. 3.9) и отражения этой информации в ЕБД.

2.1. Разработать порядок представления динамики изменения цен в отчетном периоде по отношению к предыдущему (+/-) с указанием абсолютных цифровых значений или (в %) соотношении по основным видам ТМЦ и их поставщикам (по базису — полугодие).

3. Результаты мониторинга цен на основные виды ТМЦ включаются в конъюнктурный обзор, а данные формы конъюнктурного листа направляются в тендерный комитет или в подразделения снабжения (закупок) и планово-экономическое.

VII. Разработка прогнозов сбыта на основные виды товаров (услуг)

Владелец (хозяин) процесса: подразделение маркетинга.

Участники процесса: руководители и сотрудники подразделений сбыта (продаж), производственного, планово-экономического и информационных технологий.

Порядок выполнения работ

1. Определить перечень основных видов товаров (услуг), по которым будут разрабатываться прогнозы сбыта (продаж), и порядок их разработки, включающий:

■ определение базисного периода прогноза: краткосрочный (от одного до трех календарных месяцев, с представлением предварительных данных за 45 календарных дней и уточненных данных за 15 календарных дней до начала первого месяца периода), среднесрочный (от трех до шести месяцев, с представлением предварительных данных до 15-го числа первого месяца предшествующего периода), долгосрочный (от шести месяцев до одного года (полтора лет), с отражением данных в конъюнктурном обзоре);

■ определение базисного периода на другие виды прогноза, например по ценам на сырье и материалы;

■ определение вида прогноза по каждой группе товаров или услуг (из п. 1.1): оптимистический, реальный, пессимистический при не более трех вариантах размера отпускной цены и предельных значений скидок (суммарных);

■ определение для периода прогноза каждого вида товара (услуги) цифрового значения (в единицах измерения или в стоимостном выражении) доверительного интервала прогноза, который в единицах измерения не может быть меньше значения страхового запаса, обеспечивающего отпуск товаров (услуг) в период сезонного повышения спроса на нее.

2. Определить методы прогноза, приняв за базисные методы экстраполяции данных об объемах фактической реализации товаров (услуг) либо в единицах измерения, либо в стоимостном выражении (с учетом индексации) для разных форм и видов оплаты, в отчетном периоде (месяце, квартале, полугодии) и с учетом:

■ динамики изменения соотношения фактического объема продаж (реализации услуг) за предшествующие периоды в единицах измерения;

■ динамики изменения складских запасов по видам товаров в согласованном ассортименте;

■ сложившегося уровня и тенденций спроса на группы (подгруппы) товаров и услуг;

■ тенденций в динамике изменения цен на товары (услуги) основных конкурентов;

■ данных об отношении потребителей к новым видам товаров (услуг), а также ранее выпускаемым, которые временно не производятся или не предоставляются;

■ влияния сезонного фактора, который рассчитывается с учетом изменения соотношения фактических объемов продаж в единицах измерения при разных формах и видах оплаты за аналогичные периоды в течение одного-двух предшествующих лет.

3. Все варианты прогноза направляются руководителям подразделений производственного, сбыта (продаж), планово-экономического для принятия решения по плану продаж (производству).

VIII. Организация проведения маркетингового исследования рынка

Владелец (хозяин) процесса: подразделение маркетинга.

Участники процесса: руководители и сотрудники подразделений сбыта (продаж), планово-экономического и финансового.

Порядок выполнения работ

1. Обосновать целесообразность проведения маркетингового исследования рынка как собственными силами, так и с привлечением сторонних специалистов, указав:

1.1. Качественные и количественные цели исследования, которые формулируются с указанием того, для решения каких задач, в какой форме будут представлены результаты, в каком периоде и каким подразделением они будут использованы (табл. 3.10).

Таблица 3.10

Качественные и количественные цели исследования

Цель	Перечень решаемых задач	Форма представления результатов	Срок использования результатов	Кому передаются результаты (перечень подразделений)
Количественные				
1.				
...				
Качественные				
1.				
...				

1.2. Предварительную схему проведения исследования с указанием того, какая и в каком объеме информация, имеющаяся в компании, потребуется и кто, в какой форме и в какие сроки ее должен представить (ответственные исполнители) (табл. 3.11).

Таблица 3.11

Схема проведения исследования

Вид информации	Форма представления	Срок представления	Ответственное подразделение (исполнитель)
1.			
2.			
3.			
...			

1.3. Указание объема внешней информации, включая перечень объектов исследования: о потребителе, товаре (услуге) конкурентов, общеэкономическая информация в целом по Российской Федерации и в региональном разрезе, по странам ближнего и дальнего зарубежья и др. (привести обязательный перечень источников первичной внешней информации).

1.4. Размер выборки, характеристику и тип респондентов, привлекаемых для исследования.

1.5. Подробное описание порядка проведения исследования, включая:

- методику проведения исследования;
- формы представления отчетных документов (перечень);
- структуру итогового отчета;
- определение ориентировочной стоимости работ.

2. В случае привлечения к проведению исследования в полном или частичном объеме стороннего исполнителя подготовить обоснование необходимости привлечения исполнителя, включающее:

2.1. Аргументы в пользу привлечения стороннего исполнителя с указанием причин, по которым данные работы не могут быть выполнены собственными силами и (или) в требуемые сроки.

2.2. Перечень работ, которые будут выполнены исполнителем.

2.3. Результаты анализа рынка консалтинговых услуг и список потенциальных исполнителей (не менее трех) с указанием сроков выполнения и ориентировочной стоимости планируемых работ, экспертной оценки по критериям «цена—качество» и данных о ранее выполненных им аналогичных работах, по возможности с отзывами заказчиков каждого из претендентов (табл. 3.12).

3. Предложения о проведении маркетингового исследования собственными силами или с привлечением стороннего исполнителя, подготовленные задания для него направить руководителям подразделений сбыта (продаж), планово-экономического, финансового, информационных технологий для согласования и руководителю компании для принятия решения.

Таблица 3.12

Потенциальные исполнители

Полное название компании исполнителя	Год создания компании	Список клиентов, которым были оказаны аналогичные услуги	Стоимость работ	Сроки выполнения работ	Примечания (наличие отзывов, рекомендаций, публикаций и др.)
1.					
2.					
....					

4. По представлении исполнителем итогового отчета о выполненных им работах по договору проанализировать его на соответствие требованиям технического задания и в случае положительного результата

завизировать его и передать для утверждения руководителю компании; контролировать проведение окончательных расчетов с исполнителем.

5. В срок до 30 дней с даты принятия итогового отчета исполнителя осуществить рассылку служебной запиской или по внутренней локальной сети материалов итогового отчета (в полном или частичном объеме) руководителям всех структурных подразделений компании со своими выводами, комментариями и предложениями.

IX. Подготовка конъюнктурного обзора

Владелец (хозяин) процесса: подразделение маркетинга.

Участники процесса: руководители и сотрудники подразделений сбыта (продаж), гарантийного обслуживания и сервисного сопровождения, планово-экономического, производственного, конструкторско-технологического и контроля качества.

Порядок выполнения работ

1. Разработать структуру, срок (по базису — полугодие, с представлением до 15-го числа следующего за отчетным периодом месяца) и формы представления информации в конъюнктурном обзоре и направить их руководителям всех структурных подразделений компании для согласования.

2. Структура конъюнктурного обзора включает в себя следующие разделы:

■ анализ текущего состояния конъюнктуры рынка (уровень спроса по товарным группам (подгруппам) или отдельным видам товаров (услуг) и выявленных тенденций (повышается, стабилизируется, понижается) его изменения;

■ анализ текущего состояния конъюнктуры рынка (уровень спроса: высокий, хороший, умеренный, низкий) основных видов сырья (материалов) и выявленных тенденций его изменения;

■ оценка значения текущего объема рынка в целом и данные кратко-, средне- и долгосрочного прогноза на товары (услуги) в развернутом ассортименте;

■ перечень основных сегментов рынка и действующих признаков сегментирования его;

■ матрица позиционирования товара (услуги) или компании на рынке;

■ анализ динамики и причин изменения доли компании на сегментах рынка;

- анализ причин неудовлетворенного и отложенного спроса и их динамики;
- анализ причин ухода ценных (значимых) потребителей и партнеров и их динамики в отчетном периоде по отношению к предыдущему;
- анализ организации взаимоотношений с потребителями и партнерами;
- описание рынка сбыта в региональном разрезе и по основным группам потребителей; структуры мотивов их обращений (первичного и последующих) и прогнозная оценка их поведения при возможных изменениях сложившейся ситуации на рынке (оценка реакции потребителей на возможные маркетинговые акции со стороны конкурентов);
- список наиболее перспективных регионов для отдельных товарных групп (подгрупп) товаров или услуг;
- анализ эластичности спроса на основные виды товаров (услуг), сырья (материалов) и динамики их изменения;
- сравнительный анализ новых видов товаров (услуг) (сильные и слабые стороны) относительно аналогов конкурентов, поступивших в продажу в отчетном периоде;
- сравнительный анализ (сильные и слабые стороны) ассортиментной, ценовой, рекламной стратегии и организации товародвижения компании и ее основных конкурентов в отчетном периоде;
- оценка целесообразности освоения или массового выпуска новых видов товаров (услуг) и снятия с производства не пользующихся спросом;
- анализ эффективности участия компании в выставках (презентациях);
- анализ эффективности осуществленных рекламных, PR- и директ-маркетинговых акций;
- анализ эффективности взаимодействия с различными категориями потребителей;
- анализ эффективности взаимодействия с партнерской сетью (дистрибьюторами, дилерами и другими участниками рынка);
- анализ эффективности программ повышения преданности (лояльности) потребителей и партнеров;
- сравнительный анализ динамики изменения сложившегося у потребителей имиджа и (или) бренда компании и ее основных конкурентов;
- выводы и конкретные предложения.

3. Подготовленный конъюнктурный обзор направить руководителям всех структурных подразделений и руководителю компании.

X. Маркетинговое обоснование бизнес-плана

Владелец (хозяин) процесса: подразделение маркетинга.

Участники процесса: руководители и сотрудники подразделений сбыта (продаж), планово-экономического, финансового и ответственного за подготовку бизнес-плана.

Порядок выполнения работ

1. В случае получения заявки (служебной записки) от руководителя структурного подразделения компании, курирующего разработку бизнес-плана, уточняется с ним перечень разделов, форм и видов представления информации, сроков выполнения работ.

2. Подготовить в согласованные сроки справочную и аналитическую информацию, включающую в себя базовый перечень разделов:

- конъюнктурный обзор состояния рынка;
- описание основных сегментов рынка и соотношения между ними (в % и в числовых значениях объемов), анализ возможных тенденций изменения структуры соотношения на интересующий период времени;
- экспертную оценку потенциальных конкурентов и степени ожидаемой конкуренции с ними в конкретных сегментах рынка (табл. 3.13);

Таблица 3.13

Потенциальные конкуренты и степень ожидаемой конкуренции

Товар (услуга)										
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Сегмент рынка:										
Конкуренты:										

- сравнительную (преимущества (недостатки) оценку товаров (услуг) собственных и конкурентов (табл. 3.14).

Таблица 3.14

Оценка товаров (услуг) компании и конкурентов

Запросы потребителей	Что может предложить конкурент	Что может предложить компания
Уникальность (новизна) характеристик		
Качество товара (услуги)		

Запросы потребителей	Что может предложить конкурент	Что может предложить компания
Цена		
Система скидок		
Виды и формы оплаты		
Гарантийные обязательства		
Организация взаимоотношений с потребителями		
Логистика		
Дизайн, упаковка		
Сервисное сопровождение и гарантийное обслуживание		

3. Оценить перспективность проекта, если предполагается, что товар (услуга) будет реализовываться в масштабах страны и (или) ближнего зарубежья. Дать ответы в письменной форме на следующие вопросы:

- какова была динамика продаж аналогичных товаров (услуг) в целом и по регионам, за последние 1–3 года (в табличной и (или) графической форме) в частности;

- сколько новых компаний-производителей появилось на рынке за последние 1–3 года;

- на какой ступени развития находится рынок товара (услуги) (формирование, становление, рост, зрелость, свертывание, промежуточная стадия);

- какова степень эластичности спроса и тенденция ее изменения за последние 1–3 года;

- какие новые виды товаров (услуг) появились на рынке за последние 1–3 года (перечень);

- отличается ли возможный круг потребителей товаров (услуг) компании от круга потребителей товаров (услуг) конкурентов, если да, то в чем конкретно;

- какую из базовых стратегий на рынке планируется использовать:

- полное удовлетворение рыночного спроса,
- концентрация продукта в конкретных сегментах рынка,
- специализация товара (услуги),
- специализация рынка,
- ни одной из этих стратегий;

- кто будет являться основным конкурентом;
- какую долю рынка необходимо будет завоевать в итоге (в процентах и в числовых значениях объема);
- какова производственная, ассортиментная, сбытовая, ценовая и рекламная политика во взаимоотношениях с потребителями у основных конкурентов (дать краткое описание);
- ожидается ли со стороны основных конкурентов стратегия активного противодействия продвижения товаров (услугам) на рынок, если да, то в чем конкретно она будет выражаться (дать конкретное описание)?

4. Подготовленное обоснование направить в подразделение, ответственное за подготовку бизнес-плана.

Пример 3.2

Бизнес-план «Бобр» (раздел «Стратегический рыночный план») Заволжского завода гусеничных тягачей — ЗЗГТ (Нижегородская обл., 1998 г.).

Крупнейшие производители аналогичной продукции.

Производство гусеничных транспортеров в России и странах СНГ представлено четырьмя производителями в городах Ишимбай (Россия), Харьков (Украина), Семипалатинск (Казахстан) и Заволжье (Россия, Нижегородская область). Кроме того, за рубежом существуют компании, выпускающие гусеничную технику, специально предназначенную для сельского хозяйства, нефтегазоразведки и прочих изыскательских и эксплуатационных работ, например, «Хеглундз» (Швеция), «Катерпиллер» (США). В таблице 3.15 сравнивается гусеничная техника названных предприятий.

Таблица 3.15

Гусеничная техника предприятий

География производителя	Марка транспортеров	Класс транспортеров	Цена, тыс. дол. США
г. Заволжье, Россия	ГАЗ	до 5,5 т	50–80
г. Ишимбай, Россия	МГТ, СКБМ, ГПЛ	до 30 т	100
Специальное конструкторско-технологическое бюро транспортных и технологических машин, г. Н. Новгород	ГТМ-3901	до 5 т	70–90
Рубцовский МЗ, Россия	УШ-521, ГПЛ-522, СКБМ-523, МГТ-529, ДП-4П	до 14,5 т	100–200

География производителя	Марка транспортеров	Класс транспортеров	Цена, тыс. дол. США
г. Харьков, Украина	МТЛБ	12—16 т	150
г. Семипалатинск, Казахстан	ГТТ, ГТ-ТМ	9—12 т	80
«Сису Дефенс», Финляндия	«НАСУ»	до 5 т	90—170
«Хеглундз», Швеция	BV-206	до 4,5 т	100—180

Как видно из таблицы, класс выпускаемых машин и их цена существенно отличаются друг от друга. В связи с этим можно сделать вывод, что у каждого из отечественных производителей имеется свой собственный рынок гусеничной техники и их, строго говоря, нельзя считать конкурентами. Что касается гусеничной техники зарубежного производства, то здесь в первую очередь играет фактор цены, в 2—3 раза превышающий цену техники производства ОАО «ЗЗГТ», особенно в условиях неплатежеспособности потребителей. Более того, имеются сведения о наличии реального платежеспособного спроса за рубежом, в частности в США, на гусеничную технику ОАО «ЗЗГТ».

Ожидаемая доля новой продукции предприятия на рынке гусеничной техники. Исследования маркетинговой службы ОАО «ЗЗГТ» показывают, что потребители на внутреннем рынке проявляют повышенный интерес к легкой, маневренной и экономичной технике (500—600 машин в год). Учитывая этот фактор, отечественные производители, в том числе и ОАО «ЗЗГТ», стремятся удовлетворить спрос в такой технике. На ОАО «ЗЗГТ» разработан предлагаемый проект производства малого тягача класса до 3,5 т.

Волжский автомобильный завод создал опытный образец гусеничного транспортера на базе автомобиля «Нива». Однако до постановки на серийное производство им еще далеко. ОАО «ЗЗГТ» в отношении перспектив выпуска машин данного класса находится в более выгодном положении, так как здесь накоплен огромный опыт по выпуску аналогичной техники. Поставка данной машины на серийное производство на предприятии при наличии финансирования будет сопряжена с меньшими трудностями. При скорейшем выходе на рынок с данной моделью у предприятия появляется возможность стать монополистом в выпуске данной продукции. Реализация гусеничных транспортеров, выпускаемых в настоящее время, имеет сезонный характер, потому что эксплуатация данной техники летом в районах тундры запрещена, чтобы не нарушить ее зеленый покров. В силу того что новая модификация тягача имеет малое удельное давление, а также возможность комплектования асфальтоходными гусеницами, появляется вероятность избежать резкого влияния сезонности на спрос и реализацию.

Конечные потребители. Основные потребители всех типов гусеничных транспортеров-тягачей — предприятия нефтегазового комплекса (более 60%), геологические экспедиции (до 10%), оленеводческие и лесные хозяйства всех районов Крайнего Севера, Сибири и Дальнего Востока. Вся продукция завода на 90% реализуется по России, 4% — на Украину, 3% — в Беларусь и около 3% — по другим регионам.

В основном все покупатели и заказчики являются конечными потребителями продукции. Маркетинговая служба завода выявила некоторые требования к продукции, часть из которых обусловлена потребностью в новой технике, т.е. технике специального назначения для бурения, пожаротушения, сбора разлившейся нефти. Другая часть требований направлена на улучшение качества и удобства существующей продукции, например, усиление коробки переменных передач, улучшение комфортабельности водительской кабины, установка кондиционера в кабине и салоне, автономного отопителя.

Основываясь на данных, полученных путем предварительных маркетинговых исследований, этой машине отводится роль замены транспортных средств типа «Буран», широко используемых жителями Крайнего Севера и Чукотки. К тому же если взять анализ перспектив развития таких регионов, как Ямало-Ненецкий автономный округ и Ханты-Мансийский автономный округ Тюменской области, Ненецкий автономный округ Архангельской области и север Республики Коми, то названные регионы в обозримом будущем останутся источником углеводородного сырья для страны, а газа — и для Европы.

Следующим по уровню вложений в добычу сырья идут нефтяные проекты. Общий объем ожидаемых инвестиций в добычу нефти характеризуют такие цифры: в шесть крупнейших нефтяных проектов (из которых четыре будут осуществляться в рассматриваемом регионе) будет инвестировано более 129 млрд дол. США (102 млрд иностранных инвестиций и 27 млрд — российских). Общая прибыль от реализации этих проектов достигнет 600 млрд дол. США. Готовится к реализации и ряд более мелких проектов.

При освоении новых газонефтеносных месторождений большие вложения будут в строительство инфраструктуры: в транспортные коммуникации, строительные площадки, жилье, подъездные железные дороги. Это говорит о том, что спрос на гусеничную технику будет неуклонно расти.

Прогнозируемая рыночная цена. Оптовая цена на гусеничный транспортер определяется из сложившейся конъюнктуры на внутреннем и внешнем рынке, а также исходя из уровня рентабельности, достаточного для поддержания стабильного финансового состояния и платежеспособности предприятия.

Описание предполагаемых способов, форм и каналов сбыта продукции. Система сбыта организована напрямую с конечным потребителем.

В целях укрепления позиций предприятия на рынках России и ближнего зарубежья в соответствии с планом реструктуризации предприятия намечено создание дилерской сети, имеющей своей целью увеличение объемов реализации тягачей и запасных частей к ним с предполагаемым эффектом — увеличением объемов продаж на 20%.

Реклама. Для организации эффективной рекламы в средствах массовой информации будут привлекаться рекламные агентства в регионах. Наряду с этим планируется участие в выставках, конференциях, использование прямой почтовой рассылки, а также производство печатной и сувенирной рекламной продукции.

Формирование общественного мнения. В целях привлечения внимания потенциальных покупателей, а также для формирования у них положительной оценки продукции предприятия (качество и технические преимущества продукции, солидность производителя и т.д.) планируется опубликование ряда статей в специализированных журналах и региональных периодических изданиях.

Стимулирование продаж. Предприятие планирует проявить гибкую ценовую политику. Оптовым покупателям и постоянным клиентам будут предоставляться скидки. Помимо этого предприятие готово предоставить льготные условия в приобретении продукции покупателям-инвесторам, вложившим средства в какую-либо стадию реализации проекта.

РАНЖИРОВАНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ И РАЗРАБОТКА ПРОГРАММ ИХ ПРЕДАННОСТИ (ЛОЯЛЬНОСТИ) КОМПАНИИ

ГЛАВА 4

Радовать потребителей снова,
когда они начинают разочаровываться в нас,
и снова завоевывать их.

Из миссии компании «Toyota»

Каждая ошибка несет в себе зерна будущего
совершенства, надо лишь уметь их собирать.

В. Парето

МОТИВАЦИЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ ПРИ ПОКУПКЕ

Процесс принятия потребителем решения о приобретении товара (услуги) представлен на рис. 4.1.

Принимая решение о выборе компании, к которой можно обратиться, потребитель не в последнюю очередь апеллирует к своему прошлому опыту общения с компанией и степенью удовлетворенности им приобретенным товаром (услугой). Ни одной компании не под силу сделать абсолютно одинаковым уровень обслуживания всех потребителей. Как говорится, всем мил не будешь. Но из этого не следует, что с теми потребителями, которые сегодня не имеют для компании достаточной степени значимости, надо себя вести абсолютно индифферентно.

СТОИМОСТНОЕ ДОСЬЕ ПОТРЕБИТЕЛЯ

Компании, рассчитывающие на долговременный стабильный рост, не могут обойтись без изучения моделей генерирования денежных потоков и прибыли в зависимости от средних сроков обслуживания потребителей, на основании которых и принимаются решения об инвестировании в привлечение новых. Следовательно, в задачи подразделения маркетинга входит мониторинг состояния чистой приведенной стоимости клиентской базы. Это позволит избегать определен-

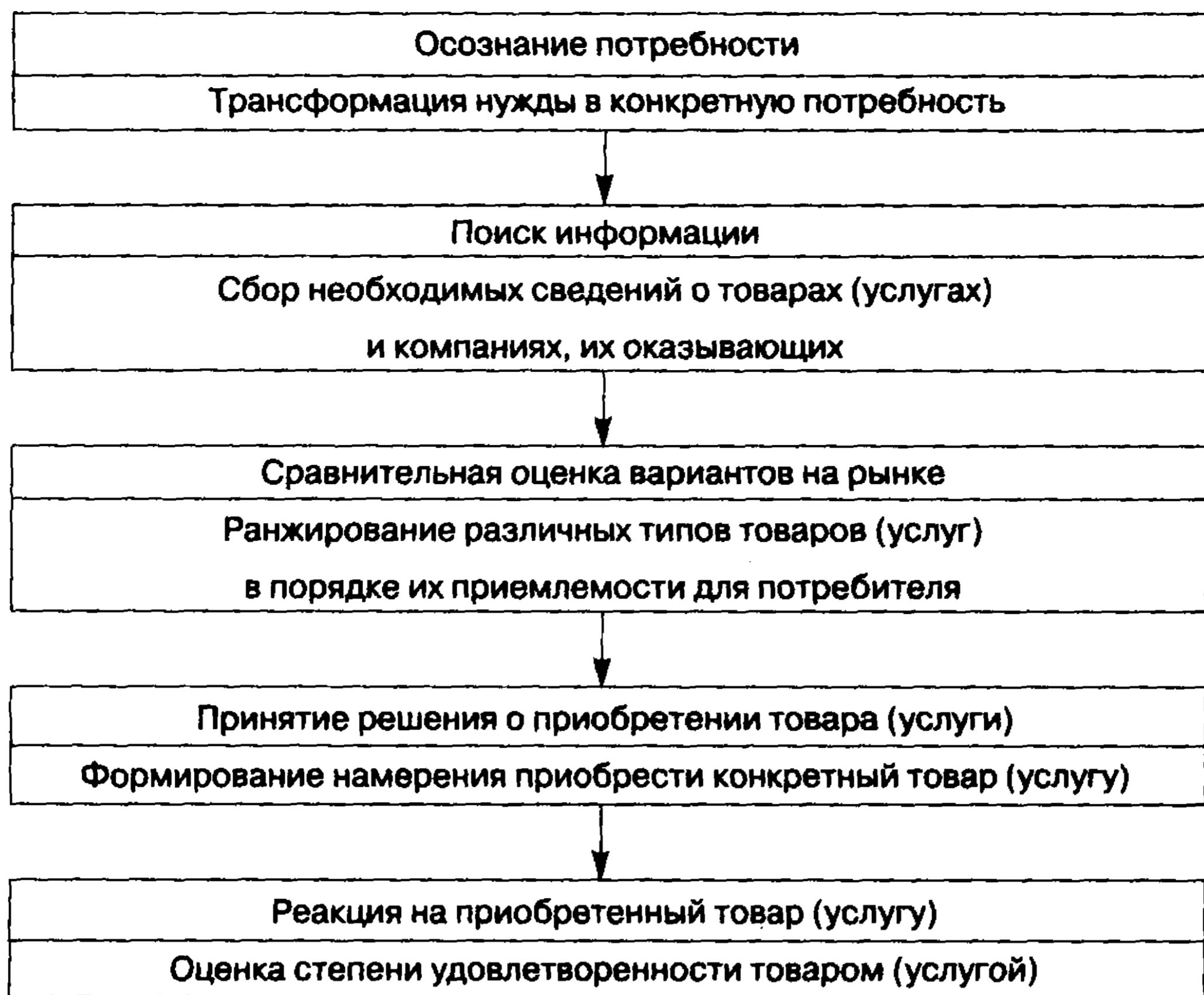


Рис. 4.1. Процесс принятия решения

ных групп потребителей, чтобы не получилось, что «лишних потребителей» набиралось столько же, сколько целевых. Выбор нужных потребителей — это только первый шаг. Если вам удалось привлечь их, то необходимо часть генерируемого дополнительного денежного потока реинвестировать в создаваемую для них же ценность. Это будет способствовать укреплению их лояльности. Второй этап в данном виртуальном цикле — направление части дополнительного денежного потока на мотивацию и закрепление лучших сотрудников.

Для определения реальной значимости потребителя необходимо по каждому из них составлять стоимостное досье. Данное досье — это подробный отчет, представляющий экономическую стоимость и другие выгоды, получаемые потребителем в процессе деловых отношений с поставщиком, представляющий собой подробное описание всех выгод, услуг и капиталовложений в денежном выражении, которые компания предоставила потребителю помимо основного товара или услуги.

С профессиональной точки зрения стоимостное досье представляет потребителю подробное экономическое обоснование для ведения бизнеса с поставщиком товаров (услуг). Основная задача стоимостного досье — документально подтвердить все преимущества самого товара (услуги), а также всех прочих элементов взаимоотношений, от кото-

рых потребитель получает пользу, и доказать что, сменив поставщика, он потеряет гораздо больше, чем просто купленный товар.

Производным, однако, порой не менее важным достоинством стоимостного досье потребителя является то, что оно воодушевляет сотрудников компании продавца, так как документальное оформление всех действий, которые предпринимаются на благо потребителей, помогает сотрудникам оценить свою роль с более выгодных позиций. Оно вызывает гордость и внушает уверенность, являясь иллюстрацией того, что все рутинные действия приводят к чрезвычайно ценной экономической прибыли. Более того, различные подразделения компании-потребителя могут узнать из ее досье о деятельности своей компании по другим направлениям. Оно так же позволяет топ-менеджерам компании-потребителя оценить вклад продавца и может послужить отличной темой стратегических совещаний представителей высшего руководства потребителя и продавца, а также позволяет представить различным функциональным подразделениям компании-потребителя информацию о том, какое содействие оказывает поставщик каждому из них.

В стоимостное досье потребителя включаются следующие показатели:

- инвестиции, осуществляемые от имени потребителя, представленные в денежном выражении. Если вы направляете в компанию потребителя группу технических специалистов для решения какой-либо проблемы и не получаете за это никакого вознаграждения, в стоимостном досье должны быть отражены затраты, понесенные компанией. Например, если потребитель просит предоставить ему бесплатный образец товара, и вы отправляете его ему бесплатно, отразите в досье стоимость их;

- обучение сотрудников потребителя (бесплатно или со скидками), технические и прочие консультации, консультации по нереализованным коммерческим проектам, разработка опытных образцов, услуги по проведению испытаний, хранение резервного запаса, экономия на торговых операциях, инвестиции в автоматизацию обработки операций, заказов и управления запасами, инвестиции в основное оборудование, специальные услуги, ускоренные поставки;

- выгоды, возникающие в результате инвестиций, осуществленных в пользу потребителя, представленные в денежном выражении, например, вложив деньги в обучение сотрудников потребителя, важно показать в денежном выражении размер выгоды лично для потребителя.

- эффект от решения проблем, представленный в денежном выражении, например, если при помощи вашего предложения потребитель нашел решение своих проблем, и вы представили стоимость этого

решения в денежном выражении, обязательно включите в него краткую сводку полученной им экономии;

■ особые мероприятия. Случается, что в ходе взаимодействия между потребителем и продавцом продавец просят выйти за рамки его обычных обязанностей, чтобы спасти потребителя от угрожающих ему опасностей. Какие бы мероприятия вы ни осуществляли, старайтесь привлечь к ним внимание, (кто еще расскажет о ваших заслугах, если не вы?);

■ статистка. Очевидной силе цифр часто не уделяется должного внимания. Если цифры свидетельствуют об исключительной эффективности продавца, потребителю придется оценить, насколько конкурент, предлагающий более низкую цену, сможет улучшить эти показатели;

■ раздел, посвященный истории взаимоотношений с потребителем.

РАНЖИРОВАНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Ранжирование своих потребителей по степени убывания их значимости компании необходимо проводить регулярно, чтобы обеспечить адекватный уровень сервиса и обслуживания, соответствующий степени значимости их категории. Предварительно в компании должны быть определены критерии подхода к ранжированию потребителей, как количественные, так и качественные. Не нужно при этом, как порой бывает, слепо следуя принципу Парето, делить всех на очень значимых и прочих.

Такой подход чреват тем, что, сосредоточив свое внимание исключительно на одной группе, компания становится ее заложником. Более того, следующая по значимости группа потребителей, очевидно, тоже не однородна, и верхняя ее прослойка может стать в любой момент значимой. И тогда все может получиться как в нижеприведенном монологе «идеального покупателя»:

«Я замечательный покупатель. Вы все меня знаете. Я один из тех, кто никогда не жалуется, независимо от того, как его обслуживают. Если я прихожу в ресторан, то сижу тихо и жду, пока официанты разговаривают. Я никогда не жалуясь, а терпеливо жду, когда очередь дойдет до меня.

Когда я прихожу в магазин, я веду себя вежливо и терпеливо. И если чувствую, что продавец раздражается, когда я только смотрю и не покупаю, то становлюсь робким и вежливым, насколько могу. Не в моих правилах отвечать грубостью на грубость. Я никогда не жалуясь и не закатываю сцен, как это делают некоторые в общественных местах.

Я идеальный покупатель. Но я никогда не возвращаюсь туда, где мне было неуютно».

На сколько именно категорий необходимо ранжировать потребителей, каждая компания решает самостоятельно, анализируя историю своих взаимоотношений с ними, учитывая сферу своей деятельности и то, как это делают конкуренты. Компания, принимая решение о ранжировании потребителей, должна понимать, что это не банальный расчет вариантов размеров скидок и отсрочек платежа, а именно стандарты (регламенты) взаимоотношений ее с конкретными категориями потребителей. Значит, человеческий фактор и персонализация взаимоотношений с ними должны стать для всех ее сотрудников определяющими. Например, для компаний, специализирующихся в сфере услуг, девиз «Наше предложение — наш сотрудник» должен стать нормой поведения для всего персонала.

В российской практике традиционно всех потребителей ранжируют на четыре категории, а именно: VIP, крупные, средние и мелкие. Отнесение потребителя к категории VIP может не отражать общепринятые критерии ранжирования, например, если потребитель имеет определенное влияние в интересующих секторах или сферах бизнеса и власти, выступает в качестве лоббиста и т.д.

В зарубежной практике ранжирование потребителей, как правило, проводят с большей степенью градации. Так, известный британский «Барклайз банк» проранжировал свою клиентскую базу по тридцати двум категориям. При этом для каждой из них существует не только свой регламент обслуживания, но и перечень услуг, реклама на которые высылается или предоставляется при личном обращении в банк.

Но даже при самых выверенных критериях ранжирования, учитывающих положительную чистую ценность от взаимоотношений компании с потребителями, нельзя уверенно сказать, существует ли потенциал роста у данного потребителя.

Во всех категориях потребителей следует выделять как минимум такие подгруппы: *наиболее быстрорастущие* и *с потенциалом ниже нуля*. К первой группе должно быть максимум внимания, а на поддержании отношений со вторыми можно экономить, например, предоставляя меньше бесплатных услуг, заменяя дорогостоящие личные встречи сотрудников подразделений сбыта (продаж) сообщениями по электронной почте и т.д.

В одной американской авиакомпания к категории быстрорастущих потребителей относят тех, кто:

- делал не менее 12 поездок в год;
- из этих поездок не менее шести приходилось на данную авиакомпанию;
- покупал не меньше половины билетов вне специальных предложений;

- участвовал в программе авиакомпании, мотивирующей совершать частые полеты;

- был участником аналогичной программы конкурирующего перевозчика.

В этом примере обратим особое внимание на последний критерий ранжирования, а именно на участие потребителя в аналогичных программах конкурента, что свидетельствует о его большом потенциале в потребности таких услуг.

Не менее важен такой подход к ранжированию и на рынке промышленных товаров. Так, в «Сталепромышленной компании» (г. Екатеринбург) при ранжировании своих потребителей принято учитывать не только доходность от взаимоотношений с конкретным потребителем, но и его потенциальную значимость с точки зрения его общей потребности в поставляемых компанией видах продукции. Следовательно, если потребитель удовлетворяет свои потребности только на 20–30% продукцией компании, а остальную часть — продукцией конкурентов и в абсолютном отношении его положительная чистая ценность невелика, то это не может означать, что он потенциально не значим. Более того, такие потребители всегда должны находиться в фокусе внимания сотрудников подразделения сбыта (продаж) и маркетинга и им должно уделяться не меньше внимания, чем относящимся к категории крупных потребителей.

Таким образом, задача анализа экономических выгод отношений с потребителями формирует требования к политике управления взаимоотношений с ними. Она довольно сложная и требует творческого подхода в выработке аналитической методики сбора информации для ее нужд. Ее результатом должна стать разная стратегия компании по отношению к различным группам потребителей и соответствующее поведение сотрудников компании с ними.

Как взаимодействовать с крупными потребителями, показывает табл. 4.1.

Таблица 4.1

Как взаимодействовать с крупными потребителями

Что делать для удержания крупных потребителей	Что будет, если	
	это выполнить	этого не выполнить
Работа с информацией о крупных потребителях		
Разработать структуру портрета потребителя, определить ответственного за ведение его досье и права доступа к информации к нему в ЕБД. Оперативно вносить информацию по ЕБД.	Работа потребителя с топ-менеджерами всей компании, а не с отдельными сотрудниками. Возможность оперативной корректировки, стратегических и тактических решений в организации взаимо-	Риск потери крупных потребителей, в том числе в случае перехода сотрудника подразделения сбыта (продаж), постоянно работающего с ним, к конкурентам. Риск при разработке стра-

Что делать для удержания крупных потребителей	Что будет, если	
	это выполнить	этого не выполнить
Регулярно проводить анализ причин «охлаждения» в отношениях с ними	отношений с ним, планирования и прогнозирования развития бизнеса компании	тегии каждый раз повторять одни и те же ошибки

Решение проблем крупных потребителей

Постоянно анализировать, предвидеть и по возможности решать проблемы и задачи, стоящие перед крупным потребителем. Поддерживать с потребителями максимально тесные контакты с разумной периодичностью	Получение дополнительной прибыли без нанесения ущерба развитию отношений с крупным потребителем. Рост лояльности крупных потребителей к компании и формирование репутации надежного партнера	Потеря крупных потребителей. Недополученная прибыль и репутация компании, безразличной к проблемам своих крупных потребителей
---	---	--

Порядок организации взаимодействия с крупными потребителями

Разработать внутренний регламент по оформлению договорных отношений с крупными потребителями. Оперативно анализировать данный регламент, сделав его разумно упрощенным и максимально удобным для крупных потребителей	Разумный регламент минимизирует расходы времени с крупными потребителями и увеличивает рост их числа, обеспечивающих существование бизнеса компании	Снижение числа потерянных крупных потребителей, ушедших из-за некорректного отношения к ним в службе продаж. Благодарность конкурентов за регулярные «поставки» неудовлетворенных вашей компанией крупных потребителей
---	---	---

Управление взаимоотношениями с крупными потребителями

Разработать план ведения работы по удержанию и повышению степени преданности (лояльности) крупных потребителей. Регулярно проводить анализ стиля взаимодействия сотрудников подразделения сбыта (продаж) с крупными потребителями. Разработка единого бизнес-процесса по выполнению заключенных с крупными потребителями договоров, с определением места и меры ответственности каждого участника процесса. Проведение тренингов и обучения сотрудников подразделения сбыта (продаж).	Возможность удерживать лидирующие позиции на рынке и оперативно реагировать на происходящие изменения. Снижение расходов на привлечение новых крупных потребителей и, как следствие, рост прибыли. Ориентированность всех сотрудников на достижение маркетинговых (стратегических) целей компании	Дополнительные материальные ресурсы на постоянный поиск новых крупных потребителей. Незаинтересованность сотрудников компании в итоговых результатах деятельности компании. Снижение уровня конкурентоспособности компании
---	---	--

Что делать для удержания крупных потребителей	Что будет, если	
	это выполнить	этого не выполнить
Разработка схем стимулирования сотрудников всей компании, в первую очередь подразделений маркетинга и сбыта (продаж), ориентированной на реализацию рыночной стратегии и повышение степени преданности (лояльности) крупных потребителей		

По отношению к крупным и средним потребителям стратегия взаимоотношений должна изначально строиться на принципах партнерства, т.е. взаимного учета интересов. Следовательно, немаловажное значение будет иметь и преодоление нежелания или неспособности сотрудников подразделений компании порой вникать в суть проблемы потребителей и соотносить их со стратегией компании.

Стратегия компании в отношении потребителей может быть представлена в виде матрицы (рис. 4.2).

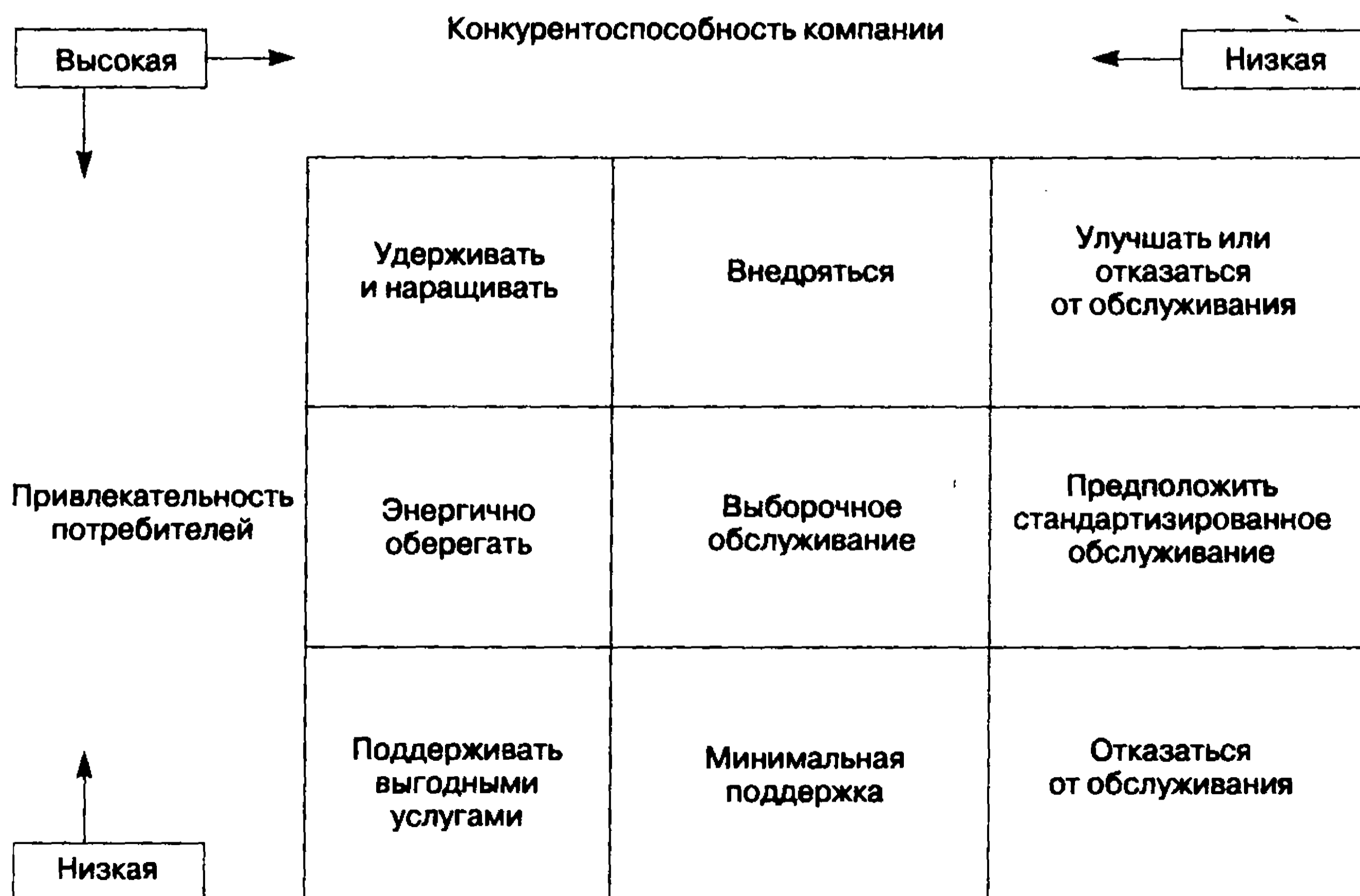


Рис. 4.2. Матрица стратегий в отношении потребителей

Разработанные принципы взаимоотношений с потребителями и партнерами должны быть доведены до их сведения. Немаловажно, чтобы этим принципам взаимоотношений повседневно следовали все сотрудники компании и при этом не допускалась практика двойных стандартов по отношению к отдельным из них.

Позиция компании по отношению к потребителям и партнерам может включать в себя следующие положения:

- мы будем использовать наши лучшие коммуникационные возможности и всю имеющуюся информацию, чтобы отыскать вас. Мы попытаемся не обращаться к тем из вас, кто не захочет покупать нашу продукцию. Иначе говоря, мы постараемся не тратить напрасно ни ваше, ни свое время;

- мы хотим узнать вас, ваши потребности и поддерживать с вами диалог;

- мы будем стараться, чтобы товар или услуга, которые получили вы от нас, было именно тем, что вы хотели, при том уровне обслуживания, который вам приятен. Это означает, что мы будем работать с вами в тесном взаимодействии, чтобы отыскивать решения возникающих у вас проблем;

- мы гарантируем, что все составляющие нашей структуры бизнеса будут активно работать на выполнение взятых нами обязательств;

- мы будем постоянно совершенствовать процессы и процедуры, которые помогут нам осуществить все вышесказанное;

- все это мы будем делать при условии, что получим от вас поступления на приемлемую для вас сумму, которая превысит наши расходы на обслуживание вас, чтобы наше взаимодействие было действительно взаимовыгодным.

РАНЖИРОВАНИЕ ПОСТАВЩИКОВ ТОВАРНО-МАТЕРИАЛЬНЫХ ЦЕННОСТЕЙ (ТМЦ)

Определение значимости поставщика ничуть не менее важная задача для компании, чем значимость потребителя. Категория значимости поставщика определяется прежде всего качеством поставляемых им ТМЦ и его надежностью, т.е. соблюдением сроков по поставке.

Как и в работе с потребителями, компании стараются при всех высоких показателях значимости поставщика не попадать в прямую зависимость от него и использовать схему с несколькими эксклюзивными источниками поставки ТМЦ. Такой подход позволяет потребителям и компаниям-поставщикам минимизировать свои потенциальные риски по срокам поставки и минимизировать цены поставки.

Например, для своих девяти предприятий потребитель выбирает двух поставщиков, один из которых снабжает пять, а другой — четыре из них. При этом каждый поставщик выступает по отношению к другому в роли резервного. В свою очередь потребитель оставляет за собой право потребовать, чтобы поставщики совместно участвовали в улучшении качества поставляемых ему ТМЦ, отслеживали улучшения, внедренные каждым из них, и использовали их в качестве критерия для распределения доли бизнеса между ними.

Схема с несколькими эксклюзивными поставщиками чаще всего реализуется в два этапа. Сначала поставщики убеждают потребителей в наибольшей ценности эксклюзивных поставок на каждый отдельный производственный участок вне зависимости от того, кто их осуществляет. Потом они убеждают потребителей в том, что являются для них самыми ценными и выгодными эксклюзивными поставщиками. При этом само увеличение доли поставщика в бизнесе потребителя мало что дает ему, достигается в ущерб прибыльности. Прибыльность для обоих появляется в результате снижения издержек на поставку, более высокой цены на ТМЦ или за счет более выгодного сочетания долей совместного с потребителем бизнеса.

УВЕЛИЧЕНИЕ ДОЛИ КОМПАНИИ В БИЗНЕСЕ ПОТРЕБИТЕЛЯ

Стратегия увеличения доли компании в бизнесе потребителя или партнера наиболее часто встречается на рынке b2b. Это происходит отчасти оттого, что на этом рынке сами потребности могут быть с высокой степенью точности оценены и спрогнозированы.

Компания SEGHERS, специализирующаяся на комплексном промышленно-техническом обслуживании, в отношении целевых потребителей использует стратегию, которая состоит из четырех последовательных шагов по развитию бизнеса:

- при поиске возможностей для бизнеса с целевыми потребителями компания фокусируется на предоставлении одной специализированной услуги, которую она способна выполнять очень качественно, чтобы убедить потребителя в своей надежности и опыте;

- на основе этого опыта предлагает второй, более прибыльный для себя уровень сервиса — продолжительное техническое обслуживание компании потребителя. При этом она не пытается заполучить бизнес по техническому обслуживанию потребителя весь целиком, а предлагает только те услуги, которые может предоставить со значительной прибылью для себя;

■ капитальный ремонт оборудования — третий шаг в ее стратегии. Руководители подразделений используют данные службы технического обслуживания, чтобы получить глубокие знания о потребностях потребителя. Техники SEGHERS в свою очередь умеют находить любые возможности для расширения обслуживания потребителя в самых выгодных для компании видах обслуживания;

■ когда же потребитель полностью убеждается в возможностях SEGHERS, менеджеры по продажам предлагают четвертый уровень организации бизнеса — полный профилактический или капитальный ремонт. Это самая технически сложная услуга. Эта работа достаточно дорогая и может потребовать остановки производства потребителя на неделю или больше. Выполнение такого заказа становится весьма сложным, но гораздо более прибыльным делом.

ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ И ПАРТНЕРАМИ

Данные требования можно сформулировать следующим образом:

■ предприимчивость. Способность руководства подразделения принимать самостоятельные решения, направленные на увеличение доходности и эффективности работы подразделения в рамках корпоративной стратегии;

■ заинтересованность персонала. Желание каждого сотрудника максимально мобилизовать свой личный потенциал на реализации общей задачи и удовлетворение потребителей;

■ создание «нового ощущения» для потребителя. Умение выделиться в толпе конкурентов, способность предоставить потребителю положительный опыт, построенный больше на эмоциональных и субъективных факторах, нежели на пустых утверждениях;

■ правильная стратегия отношений с потребителями. Способность наиболее полно и своевременно использовать информацию о потребителях и каналы взаимодействия с ними для увеличения доходности каждого потребителя, его лояльности и удовлетворенности на основе современных информационных технологий.

АСПЕКТЫ ЛОЯЛЬНОСТИ В БИЗНЕСЕ

Лояльность — это стратегия бизнеса. Она непосредственно связана с философией бизнеса. Краеугольный камень философии лояльности заключается в том, что главная цель бизнеса — создание ценно-

сти для потребителя, а не получение прибыли. Лояльность сама по себе не может быть плохой или хорошей, следует говорить лишь о правильности или ошибочности тех принципов, которым верен индивид. Очевидно, что невозможно контролировать человеческий капитал, как материальные активы, поскольку люди всегда имеют собственную точку зрения и убеждения. Поэтому единственно возможный путь — *заслужить* их лояльность. Люди с готовностью будут тратить свое время и усилия, если они уверены, что с течением времени это даст положительный результат. Чтобы иметь устойчивые высокие финансовые результаты, компании необходимо добиться устойчивого роста потребительской лояльности и предложить потребителям уникальную для них ценность товаров (услуг).

Если же вы задаетесь целью отыскать наименее выгодных во всем рынке потребителей с минимально возможным уровнем лояльности, то самый надежный способ добиться этого — введение скидок и массовое распространение купонов. Вместо массового распространения купонов следует провести анализ портфеля и начать выпуск купонов для ограниченного числа потребителей, которым явно не хватает ваших товаров (услуг) и которые скорее всего приобретают их у конкурентов.

Различают три основных аспекта лояльности в бизнесе:

- 1) лояльность потребителей;
- 2) лояльность сотрудников;
- 3) лояльность инвесторов.

Лояльность потребителей, сотрудников и инвесторов настолько взаимосвязанна, что понимание и управление одним аспектом требуют понимания и управления двумя другими. Следовательно, начинать анализ причин нелояльности необходимо с оценки коэффициентов текучести в ключевых сегментах потребителей, сотрудников и инвесторов.

Стратегии компаний лидеров лояльности характеризуются следующими показателями:

- формированием уникальной концепции ценностей для ключевых потребителей;

- определением того, какой сегмент потребителей считать целевым, и разработкой комплекса мероприятий по избирательному привлечению потребителей именно из этого сегмента. Потребитель — один из самых ценных активов компании, и, значит, необходимо делать все, чтобы приобрести этот актив и увеличить его ценность со временем;

- тщательным выбором целевых сотрудников, разделяющих корпоративные ценности компании, талантливых, энергичных, квалифицированных и способных достичь самой высокой производительности труда. Инвестированием средств в их подготовку и обучение, пла-

вированием карьеры, созданием такой организационной структуры, которая стимулировала бы их к максимальному раскрытию всех своих способностей и потенциала;

- завоеванием лидерства по издержкам за счет роста производительности труда;

- выбором нужных инвесторов, приобретающих акции в расчете на долговременную прибыль и считающих, что их личная выгода неразрывно связана с выгодой потребителей и сотрудников.

Внедрение комплексных программ лояльности приведет к следующим экономическим последствиям:

- по мере привлечения наиболее ценных потребителей объем продаж и доля рынка растут, увеличивается доля повторных покупок. Поскольку компания постоянно предлагает потребителям уникальную ценность, она может позволить себе выбирать самых выгодных потребителей и инвестировать средства в выполнение самых рентабельных и потенциально возобновляемых заказов;

- устойчивый рост позволяет компании привлекать на работу и мотивировать наиболее квалифицированных и энергичных сотрудников. Устойчиво долговременное создание уникальной ценности для потребителей мотивирует сотрудников, поскольку внушает им чувство гордости за компанию и повышает удовлетворенность собственным трудом. Давно работающие сотрудники лучше понимают постоянных потребителей, в результате растет лояльность их и потребителей;

- лояльные и давно работающие в компании сотрудники накапливают большой опыт по снижению издержек, улучшению качества продуктов, что еще больше увеличивает их ценность для потребителей и повышает производительность труда. Последний показатель используется как база для выплаты конкурентной заработной платы, внедрения различных форм премирования, вложения средств в обучение персонала и роста уровня его лояльности;

- повышение производительности труда в совокупности с растущей эффективностью хозяйственной деятельности приносит компании особого рода лидерство по издержкам, которое трудно копируется;

- устойчивое лидерство по издержкам в сочетании с ростом объемов продаж обеспечивает высокую рентабельность, что привлекает инвесторов и дает ей возможность выбирать источник капитала;

- лояльные инвесторы считают себя партнерами компании. Они стремятся к стабильности бизнеса, снижают цену капитала и не предъявляют чрезмерных требований к выплате дивидендов, поскольку заинтересованы в направлении достаточного денежного потока для расширения бизнеса.

ПОВЫШЕНИЕ ПРЕДАННОСТИ (ЛОЯЛЬНОСТИ) ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Основой объем продаж компании приходится на долю лояльных потребителей. Но «голыми» продажами идею своей марки невозможно донести до абстрактной целевой аудитории. Самый эффективный способ получить эту информацию — проинтервьюировать или анкетировать потребителя, например в процессе блиц-опросов, проводимых в рамках акций по стимулированию сбыта. Но это далеко не всегда удастся осуществить. Потребители порой не очень понимают, какую именно выгоду они получают от потраченного на общение с сотрудником компании времени.

Следовательно, приступая к разработке таких акций, необходимо продумать технологию их проведения и найти те аргументы, которые помогут убедить потребителя в важности и полезности участия именно его в этой акции (повышение качества обслуживания, улучшение свойств и характеристик товара и т.д.). Естественно, что в этом случае вы должны впоследствии проинформировать потребителя о том, что вами было действительно сделано по высказанным им пожеланиям и предложениям.

База потребителей необходима и для того, чтобы напрямую напомнить о себе: прислать приглашение, поздравить с праздником, объявить о проведении акции или распродажи.

Разве не приятно получить поздравительную открытку от торговой компании, клуба или ресторана? Кто из нас не был приятно удивлен, совершая покупку и получая в подарок бутылку шампанского перед Новым годом? Тот позитивный заряд, который вносит в жизнь это внимание, формирует лояльность, которая в свою очередь провоцирует совершение покупок именно в этих магазинах.

Один из эффективных средств сбора информации о потребителях — использование пластиковых карт в рамках программ повышения преданности (лояльности). И хотя широкое распространение пластиковых карточек сегодня многими российскими компаниями несколько снизило их привлекательность для потребителя, они по-прежнему служат отличным средством сбора сведений о них.

Обычно, беря карточку, потребитель заполняет небольшую анкету, указывая фамилию, имя, дату рождения и другие данные, как бы заранее авансируя свою готовность к сотрудничеству с компанией. Это дает компании возможность получить дополнительную маркетинговую информацию, которая позволяет не просто выявлять динамику тенденций в отношении ассортимента, прогнозировать объемы продаж,

то и активно влиять на формирование спроса и более доверительных отношений с потребителями, проводить эффективные программы по директ-маркетингу.

В связи с широким использованием таких карточек компаниям каждый раз надо находить все новые и новые подходы к потребителю, чтобы привлечь его внимание. Сеть магазинов «Перекресток» разработала дисконтную программу, включающую 12 ступеней. Размер скидки не связан с суммой покупки и зависит лишь от того, как часто потребитель посещает магазин. Условие перехода на следующий уровень весьма оригинальное: сделать за два месяца не менее 10 покупок (даже мелких, вроде пачки жевательной резинки). Поскольку переход на новый уровень возможен лишь через каждые два месяца, до самой высокой ступени экономии (7,8%) лояльные потребители доберутся через два года. Если, конечно, не сойдут с дистанции.

Помимо выпуска собственных карт многие магазины участвуют в перекрестных дисконтных программах, когда карточка, выпущенная одной компанией, дает возможность получать скидки в другой. Классический пример — пул «Шесть семерок» недавно выпустивший единую дисконтную карту (скидки в компаниях-участницах пула составляют 2–10%).

Наконец, существуют и так называемые co-brand-программы, разработанные торговыми компаниями совместно с банками. Банк выдает платежную карточку, которую можно использовать и для получения скидки в той компании, совместно с которой она выпущена. Например, владельцы карты Visa Electron Avantix.ru (продукт «Мастер-банка» и бюро путешествий «Avantix.ru») получают 5%-ную скидку при оплате услуг турфирмы и т.д.

Включаясь в борьбу за повышение преданности (лояльности) потребителя и делая ставку исключительно на подобные карточки, всегда следует иметь в виду, что, чем больше у потребителя дисконтных карточек, тем ниже его лояльность к конкретной компании. Согласно западным исследованиям, если у потребителя больше трех карточек на однородную группу товаров, то его лояльность просто разрушается.

Возникает парадокс: с одной стороны, карточки — инструмент конкурентного рынка, направленный на удержание потребителей, но когда на этом конкурентном рынке карточки есть у всех, он перестает работать. Определяющим становится фактор не ее наличия, а только размер скидки, предоставляемый по ней.

Владение полученной информацией о потребителях подчас помогает решать и задачи кризис-менеджмента. Так, позвонив потребителю, приобретшему товар или воспользовавшемуся услугой, спросив его, дово-

лен ли он им, параллельно можно выяснить, насколько он удовлетворен качеством обслуживания в магазине или службе сервиса. Многие потребители, обнаружив брак, не хотят скандалить с продавцом: для них проще избавиться от товара, но больше никогда не обращаться в компанию. Иногда же в процессе телефонных опросов обнаруживается абсолютно немотивированный негатив, который необходимо срочно нейтрализовать.

Важно, чтобы все эти данные анализировались и доводились до сведения руководителя компании для принятия оперативных решений. Любой негативный отклик должен быть оперативно снят, а дефект — устранен. К типичным ошибкам в работе с информацией в клиентских базах следует отнести:

- формирование списка адресов для рассылки по так называемым «холодным» адресам из распространенных компьютерных баз данных, имеющих в свободной продаже;

- халатное управление системой повышения преданности (лояльности), ведущее к превращению ее в обыкновенную дисконтную систему. В этом случае накопленная база знаний о потребителях перестает быть маркетинговым инструментом.

Не менее распространенная ошибка — преувеличение роли дисконтной системы и роста оборотов. Есть еще один способ провалить работу с клиентскими базами — отсутствие постоянной обратной связи с потребителем, приславшим информацию о себе в ответ на призыв об участии в конкурсе или розыгрыше. Демонстрацией призеров акции в СМИ ограничиваться нельзя. С участниками необходимо связаться, всех поблагодарить и по возможности выслать утешительные призы. Не страшно, если это окажутся просто наклейки, календари, прочее: у потенциальных потребителей останется настрой на дальнейшее сотрудничество.

Чтобы извлечь из программ повышения преданности (лояльности) максимум пользы, руководителям компании также следует обратить внимание на ряд достаточно важных нюансов.

Во-первых, для построения полноценных программ преданности (лояльности) одних скидок недостаточно. И многие ритейлеры уже осознают этот факт. Выбор магазина продиктован не только тем, что потребитель может приобрести здесь со скидкой. Для него не менее важны такие факторы, как ассортимент, качество товаров и услуг, месторасположение, известность марки и т.д. Не следует забывать, что прежде всего потребителей привлекает доброжелательность и профессионализм персонала.

Во-вторых, нужно решить принципиальный вопрос: продавать дисконтные карты или выдавать их в обмен на определенный размер покупки? Однозначного ответа здесь нет. Если потребитель купит кар-

точку, например, за 2—3 тыс. руб., он как бы предоставляет магазину кредит, т.е. реальная экономия для него начнется лишь через какое-то время. Для многих российских потребителей такая схема неприемлема: «Мы не хотим платить за свою лояльность, пусть магазин сам нам за это платит», — говорят они. К тому же сразу отсекается группа потребителей с не очень высокими доходами. Но, вкладывая в карточку деньги, потребитель заранее просчитывает экономическую целесообразность и наверняка будет активно ею пользоваться. Это большой плюс таких карт. Они имеют смысл, например, в сфере обслуживания дорогих автомобилей, сложной техники и т.д.

В-третьих, условия использования карточки должны быть понятны и прозрачны для потребителя, а в случае прекращения одной дисконтной программы и внедрения новой замену следует проводить осторожно, чтобы не отпугнуть потребителей.

Чтобы системы лояльности стали успешными, в работу с ними нужно вовлечь всех сотрудников компании, а не только из подразделений маркетинга и сбыта (табл. 4.2).

Таблица 4.2

Методы оценки потребительской лояльности (преданности)

Название	Описание алгоритмического подхода
Цена перехода	Определяется максимальная цена на продукт, отнесенный к торговой марке, при которой потребитель отказывается от ее потребления («переключается» на другую торговую марку)
Время потребления	Определяется максимальное время, в течение которого потребитель покупает продукт, отнесенный к данной торговой марке
Эластичность	Мониторинг продаж при изменении цены на продукт, отнесенный к данной торговой марке
Доля потребительской лояльности	Сравнение торговых марок (продуктов) по продолжительности использования одной группой потребителей
Относительная лояльность	100-балльная шкала в вопросе (опрос потребителей) о его «желании переключиться» на другую торговую марку или продукт
Предпочтение торговой марке	Рейтинг через выделение торговой марки из списка по уровню предпочтения
Вербальная лояльность	10-балльная шкала в вопросе (опрос потребителя продуктов) о его вероятности сменить торговую марку используемую в настоящее время
Оценка отношения потребителя к торговой марке (продукту)	Опрос респондентов указывает, какое из трех утверждений наилучшим образом описывает их чувства по отношению к торговой марке»: <ul style="list-style-type: none"> ■ «Есть много причин, чтобы продолжать использовать, и никаких причин, чтобы отказаться»

Название	Описание алгоритмического подхода
	<ul style="list-style-type: none"> ■ «Есть много причин, чтобы продолжить использовать, но также много причин, чтобы отказаться» ■ «Есть несколько причин, чтобы использовать, но много причин, чтобы отказаться»

МИНИАУДИТ ПРОГРАММЫ ПРЕДАННОСТИ (ЛОЯЛЬНОСТИ)

Адекватность системы льгот. Необходимо регулярно проверять, продолжают ли заложенные в программу ценности иметь спрос у потребителей с учетом действий конкурентов.

«Доступность» призов. Необходимо сделать систему розыгрыша многоступенчатой, где первый уровень вознаграждений должен быть низким, чтобы люди чувствовали, что они могут легко этого достичь, и чтобы у них возникала потребность в реванше в случае проигрыша.

Обратная связь с потребителем. Необходимо включать в базу не только телефон, электронный адрес, но и, например, идентификатор клиента в on-line форуме компании.

Учет жалоб и претензий. Информация о потребительских экспресс-опросах (в том числе и из «книг жалоб») не должна «отлеживаться», т.к. именно в жалобах потребителя могут быть спрятаны главные ресурсы повышения ее конкурентоспособности.

Сегментация потребителей. Сегментация может проводиться по различным критериям, которые определяются для каждого потребителя в отдельности. Чтобы корректировать свою маркетинговую и рекламную активность, компания должна видеть профиль своего потребителя: постоянного и потенциального. Настороженность должны вызывать резкое изменение в качественном составе участников, появление новых, не проектируемых групп потребителей. Очень плохим признаком считается миграция их из одного потребительского сегмента в другой, особенно когда они переходят из верхнего по доходности сегмента в нижний.

Динамика выданных бонусов. Показатель прироста или уменьшения количества выданных бонусов за определенный период позволяет анализировать тренд покупательской активности, корректировать бюджеты и планы продаж.

Динамика потребителей. Регулярный анализ прироста или уменьшения количества активных бонусных карт, а также динамика

Задачи их за определенный период позволяет уловить неэффективные точки в управлении программой.

Динамика годового дохода. Прямой финансовый показатель качества бонусной программы.

Динамика средней стоимости одной покупки. При анализе этого показателя необходимо отслеживать динамику изменения цен по товарным группам.

Частота совершения покупки. Сколько раз в месяц, квартал или год потребители покупают товары или услуги, что позволяет компании иметь реальный повод для поддержания коммуникации с ними и настраивать свою программу под эти периоды для отдельных групп.

ПОВЫШЕНИЕ ПРЕДАННОСТИ (ЛОЯЛЬНОСТИ) ТОРГУЮЩИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Производители порой заинтересованы в воспитании лояльности в продавцах не менее, чем в самих потребителях. Многие из них стали создавать банк данных лояльных партнеров (торгующих организаций и их ключевых сотрудников), привлекая их к участию в различных корпоративных акциях и организовывая для них обучение.

Создавая подобную клиентскую базу, ритейлеры и компании могут ставить перед собой несколько целей. Специфика производственного бизнеса заключается в работе с торговыми компаниями. Они в свою очередь напрямую работают над формированием лояльности конечных потребителей к своим магазинам и представленным в них торговым маркам. От отношения дилеров к бренду зависит, как они будут преподносить товары (услуги) конечному потребителю.

Грамотно организованное стимулирование торговых посредников позволяет повысить уровень продаж и дистрибуции, способствует увеличению запасов товара и росту активности торговли не в сезон и в межсезонье, формирует и повышает лояльность торговли к компании и ее товару.

Наиболее популярные способы стимулирования посредников и розничных торговцев, позволяющие одновременно увеличить объем продаж, — разного рода скидки и бонусы за оговоренный объем покупки, комплексная закупка определенного ассортимента и т.п.

Самая простая схема, используемая компаниями, например, на соковом рынке — система ретробонусов. Приобретая определенный объем, в конце месяца посредник получает от поставщика либо понижение дебиторской задолженности, либо бесплатный товар. При развитии отношений поставщик, как правило, предоставляет лучший сервис.

Компания-производитель может оборудовать рабочие места сотрудников оптовой фирмы, обеспечить партнера транспортными и техническими ресурсами.

Другой распространенный метод стимулирования сбыта — организация среди реселлеров разного рода конкурсов и соревнований. Мероприятия, опирающиеся не столько на материальную, сколько на эмоциональную составляющую, проводятся пока еще крайне редко. Но при грамотной организации они могут приносить ощутимый эффект.

Следующий «уровень», в стимуляции которого кровно заинтересована компания-производитель или поставщик, — торговый персонал дистрибьюторской компании. Условия, предлагаемые им дистрибьютору, могут оказаться исключительно привлекательными, однако если в продвижении товара не заинтересованы менеджеры по закупкам и продажам, но вероятность того, что товар окажется выгодно представленным (если представленным вообще) в нужной розничной точке, очень невелика.

Выбор момента для проведения мероприятий, стимулирующих товаропроводящие звенья, как правило, обусловлен необходимостью быстро изменить ситуацию.

Поэтому трейд-маркетинговые (ТМ) акции в основном запускаются для продвижения нового продукта либо в периоды сезонного спада. Минимальная продолжительность ТМ-кампаний обычно составляет месяц, и этого оказывается вполне достаточно для получения необходимого эффекта. Вместе с тем ТМ-акции могут иметь и значительно большую временную протяженность. Таковы, скажем, программы повышения уровня дистрибуции или мероприятия для увеличения лояльности к компании-производителю. Правда, перманентная активность помимо необходимых бюджетов требует наличия партнерских отношений с реселлерами, а также определенного уровня компетенции торгового персонала компании. И в этом случае ТМ-активность — часть общего коммуникативного плана.

Главное условие успеха любой ТМ-акции — человеческий фактор, и экономить на этой статье расхода — непростительная роскошь. Банально считать, что достаточно дать посреднику денег, а тот уже организует процесс так, как нужно. Такой подход в корне ошибочен. Без участия собственных сотрудников, которые будут постоянно контролировать ситуацию, обучать продажам именно вашего товара, такой трейд-маркетинг просто по определению не может быть эффективным.

Анализ Pareto — упорядочивание функций или функциональных факторов в соответствии с принципом убывания связанной с ними стоимости. Те функции или функциональные факторы, на долю которых приходится большая часть стоимости, рассматриваются как кандидаты для совершенствования с целью уменьшения стоимости. В соответствии с принципом Pareto 20% потребителей приносят компании 80% прибыли.

Аудит знаний о взаимоотношениях компании с потребителями включает в себя получение полных и достоверных ответов на следующие вопросы:

- где хранятся формализованные данные о ваших потребителях и какова структура полей баз данных;
- каким образом осуществляется их сбор;
- кто этим занимается и (или) несет ответственность за полноту и оперативность внесения этой информации;
- как вы оценили бы эти данные с точки зрения их точности, релевантности и своевременности;
- каков порядок и периодичность проведения анализа информации о потребителях и ранжирования их по степени убывания значимости;
- влияют ли внутренние проблемы на полноценность использования данных о ваших потребителях;
- информированы ли ваши потребители о дополнительной информации, которую вы о них собираете, и имеют ли они доступ к просмотру ее;
- какое вознаграждение получают сотрудники вашей компании за дополнительную (мотивация обращений компании) информацию о ваших потребителях; каким образом вы оцениваете ее качество (критерии премирования);
- какова структура мотивов обращений потребителей к поставщикам аналогичных товаров (услуг);
- учитываете ли вы мнение ваших потребителей и как организован этот процесс;
- насколько оперативно вы готовы изменить условия поставки и оплаты, параметры товаров или предоставление услуги в ответ на пожелания ваших потребителей;
- насколько широкими могут быть эти изменения;
- что необходимо сделать, чтобы предложения компании были более привлекательными для потребителя?

Десять приемов повышения преданности потребителей:

- 1) выбрать прямой и рациональный подход к определению того, какой способ управления преданностью потребителей является для компании наиболее подходящим (от простых схем стимулирования спроса до долгосрочных кампаний);
- 2) проанализировать и провести сегментирование отдельных групп потребителей с точки зрения их преданности компании, ее товарам и услугам;
- 3) провести исследование мотивов обращения потребителя к компании, включая мотивы удовлетворенности от использования товара или услуги и общения с компанией, а также выяснить, чем конкретно мотивированы его повторные покупки;
- 4) переходить от цели и стратегии бизнеса к общей рыночной нацеленности, включая установление объемов поставок, цен и размеров скидок;
- 5) определить критерии оценки преданности потребителей (количественные и качественные), методы анализа и периодичность проведения анализа базы данных по потребителям;
- 6) разработать процесс управления взаимоотношениями с потребителями, при котором процессы и процедуры будут согласованы с запросами потребителей, главное внимание уделять привлечению и удержанию потребителей;
- 7) оценивать показатели функционирования имеющихся систем, информационных технологий с точки зрения того, как они работают на эффективность рассматриваемых процессов;
- 8) разрабатывать планы действий по управлению взаимоотношениями с потребителями по следующим направлениям: информационный менеджмент, системная поддержка, маркетинг и услуги. Все эти направления должны иметь четко заданные цели (повышение преданности потребителя) и механизмы их измерения;
- 9) опробовать в пилотном режиме новые системы маркетинга и обслуживания, в которых одной из основных целей является определение реакции потребителей на применяемые вами схемы;
- 10) реализовывать схему внедрения постепенно, тщательно отслеживая показатели ее функционирования, используя для оценки внутренние параметры качества.

Карты учета прибыльности сегмента потребителей. Продажи, совершенные каждым сегментом потребителей, разделяются на товары, услуги или интеллектуальный капитал и отражают расширенные продажи.

Расходы включают стоимость проданных товаров (оказанных услуг), ведение счетов потребителей, затраты на поиск и привлечение к сотрудничеству потребителей и управление знаниями о них, куда относятся расходы на приобретение, хранение и использование информации о потребителях.

Вычитание этих расходов (и налогов) из суммы дохода и составляет чистую текущую прибыль от операций после уплаты налогов, только подсчитанную другим путем. Как показывают результаты такого анализа, крупные потребители не всегда самые прибыльные.

Качество услуги и долгосрочные отношения с потребителями:

- качество услуги и удовлетворенность потребителя. Качество познается только в сравнении с ценой, которую приходится за него заплатить. Например, человек, ограниченный в средствах, но желающий хорошо отдохнуть, окажется на «седьмом небе», если ему удастся взять «горящую» путевку;
- удовлетворенность потребителя и сила отношений. Существуют барьеры сдерживания отношений. Кто-то будет держать деньги в одном банке, потому что это надежнее, кто-то доверяет одному, ибо не любит перемены мест, в том числе мест хранения денег. Иногда отношения будут сдерживать внешние барьеры: экономические, географические, временные и т.д.;
- сила отношений и их длительность. Очень часто отношения длительны благодаря существующим барьерам сдерживания отношений. Но что касается качества, то всего один критический эпизод может привести к разрыву отношений и испортить успехи, достигнутые в прочих (рутинных) эпизодах.

Лояльность — поведенческая характеристика, связанная с прошлым потребительским опытом. Корректное, благожелательное отношение к кому-либо или чему-либо.

Оценка доли компании в бизнесе каждого потребителя в рамках проекта b2b:

- какой процент всех продуктов и услуг, необходимых потребителю, предоставляется компанией, в том числе по каждой их категории;

- какова динамика изменения этого процента (доли компании) в отчетном периоде;
- какие предложения компании представляют для потребителя наибольший интерес по отношению к аналогичным предложениям конкурентов, а какие нет и почему;
- каковы общие затраты, включая затраты на все маркетинговые коммуникации, и какова фактическая их чистая положительная ценность;
- какие аспекты участия в бизнесе потребителя стоят того, чтобы уделять им внимание, а какие лучше оставить конкурентам?

Планирование работы с потребителями включает семь этапов:

- 1) отбор основных потребителей. На этом этапе собирается разнообразная информация о потенциальных потребителях, затем она классифицируется и составляется список наиболее значимых;
- 2) налаживание контакта с потенциальными потребителями. В зависимости от типа потребителей используются: рассылка справочников, рекламные листовки на товары (услуги), семинары, презентации, контакты по телефону и личные контакты;
- 3) выявление нужд потенциальных потребителей. После анализа информации о потребителе делаются выводы о целесообразности для компании его обслуживания;
- 4) выбор стратегии в отношении потребителя. Критериями могут быть показатели привлекательности потребителя и конкурентоспособности компании при их обслуживании.

Основные виды стратегий:

- удерживать и наращивать;
 - внедряться;
 - улучшать обслуживание;
 - энергично оберегать;
 - выборочное обслуживание;
 - предложить стандартизованное обслуживание;
 - поддерживать выгодными услугами;
 - минимальная поддержка;
 - отказаться от обслуживания;
- 5) составление планов действия в отношении потребителей. Эти планы характеризуют избранные стратегии и отражают:
 - цели по каждому потребителю (группе потребителей) в разрезе оказываемых им услуг; стратегии достижения целей;

- планы маркетинга для «атаки» потребителя;
 - бюджет доходности взаимоотношений с ним;
- 6) составление плана взаимодействия. Интенсивность взаимодействия с потребителем определяется факторами, показанными на рис. 4.3;

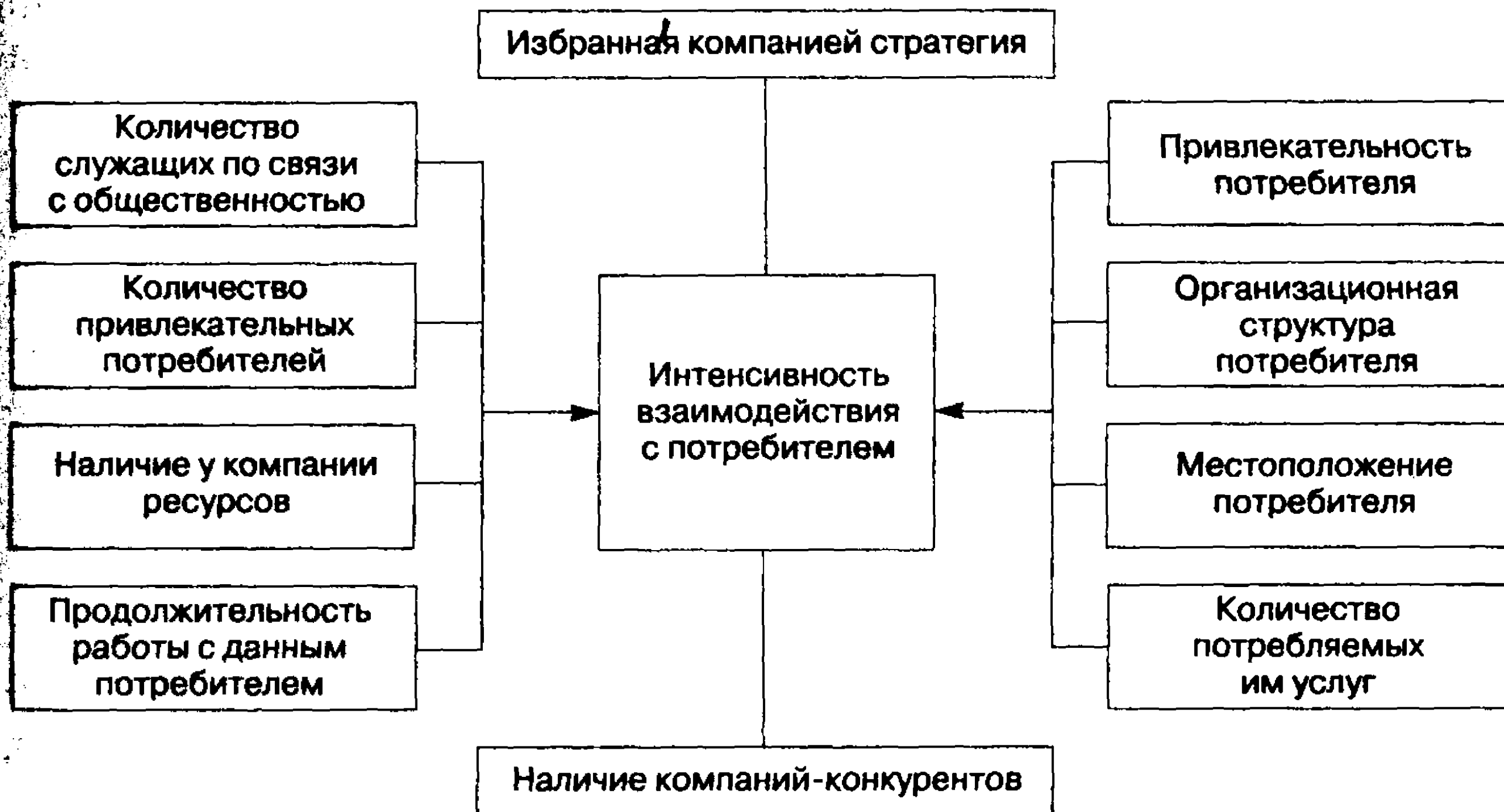


Рис. 4.3. Факторы, определяющие интенсивность взаимодействия с потребителем

- 7) составление сводных планов организации взаимоотношений с крупными потребителями.

Положительная чистая ценность потребителя — сумма поступивших денежных средств от потребителя за вычетом стоимости отгрузки (отпуска) товара или предоставления услуги и всеми затратами на маркетинговые коммуникации с ним.

Потребительская преданность — концепция отношения потребителя к компании, которая в значительной степени зависит от типа товара или услуги (рациональная составляющая) и непосредственного характера сложившейся практики взаимоотношений с ним и тем, как данный бизнес в целом воспринимается на рынке.

Не все потребители в равной степени преданы компании и, более того, ни один из них не демонстрирует одну и ту же степень преданности постоянно. Она может усиливаться за счет направленных действий со стороны компании, которые будут

позитивно влиять на потребителя. При этом одни потребители лучше реагируют на призывы, другие — на дифференцирующий маркетинг, третьи — на более высокие стандарты обслуживания, четвертые — на высокое качество товаров (услуг), пятые — на активную работу с брендами. Это, однако, не значит, что надо стремиться любой ценой сделать всех своих потребителей преданными компании. Скорее необходимо сосредоточить усилия на повышении преданности тех из них, которые отреагируют на эти действия вероятнее всего положительно.

Ценность потребителя на данном этапе взаимоотношений с компанией и его преданность могут коррелировать не всегда сильно. В частности, даже очень ценные потребители могут оказаться абсолютно непреданными, если они ориентированы исключительно на получение большого объема качественного товара за небольшие деньги. Они преданны только до тех пор, пока их удовлетворяют условия компании.

Ориентироваться на потребительскую преданность в своей маркетинговой политике нужно только в том случае, если у вас есть группы потребителей с высокой для вас ценностью, которые адекватно реагируют на ваши действия в отношении них.

Преданность развивается в результате накапливаемого позитивного опыта потребления товара (услуги) или продолжительного взаимодействия с компанией.

Приверженность — наличие психологической связи между брендом и потребителем и апеллирует к будущему. Приверженный потребитель более предсказуем и значительно мягче относится к промахам компании. Если потребитель приобретает марку, в 67% случаев и чаще он считается лояльным к марке. Тот, кто покупает реже, относится к категории «переключающихся» из группы не приверженных к марке.

Причины возникновения «разрывов», снижающих удовлетворенность потребителей

1. Недопонимание требований потребителей. Возникает, когда компания неверно оценивает потребности потребителей и неправильно расставляет приоритеты.
2. Ошибки в определении стандартов. Руководители не дают сотрудникам достаточно четких указаний по выполнению требуемых стандартов или не объясняют, что подразумевается под их требованиями.

3. Недостаток способностей (профессионализма). Сотрудники не имеют необходимых знаний или должной мотивации для обеспечения требуемых стандартов.
4. Формирование завышенных ожиданий. Иногда в рекламе содержатся невыполнимые обещания, что ведет к формированию завышенных ожиданий потребителей, за которыми следует разочарование.
5. Неверное восприятие сервиса. Потребители могут неправильно воспринимать благие намерения компании. Например, внимание может восприниматься как назойливость.

Работа с жалобами потребителей должна строиться с учетом следующих положений:

- наиболее разочарованные потребители не желают тратить время на предъявление претензий;
- даже если люди жалуются, сотрудники часто скрывают это от руководства;
- рассматривать отсутствие жалоб как показатель удовлетворенности потребителя, по крайней мере, опасно;
- по экспертным оценкам, только 4% неудовлетворенных потребителей предъявляют претензии. Если вы получаете «всего» 100 жалоб в год, учтите: на самом деле вами могут быть недовольны 2500 потребителей;
- компания имеет шансы удержать около 62% недовольных потребителей, если всего лишь будет адекватно реагировать на их жалобы. Если причины недовольства устраняются незамедлительно, можно сохранить до 95%.

Рост доли «удержанных» компанией потребителей на 5% может увеличить ее прибыли на 70%.

Ранжирование потребителей происходит следующим образом:

- потребители первого круга — люди, которые часто пользуются товаром (услугой) или часто взаимодействуют с компанией;
- потребители второго круга — люди, которые не так часто покупают товары (услуги) компании, но тем не менее считают ее своей. Они, как правило, охотно рекомендуют товары (услуги) компании другим людям и вольно или невольно вовлекают их во взаимодействие с компанией;
- потребители «от случая к случаю» — люди, которые покупают товары (услуги) компании редко и принимают решение

о приобретении на основе имеющегося на рынке предложения непосредственно в момент покупки.

Если всех потребителей условно разделить на «хороших» и «плохих», то к категории «хороший» потребитель можно отнести такого, который:

- приносит компании с учетом всех затрат на его обслуживание (в том числе расходов на поддержание взаимоотношений с ним) положительную чистую ценность;
- является честным и всегда при любых сделках с компанией соблюдает договорные обязательства;
- действует в рамках имеющихся в его распоряжении финансовых ресурсов и не старается выйти за их пределы;
- своевременно оплачивает счета и использует товар так, как рекомендует компания;
- реагирует на маркетинговые коммуникации компании, которые для него значимы;
- с готовностью и честно сообщает запрашиваемую у него информацию, что позволяет оперативно корректировать информацию в базе данных;
- анализируя свои права и обязательства, учится правильно взаимодействовать с компанией, что позволяет обеим сторонам получать максимальную выгоду от сотрудничества;
- жалуется только в том случае, когда его претензия действительно обоснованна;
- с готовностью рекомендует товары и услуги компании другим людям;
- осуществляет стабильные закупки, что позволяет делать более точные прогнозы по продажам.

«Плохой» потребитель — это тот, у которого характеристики противоположны приведенным выше. Плохих потребителей можно подразделить на дополнительные категории, например: должники, «перебежчики», лгуны и воры. Плохие потребители быстро учатся, как стать еще хуже, поскольку мотивация получения потенциальных выгод в этом случае возрастает. Они не только пользуются этим сами, но и начинают обучать других.

Реализация управления знаниями о потребителе (факторы успеха) осуществляется по следующим направлениям:

- работа. Сотрудники компании должны овладеть новыми стилевыми подходами к коммуникациям с потребителями, что приведет к тому, что многие традиционные их роли окажутся излишними. При этом, например, операторов, работающих

на телефоне, будет необходимо поощрять в первую очередь за полные данные о потребителях;

- компания. В рамках каждой компании появятся новые функции, а подразделения и команды должны будут вырабатывать собственные приемы лидерства и менеджмента. Будут поощряться доверие и взаимодействие, что приведет к перераспределению ролей и сфер ответственности, а также потребует переподготовки сотрудников и изменению условий, в которых они работают;
- бизнес-процессы. Компании придется научиться непрерывно пересматривать имеющиеся и адаптировать новые процессы, чтобы они по мере возникновения новых рынков гарантированно соответствовали целям бизнеса;
- технология. Новая модель прозрачного маркетинга в значительной степени будет зависеть от диапазона новых технологий, обеспечивающих доступ сотрудников к подобным системам в течение 365 дней в году и 24 часов в сутки.

Типы постоянных потребителей:

Заложник — сохраняет постоянство, так как у него нет альтернативы.

Наемник (свичер) — потребитель, которого можно перекупить. Любая компания, которая даст ему большие льготы, уведет этого потребителя. Сделать его лояльным невозможно, он расчетливо прагматичен.

Шантажист — остается верен, но хочет за это определенные дивиденды и постоянно шантажирует компанию своим постоянством.

Приверженец пассивный — постоянный потребитель, которого полностью удовлетворяет качество товаров (услуг) компании, но который в силу склада характера не рассказывает о товарах (услугах) компании знакомым, его крайне сложно вовлечь в двустороннее общение с компанией.

Приверженец активный — постоянный потребитель, который рассказывает окружающим о товарах (услугах) компании, тем самым рекламируя ее, является носителем положительных идей о компании.

Союзник (Преданный) — чувствует себя вовлеченным в бизнес компании, постоянно поддерживает обратную связь, пытается исправлять ошибки, критикует изъяны и, в целом, работает на совершенствование товаров и услуг.

Трейд-маркетинг — деятельность, направленная на изучение и удовлетворение потребностей торгового звена. В некоторых случаях трейд-маркетинг как комплекс маркетинговых мероприятий, призванных решать задачи присутствия товаров в торговых точках на самых лучших местах и по рекомендованной цене, включают в сферу маркетинга. В других ситуациях рассматривают его как инструмент, стимулирующий сбыт, и относят к области продаж.

Эффект от применения данного инструмента можно получить, планомерно воздействуя на звенья товаропроводящей цепи и все каналы сбыта. Для каждого из звеньев существует свой специфический набор методик, даже внутри одного звена может быть до десятка субкатегорий и вариантов.

Трудный (недовольный) потребитель — любой потребитель, не получивший от компании того уровня обслуживания, на который рассчитывал в соответствии с его представлениями о необходимом уровне качества и затраченными на услугу средствами, в какой бы форме это неудовольствие ни проявлялось.

В работе с трудными потребителями необходимо учитывать следующее:

- жалующиеся потребители по крайней мере еще обращаются к компании. Они дают ей шанс сделать все как надо, они еще не ушли к конкурентам;
- сотрудник должен искренне поблагодарить тех потребителей, которые жалуются на то, что они дают информацию обратной связи о деятельности компании. Эту информацию необходимо иметь и анализировать, если компания действительно стремится достичь и удерживать лидирующие позиции на рынке;
- никогда не перебивайте жалобщика слишком быстро. Когда его эмоциональный накал несколько снизится, он сможет более спокойно выслушать вас;
- какой бы несправедливой ни показалась жалоба, вы только ухудшите дело словами: «да, но...», «нет, но...» и т.д.;
- разногласия и жалобы никогда не разрешаются на эмоциональном уровне. В конце концов, должно быть сделано что-то фактически, поэтому начните задавать вопросы для выяснения обстоятельств и фактов жалобы. Это демонстрирует, что вы серьезно относитесь к его проблеме и действительно собираетесь ему помочь;

- даже если дело повернется так, что жалоба была совершенно безосновательной, вы должны с пониманием отнестись к чувствам того, кто обратился к вам с жалобой;
- признак профессионализма — сохранение спокойствия при любых обстоятельствах. Даже если вам надо переадресовать жалобщика к руководителю более высокого ранга, делайте это спокойно;
- не судите свои действия, пока вас об этом не попросит потребитель. Объяснения, даже неоспоримые и справедливые, могут рассматриваться им как желание «увильнуть» от решения вопроса. До тех пор пока не вступают в силу соображения безопасности или закона, принимайте ответственность на себя от имени компании и действуйте для разрешения проблемы;
- если вы ошиблись, извиняйтесь сразу, без обвиняков и персонально: «Мы сделали ошибку, и я очень этим огорчен». И сразу же займитесь сутью проблемы. Никогда не обвиняйте другого сотрудника или другой отдел — сразу берите ответственность на себя от имени компании;
- никакая техника не поможет, пока вы не сделаете то, что обещали сделать. Ничего нет хуже, как пообещать устранить ошибку и не сделать этого;
- если даже потребитель не прав, избегайте любых замечаний, которые поставили бы его в унижительное положение. Наоборот, постарайтесь помочь ему как можно мягче выпутаться из этого положения;
- если у вас хоть какое-то сомнение в том, чья вина — ваша или потребителя — лежит в основе жалобы, то все сомнения в пользу потребителя. Ваша задача — сохранить доброе отношение к компании потребителя. Никогда не допускайте того, чтобы можно было сказать: «Мы выиграли спор, но потеряли потребителя», так как некая психологическая внутренняя ваша удовлетворенность не имеет никакого экономического смысла и совершенно непрофессиональна.

Управление преданностью (лояльностью) потребителя — стратегический метод выхода компании на рентабельную и конкурентно выгодную позицию. Его цель — согласование процессов, протекающих в компании, и его инфраструктуры на основе высшего приоритета — полного удовлетворения запросов нынешних и будущих целевых потребителей, а также обеспечение более эффективной логистики, включая:

- установление «идеальной ценности», которую целевые потребители хотели бы получить в течение этого контакта или как его результат;
- выявление разрывов между текущими предложениями компании и тем, что потребители ценят в товаре или услуге более всего;
- анализ соотношения уровня затрат на устранение этого разрыва и размера дополнительной прибыли, которая будет получена за счет повышения потребительской ценности.

Преданность (лояльность) потребителей определяется тем, как компания управляет цепочкой создания ценностей. Все источники устойчивых конкурентных преимуществ любой компании кроются здесь, в глубинах цепочки создания ценностей.

Уровни качества обслуживания потребителей

1. Зона безразличного потребителя. Если уровень сервиса соответствует ожиданиям потребителя, он остается безразличен к вам и вполне может уйти к конкуренту.
2. Зона неудовлетворенного потребителя. Если уровень сервиса не соответствует ожиданиям потребителя, то вы его потеряли, как, впрочем, и его знакомых.
3. Зона удовлетворенного потребителя. Если уровень сервиса превосходит ожидания потребителя, он остается лоялен к вам и, возможно, будет рекомендовать вас другим.
4. Криминальное качество. Жалобы и конфликты.
5. Нормативное качество. Минимальный уровень, соответствующий отраслевым нормативам.
6. Фирменное качество. Уровень обслуживания, который декларируется фирмой и который потребитель ожидает получить. Очевидно, что в условиях конкуренции оно должно превышать нормативное.
7. Обслуживание экстра-класса. Такой уровень, который не только превышает ожидания потребителя, но и не может быть легко воспроизведен конкурентами. Основа обслуживания экстракласса — энтузиазм и инициатива ваших сотрудников. Это ваше самое главное конкурентное преимущество.

Факторы оценки потребителями своих взаимоотношений с компанией на различных этапах:

- контакты с персоналом компании:

- легкость и доступность контакта с нужным сотрудником, предпочтительно одним и тем же в среднесрочной и более длительной перспективе,
- возможность получения оперативной информации от компании с использованием средств связи, в том числе в интерактивном режиме посредством Интернета (web-сайт, e-mail, ICQ),
- возможность предварительного согласования с потребителем времени встречи, без последующего ожидания в очереди,
- выражение общего положительного настроения со стороны сотрудника: открытость, дружелюбие, вежливость, полное предоставление информации по товару (услуге) и условиям ее приобретения, помощь потребителю (партнеру) в выборе оптимального варианта решения с учетом его реальных потребностей и возможностей,
- наличие полномочий у сотрудника для принятия решения, в том числе их гибкость и оперативность,
- доверие и конфиденциальность отношений с сотрудником;
- управление контактами:
 - персонализация получаемой от компании информации с учетом реакции потребителя (партнера) на маркетинговые коммуникации со стороны компании,
 - сбалансированная частота контактов с потребителем (не слишком часто и не слишком редко),
 - постоянный учет потребностей потребителя (партнера), в том числе путем анализа обратной связи от него, степени его значимости и лояльности компании;
- физические условия предоставления услуг:
 - комфортность в приобретении и условиях доставки товара (предоставлении услуги),
 - легкость нахождения месторасположения компании, ее офиса и складских помещений;
- восприятие имиджа (бренда):
 - общая оценка имиджа (бренда) компании: общая положительная ценность его для потребителя (партнера), включая безопасность и соответствие декларируемых принципов фактическим действиям;
- долгосрочное сотрудничество:
 - постоянное соотношение «цена — качество» товара (услуги) соответствует требованиям потребителя (партнеров),

- условия договора строго соблюдаются, а взятые по ним обязательства перед потребителем (партнером) строго выполняются,
- конфликтные ситуации разрешаются оперативно,
- цены и скидки соответствуют уровню степени значимости и лояльности (преданности) потребителя (партнера) компании,
- маркетинговые коммуникации со стороны компании в отношении потребителя (партнера) привлекательны и ненавязчивы.

Элементы объекта маркетинга и пожизненная ценность потребителя (Customer lifetime value – CLV):

- 1) товары;
- 2) услуги;
- 3) опыт;
- 4) собственность;
- 5) географические местности;
- 6) люди. Есть люди, которым нужно или которые желают быть более заметными. Они хотят быть известными в рамках своей профессии и с этой целью они нанимают специалистов по связям с общественностью и рекламных агентов;
- 7) организации. Благотворительные организации также являются объектами маркетинга: им необходимо внимание и нужны люди, которые могли бы финансировать их деятельность;
- 8) информация должна быть надлежащим образом скомпонована, вы должны придать ей соответствующую форму и научиться наилучшим образом поставлять информацию на рынок;
- 9) идеи. Как вы проводите маркетинг социальной идеи? Каким образом маркетинг расширяет сферу своего применения далеко за рамки товаров и услуг?

Мы должны сделать так, чтобы отделы маркетинга и продаж работали вместе, и организовать систему послепродажного обслуживания потребителя таким образом, чтобы отдел сервиса прислушивался к мнению потребителей и передавал полученную информацию сотрудникам отделов маркетинга и продаж.

Главное, необходимо в своей работе сместить акцент с приобретения потребителя в сторону его удержания, повышения преданности (лояльности) и его пожизненной ценности CLV.

РЕГЛАМЕНТ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА.

РАЗРАБОТКА КРИТЕРИЕВ РАНЖИРОВАНИЯ

ПОТРЕБИТЕЛЕЙ (ПОСТАВЩИКОВ) И ПРОГРАММ

ПОВЫШЕНИЯ ИХ ПРЕДАННОСТИ (ЛОЯЛЬНОСТИ)

I. Составление стоимостного досье потребителя

Владелец (хозяин) процесса: подразделение маркетинга.

Участники процесса: руководители и сотрудники подразделений сбыта (продаж), планово-экономического, гарантийного и сервисного обслуживания, логистики, информационных технологий.

Порядок выполнения работ:

1. Создать рабочую группу из участников процесса и, по возможности, из числа действующих и бывших дистрибуторов, дилеров и агентов.

2. Провести «мозговой штурм» в рабочей группе по всем вопросам, которые следует включить в исходное стоимостное досье потребителя.

3. Определить источники получения подробных данных, подтверждающих каждый элемент отчета, форму представления и ответственных исполнителей.

4. Составить рабочий вариант стоимостного досье на одного, двух или трех потребителей и представить их для обсуждения и согласования.

5. После утверждения руководителем компании структуры стоимостного досье потребителя направить его руководителю подразделения информационных технологий для отражения этой информации в ЕБД и руководителям подразделений планово-экономической, сервисного и гарантийного обслуживания, логистики и сбыта (продаж) для руководства и исполнения.

Система бонусов позволяет спроецировать на себя принципы работы других систем лояльности — дисконта, различных розыгрышей, лотерей, подарков и спецпредложений. К примеру, можно добавлять количество бонусов за предпочтение определенного товара (услуги) или разыгрывать среди потребителей бонусной системы призы.

Подобные системы рассчитаны на азартных людей, которых на свете достаточно много. Люди любят играть хотя бы потому, что это одно из важнейших средств коммуникации. Здесь кроется еще одна причина бонусомании: увлеченные ею потребители образуют сообщество, становятся причастными к некой социальной группе. Это как раз та самая «духовная» выгода.

Главный недостаток бонусной системы, как и других программ удержания потребителей, в том, что она не всегда создает эту самую лояльность. Проще говоря, программа может спровоцировать в потребителе совсем не то отношение, а именно сделать его лояльным не по отношению к бренду, а только к самой программе. Естественно, человек лояльный к программе легко поменяет ее на другую, более привлекательную на данный момент. Другая проблема в том, что лояльность делает потребителей все более разборчивыми, сообразительными и опытными в вопросах маркетинга, вознаграждений и собственной ценности, и, как следствие, они становятся трудными для понимания и прогноза. Более того, сами продавцы бывают не лояльны к своим потребителям. Воздействуя на эмоциональные аспекты человеческого поведения, они не демонстрируют потребителю никаких особых чувств, а ждут их лояльности исключительно за хорошее материальное вознаграждение.

II. Разработка критериев ранжирования потребителей

Владелец (хозяин) процесса: подразделение маркетинга.

Участники процесса: руководители и сотрудники подразделений сбыта (продаж), стратегического развития, планово-экономического, финансового и информационных технологий.

Порядок выполнения работ

1. Разработать предложения по количеству категорий потребителей и количественным и качественным критериям оценки степени значимости потребителя (в том числе торгующие организации) каждой категории, включающие, например:

- доли потребителя (группы потребителей) в общем объеме выручки;
- доли потребителя (группы потребителей) в общем объеме маржинальной прибыли;
- доли потребителя (группы потребителей) в приобретении определенных позиций ассортимента (по степени их значимости для компании) или их соотношения;
- частоты закупок потребителя (группы потребителей) с указанием объемов, времени приобретения (сезонный фактор), порядка и форм оплаты;
- чистой положительной ценности от взаимоотношений с потребителем (группой потребителей) (в этом случае необходимо предварительно определить и согласовать с планово-экономическим подразделением порядок ее расчета);

- историю взаимоотношений с потребителем;
- выкладку товаров компании на прилавке в торгующей организации-потребителе;
- продвижение марки компании потребителем (в том числе торгующей организацией).

2. Разработанные варианты группировок потребителей и торгующих организаций по категориям и критериям их оценки значимости направить руководителям подразделений сбыта (продаж), стратегического развития, планово-экономического, финансового для согласования и руководителю компании на утверждение.

3. После утверждения руководителем компании принципов критериев ранжирования направить их руководителю подразделения информационных технологий для соответствующего отражения значимости их в ЕБД.

III. Разработка критериев преданности (лояльности) потребителей и программ ее повышения

Владелец (хозяин) процесса: подразделение маркетинга.

Участники процесса: руководители и сотрудники подразделений сбыта (продаж), стратегического развития, планово-экономического, финансового и информационных технологий.

Порядок выполнения работ

1. Определить критерии оценки степени преданности (лояльности) крупных и средних потребителей (количественные и качественные), торгующих организаций и период времени, за которые они будут рассматриваться.

2. Разработать программы повышения степени преданности (лояльности) потребителей (в том числе торгующих организаций) в рамках программ мероприятий по трейд-маркетингу.

3. Разработать варианты использования маркетинговых коммуникаций для каждой категории потребителей, в том числе для торгующих организаций, включая вопрос о закреплении за каждым из них персонального сотрудника, варианты участия в бонусных программах или ретробонусах для торгующих организаций и т.д.

4. Разработанные критерии преданности (лояльности) и программы мероприятий по повышению степени их направить руководителям подразделений сбыта (продаж), стратегического развития, пла-

ново-экономического, финансового для согласования и руководителю компании для утверждения.

IV. Разработка порядка проведения аудита взаимоотношений с потребителями

Владелец (хозяин) процесса: подразделение маркетинга.

Участники процесса: руководители и сотрудники подразделений сбыта (продаж), стратегического развития, планово-экономического, финансового и информационных технологий.

Порядок выполнения работ

1. Разработать порядок и форму представления информации о фактическом распределении потребителей по категориям значимости и преданности (лояльности) компании в отчетном периоде (по базису – полугодие) и направить их руководителям подразделений сбыта (продаж), стратегического развития, планово-экономического и финансового для согласования и руководителю компании для утверждения.

Изменение структуры потребителей в отчетном периоде по отношению к предшествующему может быть представлено в табличной форме (табл. 4.3).

Таблица 4.3

Изменение структуры потребителей

Основные критерии ранжирования (количественные и (или) качественные)	Характеристика
Крупные потребители	
Оценка доли крупных потребителей (в %) к общему количеству потребителей	
Динамика изменения доли крупных потребителей в отчетном периоде (по базису – квартал или полугодие) по отношению к предыдущему	
Критерий оценки преданности (лояльности) крупных потребителей (количественный и качественный)	
Доля преданных потребителей к общему числу крупных потребителей, %	
Динамика изменения доли к общему числу преданных потребителей в отчетном периоде по отношению к предыдущему	

Основные критерии ранжирования
(количественные и (или) качественные)

Характеристика

Средние потребители

Оценка доли средних потребителей (в %) к общему количеству потребителей

Динамика изменения доли средних потребителей в отчетном периоде (по базису — квартал или полугодие) по отношению к предыдущему

Критерий оценки преданности (лояльности) средних потребителей (количественный и качественный)

Доля преданных потребителей к общему числу крупных потребителей, %

Динамика изменения доли к общему числу преданных средних потребителей в отчетном периоде по отношению к предыдущему

Мелкие потребители

Оценка доли мелких потребителей (в %) к общему количеству потребителей

Динамика изменения доли мелких потребителей в отчетном периоде (по базису — квартал или полугодие) по отношению к предыдущему

2. Подготовить предложения по повышению эффективности программ преданности (лояльности) потребителей, использованию маркетинговых коммуникационных средств в отношении их, программ по трейд-маркетингу для торгующих организаций и направить их руководителям подразделений сбыта (продаж), стратегического развития, планово-экономического, финансового для согласования и руководителю компании для утверждения.

3. Разработать предложения по формам стимулирования сотрудников компании в рамках новых программ по повышению степени преданности (лояльности) потребителей и направить их руководителям всех структурных подразделений для согласования и руководителю компании для принятия решения.

Идея, не сопряженная с риском, не стоит названия идеи.

О. Уайльд

АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА КОМПАНИИ: ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИИ

В общих чертах планирование ассортимента товаров (услуг) заключается в планировании всех видов деятельности, направленных на отбор товаров (услуг) для будущего производства и сбыта, разработки спецификаций и характеристик этих товаров (услуг) в соответствии с требованиями потребителей.

Под планированием ассортимента подразумевается политика и стратегия компании в области разработки (проектирования), маркировки, упаковки и установления цены товара или услуги, которые рассматриваются и решаются только в комплексе, поскольку они неразрывно связаны между собой и служат для потребителя «образом» товара или услуги.

Планирование ассортимента — непрерывный процесс, продолжающийся в течение всего жизненного цикла товара (услуги), начиная с зарождения замысла о создании нового товара и кончая снятием его с производства. Иначе говоря, компания не может сколь угодно долго поставлять на рынок один и тот же товар (услугу).

Более того, компания должна регулярно анализировать выпускаемые товары или оказываемые услуги, степень значимости их для компании с учетом производственных, финансовых и рыночных показателей. Планирование ассортимента подразумевает не только освоение новых видов товаров или услуг, но и определение объемов уже выпускаемых товаров или оказываемых видов услуг, выявление тех из них, которые не пользуются спросом.

ПОРЯДОК РАЗРАБОТКИ НОВОГО ВИДА ТОВАРА ИЛИ УСЛУГИ

В обстановке жесткой конкуренции постоянное новаторство в выпуске товара (услуги) — обязательное условие выживания компании. Приступая к разработке новых видов товаров (услуг), надо больше внимания уделять ее концепции, а не самому производственному циклу. Концепция товара (услуги) должна постоянно пересматриваться и уточняться с учетом результатов пробного маркетинга и замечаний потребителей.

Инициирование концепции нового товара (услуги) может исходить как от подразделения маркетинга, так и конструкторско-технологического. Этапы создания нового товара приведены на рис. 5.1.

Разработка и выведение на рынок нового товара (услуги) обусловлены следующими факторами:

- необходимостью оградить компанию от последствий неизбежного процесса устаревания существующих товаров, который вызывается конкуренцией или моральным износом. Снижение рентабельности выпускаемых товаров или оказываемых услуг может быть компенсировано в долгосрочном плане только за счет введения нового товара (услуги), который пользовался бы спросом у потребителя. Другими словами, введение нового товара или услуги в ассортимент необходимо для защиты уже вложенных в компанию средств;

- необходимостью расширять производство более быстрыми темпами, чем это возможно при узком ассортименте выпускаемых товаров, распределять коммерческий риск на более широкий спектр товаров и услуг, уменьшать влияние конкуренции на отдельную сферу деятельности компании;

- необходимостью обеспечить более быстрое и постепенное увеличение общей рентабельности компании, выражающейся отношением прибыли к вложенному капиталу, путем сохранения и увеличения конкурентоспособности, более рационального использования отходов производства, более полного использования производственных мощностей и возможностей персонала и, как следствие, более равномерного распределения некоторых накладных расходов, уменьшения сезонных и циклических колебаний в уровне производства и сбыта.

Таким образом, создать новый товар или услугу — значит увидеть нынешние и будущие потребности потребителей, найти эффективный способ их решения и предложить необходимые для этого средства.

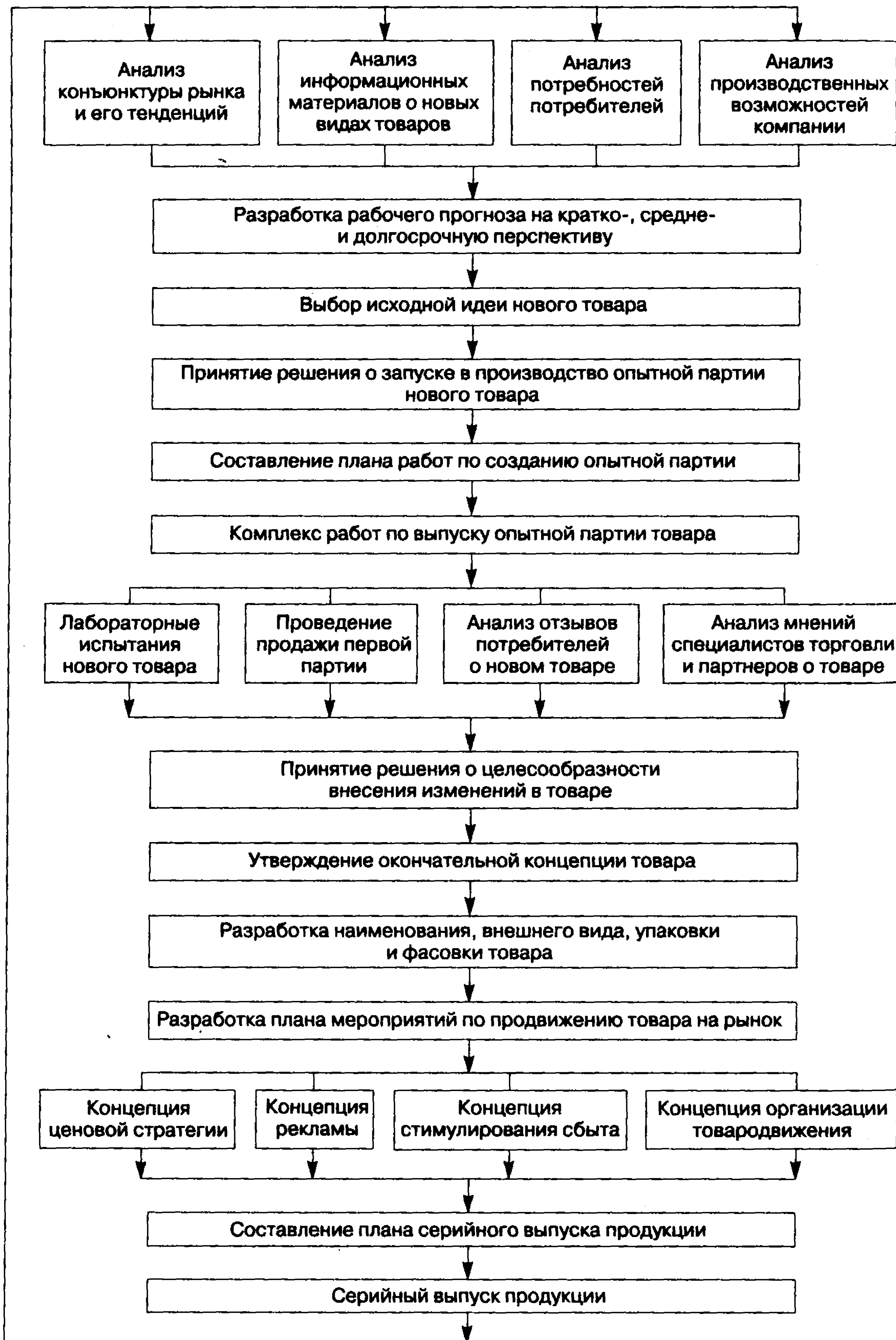


Рис. 5.1. Процесс разработки нового вида товара

Любая компания, решившаяся на инновацию, может выбрать один из следующих вариантов по поиску замысла нового товара (услуги):

- купить информацию о новых видах товаров (услуг) у внешних источников;
- изобрести новый вид товара (услуги), используя информацию и аналитические материалы подразделения маркетинга;
- усовершенствовать конструкцию или внешнее оформление ранее выпускаемого товара;
- привлечь другого партнера к разработке нового товара.

Необходимость действий в одном из этих направлений связана с тем, что, как уже указывалось, каждый вид товара (услуги) имеет свой жизненный цикл. Однако время от времени появляются неординарные виды товаров (услуг), которые имеют исключительно высокую продолжительность жизненного цикла. В этом случае возможно проведение анализа, включающего следующие стадии:

- принятие долгосрочных решений о стратегии технологических инноваций или действиях в случае непредвиденных событий;
- фундаментальные исследования, открывающие возможность прорыва в сфере технологии;
- прикладные исследования, обеспечивающие их практическое использование применительно к потребностям выявленных групп потребителей;
- конструирование и разработка новых видов товаров (услуг) как на основе прикладных исследований, так и непосредственно на основе изучения рынка.

Таким образом, рассмотренная система в высшей степени открыта для взаимодействия с идеями создания нового товара (услуги), которые будут предметом дальнейшего творческого развития в целях производства и внедрения на рынок.

Для активизации поиска новых подходов и решений рекомендуется применять методы активизации творческого мышления, теорию решения изобретательских задач (ТРИЗ) или приемы латерального маркетинга. Понятно, что само их применение не может служить гарантией разработки уникальных рыночных товаров (услуг).

В таблице 5.1 приведены методы активизации поиска идей по разработке новых товаров (услуг).

Методы активизации поиска идей

Наименование метода и его краткая характеристика	Принципиальные особенности
<i>Мозговая атака (МА)</i> — метод коллективного генерирования идей. Прямая МА — сбор максимального количества идей, селекцию которых производят специалисты-эксперты, как правило, в два этапа	Критика высказываемых предложений исключается Содействие появлению и высказыванию максимального количества идей Поощрение идей в виде смелых и необычных замыслов и свободных ассоциаций, комбинирование высказанных идей и их развитие
<i>Синектический штурм</i> Термин «синектика» обозначает объединение разнородных элементов. Синектика — это разновидность мозговой атаки, отличающаяся от нее лишь организацией работы творческой группы, собранной для решения конкретной задачи. Программированная дискуссия представляет собой разновидность метода групповой дискуссии	Элементы критики допустимы Обязательно выполнение четырех приемов, основанных на аналогиях: — прямая аналогия («А как решаются проблемы, сходные с данной?»); — личная аналогия, или эмпатия («Попробуем войти в образ данного субъекта и порассуждать, какая личная аналогия, или эмпатия, его точки зрения»); — символическая аналогия («Сформулируем образное определение сути проблемы в двух словах, в одной фразе»); — символическая аналогия («Как бы эту проблему попытался решить Чапаев, Левша, Иванушка-дурачок?»)
<i>Метод фокальных объектов (ФО).</i> Суть в перенесении признаков случайно выбранных объектов на тот, что помещен в фокус внимания	Необычные сочетания, новые качества возбуждают цепь ассоциаций, необходимых для творческих решений
<i>Метод морфологического анализа</i> , называемый также методом «морфологического ящика» или методом многомерных матриц, основан на принципе системного анализа новых связей и отношений, возникающих в процессе матричного анализа исследуемого предмета, темы	В процессе обсуждения проблемы сначала выделяют ее главные характеристики, выстраивая «оси». Затем на каждую из них мысленно «нанизывают» возможные комбинации «элементов» Для этого метода необходимы графические построения
<i>Метод эвристических вопросов</i> известен также как метод ключевых, или контрольных, вопросов, например следующие семь ключевых вопросов: <i>Кто? Что? Зачем? Где? Как? Чем? Когда?</i>	Активизации поиска оригинальных идей за счет вопросов, задаваемых в процессе обсуждения: — а если сделать наоборот? — а если заменить этот элемент другим? — нельзя ли решить часть задачи? и т.д.
<i>Метод организованных стратегий</i> , в основе которого — принцип самоуправления личности при выборе новых стратегий решения творческой задачи, принцип	Стратегия функционально-целевого анализа Для чего это нужно сделать (анализ потребностей)?

Наименование метода и его краткая характеристика	Принципиальные особенности
<p>отстранения, т.е. рассмотрение объекта, предмета, процесса всякий раз с неожиданно новой точки зрения</p> <p><i>Основные стратегии:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — стратегия анализа противоречия; — стратегия преодоления барьера; — стратегия использования информации; — стратегия поиска идеи, противоположной общепринятой или наиболее очевидной; — стратегия оценочных суждений 	<p>Что нужно сделать (каковы цели решения задачи)?</p> <p>Почему следует это сделать (анализ и синтез причин)?</p> <p>Где следует это сделать (уточнение места действия)?</p> <p>Когда это можно сделать (время действия)?</p> <p>С помощью чего (средство)?</p> <p>Как это сделать (метод)?</p>

Освоение новых видов товаров (услуг) связано не только с выгодой, но и с определенными опасностями, особенно в тех случаях, когда оно требует изменений установившейся в компании системы сбыта, имеющейся распределительной сети или новых технических знаний, дополнительных специалистов и оборудования.

Приступая к планированию ассортимента и разработке новых товаров (услуг), всегда следует помнить, что никакие самые хорошо продуманные планы сбыта и рекламы не могут компенсировать ошибки, допущенные ранее при планировании ассортимента товаров (услуг), т.е. при отборе и оценке товаров (услуг), изучении рынка и проведении рыночного теста (пробной продажи). Потенциальные трения между подразделениями производственными, маркетинга и сбыта (продаж) могут свести на нет лучшие намерения и тех и других и привести к принятию неудачного компромиссного решения.

Планирование ассортимента предполагает координацию целого ряда взаимосвязанных видов деятельности: научно-технических исследований и разработок, исследований рынка, организации товародвижения, стимулирования сбыта и рекламы. Максимальная эффективность достигается не столько за счет оптимизации каждого элемента в отдельности, сколько суммой составных частей.

Если ответственность за различные элементы маркетинга будет возложена на узкоспециализированные подразделения, возникнет опасность того, что каждое будет рассматривать свою собственную деятельность как наиболее важную, требующую преимущественного права использования ресурсов компании.

По возможности следует привлекать к разработке новых товаров (услуг) и самих потребителей. Но у этого подхода тоже есть свои достоинства.

Достоинства:

- экономия времени за счет своевременной коррекции идеи;
- экономия средств за счет распределения части затрат на потребителя;
- получение первых потребителей;
- своевременная минимизация рыночных рисков.

Недостатки:

- возможна утечка интеллектуальной собственности к конкурентам;
- задержки из-за вовлечения пользователей в процесс разработки;
- риск чрезмерной ориентации на нужды одного потребителя.

Исходя из этого, вытекают три варианта подхода к разработкам новых товаров:

1) тип «А» — характеризуются минимальными требованиями к техническому решению и минимальными организационными сложностями (несложные, малая новизна, с нулевой изменчивостью и хорошо структурированы). Используются для улучшения уже имеющегося продукта;

2) тип «В» — с жесткими требованиями к техническому решению, сложная организация (новые разработки, высокие сложность и изменчивость, минимальная структурированность);

3) смешанные — или ближе к «А», или к «В».

Любой замысел нового товара (услуги) прежде всего должен быть протестирован на ее значимость группой потенциальных потребителей с точки зрения его полезности и наличия самой потребности, а также уровня цены, по которой она может быть реализована. Тестирование нового товара можно провести как в рамках передачи его во временное пользование, так и на специализированных выставках и ярмарках.

Если замысел встречает благоприятный отклик, он должен быть воплощен в предложение потребителю. Задача планирования ассортимента заключается в том, чтобы подготовить потребительскую спецификацию на товар, передать ее проектному отделу и проследить, чтобы опытный образец был испытан, при необходимости модифицирован и доведен до товарного состояния.

Необходимо признать, что подобная организация планирования ассортимента товара пока применяется только в отдельных компаниях.

ТРАДИЦИОННЫЕ ОШИБКИ ПРИ РАЗРАБОТКЕ НОВЫХ ТОВАРОВ

Главная проблема при разработке новых товаров (услуг) состоит в том, что по мере движения товара по кривой жизненного цикла вни-

вание менеджеров все больше смещается с нужд потребителей на нужды самой компании. К другим ошибкам следует отнести следующие:

1. Управленцы склонны концентрировать внимание на вопросе «где», а не «как» конкурировать.

Проблема «где» имеет два измерения, а «как» — трехмерная. Мысли о том, *как производить* и как доставлять товары и услуги, часто могут послужить лучшим источником, нежели вопрос *как продать*. Однако больше внимания при разработке товаров и их выведении на рынки получают вопросы маркетинговых «где»: какие рынки обслуживать, какие каналы продвижения использовать, вопросы размещения товаров на полках и т.д.

2. Делается недостаточный акцент на уникальность и адаптивность.

Если компания не подчеркивает уникальность новых товаров, то вряд ли она ее добьется. Большая часть предложений на создание новых товаров оценивается преимущественно на основе предполагаемых финансовых результатов: какие прогнозируются доходы, доля рынка и прибыли за фиксированный период времени. Но если в это время появятся товары-аналоги, то прогнозы могут оказаться слишком завышенными. Немаловажно, чтобы товар был способным к адаптации настолько, чтобы выжить и извлечь прибыль из непредсказуемого развития событий. Возможна ли адаптация принципиальных технических решений для создания новых поколений товара?

3. Мало внимания уделяется вопросу, когда следует начать конкурентную борьбу.

Товары, движимые новыми технологиями, могут быстро устареть в результате появления конкурирующих технологий. Даже когда время для вывода товара оценено совершенно верно, компания должна оценить, хватит ли ей сил на то, чтобы выйти на него первой, и если нет, скорректировать стратегии в области инвестиций и разработок таким образом, чтобы застолбить себе место, как минимум второго и третьего игрока.

4. Компании чаще концентрируют внимание на самих конкурирующих компаниях, чем на личностях, разрабатывающих и принимающих решение в них.

Разрабатывая общую стратегию или планы разработки конкретных товаров, все, как правило, ограничивается анализом самих компаний-конкурентов. Но показатели доли рынка, темпов роста и финансовые характеризуют лишь одну сторону вопроса. Необходим более широкий подход к анализу, включая оценки, агрессивности или осторожности, информации о том, кто именно в компании принимает решение о новых товарах, и т.д.

5. Компании используют стандартные измерители результатов.

Как правило, используются показатели краткосрочной рентабельности, вместо того чтобы оценивать получение доходов в долгосрочной перспективе.

Основные риски невостребованности новых товаров (услуг) могут быть обусловлены следующими причинами:

■ динамикой изменения потребительских предпочтений (Какова вероятность того, что к моменту встречи данного продукта с потребителем совокупность полезностей, заключенных в нем, будет полностью соответствовать системе ценностей потребителя?);

■ несоответствием стоимостных оценок товаров (услуг) потребителями (Какова вероятность того, что наши представления о качестве, цене и условиях продажи полностью совпадут с представлениями потребителя?);

■ научно-техническим прогрессом (Какова вероятность того, что капиталовложения в разработку, производство и реализацию данного продукта дадут ожидаемую отдачу до того, как на рынке появится технологически новый продукт, который сумеет его вытеснить?);

■ действием конкурентных сил на соответствующем рынке (Какова вероятность того, что наш товар (услуга) окажется более предпочтительной для потребителей, чем аналоги конкурентов?);

■ покупательской неуверенностью (Какова вероятность того, что нам удастся преодолеть неуверенность (скепсис) потребителя по поводу предлагаемого нами товара/услуги?).

Классификация потребителей с точки зрения принятия новшества приведена на рис. 5.2.



Рис. 5.2. Классификация потребителей с точки зрения принятия новшества

Риск, связанный с разработкой нового товара (услуги)

Какое бы огромное значение ни имело внедрение нового товара (услуги) для долгосрочного развития компании, оно остается крайне рискованным делом. Зарубежные специалисты подсчитали, что в среднем удельный вес неудачных нововведений в различных товарных группах колеблется между 50 и 90%. Каким же образом риск, связанный с новым товаром (услугой), может быть снижен до приемлемого уровня?

Во-первых, компания может добиться этого систематическим планированием ассортимента товаров (услуг), включающим все проверочные этапы: испытание товара, исследования рынка и рыночный тест (пробную продажу), а также решением всех вопросов, пока продукция еще находится в стадии планирования. Действуя таким образом, компания обеспечивает себе гарантию того, что ее решения будут основываться не на догадках, а на знании фактов при условии, что эти факты могут быть получены своевременно и ценой приемлемых издержек.

Во-вторых, компания может сократить риск, анализируя опыт свой и конкурентов, обеспечивших успех внедрения аналогов нового товара (услуги) на рынок, выявляя закономерности успеха там, где это возможно, и используя знания этих закономерностей в своей работе.

В любом случае перед компанией стоит задача повышения конкурентоспособности своего товара (услуги). Она должна тщательно прорабатываться на стадии планирования товара (услуги), в особенности при формировании перспективного ассортимента, быть опережающей и долговременной. Вариант сравнительной оценки нового товара с аналогами конкурентов приведен в табл. 5.2.

Качество товара (услуги) и конкурентоспособность

Качество «встроено» в товар прежде, чем потребитель мог выразить недовольство им. У каждого потребителя имеются свои критерии оценки ценности товара и его качества, которые порой могут не совпадать с мнением разработчиков. Обязательной процедурой при определении потребительской ценности товара является установление относительной значимости свойств и характеристик товара для потребителя, что при традиционной оценке его качества излишне (в этом случае важно лишь соответствие параметра нормативу, к тому же все свойства имеют одинаковое значение и в расчет принимаются лишь их отклонения).

Сравнительная оценка нового товара

Критерий	Оценка		
	выше средней	средняя	ниже средней
Рыночные критерии			
Потребность в товаре	Товар будет удовлетворять потребность, которая в настоящее время не удовлетворяется: товар в значительной степени обновлен по сравнению с существующим	Товар улучшен лишь по второстепенным характеристикам, которые, однако, имеют значение для достаточно широкого круга потребителей	Товар едва ли чем-то отличается от существующих и удовлетворяет потребность не лучше, чем они
Перспективы развития рынка	Однородный общенациональный рынок, имеющий значительные перспективы развития с охватом разнообразных слоев потребителей	Рынок более или менее стабилен или можно ожидать лишь умеренного его расширения, причем, по-видимому, только в отдельных регионах или среди ограниченного круга потребителей	Рынок сужается или может сузиться. Рынок небольшой и узкоспециализированный с крайне ограниченным и сокращающимся числом потребителей
Степень конкурентоспособности товара	Нет сильных, имеющих прочные позиции конкурентов. Уровень рекламных расходов низок по сравнению с уровнем продаж. Низкая себестоимость нововведения. Конкуренты не располагают благоприятными возможностями для принятия быстрых контрмер против нового вида товара	Конкуренты имеют прочные позиции, но для получения умеренных доходов потребуются умеренные расходы. Себестоимость нововведения не слишком высока	На рынке доминируют несколько одинаково сильных конкурентов. Крайне высокий уровень рекламы и сбытовых расходов по сравнению с уровнем продаж. Стоимость разработки товара, аналогичного по качеству у конкурентов, является слишком высокой. Конкуренты способны принять быстрые и эффективные меры против новых или традиционных видов товаров компании

Продолжение

Критерий	Оценка		
	выше средней	средняя	ниже средней
Степень стабильности рынка	Общие экономические факторы слабо влияют на состояние рынка или не отражаются на нем совсем. Рынок не подвержен сезонным колебаниям. Можно предполагать, что спрос на товары будет иметь постоянный характер. В течение ряда лет ожидается норма прибыли выше средней	Объем сбыта находится в умеренной зависимости от общеэкономических изменений и сезонных колебаний спроса. Товар будет пользоваться спросом достаточно долго, для того чтобы оправдать произведенные капиталовложения и получать некоторую прибыль в течение ряда лет	Объем сбыта находится в сильной зависимости от общеэкономических изменений. Их влияние проявляется еще до начала спада или подъема общехозяйственной конъюнктуры. Очень значительные сезонные колебания в объеме продаж, возможно связаны с последующим увольнением персонала и потерей товарных запасов. Неизвестно, удастся ли возместить произведенные капиталовложения. Получение прибыли весьма сомнительно
Производственные критерии			
Оборудование и персонал компании	Производство товара может быть организовано на базе существующего оборудования. Будут использоваться незагруженные производственные мощности: дополнительная нагрузка будет хорошо увязываться с текущей производственной программой. Дополнительный персонал не потребует	Производство может быть организовано в основном или полностью на базе имеющихся технических средств, но может потребоваться некоторое дополнительное оборудование, дополнительный персонал и некоторая переподготовка имеющегося персонала	Потребуется значительное количество дополнительного оборудования или совершенно новые технические средства, а также соответствующий персонал. Без всякого сомнения, возникает необходимость в переподготовке имеющегося персонала
Сырьевые ресурсы	Используется имеющееся сырье. Компания может продолжить закупку сырья у своего постоянного поставщика	В значительной степени используется имеющееся сырье, но может возникнуть необходимость в закупке дополнительного сырья у постоянных или новых поставщиков.	Имеющееся сырье используется слабо или не используются совсем. Необходимы крупные закупки сырья

Критерий	Оценка		
	выше средней	средняя	ниже средней
Инженерно-технические знания и опыт персонала	Товар позволяет оптимально использовать инженерно-технические знания и опыт персонала, а также знание потребительных свойств товара. Это обеспечивает также чрезвычайно благоприятные условия для дальнейшего совершенствования этих знаний и повышения квалификации персонала	Инженерно-технические знания и опыт персонала, а также знание потребительных свойств товара обеспечивают производство новых видов товаров. Могут потребоваться некоторые дополнительные знания и добавочный персонал	Инженерно-технические знания и опыт персонала не будут или почти не будут использоваться при производстве новых видов товаров
Товарные критерии			
Качество товара	Товар обладает уникальными потребительными свойствами, заметно превосходит конкурентные виды товара, рецептура производства товара запатентована	Товар обладает уникальными потребительными свойствами, значительно превосходит конкурентные товары. Если рецептура товара не может быть запатентована, то, по крайней мере, ее нелегко скопировать	Свойства товара и рецептура не могут быть легко скопированы конкурентами
Упаковка	Торговая упаковка является уникальной, превосходит конкурентов и запатентована	Упаковка превосходит аналогичную у конкурентов, но не может быть запатентована. Однако для производства ее точных копий необходимо дорогостоящее оборудование	Свойства упаковки не могут быть запатентованы, они легко могут быть воспроизведены конкурентами
Цена	Товар лучшего, чем у конкурентов, или равного качества предлагается по более низкой цене. Если цена выше, чем у основных конкурентов, различие в качестве настолько велико, что у конкурентов просто нет стимула соперничать	Товар по той же цене, что и у конкурентов, но при более высоком качестве	Товар такого же качества, как у конкурентов, и предлагается по более высокой цене

Окончание

Критерий	Оценка		
	выше средней	средняя	ниже средней
Сбытовые критерии			
Увязка с ассортиментом выпускаемых видов товаров	Товар дополняет существующий неполный ассортимент товаров. Его производство должно содействовать сбыту остальных товаров	Если необходимо, товар может быть приспособлен к существующему ассортименту. Он не оказывает воздействия на сбыт остальных видов товаров	Товар плохо увязывается с существующим ассортиментом, и его продажа может привести к уменьшению спроса на остальные виды товаров
Реализация	Реализация полностью обеспечивается существующей распределительной сетью и имеющимся сбытовым аппаратом	Реализация обеспечивается в основном или частично существующей распределительной сетью. Может потребоваться небольшая реорганизация сбытового аппарата и использование мер по стимулированию сбыта	Распределение может быть произведено только за счет поиска новых потребителей. По всей вероятности, потребуются серьезные изменения в организации и численности сбытового аппарата или полная его замена
Реклама	Уникальные свойства товара представляют хорошие возможности для проведения эффективной рекламы, стимулирования спроса и ее демонстрации, особенно такими методами, которыми компания владеет лучше всего	По своим свойствам товар не превосходит конкурирующие товары, но компания не владеет методами рекламы и стимулирования спроса лучше, чем конкуренты	Товар может обладать некоторыми характеристиками, достойными рекламы, или не иметь их вообще, но постановка рекламной работы на предприятии находится на значительно более низком уровне, чем у основных конкурентов

Таким образом, один и тот же товар может получить разные оценки у различных групп потребителей в зависимости от способа, времени и места его применения, а также системы ценностей у конкретного потребителя. Если же свойства товара не соответствуют условиям эксплуатации (потребления), то он фактически утрачивает потребительскую ценность и тем самым перестает быть полезным при любом уровне качества!

Потребительское восприятие качества и ценности товара определяется следующими показателями:

1. Соответствие представлениям о качестве. Этот показатель определяет качество основных характеристик товара (низкое, среднее, высокое или очень высокое).

2. Особенности. Дополнение основных характеристик товара вторичными элементами.

3. Степень соответствия сертификатам качества. Потребительская оценка товара может быть основана на требованиях нормативных документов.

4. Надежность. Стабильность выполнения основных функций на протяжении длительного времени от первоначальной покупки до покупки, связанной с заменой изношенного товара.

5. Срок службы. Сохранение работоспособности до полного морального износа.

6. Удобство обслуживания. Возможности технического обслуживания, фирменный сервис.

7. Стиль и дизайн. Внешний вид нравится потребителям или создает ощущение качества.

8. Послепродажный маркетинг. Совокупность основополагающих принципов корпоративной идеологии, подтверждающих важность формирования устойчивых и долгосрочных отношений с потребителями.

Для оценки степени восприятия качества услуг потребителями традиционно используют следующие десять критериев:

1. Надежность (Заслуживают ли услуги компании доверия и соответствуют ли они потребностям потребителей?).

2. Доступность (Как осуществляется доступ к услугам и каково время ожидания?).

3. Репутация (Могут ли потребители доверять компании?).

4. Безопасность (Связаны ли услуги с опасностью и риском?).

5. Понимание потребностей (Что делает компания, чтобы узнать потребности потребителей?).

6. Отзывчивость персонала (Охотно ли обслуживают сотрудники компании потребителей?).

7. Компетенция (Обладает ли персонал компании знаниями и умениями, необходимыми для качественного обслуживания потребителей?).

8. Вежливость (Насколько вежливы и тактичны сотрудники компании по отношению к потребителям?).

9. Коммуникация (Понимают ли потребители содержание услуг компании?).

10. Осязаемые факторы (Создает ли внешний вид сотрудников, помещение компании и другие осязаемые факторы обслуживания имидж услуг высокого качества?).

В условиях жесткой конкурентной борьбы проблема качества товара или оказываемых услуг стала основой их конкурентоспособности. Иначе говоря, если качество товара или услуги компании уступает аналогам у конкурентов, то у нее просто нет шансов занять конкурентную позицию на рынке в долгосрочной перспективе, какие бы самые эффективные маркетинговые коммуникации она ни использовала. Не случайно сегодня компании так много сил и средств тратят на повышение качества своих товаров или услуг. Основные элементы в системе управления качеством услуги приведены на рис. 5.3.

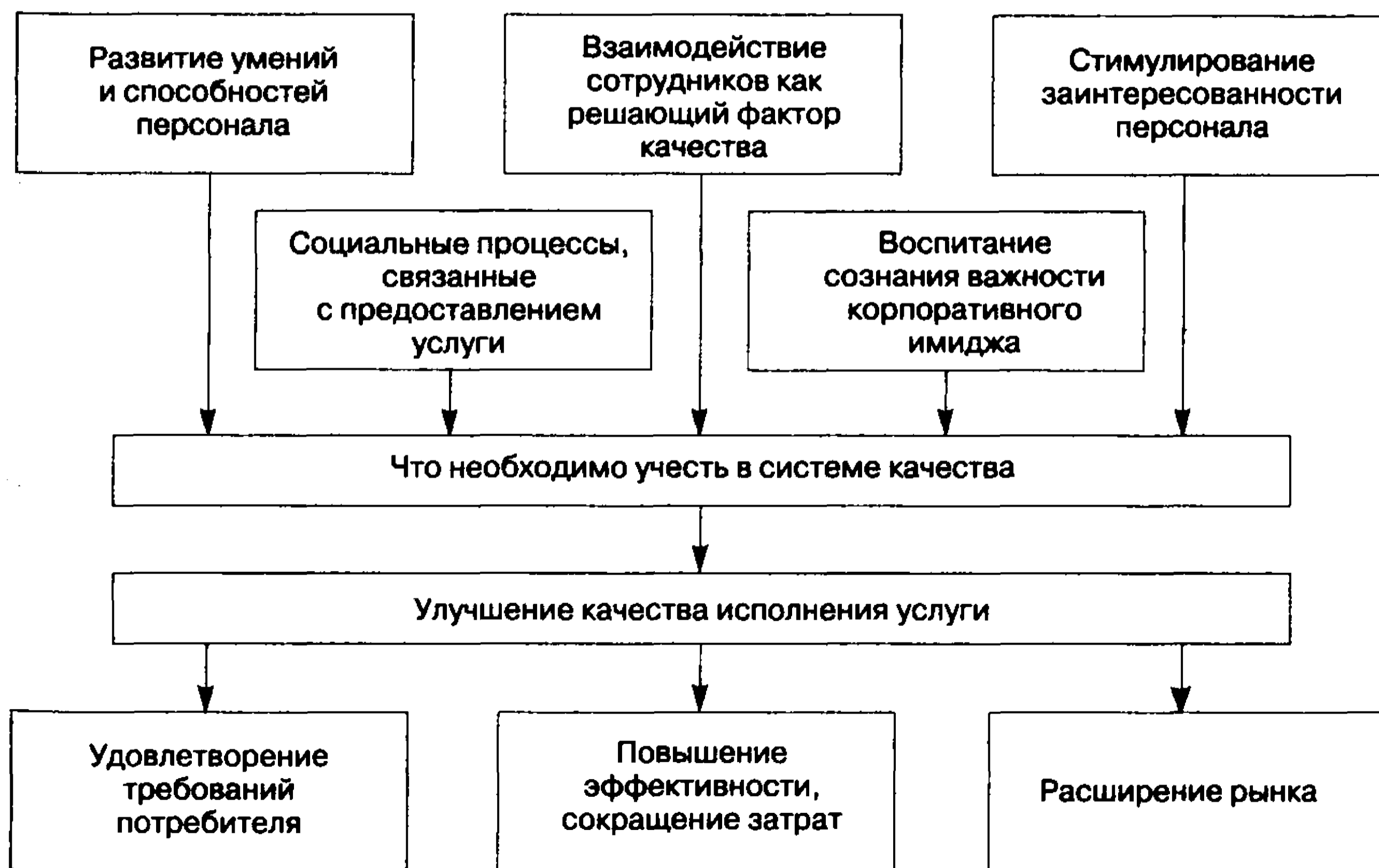


Рис. 5.3. Основные элементы в системе управления качеством услуги

С развитием Интернета информация о новых товарах (услугах), как правило, еще до начала выставки становится достоянием заинтересованных потребителей. Исключение составляют только специализированные выставки, на которых демонстрируются новинки (например, специализированные автомобильные выставки или авиасалоны).

Популярность крупных выставок с каждым годом растет, как и цена арендуемой на них площади. Они все больше становятся местом тестирования отношения потребителей к товарам (услугам), производимым компанией, и ее бренду в целом.

Основными целями, ради которых компания участвует в выставке, можно считать следующие:

- формирование или поддержание бренда;
- выявление отношения потребителей и партнеров к ее товарам (услугам), в первую очередь к новинкам;
- маркетинговая разведка (что представляют конкуренты, как они это делают, какие выставочные площади арендуют, какие средства коммуникации используют, как их сотрудники работают с посетителями выставки и др.).

Лучше всего, если компания уделит максимум внимания всем этим целям, иначе можно упустить хорошие возможности.

СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

Выставка — показ, демонстрация товара, производимого компанией (серийные, перспективные или опытные образцы). Выставка может быть как постоянно действующей, где компания просто демонстрирует товар на стенде, так и выставкой-продажей, ориентированной на реализацию конкретных видов товаров в строго определенном месте и в ограниченный период времени.

Дифференциация товара (услуги) — разработка разных видов товаров (услуг) с учетом требований потребителей на различных сегментах и рынках. Обеспечивает быстрое заполнение товарных ниш, в которых либо нет, либо мало конкурентов. Дифференциация производственных мощностей усложняет сбыт.

Жесткие параметры товара (услуги) — параметры, описывающие важнейшие функции товара (услуги), подлежащие регламентации. Они могут быть связаны с особенностями конструкции товара или

условиями предоставления услуги. К ним относятся технические, эргономические параметры соответствия стандартам, нормативам и законодательным актам.

Жизненный цикл товара (услуги) — определенный период рыночной устойчивости товара (услуги), т.е. период его существования на рынке (графическое изображение приведено в приложении 6). Продолжительность жизненного цикла зависит от специфики товара и состояния рынка. Выделяют четыре стадии жизненного цикла: внедрение на рынок, рост, стабилизация (зрелость), насыщение и спад.

На начальной стадии жизненного цикла нового товара (услуги) потенциальным потребителям — «первопроходцам» — необходимо объяснить, какую пользу им может принести новая идея, воплощенная в товаре (услуге), и какую его потребность она может удовлетворить наилучшим способом.

На промежуточных стадиях жизненного цикла вся деятельность службы маркетинга должна быть направлена на подавление конкурирующих марок товаров (услуг). Главный упор должен делаться на преимущества товара (услуги) компании относительно аналогов конкурентов. Необходимо делать все, чтобы как можно дольше удерживать существующий объем продаж и завоеванную долю рынка.

На заключительных стадиях жизненного цикла товара (услуги) внимание потребителей-аутсайдеров надо сконцентрировать на тех потерях, которые они смогут понести, если не изменят свою точку зрения и не приобретут данный товар (услугу).

Инновация — задача надления человеческих и материальных ресурсов новой способностью производить богатство и предложить потребителям выгоды, воспринимаемые им как новые или более совершенные. Инновационные стратегии не создают новых категорий или рынков. Новый товар всегда появляется в рамках той категории, в которой возникла первоначальная идея.

Основные возможности инноваций:

- в продукции или услугах;
- в рынках, поведении и ценностях потребителя;
- в различных умениях и деятельности;
- в развитии качественно новых технологий, резко расширяющих доступность продуктов (услуг) и повышающих их эффективность.

Качество товара (услуги) — способность данного товара (услуги) оптимально удовлетворить потребности потребителя при оптимальных затратах с его стороны.

Параметры услуги:

- надежность (reliability) — способность выполнить обещанные услуги точно и основательно;
- материальность (tangibles) — восприятие помещений, оборудования, внешнего вида сотрудников;
- отзывчивость (responsiveness) — желание помочь потребителю и быстро оказать ему услуги;
- уверенность (assurance) — воспринимаемая компетентность и вежливость сотрудников. Формируемое доверие компании и сотрудника к себе. Безопасность услуг;
- сопереживание (empathy) — доступность (физический и психологический контакт с сотрудниками должен быть легким и приятным), коммуникативность (компания информирует потребителей об услугах на понятном им языке), понимание (стремление лучше понять специфические потребности потребителя и приспособиться к ним).

Конкурентоспособность товара (услуги) — совокупность тех качественных и стоимостных характеристик товаров (услуг), которые учитываются потребителем исходя из непосредственной значимости их для удовлетворения его потребностей, расходов на приобретение и дальнейшего использования (эксплуатации).

Показатель конкурентоспособности по техническим и экономическим показателям товара (услуги) по сравнению с аналогами у конкурентов рассчитывается по формуле

$$K = I_n \times I_t : I_e,$$

где

$$I_t = \sum q_i \times a_i;$$

I_n — групповой индекс по нормативным показателям;

I_t — групповой индекс по техническим показателям;

I_e — групповой индекс по экономическим показателям;

q_i — единичный показатель по i -му параметру;

a_i — вес i -го параметра.

Латеральный маркетинг — это рабочий процесс, который применительно к существующим товарам или услугам дает в результате инновационные товары и услуги, отражающие потребности целевых потребителей, и (или) ситуации, не охваченные в настоящее

время, и таким образом, является процессом, который предлагает высокие шансы для создания новых категорий или рынков (см. приложение 7).

Латеральный маркетинг может дать ответ на любой из следующих вопросов:

- какие другие потребности может удовлетворить мой товар (услуга), если его изменить;
- какие еще потребности можно добавить к моему товару (услуге), чтобы сделать его другим;
- каких непотребителей можно было бы охватить путем изменения товара (услуги);
- что еще можно предложить существующим потребителям;
- какие другие товары (услуги) могут охватывать ситуации или виды использования нынешнего товара (услуги);
- для чего еще может использоваться мой товар (услуга);
- какие другие товары могут быть созданы на основе моего нынешнего товара (услуги);
- какие заменители смогут разработать конкуренты для атаки на данный товар (услугу)?

Матрица «Продукт – рынок» (И. Ансоффа) – практический инструмент для принятия решений по продуктам и рынкам в зависимости от перспективы увеличения объемов продаж. Матрица применяется на этапе разработки нового товара, когда требуется четкое понимание рынков, на которых компания собирается работать, и категорий товаров, которые компания планирует производить.

		Товары	
		Существующие	Новые
Рынки	Существующие	Низкая степень риска Внедрение на рынок I	Низкая степень риска Развитие товара II
	Новые	Средняя степень риска Расширение рынка III	Высокая степень риска Диверсификация IV

Рис. 5.4. Матрица «Продукт – рынок»

Таким образом, матрица предлагает четыре варианта стратегии.

1. Глубокое проникновение на рынок — использование рыночного потенциала имеющегося продукта на существующем рынке. Суть этой стратегии состоит прежде всего в усиленном использовании комплекса маркетинговых инструментов (4P — product, price, promotion, place).

При использовании этой стратегии возможны следующие пути (их можно и скомбинировать):

- увеличение спроса на продукт со стороны имеющихся потребителей, что можно сделать, например, придумав новые области применения продукта, искусственно ускорив устаревание продукта и т.д.;
- привлечение новых потребителей, которые раньше покупали аналогичный продукт конкурентов, например, с помощью снижения цены, мер по стимулированию сбыта, улучшения продукта и т.д.;
- привлечение новых потребителей из числа тех, кто раньше данный или аналогичный продукт не использовал, например, с помощью раздачи бесплатных образцов, использования новых каналов сбыта и т.д.

2. Расширение рынка сбыта — найти для существующего товара один или несколько новых рынков сбыта:

- расширить географический рынок сбыта, т.е. выйти на новый региональный, национальный или международный рынок;
- охватить новые сегменты рынка, например, с помощью специальных версий продукта, ориентированных на определенные группы потребителей, или «психологической» дифференциации продукта, проведенной с помощью рекламы.

3. Совершенствование старого или создание нового продукта — вывод нового продукта на существующий рынок. Альтернативы:

- создание нового (для этого рынка) продукта;
- расширение товарной палитры путем создания дополнительных версий, модификаций продукта.

4. Диверсификация — создание новых продуктов и вывод их на новые рынки. Наиболее затратная и рискованная стратегия.

Диверсификация может быть:

- горизонтальная — расширение товарной палитры происходит за счет новых продуктов, которые, однако, еще находятся в оп-

ределенной связи со старыми продуктами, например, для их изготовления и сбыта используется то же оборудование и похожие технологии, имеющиеся системы сбыта, обслуживаются схожие рынки;

- вертикальная — расширение товарной палитры за счет освоения предыдущих или последующих ступеней производства или сбыта (например, компания, производящая одежду, начинает производить ткани или открывает сеть собственных магазинов одежды);
- концентрическая (латеральная) диверсификация — производство абсолютно новых для компании продуктов и выход с ними на абсолютно новые для нее рынки, компания полностью выходит за рамки своей отрасли. Это, в свою очередь, самый затратный и рискованный вид диверсификации.

Недостатки матрицы «продукт — рынок»:

- 1) не учитываются аспекты, связанные с конкуренцией;
- 2) не учитываются сильные и слабые стороны предприятия, а также риски и возможности рынка;
- 3) не учитывается, что не всегда у предприятия достаточно финансовых ресурсов для диверсификации;
- 4) концепция ориентирована только на рост оборота, в то время как иногда компании требуется принять решение: инвестировать в этот продукт (рынок) или выгоднее будет уйти.

Методы анализа конкурентоспособности:

- функционально-стоимостный анализ (ФСА). Состоит в ликвидации непроизводственных затрат и приближении затрат труда на производство товара (оказание услуги) в компании к аналогичным значениям у конкурентов или на мировом рынке;
- ABC (Activity Based Costing)-анализ — метод выделения главных и неглавных параметров, их роли и значения при анализе товара (услуги).

ABC-анализ позволяет определить:

- стоимость операций исходя из потребляемых ими ресурсов;
 - стоимость носителей издержек исходя из используемых ими операций;
 - временное соотношение отдельных факторов (драйверов) и операций в целом.
- ABM (Activity Based Management) — метод, обеспечивающий управление операциями (действиями), за счет которых осуществляется и увеличивается потребительная ценность товара

(услуги), а также добавленная стоимость (прибыль) за счет этой потребительной ценности.

Мягкие параметры товара (услуги) — параметры, характеризующие эстетические (дизайн, цвет, упаковка) свойства товара (услуги).

Новизна товара (услуги) — совокупность свойств, характеризующих радикальность изменений товара (услуги) и дающих ему право называться новым. Главный критерий новизны заключается в том, что новый товар (услуги) должен настолько отличаться от существующего, чтобы имеющиеся различия могли служить основой для формирования предпочтительного отношения потребителей к новому товару (услуге). Изменения в материалах или компонентах, применяемых поставщиком, сами по себе не дают оснований для квалификации товара (услуги) как нового, если только эти изменения не будут доведены до сведения потенциального потребителя и (или) не будут использованы в качестве рекламного мотива для характеристики его достоинств.

Основные признаки новизны товара (услуги):

- уровень обобщения в новшестве;
- устойчивость;
- повторяемость;
- неочевидность;
- контрастность решения по отношению к предшествующим или параллельным новшествам.

Виды новизны:

- абсолютная новизна фиксируется при отсутствии аналогов данному новшеству;
- относительная новизна касается выбранного признака и имеет несколько видов;
- частная новизна — отдельные элементы являются новыми;
- условная новизна — необычное сочетание ранее известных элементов;
- стоимостная, или эффективная, новизна — затраты на НИОКР, освоение и использование, отнесенные к объему полезной работы, будут ниже, чем у заменяемой;
- целесообразная новизна — достигаются лучшие производственные и потребительные свойства;

- псевдоновизна, или вариофикация, — не столько лучше, сколько иначе (по форме, упаковке и т.п.).

Рыночная новизна:

- расширение круга потенциальных потребителей;
- увеличение числа выполняемых товаром (услуг) функций;
- удовлетворение новых потребностей.

Потребительная ценность — ценность товара или услуги для потребителя. В основе измерения потребительской ценности лежит выраженная в денежном виде ценность тех технических, экономических, эксплуатационных и социальных выгод маркетингового предложения, которые воспринимает потребитель и за которые он готов заплатить установленную цену.

Первый элемент в потребительской ценности — денежный аспект.

Второй элемент — дополнительные затраты потребителя за получение тех выгод, которые его интересуют.

Третий элемент — ценность, которую потребитель получает в обмен на уплаченные деньги.

Любое предложение имеет две составляющие — цену и ценность. Изменение цены ведет не к изменению ценности, а только к изменению побуждающего мотива. Кроме того, существует еще и контекст, в рамках которого рассматриваются альтернативные предложения, в том числе и от конкурентов.

Следовательно, попытка конкурировать только в цене имеет единственный логический исход — гарантированную неудачу для обеих сторон.

Процессы, которые с точки зрения ценности являются поддерживающими, можно расположить по трем уровням:

- основные или необходимые для обеспечения взаимодействия с потребителем;
- работающие на привлечение или дифференцируемые, учитывающие типы потребителей;
- работающие на удовлетворение, закрепляющие в сознании потребителя удовлетворенность от сотрудничества с компанией после каждой совершенной покупки.

Все указанные категории являются подвижными и могут переходить из одной в другую. Следовательно, необходимо оценивать вклад каждого процесса и выяснять, какая комбинация из них приносит компании самую большую ценность.

Рыночный тест (пробная продажа) — продажа нового вида товара (реализация нового вида услуги) на рынке до их массовой реализации. Чаще всего используется для потребительских видов товаров и массовых услуг в целях получения первичной информации при сравнительно невысоких затратах об отношении потребителей к товару (услуге) и его намерениях осуществить первичные и вторичные покупки.

Сервис — функция маркетинга, обеспечивающая реализацию комплекса услуг, связанных со сбытом и эксплуатацией (использованием) товара (услуги). Сервис делится на предпродажный и послепродажный, который в свою очередь подразделяется на гарантийный и послегарантийный.

Синектика — означает в переводе с греческого «соединение вместе различных элементов». Это теория для сознательного применения подсознательного психологического механизма в группе разнообразных индивидуальностей, объединенных с целью постановки и решения проблем:

- 1) творческие процессы в человеке могут быть познаны;
- 2) изобретения в науке и искусстве аналогичны и характеризуются теми же самыми фундаментальными психическими процессами;
- 3) процесс индивидуального творчества аналогичен процессу группового творчества.

Теория постоянно развивается и дополняется новым опытом Кембриджской синектической группы, которая является первой в практике ее использования.

Стратегия разработки нового товара (услуги) — способ воздействия на существующий на рынке спрос путем создания улучшенных вариантов или модификации существующих видов товаров (услуг).

Основные этапы создания новых видов товаров (услуг):

- 1) формирование идей;
- 2) отбор идей;
- 3) разработка замысла;
- 4) оценка замысла (производственная, экономическая и маркетинговая);
- 5) разработка стратегии маркетинга;
- 6) анализ возможностей производства и сбыта;

- 7) разработка товара (услуги);
- 8) испытания в рыночных условиях (рыночный тест или пробная продажа);
- 9) выпуск (развертывание производства).

Основные показатели оценки нового товара (услуги):

- коэффициент освоения новых видов товаров (услуг) — отношение количества вновь освоенных видов товаров (услуг) к общему числу выпускаемых (предоставляемых) видов товаров (услуг) за отчетный период;
- коэффициент снятия с производства (предоставления) товаров (услуг) — отношение количества видов снятых с производства (предоставления) товаров (услуг) к общему числу выпускаемых (предоставляемых) видов товаров (услуг) за отчетный период;
- коэффициент обновляемости (сменности) производства товаров (предоставления услуг) — отношение суммы освоенных и снятых с выпуска к общему числу видов выпускаемых (предоставляемых) товаров (услуг) за отчетный период.

Товарный ассортимент — группа товаров (услуг), либо связанных общностью использования и функционирования, либо реализуемых через одни и те же торговые точки, либо продающихся в пределах одинакового диапазона цен.

Различают три основных вида товара:

- 1) революционный, который настолько не похож на существующие, что у него появляется свой рынок, и нужно особое умение, чтобы представить все его преимущества неисследованному рынку;
- 2) эволюционный, который по сравнению с имеющимися на рынке несколько усовершенствован, и если новый товар дает много новых преимуществ при слишком низкой цене, то это может привести к ценовой войне;
- 3) аналог, когда компании нужно тщательно анализировать издержки и хорошо представлять себе целевую группу потребителей, чтобы новинка встала в один ряд с товарами конкурентов, несмотря на то, что у нее никаких преимуществ.

Компании склонны преувеличивать преимущества новых товаров и их новизну, выдавая эволюционные изменения за революционные, и очень редко прямо заявляют о том, что новинка просто призвана сократить разрыв между ними и конкурентами. Тем не менее они не должны заблуждаться по поводу того, к ка-

кой из трех категорий относится новый товар, ведь в зависимости от категории нужно выбирать особую стратегию ценообразования.

Формы конкуренции видов товаров (услуг):

- функциональная — среди видов товаров (услуг), удовлетворяющих определенную потребность разнообразными способами;
- видовая — среди видов товаров (услуг) одной группы, различающихся между собой по каким-то важным параметрам;
- предметная (межфирменная) — среди идентичных, но отличающихся качеством изготовления (условиями предоставления) одного из видов товаров (услуг) различными поставщиками.

РЕГЛАМЕНТ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА.
ПЛАНИРОВАНИЕ АССОРТИМЕНТА

I. Анализ выпускаемых видов товаров или предоставляемых услуг с учетом производственных, планово-экономических и рыночных критериев

Владелец (хозяин) процесса: подразделение маркетинга.

Участники процесса: руководители и сотрудники подразделений сбыта (продаж), конструкторско-технологического, планово-экономического, производственного и информационных технологий.

Порядок выполнения работ

1. Разработать предложения по использованию методик анализа степени значимости для компании выпускаемого ассортимента товаров (услуг) с учетом производственных, планово-экономических и рыночных критериев, например, элементов методов ABC, ABM или ФСА, оценки степени вклада товара в критическую норму прибыли или сравнительной экспертной оценки рангов значимости следующих показателей (табл. 5.3).

Таблица 5.3

Показатели

Объем продаж, руб.	Удельная доля, %	Валовая прибыль, руб.	Объем запасов, руб.	Норма валовой прибыли, %	Коэффициент оборачиваемости складских запасов, руб.	Критическая норма прибыли, %	Производство, %	Степень вклада, %
A	B	C	D	$E = C : A$	$F = A : D$	$G =$	$H =$	Доля от 100H
						$= E \times F$	$= B \times G$	

Диапазон предпочтительных для компаний числовых значений каждого из показателей значимости определяется в процессе путем оставления фактических значений не менее чем за полугодие и уточняется в дальнейшем не реже одного раза в полугодие.

Оценка вклада каждого из показателей осуществляется через ранжирование (ранг — место, занимаемое товаром (услугой) или товарной группой (группой услуг) по отношению ко всем товарам (услугам)). Ранжирование товаров (услуг) по степени их значимости проводится по следующим показателям (табл. 5.4).

Таблица 5.4

Ранжирование товаров (услуг) по степени их значимости

Товар (товарная группа) или услуга (группа услуг)	Доля в объеме продаж, в ден. ед.	Ранг $D_{оп}$	Доля в объеме маржинальной прибыли	Ранг $P_{марж}$	Коэффициент оборачиваемости складских запасов	Ранг $K_{обз}$
---	----------------------------------	---------------	------------------------------------	-----------------	---	----------------

Примечание: $D_{оп}$ — доля товара (услуги) в общем объеме производимых (поставляемых) товаров (услуг) в единицах измерения или в стоимостном выражении;

$P_{марж}$ — доля в маржинальной прибыли товара (услуги) в общем расчетном или фактическом объеме суммарной маржинальной прибыли;

$K_{обз}$ — коэффициент оборачиваемости складских запасов.

Динамика изменения степени значимости товаров (услуг) в отчетном периоде по отношению к предшествующему прослеживается по следующим показателям (табл. 5.5).

Таблица 5.5

Динамика изменения степени значимости товаров (услуг)

Товар (услуга) или товарная группа (группа услуг)	Абсолютное значение изменения доли в объеме продаж, в ден. ед.	Ранг $D_{оп}$	Абсолютное значение изменения доли в маржинальной прибыли	Ранг $P_{марж}$	Абсолютное значение изменения коэффициента оборачиваемости складских запасов	Ранг $K_{обз}$
---	--	---------------	---	-----------------	--	----------------

2. Подготовить перечень видов товаров (услуг) или их групп, по которым в отчетном периоде (по базису — полугодие) будет проводиться расчет коэффициента значимости, и провести результаты сравнительного анализа коэффициента значимости и степени вклада товаров (услуг) или их групп в табличной форме и (или) в виде диаграмм и направить их руководителям подразделений сбыта (продаж), конструкторско-технологического, планово-экономического, производственного, информационных технологий для согласования и руководителю компании для принятия решения.

3. После принятия руководителем компании решения о методе оценки степени значимости товара (услуги) определить совместно с руководителями подразделений сбыта (продаж), планово-экономическую периодичность его проведения, формы отчетности и сроки представления результатов и с руководителем подразделения информационных технологий — возможность использования для этого программного обеспечения.

II. Анализ ассортиментной политики основных конкурентов

Владелец (хозяин) процесса: подразделение маркетинга.

Участники процесса: руководители и сотрудники подразделений сбыта (продаж), конструкторско-технологического, планово-экономического и информационных технологий.

Порядок выполнения работ

1. Составить список компаний основных конкурентов, перечень выпускаемых (оказываемых) ими видов товаров (услуг), по которым будет на постоянной основе проводиться мониторинг их ассортиментной политики:

- перечень источников первичной информации о характеристиках товаров (услуг) конкурентов и структуры полей матрицы, включающей обязательные поля:

- перечень новых товаров (услуг) и их основных технических характеристик и потребительных свойств (в абсолютном или относительном значении «+» или «-» по количественным параметрам и выше, среднее, ниже среднего — по качественным);

- источник получения информации (рекламные проспекты, буклеты, каталоги, публикации в СМИ, Интернет и др.) с указанием даты получения информации;

- данные о наличии физического образца товара: «Да» или «Нет», если «Да», то в каком структурном подразделении находится (указать конкретно);

- данные о снятии с производства товара (прекращения предоставления услуги) с указанием наименования товара (услуги), даты и источника информации;

- отзывы потребителей о технических характеристиках и потребительных параметрах (свойствах) товара (услуги), в первую очередь о новых (указать источники информации).

2. Разработать порядок, формы и периодичность представления сравнительной информации по новым товарам (услугам) конкурентов

направить их руководителям подразделений сбыта (продаж), конструкторско-технологического, планово-экономического, информационных технологий для согласования и руководителю компании для утверждения.

III. Порядок выдвижения предложений по освоению новых видов товаров (услуг) и снятию с производства товара (отмене услуг), не пользующегося спросом

Владелец (хозяин) процесса: подразделение маркетинга.

Участники процесса: руководители и сотрудники подразделений сбыта (продаж), конструкторско-технологического, планово-экономического и производственного.

Порядок выполнения работ

1. Предложения по освоению новых видов товаров (услуг), инициируемые конструкторско-технологическим или другими подразделениями, по мере их формирования направляются руководителю подразделения маркетинга и включают:

- описание, какую именно потребность товар (услуга) удовлетворяет;
- краткое описание фактических технических характеристик и потребительных свойств товара (услуги);
- описание, в чем конкретно состоит новизна товара (услуги) для потребителя;
- краткое описание потребительной ценности товара (услуги) и его отличия от ранее выпускаемых товаров (услуг);
- данные о наличии опытного образца и (или) эскиза дизайна внешнего вида и упаковки;
- данные об испытаниях опытного образца;
- рекомендации по целесообразности проведения пробных продаж;
- перечень вопросов для включения в анкету (интервью) по опросу потенциальных потребителей и партнеров, в том числе торгующих организаций;
- данные производственной службы о возможных объемах серийного производства, сроках изготовления партии для пробной продажи и дате начала серийного производства товара (предоставления услуги);
- данные планово-экономической службы о себестоимости товара (услуги) и предполагаемом уровне отпускной цены при заданной норме маржинальной рентабельности.

1.1. Подразделение маркетинга анализирует представленную информацию и дает экспертную оценку целесообразности освоения выпуска нового товара (услуги) с указанием сроков (пробной продажи и начала серийного выпуска), объемов поставок по временным периодам и предельному значению отпускной цены и направляет ее руководителям подразделений сбыта (продаж), конструкторско-технологического, планово-экономического для сведения и руководителю компании для принятия решения.

2. Предложения по освоению новых видов товаров (услуг), инициируемые подразделением маркетинга, по мере их формирования направляются руководителям подразделений сбыта (продаж), конструкторско-технологического, планово-экономического и включают:

- описание того, какую конкретную потребность каких групп потребителей должен будет удовлетворять новый товар (услуга);

- базовые (граничные) значения основных технических характеристик нового товара (услуги);

- обязательный перечень потребительных свойств, которые должен иметь новый товар (услуга);

- требования к дизайну и (или) упаковке;

- требования к организации гарантийного обслуживания или сервисного обслуживания;

- граничные значения уровня отпускной цены при пробных продажах и серийном выпуске;

- экспертную оценку прогнозов объемов реализации (в единицах измерения) нового вида товара (услуги) на кратко- и среднесрочные периоды;

- желательные сроки проведения пробных продаж и начала серийного выпуска товара (предоставления услуги).

2.1. Руководители подразделений производственного, планово-экономического, конструкторско-технологического и сбыта (продаж), изучив полученную информацию, направляют свое заключение руководителю подразделения маркетинга для сведения и руководителю компании для принятия решения.

3. Предложения по внесению конкретных изменений в технические характеристики и (или) потребительные свойства, дизайн (упаковку) товара или способ предоставления услуги и (или) снятию с производства товара (предоставлению услуг) по мере их формирования с соответствующим обоснованием руководитель подразделения маркетинга направляет руководителям подразделений конструкторско-технологического, сбыта (продаж), планово-экономического для согласования и руководителю компании для принятия решения.

4. В течение пяти рабочих дней с даты принятия решения о выпуске нового товара или предоставления новой услуги разработать план проведения исследования рынка или подготовить решение не проводить исследование, а использовать имеющиеся у подразделения маркетинга информацию и материалы (дать обоснование, привести перечень имеющейся информации по рынку) и направить его руководителю компании для утверждения.

IV. Рыночный тест (пробная продажа)

Владелец (хозяин) процесса: подразделение маркетинга.

Участники процесса: руководители и сотрудники подразделения сбыта (продаж), конструкторско-технологического, планово-экономического, контроля качества и производственного.

Порядок выполнения работ

1. В случае принятия решения руководителем компании о проведении рыночного теста (пробной продажи) определить количество элементов или переменных величин, подлежащих апробированию в этот период, составив список этих величин, предварительно проранжировав их по степени значимости.

2. Определить места (территории) и сроки проведения рыночного теста исходя из следующих факторов:

■ размер выборки (количество мест реализации или минимальное количество проданных единиц товаров или предоставленного объема услуг, обеспечивающее достоверность расчета прогноза), для чего в свою очередь определить:

- насколько широкое употребление может найти товар (услуга),
- при каком предполагаемом объеме продаж и его удельном весе на рынке товар (услуга) может считаться успешно введенным,
- каков предполагаемый уровень эффективного распределения товаров (услуг) по сегментам рынка,
- планируется ли провести оценку сравнительной эффективности альтернативных элементов плана маркетинга (различных модификаций товара, условий предоставления услуги, упаковки, рекламных мотивов, используемых рекламных средств и др.);

■ способы рекламирования и демонстрации товара (услуги), а также методы стимулирования сбыта, которые будут использоваться;

- наличие ограничений, в том числе производственных, логистических и др. по объемам производства товаров (предоставляемых услуг);
- оценка степени риска (возможный размер убытков) в случае необходимости внесения серьезных изменений в товар (услугу) и (или) в методы ее продвижения;

■ определение разумной достаточности временного периода проведения рыночного теста, обеспечивающего достоверность оценки успешности внедрения нового товара (услуги) на рынок.

3. Определить перечень контрольных показателей по каждому месту (территории) проведения рыночного теста, включая:

- индивидуальный и общий объем продаж аналогов товаров (услуг) конкурентов;
- оценку степени популярности аналогов товаров (услуг) конкурентов у потребителей места (территории) рыночного теста;
- описание основных мотивов потребителей по приобретению товаров (услуг) конкурентов.

4. Составить план проведения рыночного теста и отразить в нем: что, где, в какие сроки будет продаваться, бюджет (размер финансирования, включая расходы на рекламу и стимулирование продаж), фамилии ответственных исполнителей от служб конструкторско-технологических, производственных, финансовой, планово-экономической, коммерческой, сроки предоставления итогового отчета.

5. Подготовленный план проведения рыночного теста направить руководителям подразделений сбыта (продаж), конструкторско-технологического, контроля качества, планово-экономического и производственного для согласования и руководителю компании для утверждения.

6. Отчет о проведении рыночного теста со своими выводами и предложениями в текстовой и табличной формах направить руководителям всех структурных подразделений для информации и руководителю компании для принятия решения.

V. Подготовка и участие компании в выставках и презентациях

Владелец (хозяин) процесса: подразделение маркетинга.

Участники процесса: руководители и сотрудники подразделений сбыта (продаж), конструкторско-технологического, планово-экономического, финансового, производственного, контроля качества, организационно-правового, гарантийного обслуживания и сервисного сопровождения, административно-технического и информационных технологий.

Порядок выполнения работ

1. Разработать структуру полей ЕБД, отражающих информацию об участии компании в выставках, порядок и ответственность за достоверность вносимой информации в них и уровни доступа к отдельным полям ее для сотрудников подразделений компании, включающую следующие сведения:

- полное название выставки;
- указание источников, из которых была получена информация о выставке;
- категория выставки и на кого она ориентирована (меню-подсказка);
- официальный организатор выставки;
- с какого года проводится выставка;
- страна, город и время проведения;
- общая площадь выставочной экспозиции и количество экспонентов на ней (планируемое);
- стоимость квадратного метра стандартно оборудованной экспозиционной площади;
- минимальная площадь аренды выставочной площади (кв. м);
- минимальный размер стенда (кв. м), арендуемого компанией на выставке в предшествующие годы (если она принимала уже участие, то ссылка на файл, где размещен отчет об участии в выставке);
- сроки подтверждения (оплаты) организаторам выставки участия компании в ней (указывается конкретная дата);
- стоимость размещения стандартного блока информации в официальном каталоге (при фактическом или заочном участии);
- данные о планируемом участии в выставке основных конкурентов или об их участии в предыдущих выставках;
- виды или группы изделий, которые могут быть признаны конкурентными из числа планируемых к демонстрации конкурентами (справочник-подсказка);
- официальный язык выставки (на каком языке размещается информация в официальном каталоге выставки);
- в каких специализированных, региональных и национальных СМИ, в том числе на каких серверах Интернета, будет освещаться или освещалась эта выставка в прошлые годы;
- есть ли в стране (регионе) проведения выставки наши партнеры компании (дистрибьюторы), если да, то выставляются ли они на ней самостоятельно;

■ экспертная оценка эффективности участия компании в выставке в прошедшие годы (оценка достижения поставленных целей по «Итоговому отчету об участии компании в выставке» дается в баллах).

2. Подготовить в установленный срок план участия компании в выставках на год, где указывается:

- полное название выставки;
- страна, город и время проведения;
- каковы приоритетные цели участия компании в выставке или презентации (указывается не более одной-трех целей из справочника-подсказки);
- ожидаемые результаты участия компании в выставке (презентации) (в количественном и качественном измерении);
- сроки подтверждения участия компании в выставке (указывается последняя дата официального подтверждения участия компании в выставке);
- рекомендуемый объем экспозиционной площади и павильон;
- рекомендуемый список изделий, которые необходимо выставить для экспонирования;
- рекомендуемый состав делегации компании на выставке (количество сотрудников; указать, из каких подразделений);
- подразделение компании, сотрудник которого будет ее ответственным представителем на выставке (если подразделением, ответственным за участие в выставке, является не служба маркетинга);
- целесообразность привлечения к участию в выставке (презентации) партнеров, в том числе в части долевого финансирования рекламных и PR-акций;
- экспертная оценка эффективности участия компании в прошлых выставках (презентациях) (дается балльная оценка достижения поставленных целей по «Итоговому отчету об участии компании в выставке (презентации)»);
- ориентировочный бюджет участия компании в выставке (презентации), включая:
 - стоимость экспонируемой площади,
 - стоимость доставки экспонатов на выставку и обратно,
 - расходы на рекламную поддержку в период проведения выставки,
 - командировочные расходы,
 - непредвиденные расходы (в размере до 10% общей стоимости всех затрат по участию в выставке).

3. Подготовленный план участия компании в выставках на предстоящий год направить руководителям подразделений сбыта (продаж),

инструкторско-технологического, планово-экономического, финансового, производственного, контроля качества, юридического и информационных технологий для согласования и руководителю компании для утверждения.

4. После утверждения плана участия компании в выставках до 5-го числа месяца, предшествующего началу квартала, подготовить проект приказа руководителя компании о Плана мероприятий по подготовке и участию компании в выставке и направить его на согласование руководителями указанных в нем подразделений и утверждения руководителем компании. Примерный план мероприятий по подготовке и участию компании в выставке приведен в табл. 5.6.

Таблица 5.6

План мероприятий по подготовке и участию компании в выставке

Наименование мероприятия	Ответственные исполнители	Сроки
Подготовка официальной заявки на участие в выставке (презентации), включая объемы арендуемой экспозиционной площади и согласование всех вопросов с организаторами выставки (презентации) по участию компании в ней	Подразделение маркетинга	
Определение количественных и качественных целей участия компании в выставке (презентации) (в количественных и качественных показателях)	Подразделения маркетинга и финансов	
Разработка плана экспозиции компании (дизайн-проект) и составление списка изделий, которые будут экспонироваться на выставке (презентации)	Подразделения маркетинга, сбыта (продаж) и конструкторско-технологическое	
Подготовка образцов изделий для экспонирования на выставке (презентации), а также средств оргтехники, которые будут использоваться на стенде	Подразделения сбыта (продаж), производственное, административно-техническое, маркетинга	
Согласование с партнерами компании в стране прохождения выставки (презентации) совместных рекламных и PR-акций, в том числе приглашений на стенд потребителей, представителей национальных СМИ, включая специализированные и др.	Подразделение маркетинга	
Оплата участия компании в выставке (презентации), в том числе рекламных акций, если они предусмотрены	Подразделения маркетинга и финансов	
Определение персонального состава делегации компании на выставку (презентацию)	Руководители подразделений компании	

Наименование мероприятия	Ответственные исполнители	Сроки
Подготовка необходимого количества бланков договоров и контрактов	Подразделения маркетинга, сбыта (продаж), организационно-правового	
Подготовка текстов пресс-релизов и других официальных материалов для размещения в национальных СМИ, в том числе специализированных	Конструкторско-технологическое и др.	
Подготовка рекламно-информационных материалов в необходимых количествах	Подразделение маркетинга	
<p>Подготовка памяток для стендистов и тезисов ответов на вопросы посетителей стенда:</p> <ul style="list-style-type: none"> — о новых видах изделий, в том числе впервые экспонируемых (акцент на сферах применения и отличиях от конкурентов), ответы на наиболее часто задаваемые вопросы, касающиеся технических характеристик и потребительных свойств; — об ассортиментной политике компании, в том числе о планируемых к выпуску новых изделиях и сроках их выхода на рынок (принятия заказов или готовности опытных образцов); — о политике сервисного сопровождения; — о политике в сфере организации взаимоотношений с партнерами; — о ценовой политике 	<p>Подразделения:</p> <p>конструкторско-технологическое</p> <p>производственное и маркетинга</p> <p>гарантийного обслуживания и сервисного сопровождения маркетинга</p> <p>планово-экономическое</p>	
Организация доставки экспонатов и рекламно-информационных материалов на выставку	Подразделения административно-техническое и маркетинга	
Разработка блока вопросов для интервьюирования посетителей (в бумажном и электронном виде)	Подразделения конструкторско-технологическое и маркетинга	
Разработка формы отчета (в бумажном и электронном виде) об участниках выставки (презентации), заполняемой сотрудниками компании непосредственно на выставке	Подразделение маркетинга	
Подготовка и представление отчета об итогах участия компании в выставке руководителям подразделений маркетинга, коммерческого, сервиса и финансового	Ответственный сотрудник компании на выставке	В течение пяти рабочих дней с даты их возвращения в компанию

Наименование мероприятия	Ответственные исполнители	Сроки
Представление руководителю компании «Итогового отчета об участии компании в выставке (презентации)» и экспертная оценка ее эффективности (по 10-балльной шкале)	Руководитель службы маркетинга	В течение 14 календарных дней с даты завершения работы выставки или окончания презентации
Размещение на внутреннем сервере компании дайджеста «Итогового отчета об участии компании в выставке (презентации)»	Подразделения маркетинга и информационных технологий	В течение пяти дней с даты его утверждения

5. Разработать правила проведения интервьюирования посетителей стенда на выставке (презентации), предусматривающие:

- правила поведения сотрудника компании, работающего на выставке (должен проявлять максимальную активность по привлечению посетителей на стенд, отвечать на их вопросы и по возможности проводить их интервьюирование с фиксированием результатов);

- порядок проведения интервьюирования посетителей (индивидуально, с использованием базового блока вопросов, с отражением его ответов в специальной электронной форме либо непосредственно в процессе общения, если это не вызывает негативного отношения со стороны посетителя, либо сразу по его завершении, но в любом случае в течение того же дня, когда оно проводилось);

- порядок представления ежедневной отчетности о прошедшем рабочем дне (приблизительное количество посетителей за прошедший день, ранжирование их интереса к экспонируемым товарам или услугам, перечень наиболее часто задаваемых вопросов с отметкой в справочнике-подсказке, внесение в него новых вопросов);

- порядок общения сотрудника компании с посетителем во время его посещения стенда компании (ориентация на сбор необходимой информации и формирование (поддержание) бренда компании).

6. Разработать блок вопросов для интервьюирования посетителя стенда:

- дату заполнения;
- сведения о посетителе:
 - ФИО,

- наименование компании, которую он представляет,
- занимаемая им должность,
- адрес, в том числе электронный,
- телефон, факс (заполняется либо со слов, либо с визитной карточки посетителя),
- к какой категории из нижеперечисленных следует отнести посетителя (отметить):
 - конечный потребитель (указать, в какой сфере специализируется, выбрать из меню-подсказки),
 - посредник (указать в какой стране (регионе) он осуществляет или планирует осуществлять свою деятельность),
 - разработчик (производитель) изделий-аналогов,
 - производитель (поставщик) изделий-аналогов,
 - представитель специализированных СМИ (в том числе национальных, указать конкретно),
 - другое (указать конкретно);
- какими товарами заинтересовался посетитель (выбрать из меню-подсказки изделия, представленные на выставке);
- чем обычно мотивируется его выбор товара:
 - новизной конструкции,
 - техническими характеристиками,
 - внешним видом и удобством использования (дизайн и (или) эргономика),
 - возможностью модификации изделия под конкретные задачи,
 - программным обеспечением функционирования изделия,
 - сопроводительной (эксплуатационной) документацией на изделия,
 - качеством,
 - ценой,
 - сроками изготовления (относительно даты заключения договора),
 - организацией сервисного обслуживания,
 - условиями и сроками поставки,
 - брендом компании,
 - другое (указать конкретно);
- какие из основных характеристик товара (услуги) (не более трех из меню-подсказки) посетитель считает наиболее важными при определении выбора изделия из числа конкурентных (отметить из числа приведенных в справочнике-подсказке);

- какие изделия конкурентов посетитель упоминал как возможные аналоги изделиям компании (выбрать из меню-подсказки);
 - приобретал или пользовался ли он ранее изделиями компании (какими именно, выбрать из меню-подсказки). Если да, то что его более всего устроило или не устроило (выбрать из меню-подсказки);
 - какие информационные материалы о товарах компании он хотел бы получить и когда это необходимо сделать (указать конкретные сроки и в каком виде они должны быть предоставлены);
 - экспертная оценка посетителя как потенциального потребителя или партнера (по традиционной 5-балльной шкале);
 - примечание (свободное поле для заметок).
7. Разработать структуру и форму «Отчета ответственного сотрудника компании об участии конкурентов в выставке», включающую список компаний-конкурентов (участников выставки) с указанием:
- занимаемой ими экспозиционной площади (в кв. м);
 - перечня экспонируемых товаров или услуг, которые могут рассматриваться как конкурентные компании;
 - информации по возможности полной о новых, ранее не демонстрировавшихся товарах (услугах), которые могут быть признаны конкурентными (если рекламно-информационные материалы производителя (поставщика) не удалось получить в печатном или электронном виде, то сотрудник компании заполняет стандартную электронную форму с указанием основных технических и потребительных характеристик товара (услуги) и, по возможности, делается его фотография на выставке);
 - использованных ими средств оргтехники для отображения информации на стенде (например, плазменный телевизор или жидкокристаллические мониторы большого формата, мультимедийные проекторы, Интернет и др.);
 - количества стендистов;
 - перечня рекламных и PR-акций, проведенных ими в период работы выставки (желательно приложить либо сами материалы, например, пресс-релизы, специализированные рекламные материалы (выставочные бюллетени, местные газеты с PR- и рекламными материалами о компаниях-конкурентах, если они распространяются на стенде);
 - экспертной сравнительной оценки экспозиции стенда компании и ее основных конкурентов (дизайн экспозиции и доступность представленных образцов товаров, плюсы и минусы);
 - перечня передаваемых в подразделение маркетинга информационных и рекламно-информационных материалов (официальный каталог выставки, проспекты, буклеты, листовки, описания, фотографии,

CD-диски, местные периодические СМИ, в том числе специализированные и др.).

8. Разработать порядок отчетности ответственного сотрудника на выставке об итогах участия в ней, включающий:

- отчет об участии конкурентов в выставке;

- отчет о проведенных рекламных и PR-акциях, осуществленных сотрудниками компании в период проведения выставки (в том числе совместно с партнерами компании) и фактически израсходованных на их проведение денежных средств (включая представительские расходы);

- отчет о заключенных договорах и подписанных протоколах о намерениях, в том числе полный список заключенных договоров и протоколов о намерениях и следующих данных о них:

- общая сумма по заключенным договорам,

- наименование и количество товаров (услуг) по всем договорам и протоколам о намерениях (в том числе: с новыми потребителями, с партнерами),

- экспертная оценка участия в работе выставки партнеров компании и разработка предложений по повышению эффективности форм взаимодействия с ними на выставках в будущем;

- сводная оценка общего количества посетителей стенда компании, проранжированных по степени их потенциальной значимости, в том числе среди приглашенных партнерами;

- сводный список товаров (услуг), вызвавших наибольший интерес у посетителей, в разбивке по категориям;

- сводный список ранжирования посетителями стенда компании значимости основных характеристик экспонируемых на выставке товаров (услуг);

- сводный список наиболее часто задаваемых посетителями вопросов, замечаний, пожеланий и предложений, сгруппированных по разделам:

- технические характеристики и потребительные свойства товаров (услуг),

- ассортиментная политика (освоение новых видов товаров (услуг) компании,

- качество товаров (услуг),

- сопроводительная (эксплуатационная) документация,

- гарантийное обслуживание и сервисное сопровождение,

- ценовая политика компании,

- политика регионального партнерства компании,

— политика партнерства компании в сфере кооперации по производству комплектующих изделий;

■ сводный список наиболее часто упоминаемых посетителями аналогичных товаров и услуг конкурентов с указанием того, что их более всего привлекает в них по сравнению с товарами (услугами) компании (приводятся данные по каждому товару (услуге) у конкурента);

■ если в период проведения выставки имел место возврат товара, то приводится описание товара и характер дефекта;

■ конкретные предложения относительно целесообразности участия компании в этой выставке в будущем и перечень мероприятий по повышению ее эффективности, включая:

— оценку целесообразности участия компании в выставке по 10-балльной шкале (высший ранг — 10 баллов),

— порядок подготовки образцов товаров для экспонирования на выставке,

— размер арендуемой площади, выбор павильона (если их несколько) или места в нем (если предусмотрена отдельная оплата за расположение стенда в нем или этажность),

— рекомендуемый для экспонирования перечень товаров (услуг),

— дизайн стенда,

— наличие дополнительных средств оргтехники и мультимедиа на стенде,

— перечень необходимых рекламно-информационных материалов, которые пользуются наибольшим спросом, и предложений по размещению пресс-релизов в конкретных СМИ, оценку целесообразности подготовки дайджестов на национальных языках и оперативного отражения участия компании в выставке на веб-сайте компании,

— целесообразность осуществления рекламных и PR-акций в период проведения выставки и привлечения к ним партнеров компании,

— подготовки дополнительных методических и справочных материалов (например, памяток для стендистов и др.).

9. Провести анализ данных из отчета ответственного сотрудника на выставке, мониторинга материалов в СМИ и Интернете, освещающих выставку, финансового отдела о фактическом расходовании денежных средств на участие компании в выставке и подготовить итоговый отчет об участии компании в выставке, включающий в себя:

■ данные о заключенных договорах (общая сумма и по каким товарам (услугам));

■ данные об основных конкурентах, принимавших участие в выставке и экспонируемых ими товарах (услугах), в том числе новых, ранее не экспонировавшихся (подробно);

■ данные об общем количестве посетителей стенда компании по категориям;

■ перечень товаров (услуг), вызвавших наибольший интерес у различных категорий посетителей стенда компании;

■ перечень товаров (услуг) конкурентов компании, наиболее часто упоминаемых посетителями стенда, и того, что их более всего привлекает или нет в них, в сравнении с аналогами у компании (приводятся данные конкретно по каждому товару (услуге) и конкуренту);

■ анализ популярности у посетителей рекламно-информационных материалов и целесообразность подготовки памяток стендистам по конкретным видам товаров (услуг);

■ перечень наиболее часто высказываемых замечаний, пожеланий и предложений посетителями в адрес компании, касающихся характеристик, качества, ассортимента, программного обеспечения, эксплуатационной документации, цены, условий поставок и организации сервисного обслуживания товаров;

■ данные о качестве экспонируемых товаров, в том числе по имевшим место причинам отказов;

■ анализ организации взаимоотношений с партнерами компании в период проведения выставки (презентации) и предложения по повышению их эффективности;

■ экспертная оценка эффективности, осуществленных в период подготовки и проведения выставки рекламных и PR-акций;

■ результаты анализа мониторинга освещения выставки в целом и компании в частности в СМИ, в том числе специализированных, и в Интернете;

■ анализ соответствия фактического и планируемого бюджетов финансирования участия компании в выставке и причин несоответствия, если они имеют место;

■ оценка уровня достижения планируемых количественных и качественных целей по итогам участия компании в выставке (конкретно);

■ экспертная оценка целесообразности дальнейшего участия компании в выставке по 10-балльной шкале с отражением утвержденного ее значения в ЕБД;

■ предложения по повышению эффективности участия компании в аналогичной выставке на предстоящие периоды.

10. Подготовленный дайджест итогового отчета об участии компании в выставке направить руководителям всех структурных подразделений для информации и руководителю компании для утверждения.

Приходите к нам, у нас — дешевле.
Быть скупым — это круто!

Из рекламного объявления

Ты не слышишь меня,
Я не слышу тебя!

Из популярной песни

ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ ЦЕНОВОЙ СТРАТЕГИИ

На Западе подсчитали, что на величину спроса цена оказывает в 10 раз большее влияние, чем реклама. Существует несколько подходов к определению цены.

При классическом (экономическом) подходе компания определяет цену с учетом прежде всего своих собственных затрат. Она рассчитывает себестоимость товара, учитывает все виды издержек и, наконец, закладывает определенную норму прибыли.

Маркетинговый подход к определению цены гораздо сложнее. Он основывается не только на анализе собственных затрат, но и учитывает такую достаточно противоречивую информацию, как мнение потребителей, а также силу конкуренции. Однако в конечном итоге этот подход позволяет избежать затоваривания и дает компании возможность держать цены на максимальном уровне.

ЦЕННОСТЬ ТОВАРА (УСЛУГИ) ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ И ЭЛАСТИЧНОСТЬ СПРОСА

Главным фактором, учитываемым при установлении цены, является изучение оценки потребителем экономической ценности товара (услуги), которая в первую очередь и определяет выбор потребителя.

Формирование экономической ценности товара (услуги) представлено на рис. 6.1.



Рис. 6.1. Формирование экономической ценности товара (услуги) для потребителя

При установлении цены необходимо учитывать возможную реакцию основных групп потребителей. Она тесно связана с ожиданиями потребителя и репутацией компании-производителя. Потребитель скорее предпочтет приобрести товар (услугу) по более высокой цене, но с хорошо зарекомендовавшей себя маркой (брендом). При этом следует избегать формирования неблагоприятного общественного мнения о так называемой избыточной прибыли, даже при хорошей репутации компании. Это может подтолкнуть потребителя сделать заказ там, где появится приемлемая альтернатива. Реальные и потенциальные конкуренты будут стремиться предлагать аналогичные товары (услуги) по более низким ценам, если, по их мнению, прибыль у них может быть более высокой.

Попытки максимально увеличить прибыль любыми способами всегда связаны с риском. Справедливо считается, что лучше довести риск до минимума, чем довести прибыли до максимума. Однако некоторые производители первоначально предпочитают установить более высокую цену на новую продукцию по следующим причинам:

- новый товар (услуга) должен иметь уникальные преимущества, за которые потребитель заплатит больше;
- высокая цена, особенно там, где трудно сравнивать конкурирующие виды товаров (услуг), создаст впечатление о высоком качестве.

Такое впечатление может остаться о товаре (услуге) даже при дальнейшем снижении цены;

■ производитель не стремится к большому начальному объему.

Если цена устанавливается на самом высоком уровне, соответствующем достижению запланированного объема продаж, такая политика называется «снятием сливок». Она может быть рекомендована только тогда, когда есть уверенность, что уникальность товара (услуги) не будет скопирована прежде, чем удастся овладеть значительной долей рынка.

Другие производители, наоборот, предпочитают устанавливать более низкую цену. Это кажется им менее рискованным, так как снижает до минимума вероятность переоценки и должна помочь товарам (услугам) сразу перейти в стадию роста. Однако если спрос не чувствителен к цене, и себестоимость единицы товара (услуги) постепенно уменьшается по мере увеличения объема, то выгоды от низкой цены становятся практически не ощутимыми. Более того, низкая цена может ассоциироваться и с низким качеством товаров (услуг).

Если можно было бы отобразить на графике зависимость цены от объема реализации, то ценообразование стало бы простой арифметической задачей. При определенном диапазоне цен и объемах можно было бы элементарно подсчитать прибыль. Но в том-то и дело, что спрос на продукцию не имеет прямой зависимости от цены. В целом спрос будет эластичным, если потребители не смогут найти существенных различий между конкурирующими видами продукции, если частота покупок высока, если высока стоимость единицы продукции. Спрос будет неэластичным, если продукция уникальна и потребители видят в ней большую необходимость, а спрос опережает предложение.

Однако надо очень осторожно использовать меру эластичности спроса. Этот показатель эффективен для анализа в рамках диапазона цен, так как построение графика эластичности спроса (ось «Х» — цена, ось «У» — Объем продаж) представляет большие трудности. Можно, конечно, сделать это относительно товаров (услуг) конкурентов, но это тоже будет в достаточной степени субъективно.

На практике принято проводить специальные опросы постоянных и потенциальных потребителей с целью получения ответа на вопрос: купили бы они товары (услуги), если бы они продавались по цене «С»? Процент опрошенных, которые готовы приобрести товары (услуги) по этой цене, наносится на график по оси «У», а по оси «Х» откладывается соотношение запрашиваемой цены к рыночной. Полученная кривая не отражает реального соотношения между ценой и объемом, она дает лишь представление о чувствительности товаров (услуг) к цене

как таковой. Более чувствительные товары (услуги) имеют узкий максимум с резким спадом, а менее чувствительные — широкий максимум с плавным спадом. Этот метод можно рекомендовать по товарам (услугам), которые можно продемонстрировать потребителю, а не по тем, для принятия решения о приобретении которых он должен больше доверять ее описанию.

МЕТОДЫ УСТАНОВЛЕНИЯ ЦЕНЫ И ЦЕНА РАВНОВЕСИЯ

Цена является наиболее заметной из всех составляющих конкурентоспособности и, следовательно, ее изменения быстрее обнаруживаются и вызывают ответную реакцию потребителей. Изменения других элементов маркетинга менее заметны, их труднее обнаружить и организовать ответные действия.

В отличие от цен, ориентированных на издержки производства, эти цены устанавливаются, постоянно наблюдая за интенсивностью спроса. При повышении спроса цены увеличивают, а при падении — уменьшают, хотя издержки производства остаются неизменными. В итоге происходит *ценовая дискриминация*, означающая, что товар (услуга) одновременно продается по нескольким ценам, в зависимости от места и времени продажи, а иногда и от категории потребителя (наиболее часто используется при реализации товаров (услуг) длительного пользования).

В некоторых случаях ценовая дискриминация проводится в зависимости от места продажи, например, от категории и престижности магазина.

Самостоятельную группу методов определения цен составляет математическое (в том числе имитационное) моделирование, в особенности при расчете *цены равновесия*.

В основу расчета модели цены равновесия кладется взаимодействие двух функций:

- функции возможного объема выпуска (предложения) товаров (услуг) в зависимости от ее цены;
- функции спроса на эту группу товаров (услуг), зависящего также от цены.

Точка пересечения этих кривых и является ценой равновесия, при которой все выпущенные товары (услуги) будут реализованы (рис. 6.2).

Если при определенном объеме производства цена получается выше равновесной, то это означает, что часть товаров (услуг) может быть не реализована. В противном случае — иная ситуация, характеризующаяся дефицитом на данный вид товаров (услуг). Основная слож-

Способность построения этой модели заключается в определении функции спроса, что и является одной из задач маркетинга.

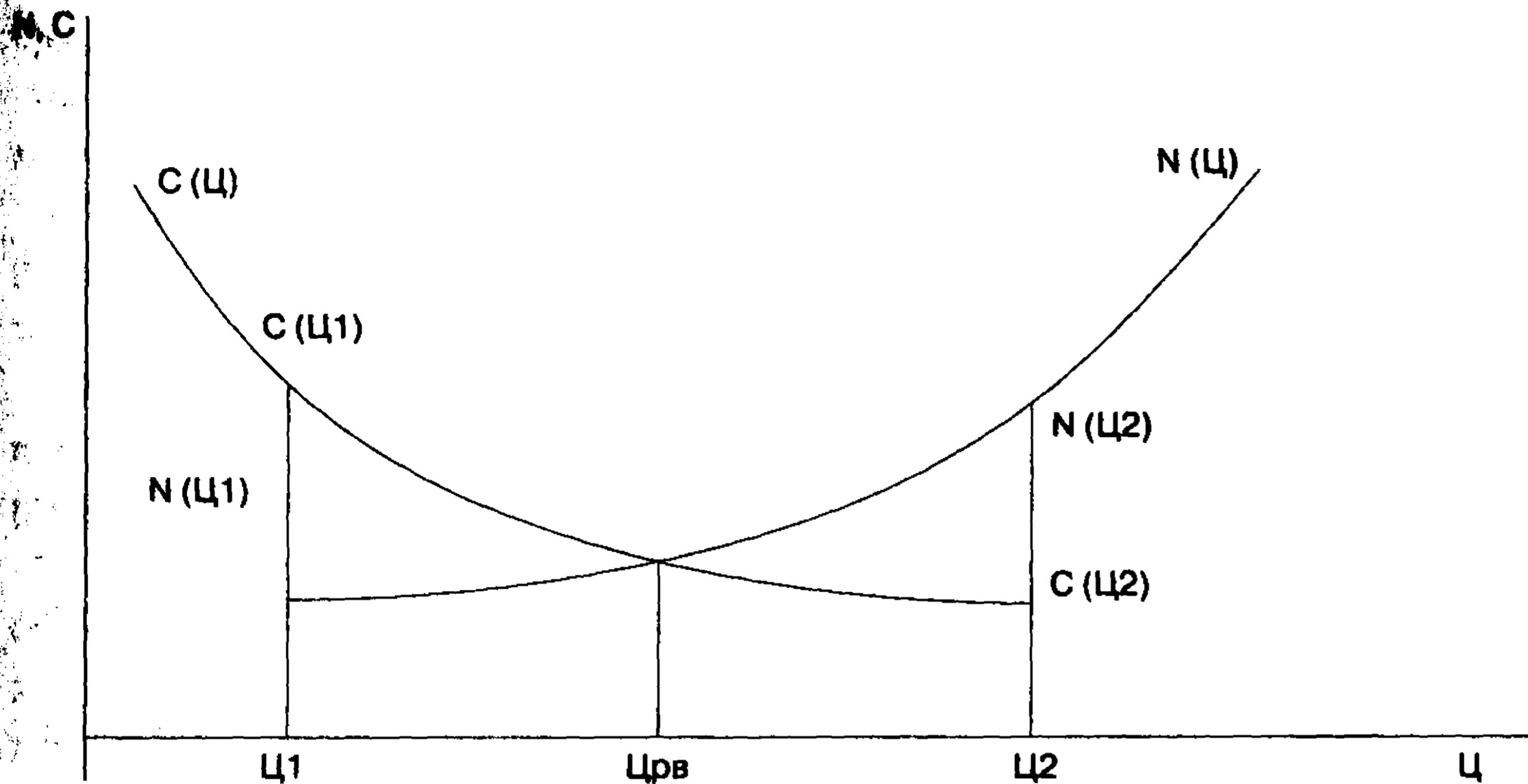


Рис. 6.2. Графическая интерпретация цены равновесия

Ниже приведено воздействие изменения цены на прибыль (рис. 6.3, 6.4).

<p>Прибыль увеличивается «+»</p>	<p>Первоначально цена была занижена, потребители могли заплатить больше.</p> <p>Производственные мощности ограничены, а компания имеет большой портфель заказов.</p> <p>Рынок нечувствителен к ценам (неэластичен).</p> <p>Более высокие цены делают товар более привлекательным для потребителей.</p> <p>Происходит быстрое расширение емкости рынка.</p>
<p>Конкуренты подают сигнал к увеличению цен в отрасли (кратковременное снижение прибылей).</p> <p>Увеличение цен не компенсирует увеличение издержек (например, по причине инфляции).</p> <p>Первоначальные цены были «правильными», продажи уменьшаются быстрее, чем увеличиваются доходы от реализации единицы продукции (при эластичном рынке).</p>	<p>Прибыль уменьшается «-»</p>

Рис. 6.3. При увеличении цены

<p>Прибыль увеличивается «+»</p>	<p>Более низкие цены ведут к расширению емкости рынка быстрее, чем падают прибыли (эластичный рынок).</p> <p>Первоначально цена на товар была занижена.</p> <p>Издержки производства единицы продукции уменьшаются быстрее, чем поступления от реализации продукции.</p> <p>Низкие цены позволяют выйти на новые рынки.</p>
<p>При ответном снижении цен конкурентами в условиях отсутствия новых потребителей.</p> <p>Первоначальные цены были «правильными», а рынок оказался «неэластичным».</p> <p>Рынок нечувствителен к снижению цен, а объем продаж относительно стабилен.</p> <p>Ставилась цель увеличить долю рынка и закрыть его для новых конкурентов.</p>	<p>Прибыль уменьшается «-»</p>

Рис. 6.4. При уменьшении цены

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТЬ ПОТРЕБИТЕЛЯ К УРОВНЮ ЦЕНЫ

Эффект представлений о наличии заменяющих товаров — потребитель тем более чувствителен к цене товара, чем она выше по отношению к ценам товаров, воспринимаемых им как аналоги.

Эффект уникальности — чем более уникален товар по своим свойствам, тем менее потребители будут чувствительны к уровню его цены, когда будут сравнивать с альтернативными товарами.

Эффект затрат на переключение — чем существеннее затраты, связанные с организацией использования специфической марки (типа) данного товара, тем менее потребители будут чувствительны к ценам, когда станут решать, какую из альтернативных марок приобрести.

Эффект затрудненности сравнений — потребители менее чувствительны к уровням цен широко известных товаров или товаров, известных компаний, если сравнение товаров по свойствам и ценам затруднено.

Эффект оценки качества через цену — чем в большей мере потребитель воспринимает цену как сигнал об уровне качества, тем менее он чувствителен к ее абсолютному уровню.

В общем случае, потребители используют цену как индикатор качества, если:

- они убеждены, что товары одного типа различаются по качеству в зависимости от фирмы-производителя;
- они считают, что приобретение низкокачественного товара может обернуться для них существенными потерями (убытками);
- им недостает информации, которая позволяла бы достаточно надежно оценить качество товара (в особенности услуги) до приобретения (использования).

Эффект дороговизны товара — чувствительность потребителя к уровню цены тем больше, чем выше затраты на приобретение товара по абсолютной величине или в пределах от суммы его дохода.

Эффект товара через конечный результат — чем потребитель более чувствителен к общей величине затрат на достижение некоего конечного результата и чем большую долю в ней составляет какой-то промежуточный товар, который ему надо приобрести для достижения этого результата, тем он будет более чувствителен к цене такого промежуточного товара.

Эффект разделения затрат — чем большую часть затрат на покупку несут третьи лица, тем меньше чувствительность потребителя к цене.

Эффект воспринимаемой справедливости цены — потребитель тем более чувствителен к цене, чем существеннее ее величина выходит за пределы диапазона, в котором потребитель считает цены «справедливыми» или «обоснованными».

Факторы, формирующие представление о справедливости или несправедливости цены:

- соотношение текущей цены с ранее действующей более низкой, даже если она вызвана высоким уровнем спроса;
- соотношение данного товара (услуги) с ценами сходных;
- роль товара в формировании стандарта потребления (товар приобретается для предотвращения падения уровня комфортности существования или, наоборот, ради повышения уровня комфортности существования).

Эффект создания запасов — чем более товар пригоден для хранения в составе запасов, тем потребители чувствительнее к временным отклонениям его цены от тех уровней, которые соответствуют их долгосрочным ожиданиям.

Рассмотрим все факторы, влияющие в конечном счете на формирование цены (табл. 6.1).

Факторы формирования ценовой стратегии на различных типах рынков

Фактор	Рынок продукции производственно-технического назначения	Рынок потребительских товаров
Роль ценовой стратегии в системе инструментов маркетинга	Цена может быть решающим фактором в условиях тендеров, а в остальных случаях может иметь значение меньшее, чем уровни сервиса, организации поставок и технической поддержки	Часто является основным фактором и важнейшей детерминантой покупательского спроса
Эластичность спроса	Спрос на определенную категорию товаров в целом часто неэластичен в силу его производности. Спрос на товары определенной марки может быть эластичным или неэластичным, что зависит от политики компании	Спрос на товары определенной категории или определенной марки внутри этой категории может быть эластичным или неэластичным в зависимости от характера товара
Формирование цен в рамках формального конкурса (тендера)	Весьма распространена процедура формирования цен, опирающаяся на открытые или закрытые торги (тендеры)	Не свойственно для потребительских рынков, кроме продаж на оптовых ярмарках и аукционах
Уторговывание цены между продавцом и покупателем	Весьма распространено при купле-продаже промежуточных товаров. Является стандартной процедурой при заключении крупных контрактов	Иногда встречается при купле-продаже наиболее дорогостоящих товаров (недвижимости, автомобилей и т.п.). Невозможно для большинства массово продаваемых потребительских товаров.
Использование прейскурантных или этикеточных цен	Прейскурантные цены используются почти во всех сферах маркетинга промышленных товаров, но покупатели крайне редко совершают покупки по этим ценам	По большинству потребительских товаров покупатели платят прейскурантные или этикеточные цены
Скидки	Широко используется большой ассортимент скидок	Скидки предоставляются в рамках акций по стимулированию или при оплате наличными деньгами. Другие типы скидок встречаются крайне редко и носят неявный характер
Финансовое содействие покупателям при приобретении товаров	Весьма распространено и носит чаще всего форму лизинговых и иных подобного рода соглашений	Используется часто и имеет форму различного рода кредитных карточек или краткосрочных или долгосрочных (при покупке дорогостоящих товаров) соглашений с покупателями

Выбор стратегии ценообразования не может осуществляться без мониторинга цен основных конкурентов. Среди маркетологов бытует мнение, что мониторинг публичных цен не даст результатов, так как публичные цены поставщиков имеют серьезные расхождения с реальными. Однако это не совсем так.

Во-первых, сегодня большинство крупных игроков на рынке стараются сделать свою ценовую политику максимально прозрачной для партнеров и потребителей. Очевидно, что всегда при этом будут некоторые скрытые скидки и специальные цены для партнеров, но это имеет значение только в том случае, когда компания собирается играть против конкретного конкурента.

Во-вторых, можно проводить мониторинг не абсолютных значений цен, а сравнивать тенденции изменения публичных цен у конкурентов, т.е. их динамики изменения в отчетном периоде по отношению к предшествующему.

Следовательно, если необходимо проследить общие тенденции, складывающиеся на рынке, то открытые источники информации могут представить достаточно точную картину. На рисунке 6.5 показана схема проведения мониторинга цен.

ЦЕНОВАЯ АРХИТЕКТУРА, ИЛИ ЧЕТЫРЕ ПОВОДА
ОТКАЗАТЬСЯ ОТ ДЕНЕГ СЕЙЧАС,
ЧТОБЫ ЗАРАБОТАТЬ ИХ ЗАВТРА

Расширение границ. Подобная стратегия подходит компаниям, успешным на своем рынке (территориальном, продуктовом и пр.), но не представленным на «чужом». Как правило, рынок-цель занят сильными конкурентами, и традиционные программы стимулирования сбыта, включая скидки и бонусы, в таком случае малоэффективны. Бесплатное распространение (в том числе и точечное) собственного товара потенциальным потребителям и партнерам остается едва ли не единственным способом привлечь их на свою сторону.

Агрессивный новичок. Бесплатные поставки — отличное средство для амбициозных новичков, претендующих на долю рынка, поделенного между парой-тройкой безоговорочных лидеров. Единственное ограничение в том, что на успех можно рассчитывать, когда качество продукта не вызывает сомнений.

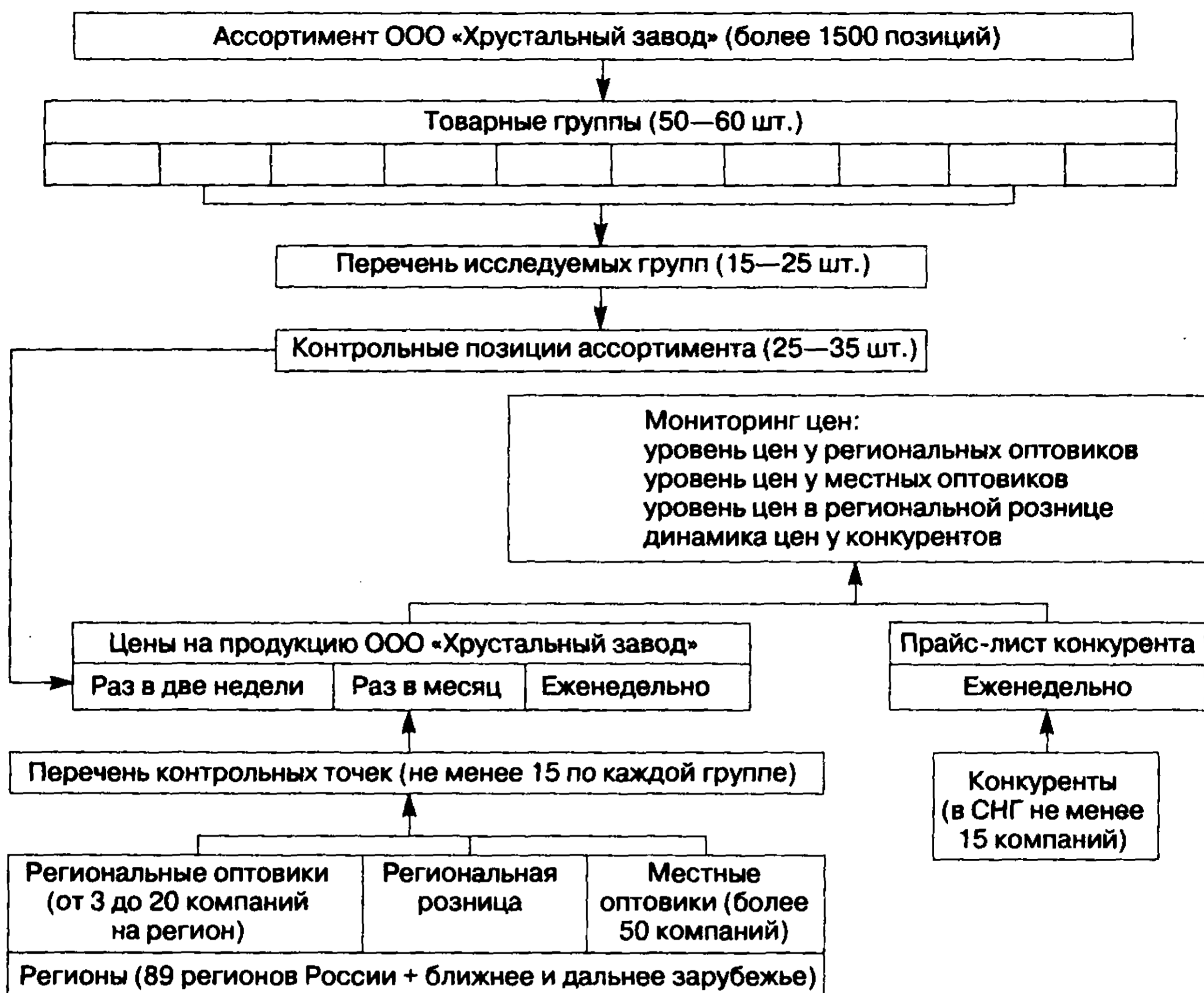


Рис. 6.5. Проведение мониторинга цен

Манипулирование ценой. Стратегией работы на все времена модель может стать для тех, кто овладел искусством ценовой архитектуры. Умение перераспределять прибыль позволяет без всяких проблем отдать партнеру что-то бесплатно, но в дальнейшем полностью окупить свои затраты за счет поставки дополнительных услуг.

Подарок-капкан. Товар, доставшийся даром или по символической цене, может выступать в качестве наживки. Заглотив ее, партнер становится гарантом стабильного дохода владельца приманки. Такую технологию активно используют производители оборудования, имеющего «закрытый код», т.е. способного работать только на фирменных расходных материалах. Ненужный товар — единственный случай, когда эффекта не дадут даже самые изощренные маркетинговые инструменты. Во всех остальных ситуациях, какими бы сложными на первый взгляд они ни казались, всегда можно найти адекватный ответ рынку, в том числе отдавая свой товар потребителю бесплатно.

ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ И РАЗРАБОТКА ПЛАНА ПРОДАЖ

Разработка плана продаж всегда должна быть впереди разработки плана производства. В основе его должна стоять реальная оценка потребности рынка в товарах (услугах) компании при должном уровне качества, сервисе и приемлемом, с точки зрения потребителя, уровне цены. Базовой точкой отсчета при составлении плана продаж остается размер поступления денежных средств на счет компании при заданном уровне маржинальной прибыли (рентабельности) и с учетом ассортиментных ограничений. Следовательно, процесс разработки проекта плана продаж должен идти с учетом утвержденной стратегии ценообразования.

Особое внимание при этом должно уделяться правильному выбору видов и размеров скидок. Очевидно, что у снижения цен всегда есть предел, который определяется финансовой устойчивостью компании. Следовательно, в использовании в качестве долгосрочной конкурентной стратегии постоянного снижения цен может привести к тому, что начиная с какого-то момента компания будет вынуждена идти на снижение качества товара (услуги) и (или) снижение уровня сервиса, чтобы удержать низкую цену, что непременно будет в очень короткий промежуток времени замечено потребителями и они уйдут к конкурентам. Из этого следует, что основной стратегией компании на рынке должна стать стратегия повышения экономической ценности товара (услуги) для потребителя и соответственно его цены.

ПРИНЦИПЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПОЛИТИКИ СНИЖЕНИЯ ЦЕН

Снижение цен с целью стимулирования спроса оправданно обычно только в ситуации его общего роста. Если кто-то снижает цену, а вслед за ним это делают остальные, в условиях, когда рынок не растет, то потери понесут все.

При этом всегда следуйте следующим правилам:

- не снижайте цены просто потому, что так делают другие;
- используйте скидки для продажи запасов и снижения остатков;
- все скидки должны быть ограничены во времени;
- убедитесь, что выгоду получает именно конечный потребитель;
- снижайте цены только для зрелых рынков;
- при первой же возможности отказывайтесь от скидок.

Необходимое увеличение
объема производства
для сохранения уровня
прибыли, %

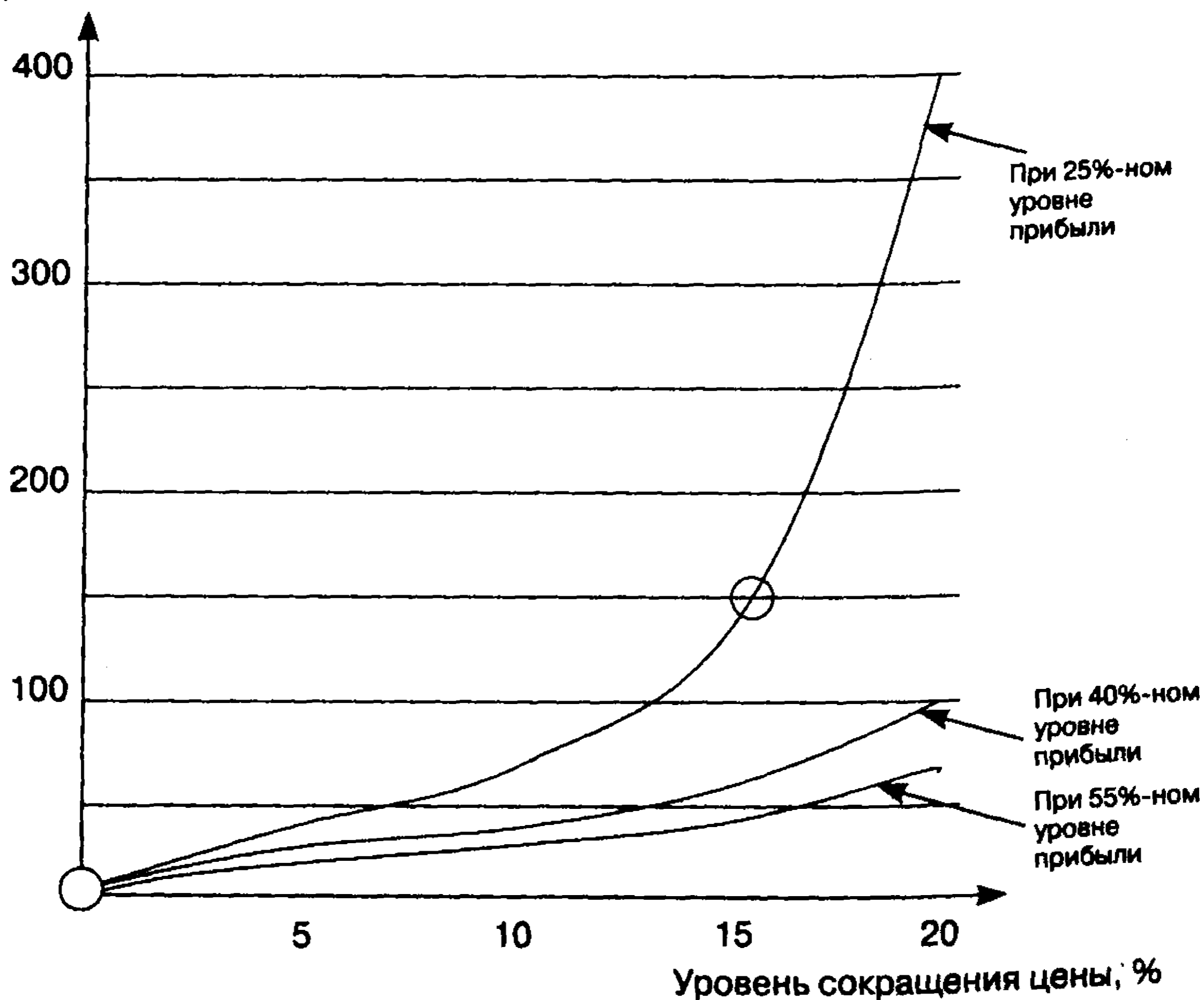


Рис. 6.6. Соотношение увеличения объема производства для сохранения уровня прибыли и уровня сокращения цены

В каждом конкретном случае, принимая решение о назначении того или иного значения цены или размера скидки:

- определите маржинальную (предельную) прибыль на одно изделие (поступления от продаж за вычетом переменных издержек) и точку безубыточности;

- исследуйте факторы, связанные с тактикой продаж, конкуренцией, уровнем цен, которые могут максимизировать маржинальную прибыль. Для этого необходимо выбрать наиболее выгодную комбинацию цены, умноженной на предполагаемый объем продаж;

- исходя из поставленных задач по уровню прибыли, объемам продаж и показателям издержек установите предварительную цену;

- составьте таблицу основных потребительских свойств (параметров) товара (услуги) (исходя из предпочтений потребителей), посредством которой можно сравнивать степень приближения собствен-

ного и конкурентного товара (услуги) к «идеальному», в том числе по критерию «цена»;

- вычислите средневзвешенный параметрический индекс для сравниваемых товаров (услуг);

- определите соотношение средневзвешенных параметрических индексов для сравниваемых конкурирующих товаров (услуг). Один из индексов среднего значения (желательно для товара (услуги), уже имеющегося на рынке и продаваемого по известной цене) принимается за 100%;

- индексы, приведенные к единому знаменателю, представляют собой не что иное, как надбавки и скидки к базовой цене за различие потребительских свойств (параметров);

- определите «безразличные» диапазоны изменения цены, при которых потребителю будет все равно, что приобретать — предлагаемый или конкурирующий товар (услугу);

- разработайте прогноз продаж в зависимости от объема продаж и от цен в соответствии с требованиями по обеспечению заданного уровня прибыли;

- определите вариант цены, который наиболее соответствует целям компании;

- произведите оценку рисков и возможностей реализации товаров (услуг) по этой цене;

- определите окончательный уровень цены и размеры скидок.

СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

Анализ безубыточности — определение критических соотношений общей выручки и объема производства (поставок), при котором компания будет способна покрыть все свои расходы без прибыли.

Математический подход к анализу безубыточности можно представить двумя способами:

1) как разность между объемом реализации (V) и совокупностью переменных (VC) и постоянных (FC) затрат равна нулю:

$$V - (VC + FC) = 0;$$

2) как валовая прибыль ($VBП$) равна постоянным затратам (FC):

$$VBП = FC.$$

Виды скидок:

- скидка за объемы реализованных (предоставленных) товаров (услуг) в денежном выражении (оптовая скидка);

- дифференцированная скидка, зависящая от уровня спроса на конкретную группу (подгруппу) товаров (услуг) и (или)

- вид товара (услуги), а также в зависимости от формы, порядка и вида оплаты;
- скидка за оплату потребителем определенного объема товаров (услуг) наличными денежными средствами;
 - скидка при предоплате с фиксацией цены на товар (услугу) на строго определенный период, по истечении которого обязательства компании по фиксированной цене утрачивают силу;
 - скидка за ассортимент, предоставляемая потребителю за то, что он покупает в определенном соотношении разные виды товаров (услуг);
 - сезонные скидки на отдельные виды товаров (услуг), предоставляемые потребителю только при отгрузке (осуществлении) определенных объемов и (или) видов товаров (услуг) в сезон, не в сезон и в межсезонье;
 - специальная скидка на новые виды товаров (услуг) (опытные партии);
 - специальная скидка, предоставляемая потребителем на товары (услуги) более низкого качества или без специальной упаковки;
 - накопительная (бонусная) скидка, предоставляемая потребителям за суммарные объемы закупок за определенный временной период с момента первого дня оплаты.

Начиная с даты фактической итоговой (установленной на определенный период) оплаты поставленных по заключенным договорам товаров (услуг) в размерах, превышающих определенную сумму с учетом всех налогов, потребителю начисляется дополнительный бонус в установленном размере на все причитающиеся ему скидки в следующем за отчетным периоде.

Если в течение следующего за отчетным периода итоговая сумма денежных средств, поступившая на счет компании за реализацию товаров (услуг) по заключенным потребителем договорам, будет не меньше, чем в предыдущем, то срок действия бонуса продлевается автоматически на следующий период. В противном случае комиссионное вознаграждение выплачивается без начисления бонуса:

- бонусная скидка предоставляется потребителю на следующий за отчетным период, в том числе в сочетании с любой другой скидкой. Если в следующий период потребитель не приобретет товары (услуги) в том же объеме, индексируемом в денеж-

ном выражении, то эта скидка в следующий период не начисляется;

- дилерская скидка, предоставляемая официальному дилеру при соблюдении им определенных обязательств перед компанией;
- надбавка к цене за отсрочку платежа, практикуемая при отсрочке платежа на конкретный период. Штрафные санкции за просрочку платежа отсчитываются от установленной новой даты платежа;
- скрытые скидки, не декларируемые официально, которые имеют право предоставлять только утвержденный руководителем компании список сотрудников;
- скидка при предъявлении специального купона, при проведении специальных рекламных акций.

Методы установления цен:

- с ориентацией на издержки производства (предоставления). Основа определения цены — базовые издержки на единицу товара (услуги), к которым добавляется величина, покрывающая неучтенные затраты и прибыль. Этот метод позволяет установить предел цены, которая может быть установлена ниже только в исключительных случаях и на строго определенный период.

Существует два основных подхода к использованию данного метода при определении цены: с использованием полных и предельных издержек. При использовании метода полных издержек для определения цены помимо переменных составляющих издержек учитываются также постоянные накладные расходы компании пропорционально тому вкладу, который отдельные составляющие вносят в производство данного товара (предоставления услуги).

При использовании метода предельных издержек учитываются только те затраты, которые имеют непосредственное отношение к производству (предоставлению) данного вида товара (услуги). Этот метод не может быть использован для установления цен на все виды товаров (услуг), поскольку постоянные накладные расходы в конечном счете должны быть возвращены компании в общей выручке;

- с ориентацией на уровень рентабельности (безубыточности). Установление цены осуществляется после сравнения размеров маржинальной прибыли при различных уровнях цены

и объемах производства (предоставления) товара (услуги) и с целью максимизации следующих показателей:

- маржинальной прибыли,
- рентабельности собственного капитала компании (т.е. отношения прибыли к общей сумме активов по балансу за вычетом всех обязательств);
- рентабельности всех активов компании (т.е. отношения прибыли к общей сумме активов, сформированных за счет как собственных, так и заемных средств);
- с ориентацией на спрос. Уровень цены ставится в зависимость от изменения уровня спроса на товар (услугу): цена увеличивается, когда спрос на товар (услугу) относительно велик, и уменьшается, когда он ослабевает, затраты же на производство товара (предоставление услуги) в обоих случаях остаются неизменными.

При этом исходят из того, что потребитель определяет соотношение между его оценкой потребительной ценности товара (услуги) и его ценой с такими же показателями у аналогичного товара (услуги) других поставщиков.

Производственные затраты учитываются в принятии решений только как ограничительный фактор (может ли товар (услуга) продаваться с запланированной прибылью);

- с ориентацией на уровень конкуренции. Уровень цены устанавливается с ориентацией на уже сложившийся на рынке уровень цен на однородный товар (услугу). Цены на таком «конкурентном рынке в чистом виде» не диктуются отдельным поставщиком или их небольшой группой, а формируются в результате совместных действий хорошо информированных потребителей и поставщиков, следовательно, главное внимание уделяется не контролю за ценами как таковыми, а за собственными издержками.

На олигополистическом рынке (на котором действует ограниченное количество крупных поставщиков) уровень цен определяется целями, которые ставят перед собой доминирующие на рынке поставщики. Другой способ установления цены — вариант «запечатанного конверта», или тендерного ценообразования;

- с ориентацией на верхние и нижние пределы цены. Ценность товара (услуги) для самого богатого потребителя является верхним пределом цены, а издержки его производства — нижним пределом. При этом имеются в виду два предела себестои-

мости, первый из которых устанавливается исходя из прямых затрат, а второй — из полных затрат.

Выбор предела по себестоимости зависит от преследуемой цели. Между себестоимостью и подходящим уровнем цены существует интервал, величина которого может меняться в зависимости от типа товара (услуги) и ее потребителя. Установление цены в пределах интервала зависит от стратегии маркетинга компании.

Стратегии ценообразования:

- завоевание части рынка — один из способов проникновения и завоевания его значительной части для новой продукции за счет реализации товаров (услуг) по более низкой цене в целях стимулирования спроса. Если рынок очень чувствителен к цене, то установление более низкой цены позволяет найти на нем дополнительных потребителей. Опасность такой политики состоит в том, что низкая цена может вызвать спрос на товары (услуги), значительно превышающий возможности компании;
- политика «снятия сливок» направлена на то, чтобы использовать готовность части потребителей заплатить за товары (услуги) больше нормальной рыночной цены, потому что на этот момент она представляет для них большую ценность. По прошествии некоторого времени и насыщения этого сегмента рынка цена снижается для освоения новых сегментов. Такая политика — пример ценовой дискриминации скорее во времени, чем в пространстве и дает хорошие результаты, когда у конкурентов имеются значительные барьеры для выхода на рынок с аналогичными товарами (услугами). При этом компания получает два ощутимых преимущества: всегда можно снизить заведомо завышенную цену. У потребителя складывается мнение, что этот товар (услуга) высшего качества;
- быстрое получение выручки от продажи — установление цен на товары (услуги) на таком уровне, чтобы продажа приносила выручку в ближайшей перспективе. Уровень цен — высокий или низкий — определяется сложившимся уровнем спроса на рынке;
- установление цен на определенную номенклатуру товаров (услуг) — одновременная установка цен на ряд видов аналогичных видов товаров (услуг) делает более простой управление структурой цен, но в случае изменения производственных затрат поставщик будет вынужден либо изменять цены

на все выпускаемые (предоставляемые) товары (услуги), либо уменьшать затраты за счет внесения в них изменений.

Типы потребителей, выявляющиеся при непосредственном анкетировании их относительно приемлемого уровня цены на новый товар (услугу):

- незнайка — потребитель, который совершает покупки чисто импульсивно и не привык всерьез их обдумывать. Поэтому на заданный ему вопрос об отношении к определенному уровню цены он просто не имеет ответа и либо отвечает «не знаю», либо дает ответ совершенно случайный, не соотносящийся с тем, как он на самом деле поведет себя при покупке;
- лжетранжира — потребитель, который старается понравиться интервьюеру или боится показаться скрягой, поэтому он называет в качестве приемлемой цену куда более высокую, чем реально согласится заплатить за данный товар (услугу);
- игрок — потребитель, который, услышав вопрос о «приемлемой цене», немедленно начинает игру против исследователя. Ее смысл заключается в том, что он пытается дезориентировать интервьюера и нанявшую его компанию и побудить их предложить товар по пониженной цене. Для этого игрок называет в качестве приемлемой цену куда более низкую по сравнению с той, которую будет готов заплатить за этот товар на самом деле;
- играющий против исследователя — потребитель, который во время опросов сознательно манипулирует результатами исследований в надежде, что это приведет к установлению цены на уровне более низком, чем респондент готов заплатить за данный товар (услугу) на самом деле;
- искренний потребитель — тот единственный тип потребителя, который называет действительно ту цену, которая побудит его совершить покупку данного товара (услуги).

Торги и методы их оценки:

- экономический эффект проведения конкурсных торгов — обобщающий показатель, характеризующийся, с одной стороны, заинтересованностью и соответствием подрядчика выдвинутыми требованиями и условиями заказчика, а с другой — заинтересованностью заказчика ценой представленного предложения и соответствию его требованиям, условиям и возможностям. Показатель представляет собой разность между средней рыночной ценой продукции, работ и услуг и ценой, в наибольшей степени соответствующей требованиям, услови-

ям и возможностям заказчика, т.е. ценой победителя торгов, с учетом величины некомпенсированных затрат заказчика на организацию и проведение торгов. Экономический эффект проведение конкурсных торгов является абсолютным показателем, характеризующим итог процесса торгов. Он может использоваться как для оценки эффекта проведения торгов по закупке продукции, так и на архитектурно-планировочное проектирование, профессиональное управление строительством, проектно-строительные работы, а также предметов торгов, материальная реализация (поставки, эксплуатация) которых имеет экономический, социальный, оборонный, научно-технический и другие эффекты;

- экономическая эффективность проведения конкурсных торгов — показатель, сколько было сэкономлено средств (насколько снижена цена предмета торгов) на один рубль затрат на организацию и проведение торгов независимо от того, были ли они впоследствии компенсированы каким-то способом или нет. Он определяется как отношение экономического эффекта к величине фактических затрат на организацию и проведение конкурсных торгов.

Точка рентабельности (безубыточности) — корреляция между валовым доходом и всеми расходами по каждой группе товаров (услуг) (продуктовой линии) или по конкретному виду товара (услуги) выражается точкой рентабельности (безубыточности), являющейся, по сути, наиболее точным индексом бизнеса.

Точка пересечения линии продаж и линии всех расходов есть точка рентабельности (безубыточности). Если продажи увеличились выше точки рентабельности, появилась прибыль.

Переменные расходы изменяются пропорционально увеличению или уменьшению реализации за период, они возникают как обеспечение выполнения реализации товаров (услуг). Постоянные расходы никоим образом не зависят от объема сбыта (продаж).

Три подхода к стратегии ценообразования.

1. Отраслевой подход. Ценообразование в широком смысле относится к определению цены на уровне отрасли, когда определяются спрос, предложение, затраты, законодательные, нормативные и подзаконные акты и другие макрофакторы, влияющие на общий уровень цен. Компании, которым удается достичь совершенства в этом компоненте, избегают ненуж-

ного понижающего давления на цены и часто становятся ценовыми лидерами в отрасли.

2. Стратегия продукта (рынка). Основная задача состоит в определении цены на товар (услугу) в соответствии с конкурентной ситуацией на рынке. Для того чтобы сделать это правильно, компания должна понимать, как потребители воспринимают все рыночные предложения, в частности, какие качественные характеристики товара или услуги стимулируют их приобретение, и устанавливать уровень цены, который будет точно отражать ее конкурентные преимущества.
3. Транзакционный подход базируется на знании потребителя. Главная задача — определить точную цену для каждой операции (начиная с прайс-листа и заканчивая скидками, условиями платежа, бонусами и другими приемами для стимулирования потребителей). Это наиболее детализированная задача вобретении ценовых конкурентных преимуществ, связанная с большими временными, системными и энергетическими затратами.

Несмотря на то что каждый из этих трех подходов требует отдельного вида управления, между ними существует определенная связь, и любые действия на одном из них легко могут воздействовать на другие. Бизнес, ставящий своей задачей получение ценового конкурентного преимущества, должен овладеть всеми тремя подходами к ценообразованию.

Ценообразование на основе ощущаемой ценности товара (услуги) базируется не на учете затрат компании на производство товара или оказание услуги, а на восприятии ее ценности потребителем. Эта ценность товара (услуги) создает у потребителя представление о том, что без товара (услуги) такого качества ему просто не обойтись. Один из методов повышения ценности — так называемая ценовая манипуляция, посредством которой несколько завышенная цена на товар (услугу) воспринимается потребителем как индикатор ценности его.

Может использоваться и принцип контраста, когда на примерно одинаковые товары (услуги) устанавливаются разные цены, что создает условия для улучшения восприятия потребителями несколько более дорогих услуг.

Эластичность спроса — количественная реакция изменения спроса (объема продаж) на изменение цены. Когда соотношение «цена — спрос»

эластично (небольшое изменение цены вызывает значительные изменения продаж), прибыли могут увеличиваться при уменьшении цен и, наоборот, уменьшаться при их увеличении. Для определения требуемой величины эластичности спроса при заданном уменьшении цены может быть использована формула

$$X = P : (R - P + (1 - V) \times C),$$

- где
- X — требуемая величина увеличения объема производства (в %);
 - P — уменьшение цены (в абсолютных значениях);
 - R — прибыль, получаемая от продажи единицы товара (услуги) при старой цене;
 - C — себестоимость единицы товара (услуги) при старой цене;
 - V — процентное содержание переменных затрат при существующем объеме производства товаров (объема предоставляемых услуг).

Коэффициент эластичности цены рассчитывается по формуле

$$E = X \times (R + C) : P.$$

Величина эластичности спроса, необходимая для поддержания прибыли в неизменных размерах, находится в обратно пропорциональной зависимости от величины прибыли, получаемой в самом начале.

Если в двух случаях прибыль на единицу товара (услуги) одинакова, но в одном из этих случаев она составляет меньшую в процентном отношении часть затрат или цены, то требуемая эластичность спроса является более высокой, эластичность спроса увеличивается при уменьшении цены.

Факторы, влияющие на эластичность спроса:

- спрос менее эластичен, если у услуги нет или почти нет замены;
- чем выше доля расходов в бюджете потребителя на данную услугу, тем выше эластичность спроса. Если же в бюджете на нее расходуется лишь незначительная его часть, то при увеличении цены нет необходимости менять свои привычки и отказываться от нее. Спрос также менее эластичен, если потребитель принадлежит к консерваторам и медленно меняет свои привычки;
- эластичность спроса ниже всего на услуги первой необходимости и на те, потребление которых не может быть отложено;
- эластичность спроса зависит от самой цены. Часто при резком ее повышении эластичный спрос может стать неэластичным.

Эластичность спроса по доходу — безразмерная величина, отражающая процентное изменение в спрашиваемом количестве товара

(услуги) в ответ на каждый процент изменения доходов потребителей:

$$\epsilon_i^d = \frac{\Delta Q / Q}{\Delta I / I} = \frac{I}{Q} \times \frac{\Delta Q}{\Delta I},$$

где ϵ_i^d — эластичность спроса по доходу;
 I — первоначальный размер доходов потребителей;
 ΔI — величина, на которую возросли или уменьшились доходы по сравнению с первоначальным уровнем;
 Q — первоначальный уровень спроса, т.е. количество товаров (услуг) данного вида, выкупаемое потребителями при первоначальном размере их доходов;
 ΔQ — величина изменения спроса на данный товар (услугу), вызванного изменением доходов потребителей.

Для товаров (услуг) высшей категории, спрос на которые растет с увеличением доходов, эластичность спроса по доходу является величиной положительной. Для товаров (услуг) низшей категории, спрос на которые снижается с ростом доходов, эластичность спроса по доходам отрицательна.

РЕГЛАМЕНТ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА.
ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ И РАЗРАБОТКА
ПЛАНОВ ПРОДАЖ И ПРОИЗВОДСТВА

I. Анализ динамики изменения цен на товары (услуги)
основных конкурентов

Владелец (хозяин) процесса: подразделение маркетинга.

Участники процесса: руководители и сотрудники подразделений сбыта (продаж), производственного, финансового и планово-экономического.

Порядок выполнения работ

1. Разработать список контрольных точек мониторинга рынка цен и скидок основных конкурентов с указанием перечня видов их товаров (услуг).

2. Определить процентное соотношение в списке контрольных точек следующих организаций:

- предприятия-изготовители;
- крупные посредники (дистрибьюторы, дилеры, посреднические организации);
- торгующие организации (сетевые и специализированные магазины, торговые центры, крупная розница).

3. Разработать порядок внесения изменений (корректировки) в списки компаний конкурентов и контрольных точек для проведения мониторинга.

4. Установить периодичность отчета о проведении мониторинга цен (скидок) или динамики их изменения по группам контрольных точек: один раз в неделю (по базису — 10—15), один раз в месяц (по базису 16—20) и один раз в квартал (по базису — 21—30).

5. Определить перечень источников информации, по которым будет проводиться мониторинг цен (скидок) конкурентов, например, прайс-лист, web-сайт, рекламно-информационные издания, полученные путем телефонного обзвона по каждой группе компаний-конкурентов.

6. Определить порядок мониторинга значений цен (скидок) в динамике по каждой группе контрольных точек.

7. Разработать структуру и порядок отражения информации по мониторингу цен (скидок) в ЕБД и варианты форм представления итоговых отчетных документов и их периодичность.

Изменение цен или размера скидок на товарную группу (подгруппу) товаров (услуг) у компаний-конкурентов и посредников в отчетном периоде по отношению к предыдущему по зонам и (или) регионам относительно цен компании может быть представлено в табличной форме (табл. 6.2).

Таблица 6.2

Изменение цен (размера скидок) на товарную группу (подгруппу)

Товарная группа (подгруппа)	Абсолютное значение изменения стоимости единицы товара (услуги), в руб. компании, конкурентов А, Б и посредников	Абсолютное значение изменения размера скидки в %, компании, конкурентов А, Б и посредников	Среднее арифметическое значение абсолютного значения изменения цены за единицу товара (услуги) компании, конкурентов А, Б и посредников	Среднее арифметическое значение абсолютного значения изменения размеров скидок компании, конкурентов А, Б и посредников
-----------------------------	--	--	---	---

Сведения о лидерах и аутсайдерах рынка с точки зрения изменения отпускной цены и (или) размера скидок в отчетном периоде по отношению к предшествующему по зонам и (или) отдельным регионам можно представить в таблице (табл. 6.3).

8. Разработанные предложения по п. 1—7 направить руководителям подразделений сбыта (продаж), планово-экономической, информационных технологий для согласования и руководителю компании для принятия решения.

Таблица 6.3

Наименование изделия	Абсолютное значение изменения стоимости единицы продукции за денежные средства, в руб. предприятие	Абсолютное значение изменения стоимости единицы продукции за денежные средства, в руб. конкурент А	Абсолютное значение изменения стоимости единицы продукции за денежные средства, в руб. конкурент Б	Абсолютное значение изменения стоимости единицы продукции за денежные средства, в руб. конкурент N
Лидеры				
.....				
Аутсайдеры				
.....				

9. Результаты мониторинга цен и размеров скидок включать в конъюнктурный обзор.

II. Анализ степени чувствительности рынка к уровню цены, выявление особых сегментов рынка и разработка ценовых порогов для них

Владелец (хозяин) процесса: подразделение маркетинга.

Участники процесса: руководители и сотрудники подразделений сбыта (продаж), производственного, финансового и планово-экономического.

Порядок выполнения работ

1. Определить список товаров (услуг), по которым целесообразно проводить анализ эластичности спроса (тестирование рынка на предмет изменения объемов реализации при изменении размеров цен и скидок), определив конкретные цели его для каждого вида товара (услуги), например, по сегментам рынка или группе потребителей.

2. Определить рынок (район), который будет служить базой для сравнения результатов на нем с тестируемым рынком. Необходимо, чтобы контрольный и тестируемый рынки имели не столько типичный размер, сколько были типичны и подобны друг другу по структуре потребителей, и чтобы связи между ними были достаточно слабые, с максимально возможным исключением перепродажи товаров (услуг) на них. Только тогда изменения структуры доходов потребителей и продаж в тестируемом рынке будет допустимо сравнивать с аналогичными изменениями на контрольном рынке.

3. Определить порядок проведения анализа эластичности спроса (тестирование рынка) по видам товаров (услуг) (по базису проводить анализ не более чем по одному виду товара (услуги), чтобы избежать возможности искажения результатов). В случае если необходимо протестировать более одного вида товара (услуги), проводить тестирования последовательно.

4. Определить до начала анализа эластичности критерии успеха в абсолютных и относительных показателях для исключения взаимного влияния каких-либо специфических условий на одном из них. Например, если намечается снизить цену на 10%, критерием успеха может быть: рост прибылей на 25% и рост объема продаж на 10% выше, чем рост прибыли на контрольном рынке.

5. Определить период проведения анализа эластичности спроса для каждого вида товара (услуги), который должен быть достаточным, чтобы предоставить продавцам и потребителям время приспособиться к новым условиям купли-продажи, как правило, не менее 4–6 месяцев, а для новых видов товаров (услуг) и более.

6. Определить формы оплаты товаров (услуг) в период проведения анализа, включая различные виды скидок в зависимости от формы и порядка оплаты.

7. Подготовить и разослать информационные письма о целях, задачах, месте и сроках проведения тестирования рынка представителям торгового звена региона или района.

8. Определить срок представления итоговых аналитических материалов по результатам такого тестирования (по базису в течение 5–10 рабочих дней с даты его завершения).

9. Разработанные предложения по п. 1–8 направить руководителям подразделений сбыта (продаж), планово-экономического для согласования и руководителю компании для утверждения.

III. Разработка предложений по установлению (корректировке) видов и размеров отпускной цены на товары (услуги) и скидок

Владелец (хозяин) процесса: подразделение маркетинга.

Участники процесса: руководители и сотрудники подразделений стратегического развития, сбыта (продаж), производственного, планово-экономического и финансового.

Порядок выполнения работ

1. Разработать порядок представления (формы и сроки) информации, передаваемой руководителями подразделений производствен-

ного и планово-экономического, руководителю подразделения маркетинга, включающий:

- планы производства товаров или услуг, в том числе готовящихся к освоению (с указанием даты начала производства (предоставления) в развернутом ассортименте в единицах измерения в расчетном периоде и далее;

- данные о фактических значениях точки рентабельности (безубыточности) на основные виды товаров (услуг) в предшествующем периоде;

- максимальные размеры скидок:

- при оплате за наличные и безналичные средства,
- при различных размерах предоплаты,
- различных объемах поставки,
- различном соотношении ассортимента в поставке,
- в межсезонье, сезон и не в сезон.

- минимальные значения надбавок к отпускной цене, при оплате с отсрочкой платежа и в зависимости от временного периода отсрочки;

- предложения подразделения сбыта (продаж) по размерам отпускной цены в соответствии с установленными размерами скидок.

2. Проанализировать целесообразность установления размеров коридоров (верхний и нижний пороговые уровни) для различных регионов (зон), дистрибьюторов, дилеров, категорий потребителей и введения для них поправочных коэффициентов к базовым ценам (устанавливаемым при оплате наличными средствами и на условиях франко-завод), включающим отражение следующих показателей:

- уровень покупательной способности региона (зоны) или групп потребителей;

- срок отсрочки платежа;

- уровень конкурентоспособности товара (услуги) в регионе (зоне);

- индекс популярности бренда компании в регионе (зоне) или у группы потребителей;

- уровень затрат на логистику по региону (зоне).

3. Разработанные предложения по порядку предоставления информации по п. 1–2 направить руководителям подразделений производственного, сбыта (продаж) и планово-экономического для согласования и руководителю компании для утверждения.

4. Подготовить обоснование выбора ценовой стратегии компании на рынке в целом, по отдельным сегментам или категориям потребителей и посредников в частности и направить их руководителям подразделений стратегического развития, сбыта (продаж), производственного,

планово-экономического, финансового, информационных технологий для согласования и руководителю компании для принятия решения.

5. Разработать порядок (формы и сроки) представления подразделением маркетинга предложений по установлению (корректировке) видов и размеров отпускной цены и скидок на основные виды товаров (услуг), для потребителей, дистрибьюторов, дилеров, посреднических и торгующих организаций, включающий:

- отпускную цену при оплате за наличный расчет и на условиях франко-завод;

- отпускные цены для различных сегментов рынка (коридор цен: верхний и нижний пороги с учетом всех видов скидок);

- отпускные цены при различных размерах предоплаты;

- отпускные цены при оплате с отсрочкой платежа в зависимости от временного периода отсрочки;

- виды и размеры скидок, в том числе бонусные (накопительные для оптовиков и для потребителей, в рамках программ повышения их преданности);

- размеры скидок при проведении промоакций (стимулирование сбыта).

6. Разработанные предложения по п. 5 в согласованные сроки или оперативно в случае резкого изменения ситуации на рынке в целом или по отдельным видам товаров (услуг) направить руководителям подразделений стратегического развития, сбыта (продаж), производственного, планово-экономического, финансового для согласования и руководителю компании для принятия решения.

7. Утвержденные значения отпускных цен и размеров скидок направить руководителю подразделения информационных технологий для отражения в ЕБД.

IV. Разработка проекта плана продаж
и плана производства

Владелец (хозяин) процесса: подразделение маркетинга.

Участники процесса: руководители и сотрудники подразделений стратегического развития, сбыта (продаж), производственного, планово-экономического и финансового.

Порядок выполнения работ

1. Разработать сетевой график проведения работ по проекту планов продаж и производства, с указанием количества итераций (по базису — не более трех), рабочих дней, отводимых на проведение каж-

дой итерации, и даты представления проекта планов продаж и производства на утверждение руководителю компании, включающий основные виды работ по каждой итерации.

1.1. Первый этап первой итерации — предоставление руководителем финансового подразделения согласованных значений плановых сумм поступления денежных средств на счет компании и размеров маржинальной прибыли, фактического значения дебиторской задолженности в рублях в целом по компании и (или) по отдельным видам товаров (услуг) в планируемом периоде руководителям подразделений маркетинга, сбыта (продаж), производства и планово-экономического:

- предоставление руководителем планово-экономического подразделения действующих значений точки безубыточности (рентабельности) и фактических значений размера маржинальной прибыли, действующих размеров отпускных цен и скидок, необходимого размера страхового запаса в единицах измерения в целом по компании и по видам товаров (услуг) в отдельности в предшествующем периоде руководителям подразделений маркетинга, сбыта (продаж) и планово-экономического;

- предоставление руководителем производственного подразделения данных в единицах измерения по возможностям производства товаров или оказания услуг в развернутом ассортименте в единицах измерения с учетом новых видов товаров (услуг) и ограничений, вызванных технологическими особенностями, наличием или отсутствием ТМЦ, человеческими ресурсами, определенными общей стратегией компании в планируемом периоде руководителям подразделений маркетинга, сбыта (продаж), планово-экономического и финансового;

- предоставление руководителем подразделения сбыта (продаж) данных о фактической задолженности по поставкам товаров или оказанию услуг потребителям и посредникам, в том числе в отдельности по фактам их оплаты в развернутом ассортименте и в единицах измерения, о заключенных договорах с указанием ассортимента, количества и сроков поставки товаров или предоставления услуг в единицах измерения и с указанием размера отпускных цен с учетом скидок и сроков отсрочки платежа, своего варианта плана продаж в развернутом ассортименте руководителям подразделений маркетинга, производственного, планово-экономического и финансового.

1.2. Второй этап первой итерации — разработка подразделением маркетинга с учетом полученных предложений проекта планов продаж и производства товаров в развернутом ассортименте и направление его руководителям подразделений планово-экономического и финансового для выявления степени соответствия поставленным задачам:

■ если при первой итерации проект плана продаж обеспечивает достижение поставленных показателей, то руководитель подразделения маркетинга направляет его руководителю компании для утверждения;

■ если проект плана продаж не обеспечивает реализации поставленных показателей, то проводится вторая и третья итерации согласования проекта плана продаж, в процессе которых руководители подразделений маркетинга, сбыта (продаж) и производственного согласовывают план (проект плана) продаж, после чего руководитель подразделения маркетинга направляет его в планово-экономическое подразделение для проверки на соответствие достижению поставленных целей;

■ если по итогам третьей (последней) итерации не удастся согласовать проект плана продаж, то руководитель подразделения маркетинга согласовывает с руководителем компании дату проведения итогового совещания по проекту плана продаж, на котором и принимается окончательное решение по проекту и последующее за ним утверждение плана продаж руководителем компании.

2. Утвержденный вариант плана продаж направляется руководителям подразделений производственного, планово-экономического, снабжения (закупок) и финансового для разработки плана производства, который затем направляется руководителю компании для утверждения.

3. В соответствии с утвержденным планом продаж руководитель подразделения маркетинга вносит оперативные корректировки в план маркетинга на предстоящий период и направляет их руководителям подразделений сбыта (продаж), планово-экономического и финансового для согласования и руководителю компании для утверждения.

Мы не халявщики, мы — партнеры!

Из рекламы «МММ»

ОРГАНИЗАЦИЯ ТОВАРОДВИЖЕНИЯ

Под товародвижением в маркетинге понимается система обеспечения доставки товаров и услуг к месту продаж эксплуатации (установки) или предоставление услуги в точно обусловленное время и с максимально высоким уровнем обслуживания, а также — деятельность по планированию и контролю за перемещением товаров от мест их создания к местам продажи с целью удовлетворения потребностей потребителей и с выгодой для компании. Минимизация расходов на организацию товародвижения ни в коем случае не должна сказываться на уровне обслуживания.

Уровень обслуживания определяется следующими факторами:

- скоростью выполнения заказа и возможностью осуществления срочной поставки;
- готовностью принять обратно поставленные товары или оплатить некачественно предоставленную услугу, если в товаре будет обнаружен дефект, и в кратчайший срок заменить ее или компенсировать понесенный потребителем ущерб;
- хорошо организованной собственной складской сетью и достаточным уровнем запасов товаров по всей номенклатуре;
- высокоэффективной службой гарантийного обслуживания и сервисного сопровождения;
- конкурентоспособным уровнем цен по доставке товаров.

Ни один из этих факторов сам по себе не является решающим для того, чтобы сделать собственную систему товародвижения отличной, но все они в той или иной степени влияют на нее, и пренебрежение одним из них может нарушить ее нормальное функционирование и отрицательно сказаться на имидже (бренде) компании.

Перед каждым руководителем компании всегда встает вопрос: заниматься ли прямой продажей или воспользоваться услугами посредников? Рассмотрим основные преимущества и недостатки каждого из этих вариантов.

Прямой сбыт (канал товародвижения нулевого уровня) не предполагает наличия посредников, так как продажа товаров или оказание услуг осуществляется непосредственно потребителям на основе прямых контактов с ними. Сюда относится реализация товаров через собственную торговую сеть, продажа по объявлениям СМИ или через созданный собственный торговый дом (ТД). Торговые дома, являясь эксклюзивными продавцами всех выпускаемых компанией товаров, могут осуществлять и собственную коммерческую деятельность как юридическое лицо. Такое разделение производства и сбыта позволяет четко сориентировать производство на выпуск необходимых рынку товаров в должные сроки и с требуемым уровнем качества и сервиса. Этот вариант наиболее часто используется при реализации продукции производственно-технического назначения и реже — товаров народного потребления.

Косвенный сбыт (многоуровневый канал товародвижения) подразумевает продажу товаров через посредников. Выделяют одно-, двух- и трехуровневый каналы. Количественной характеристикой канала товародвижения наряду с *длиной* является и его *ширина* — число посредников (оптовых и розничных) на любом этапе реализации товаров компании (например, число всех оптовых фирм, закупающих товары у нее). Разновидностями косвенного сбыта являются интенсивный, селективный (выборочный) и эксклюзивный сбыт.

Интенсивный сбыт означает подключение к сбытовой программе всех возможных торговых посредников независимо от формы их деятельности. Основное его преимущество состоит в наличии очень плотной сбытовой сети, а недостаток в том, что большое число мелких покупателей усложняет контроль за их платежеспособностью и требует дополнительных средств на рекламу.

Селективный (выборочный) сбыт, наоборот, предусматривает ограничение количества торговых посредников в зависимости от типа потребителей, возможности обслуживания и организации гарантийного ремонта и сервисного обслуживания товаров. Он используется при реализации технически сложных товаров, требующих специального обслуживания, обеспечения запчастями и специально обученного персонала.

Прибегая к услугам посредников, всегда надо помнить, что чем меньше их, тем больше шансов у компании контролировать ситуацию и осуществлять оперативное взаимодействие с ними, но тем больше зависимость компании от посредников, а это значит, что в перспективе

это может нанести ей серьезный коммерческий ущерб. Не случайно на практике используются различные смешанные формы организации товародвижения.

Организация сбыта (продаж) в компании

В рамках практического маркетинга роль сбытового подразделения компании сегодня претерпела существенные изменения. Не стало больше планового распределения товаров по заказам-нарядам, и нужно не просто искать новых потребителей, но и не оттолкнуть уже имеющих, заботиться о повышении их преданности (лояльности). Варианты организационных структур сбыта (продаж) приведены в табл. 7.1.

Приступая к разработке стратегии сбыта, необходимо уяснить задачи, стоящие перед подразделением сбыта (продаж) в рамках общей концепции маркетинга компании, и увязать их с программой по стимулированию сбыта. Здесь в первую очередь рассматриваются задачи, стоящие непосредственно перед персоналом подразделения сбыта (продаж) исходя из утвержденных показателей, например, в рамках внедрения сбалансированной системы или приведенных ниже:

- среднее количество контактов с потенциальными потребителями;
- среднее время, затрачиваемое на обслуживание одного потребителя;
- средний доход (маржинальная прибыль) на одного потребителя в отчетном периоде по отношению к предшествующему;
- средние затраты, включая рекламу, телефонные переговоры, представительские расходы и т.д., на один контакт с обслуживаемым потребителем;
- процент заказов (закончившихся поступлением денежных средств на счет компании) на 100 зарегистрированных контактов в отчетном периоде по отношению к предшествующему;
- процент повторных продаж к общему количеству продаж в отчетном периоде по отношению к предшествующему;
- процент постоянных (преданных) потребителей к общему количеству обслуживаемых потребителей в отчетном периоде по отношению к предшествующему периоду;
- число новых потребителей за отчетный период по отношению к предшествующему;
- число потерянных (в том числе ушедших к конкурентам) потребителей за отчетный период по отношению к предшествующему;
- доля суммарных затрат по сбыту в общем объеме всех продаж и всех затрат в отчетном периоде по отношению к предшествующему.

Виды организационных структур сбыта (продаж)

Тип структуры сбыта (продаж)

линейная	линейно-функциональная	функциональная	горизонтальная
Самый простой вид организации. Власть направлена сверху вниз от руководителя компании к первому подчиненному, затем ко второму подчиненному и т.д.	Берет за основу линейную организацию и добавляет к ней функциональные единицы и подразделения, которые являются специалистами в различных областях, например рекламы и маркетинга. Руководитель функционального подразделения отвечает за все планирование, связанное со специализированной деятельностью, но выступает лишь консультантом по отношению к сотрудникам подразделения сбыта (продаж) и торговым представителям	Следующий шаг по сравнению с линейно-функциональной структурой, в которой каждый функциональный руководитель например руководитель подразделения маркетинга, имеет прямую власть над сотрудниками подразделения сбыта (продаж) при выполнении этих задач. Или, например, сотрудник финансового подразделения может требовать от сотрудников подразделения сбыта (продаж) подразделения денег по неоплаченному счету от потребителей	Отрицает и уровни менеджмента, и границы между подразделениями. Маленькая группа руководителей, возглавляющих компанию, отвечает за вспомогательные функции, такие как кадры, финансы и планирование. Все остальные являются членами команд с пересекающимися функциями, которые осуществляют основные процессы — разработку продуктов, сбыт и т.д. Эти команды являются самоуправляющимися

Характеристика

Где применяется

В очень маленьких компаниях или в небольшом подразделении крупной компании	В настоящее время это, пожалуй, самый востребованный из основных типов организации подразделения сбыта (продаж). Скорее всего будет использоваться при любом из следующих условий: — большой штат сотрудников подразделения сбыта (продаж);	Большая компания с разнообразными товарными линиями и (или) рынками. Ключ к успеху — ограничить число руководителей, которые могут использовать прямую власть. Так как, чем больше людей отдает указание сотрудникам подразделения сбыта (продаж),	Большие и маленькие компании, стремящиеся к большей эффективности и чуткости к запросам потребителей. Компании, устанавливающие долгосрочное партнерство со своими потребителями, охотно принимают горизонтальную структуру. Разнообразные команды
--	--	--	--

Тип структуры сбыта (продаж)

линейная	линейно-функциональная	функциональная	горизонтальная
	<ul style="list-style-type: none"> — региональный или национальный рынок; — неоднородная группа товаров; — много потребителей 	<ul style="list-style-type: none"> тем вероятнее возникновение проблем 	<ul style="list-style-type: none"> с перекрестными функциями во взаимодействии с командами по обслуживанию потребителей работают над разрешением проблем потребителей и созданием возможностей для большей производительности и роста компании

Относительные преимущества

<ul style="list-style-type: none"> Минимальные затраты, необходимые для эффективного функционирования; — быстрое принятие решений; — сильная централизация власти 	<ul style="list-style-type: none"> Дает преимущества разделения труда и специализация сотрудников 	<ul style="list-style-type: none"> Преимущества специализации труда плюс гарантия выполнения планов и программ функциональных руководителей, поскольку те могут потребовать 	<ul style="list-style-type: none"> Устраняет контроль сверху и виды деятельности, не являющиеся необходимыми для функционирования их выполнения
--	--	--	---

Относительные недостатки

<ul style="list-style-type: none"> Отсутствие специализации руководителей и часто невозможность заменить руководителя высшего звена, который является владельцем компаний 	<ul style="list-style-type: none"> Дает преимущества разделения труда и специализации сотрудников. Обычно принятие решений — более медленное. Потенциальная проблема: сильные функциональные сотрудники порой довольствуются ролью консультантов и стремятся к прямой власти 	<ul style="list-style-type: none"> Важнейший недостаток — линейные сотрудники по продажам и торговые представители получают приказы от нескольких руководителей различных подразделений 	<ul style="list-style-type: none"> Затраты уменьшаются, а восприимчивость к запросам потребителей заметно усиливается
--	---	--	--

Значение этих показателей напрямую связано как с организацией работ непосредственно в подразделении сбыта (продаж), так и со сложившейся структурой взаимодействия между структурными подразделениями компании.

В общем случае эффективность функции контроля подразделения сбыта (продаж) характеризуется:

- планированием предполагаемого вклада каждого сотрудника в общее дело;
- четкой постановкой задач, которые поручается выполнить сотруднику, занимающемуся решением производственно-сбытовых проблем и пониманием задач каждым сотрудником;
- стимулированием инициативных действий;
- проверкой выполненной работы с помощью функций контроля;
- признанием, выражающимся в осведомлении сотрудника о выполненной им работе в частном порядке или публично.

Исходя из этих показателей и критериев оценки работы подразделения, необходимо проанализировать: насколько ее структура и тип руководителя будут способствовать реализации поставленных целей и задач?

По типу поведения руководителей подразделения сбыта (продаж) можно условно разбить на три группы.

1. Ориентированный на единоличное руководство или авторитарный, а в крайней своей форме — диктаторский стиль. Такой руководитель предпочитает полную самостоятельность при анализе, планировании и принятии решений, а затем доводит свои выводы до подчиненных или просто издает приказы и указания, в которых определяет цели и содержание их деятельности.

Подчиненные практически не оказывают влияния на принятие решений, имеют крайне ограниченные возможности для обсуждения путей их реализации и, как правило, лишены возможностей критиковать их.

2. Ориентированный на коллектив, демократический или консенсуальный подход к руководству. Руководители этого типа делегируют права принятия решений группе подчиненных, и результаты их действий выражают мнение большинства (активного большинства), а в идеале — в той или иной мере общее мнение подчиненного ему коллектива.

3. Ориентированный на отдельных подчиненных, либеральный («при распушенных вожжах») подход к руководству. Руководители данного типа отлично умеют делегировать функции. Они вполне доверяют компетентности и ответственности своих подчиненных, поощря-

ют их стремления к принятию собственных решений и поддерживают их независимо от того, правы они или нет. Такой руководитель может просто «не управлять» и впоследствии создаст проблемы, так как сумма усилий отдельных сотрудников, работающих каждый по-своему, имеет тенденцию отклоняться от общей линии управления сбытом или задач компании.

Принцип распределения обязанностей между сотрудниками подразделения сбыта (продаж), как правило, сводится к одному из двух вариантов: по регионам или по типу товара (услуги). Если товары (услуги) относительно идентичны, то применяется принцип разделения по регионам, если это сложные технические товары или комплексные услуги — то по товарам. При выведении на рынок нового товара или услуги нередко вводится еще и должность бренд-менеджера, который напрямую подчиняется руководителю подразделения.

Эффективность работы подразделения сбыта (продаж) в первую очередь все-таки будет определяться прозрачной средой учета взаимоотношений с потребителями и партнерами и командным духом внутри него. Наличие сотрудников-звезд в команде хотя и дает шанс в трудные периоды, опираясь на их опыт и прямые отношения с отдельными потребителями, решать проблему с реализацией товаров (услуг), чревато тем, что руководитель подразделения невольно может стать их заложником.

Отдельного анализа заслуживает и сама организация отношений по обслуживанию потребителей при отпуске товаров или организации по предоставлению услуги. И здесь на первый план помимо доброжелательного отношения к каждому потребителю выходит сама организация процесса отпуска товаров или предоставления услуг. Еще нередки случаи, когда на потребителя возлагается обязанность самостоятельного хождения по кабинетам и сбора подписей на документах на отпуск товаров или предоставление услуг.

Не всегда уделяется внимание предварительному согласованию времени отпуска (отгрузки) товаров потребителям, что неизбежно создает очередь в помещении подразделения сбыта и на стоянке грузового автотранспорта компании. В вынужденном ожидании потребители предоставлены сами себе. А ведь это время, которое необходимо сводить до минимума, можно использовать с выгодой для компании, например пригласив потребителей в демонстрационный зал, познакомить с новыми рекламными и другими материалами, провести анкетирование и интервьюирование. Игнорирование указанных вопросов в компании может негативно отразиться на ее имидже, что в свою очередь чревато потерей потребителей.

Сотрудники подразделения сбыта (продаж), как правило, непосредственным поиском и привлечением к сотрудничеству новых потребителей не занимаются, тем не менее именно на них падает основная ответственность за успешность переговоров с потребителем. Подразделение маркетинга должно разработать стандарты ведения переговоров по телефону и деловой переписки с потребителями и партнерами, легенды о том, как добраться до офиса или филиалов компании, ее складских помещений наземным и автомобильным транспортом, а также подготовить рекомендации по ведению переговоров.

Планируя переговоры с потребителями, сотрудники подразделения сбыта (продаж) должны учитывать его личностные характеристики и определять конкретные именно для него точки возможного воздействия. Психологи определили шесть таких возможных точек.

1. Тревожность. Если вы чувствуете, что потребитель стремится прежде всего обезопасить себя, то на первое место вам следует выдвинуть гарантии надежности, репутацию компании и рекомендации уже имеющихся потребителей.

2. Алчность. Если вы чувствуете, что потребитель стремится к экономии, проявить себя как предпринимателя, приобретя товар (услугу) по самой низкой цене, или получить больше выгод от сделки лично для себя, то сыграйте на этом.

3. Новизна. Если потребитель относится к категории тех, для кого новизна товара (услуги) — самый главный критерий покупки, то обратите его внимание именно на это в вашем товаре (услуге).

4. Комфорт. Если потребитель с практическим, рациональным складом ума и развитым логическим мышлением, то обратите его внимание на те удобства, которые он приобретает вместе с товаром (услугой).

5. Гордость. Если хотите сыграть на чувстве гордости, то подчеркните уникальность и престижность товара или бренда компании.

6. Привязанность. Учитывайте определенный консерватизм и приверженность потребителя к определенной марке товара или стилю общения с ним.

К наиболее опасным ошибкам при проведении переговоров по продаже относятся следующие:

- вы превращаете переговоры в однонаправленное говорение;
- прерываете потребителя на полуслове;
- ничем не показываете, что слушаете потребителя;

- не используете соответствующим образом интонации в разговоре;
- заканчиваете за потребителя его фразы;
- проявляете нетерпение, чтобы начать говорить самому;
- начинаете спорить с потребителем;
- не делаете пауз в разговоре;
- задаете меньше вопросов, чем следует;
- пытаетесь слишком жестко контролировать ситуацию;
- не называете ценные качества товара (услуги) в ответ на заявленные потребителем потребности;
- не распознаете потребности потребителя и преждевременно говорите о достоинствах товара (услуги);
- делаете неудачные попытки завершить сделку и не улавливаете момент, когда это надо сделать, или неправильно выбираете способ заключения сделки.

Общаясь с потребителями по телефону, также необходимо следовать общепринятым рекомендациям и стандартам:

- говорите поощрительным тоном. Никто не будет просить вас о разговоре в таком тоне, но потребитель имеет право ожидать от вас поощрительной манеры разговора;
- демонстрируйте благожелательное отношение. Телефонный звонок не является досадной помехой вашему рабочему дню, он часть того, за что вам платят;
- демонстрируйте вежливость все время. Потребители не должны страдать от того, что у сотрудника, возможно, сегодня неприятности;
- отвечайте по телефону быстро. Поставьте себе за правило пропускать три или максимум четыре звонка. Если по редкой случайности телефон звонил дольше, то, как только вы подняли трубку, начинайте разговор со слов: «Сожалею, что заставил вас ждать»;
- принимайте сообщение правильно. Сообщение должно содержать информацию обо всех деталях самого сообщения, времени, дате приема и о том, кто принял сообщение, а также степень срочности ответа на него;
- передавайте сообщение вашему коллеге с пользой для него. Передавая трубку коллеге, всегда сообщайте ему имя звонящего и по возможности суть проблемы;
- не позволяйте себя отвлекать. Уделяйте все внимание собеседнику и игнорируйте посторонние вмешательства;
- вежливо просите собеседника подождать. Всегда объясняйте собеседнику, почему и как долго его просят подождать;

■ перезванивайте, если это возможно и необходимо. Когда это осуществимо, не просите потребителя ждать у телефона, а скажите ему, что перезвоните, и сделайте это максимально вежливо. Например: «Я перезвоню вам около двух часов, если вас это устроит»;

■ узнавайте имена людей и используйте их в разговоре. Это помогает установлению неформальных отношений в ходе обслуживания, и люди любят, когда к ним обращаются по имени;

■ никогда не закрывайте трубку рукой. Ваш собеседник может услышать вас, используйте для этого кнопку выключения микрофона;

■ никогда не отсылайте потребителя от одного сотрудника к другому, кроме крайних случаев до тех пор, пока не случится что-то особое или если вы — сотрудник контакт-центра и не можете квалифицированно ответить на поставленный вопрос;

■ не ешьте и не курите во время разговора по телефону. Вы слышали, как это звучит на другом конце линии;

■ всегда выполняйте обещания перезвонить. Никто не захочет иметь дело с человеком, не держащим свое слово;

■ никогда не используйте сомнительных выражений. Это вопрос не техники, а принципа. Как бы вас ни провоцировали, избегайте употреблять по телефону сомнительные выражения;

■ будьте осторожны с употреблением в разговоре технических терминов и профессионального жаргона. Это может создать у потребителя ощущение, что он относится к непосвященным, в то время как он — цель существования компании;

■ избегайте «трехсторонних разговоров». Не говорите в две трубки одновременно, если необходимо — используйте режим конференц-связи;

■ держите трубку ближе ко рту. Это позволит вашему собеседнику лучше вас слышать, а вам говорить тише и не мешать коллегам.

При ведении личных переговоров можно ориентироваться на следующие практические рекомендации:

■ используйте такие аргументы, которые понятны и приняты партнером по переговорам;

■ сначала ответьте на аргумент партнера, а потом приводите свой;

■ используйте ручку и бумагу для усиления своей аргументации;

■ не делайте первым большой уступки, постарайтесь, чтобы это сделала противоположная сторона;

■ выдержите паузу, затем спокойно повторите ваши аргументы и снова держите паузу;

■ старайтесь собрать как можно больше информации, сделайте так, чтобы противоположная сторона выложила свои карты первой;

■ прежде чем проводить внешние переговоры, проведите переговоры внутренние;

■ скидки предъявляются на запрос партнера, но не сразу. Отказываясь от чего-либо, надо стараться получить что-то взамен;

■ делитесь с партнером своими ощущениями о ходе переговоров: *«Я обеспокоен тем, как складывается наш разговор. Видимо, мое мнение вас не интересует»;*

■ сообщайте партнеру о том, как вы воспринимаете его состояние: *«Я вижу, что такая постановка вопроса вам не нравится. Вероятно, вы воспринимаете ситуацию иначе»;*

■ подчеркивайте общность с партнером (сходство интересов, мнений, целей): *«Мы с вами понимаем, что у нас одна цель, и это самое главное».*

Для разработки вариантов шаблонов ответов и писем потребителям и партнерам можно взять за основу варианты деловой переписки, принятой в международной практике.

Выдержки из писем деловой переписки*

■ «Как результат изменения нашей политики продаж мы больше не прикладываем наш прейскурант. Цены на конкретные позиции (услуги) будут предоставлены Вам по требованию».

■ «Прилагаем к письму наш текущий протокол цен. Вследствие того, что цены на ... постоянно увеличиваются, он сохраняет свою силу только в том случае, если Вы сделаете заказ в течение следующих ... дней. По истечении указанного времени запасы, которыми мы располагаем, будут исчерпаны, а затем, принимая во внимание тенденции рынка сырья, мы должны будем пересмотреть и, весьма вероятно, изменить наши цены. Надеемся, что Вы правильно поймете наше положение».

■ «С благодарностью подтверждаем получение Вашего запроса от... и рады узнать, что, по Вашему мнению, такая продукция будет пользоваться спросом в Вашем регионе.

Несмотря на это, с сожалением сообщаем, что этих видов моделей еще нет в продаже. Как Вы понимаете, данная модель имеет новую конструкцию и, прежде чем поступить на рынок, она проходит окончательные эксплуатационные испытания. Мы надеемся, что результаты

* Подборка текстов из книги «Письмовник для ведения деловой корреспонденции» и рекламных буклетов.

испытаний будут обобщены до... Как только продукция поступит в продажу, мы не замедлим вернуться к Вашему запросу».

■ «Благодарим Вас за письмо от..., в котором Вы высказываете интерес к нашей продукции. К сожалению, вынуждены информировать Вас, что мы в настоящее время не производим модели, в которых Вы заинтересованы. Поэтому мы проявили инициативу и попросили (...фирму), с которой тесно связаны, выслать Вам соответствующее предложение.

Одновременно мы взяли на себя смелость приложить к письму проспект, в котором приводится текущий ассортимент нашей продукции. Если Вас заинтересует какая-нибудь из моделей, дайте нам знать, мы вышлем Вам подробную информацию по ценам и условиям поставок».

■ «Мы хотим поблагодарить Вас за заказ, посланный нам. Так как прежде мы не имели с Вами деловых контактов, чтобы оценить их результативность, мы просили бы Вас выслать нам несколько рекомендательных писем. Пожалуйста, отнеситесь к этому как к обычной процедуре».

■ «В ответ на Ваш запрос относительно (наименование фирмы) мы, к сожалению, должны проинформировать Вас, что извлекли крайне неблагоприятный опыт общения с этой фирмой.

Выяснилось, что ее правление абсолютно не заслуживает доверия. Поэтому мы и прекратили деловые отношения с ними два месяца назад. Предоставленная Вам информация строго конфиденциальна, и мы рассчитываем, что Вы будете обращаться с ней с предельной осмотрительностью».

■ «Мы все сильнее ощущаем спрос на..., имеющие следующие характеристики... С целью удовлетворения этого спроса мы приступили к производству... Мы готовы принять пробные заказы, и их следует направлять, заполнив бланки заказа, которые Вы найдете в нашем буклете. Мы готовы предоставить скидку в ...% на все заказы, полученные до...».

■ «Нами установлена скидка в размере ...% от общей суммы заказа. Выбор этой цифры сделан не произвольно, а на основе расчетов. Увеличение размера скидки подвергло бы нас серьезному риску, а введение ее только для отдельных клиентов было бы несправедливо и неэтично. Уверен, Вы согласитесь с тем, что размер скидки, предлагаемый нашим клиентам и равный ...%, является типичным для нашей отрасли.

Мы считаем Вас нашим самым уважаемым клиентом и надеемся, что Вы оцените нашу позицию в данном вопросе. Если мы чем-либо можем быть полезны Вам в пределах политики нашей компании, будем очень рады сделать это».

■ «Мы хотели бы в дружеской форме напомнить Вам о том, что ряд Ваших платежей просрочен. Возможно, Вы уже отправили платеж по Вашим просроченным платежам, в таком случае игнорируйте это напоминание».

■ «Я был удивлен, когда мне сообщили о Вашей задолженности по счету».

■ «Доброжелательность, сложившаяся в наших отношениях, — результат взаимного доверия и искренности. Она является слишком дорогой, чтобы потерять ее из-за Вашей задолженности по счету. Однако мы обеспокоены тем, что Вы не контактируете с нами, чтобы объяснить затруднение, с которым Вы, возможно, столкнулись и которое заставило Вас оставить наши письма без ответа на столь долгий срок.

Давайте сохраним то, что мы так долго строили. Давайте поддерживать связь. Мы будем счастливы работать с Вами, но прежде мы должны получить известия от Вас».

■ «Для нас очень важно Ваше расположение, поэтому мы позволяем Вам производить закупки в кредит, несмотря на балансовую задолженность по Вашему счету.

Однако мы не можем делать это продолжительное время, независимо от того, в какой степени мы ценим наши отношения. Мы вынуждены настаивать на том, чтобы Вы связались с нами и объяснили, что происходит, или выслали нам подтверждение об оплате, прежде чем мы примем новый заказ в кредит. Ждем известий от Вас».

■ «Как Вы заметили, в каталоге мы не указали стоимости ни на какие виды услуг (товаров). Причина проста и легко объяснима: хотя мы и предоставим Вам точные данные по ценам при нашей встрече, уверены, что всегда сможем договориться и достичь взаимовыгодного решения».

■ «Недавно мы завершили исследование рынка... с целью определения возможностей реализации... в Вашем регионе. Результаты этого исследования оказались весьма обнадеживающими».

■ «В преддверии Рождества приходится уделять так много внимания делам, что немудрено забыть поблагодарить столь высоко ценимых нами клиентов, каковым являетесь и Вы, за их заказы нам. Итак, прежде чем я забуду, выражаю Вам свою благодарность, и пусть этот праздник принесет Вам и Вашей семье заслуженную радость и счастье».

■ «Большое Вам спасибо за то, что Вы помогли покупателю... разрешить возникшую у него проблему с ... Вы по своей собственной инициативе нашли для него решение проблемы, и это самым непосредственным образом укрепляет наши стратегические приоритеты, а именно обеспечение стопроцентной удовлетворенности наших клиентов».

МОМЕНТЫ ИСТИНЫ В ОТНОШЕНИЯХ КОМПАНИИ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ

Связь между уровнем эмоционального интеллекта рядовых сотрудников и объемом прибыли компании очевидна. Умение грамотно

решать проблемы потребителей и готовность ставить их финансовые интересы выше целей компании приводят к росту лояльности и увеличению объема покупок потребителей.

Учитывая наличие четкой связи между качеством обслуживания в важные для потребителей моменты и их расходами, компаниям, напрямую общающимся с потребителями, необходимо определить самые типичные для отрасли ситуации, чреватые осложнениями.

Когда технологических решений недостаточно, особое значение приобретает обслуживающий персонал, люди соответствующего эмоционально-психологического склада, которые отлично знают свое дело. Компании, понимая, как важно повышать квалификацию сотрудников, в то же время часто не принимают во внимание особенности их мировоззрения, то есть их мысли и чувства, ценности и убеждения, а также индивидуальные эмоциональные потребности (удовлетворенные и неудовлетворенные) — те три фактора, которые и определяют поведение человека.

Почему, например, многим крупнейшим финансовым учреждениям не удается должным образом наладить обслуживание потребителей предпенсионного возраста? Чаще всего из-за особенностей мышления финансовых консультантов, которые неохотно помогают таким людям по нескольким причинам:

- они опасаются ненароком вторгнуться в личную жизнь потребителей (мысли и чувства);
- не уверены в продуктах и услугах, которые предлагают (ценности и убеждения);
- боятся получить отказ, что объясняется глубоко заложенным в человеческой природе стремлением нравиться (удовлетворенные или неудовлетворенные потребности).

Настоящие профессионалы своего дела, наоборот, уверены, что их долг — заботиться о благополучии потребителей и поэтому не сомневаются в высоком качестве предлагаемых ими продуктов, в своей способности понимать потребности этих людей и правильно общаться с ними, чувствуя их эмоциональное состояние и понимая их финансовые запросы, всегда находя достойный выход в нестандартных ситуациях.

Эти люди позитивны в своих чувствах и ценностях, другими словами, у них развит эмоциональный интеллект, необходимый для установления контакта с потребителями и оказания помощи им в самые ответственные моменты.

В деловой среде эмоциональный интеллект сотрудников проявляется в четырех взаимосвязанных «ипостасях»:

1) вере в свои возможности и способности к самоконтролю, благодаря чему сотрудники при необходимости могут сами быстро находить выход в сложных ситуациях;

2) позитивном взгляде на вещи, способствующем конструктивному решению рабочих проблем;

3) понимании собственных чувств и чувств других людей, т.е. склонности к эмпатии, позволяющей легко устанавливать контакт с клиентами;

4) умении держать в узде собственные страхи и тревоги и совершать бескорыстные поступки (сотрудники испытывают к потребителям теплые чувства и проявляют заботу по отношению к ним).

Многие эти качества врожденные. Тем не менее компании (особенно большие) могут сознательно поощрять и развивать их в своих сотрудниках. Прежде всего нужно нанимать людей с развитым эмоциональным интеллектом: компания займет сильные стартовые позиции, если в ней будут работать люди подходящего эмоционального склада или если она сможет правильно настроить своих сотрудников. Многие компании пользуются опытом тех, кто достиг высокого уровня в искусстве общения с клиентами и уже знает, сотрудники какого типа больше всего годятся для подобной работы.

Известно, что наибольшего успеха в эмоциональном развитии своих рядовых сотрудников добиваются те компании, которые знают о четырех упомянутых проявлениях эмоционального интеллекта, понимают их взаимосвязь и действуют на всех четырех направлениях. В этом случае создается рабочая среда, способствующая безукоризненному обслуживанию потребителей и правильному поведению персонала в моменты, ключевые для налаживания тесных отношений с ними. Причем эти компании:

- формулируют понятные рядовым сотрудникам цели, апеллируя к их мыслям, чувствам, ценностям, убеждениям и эмоциональным потребностям;

- развивают потенциал своих сотрудников, формируют их мировоззрение, помогая им обрести правильную эмоциональную настройку;

- всячески поощряют «перевоспитание» рядовых сотрудников, в том числе внедряя соответствующие системы вознаграждения;

- поддерживают тех руководителей, которые на собственном примере учат подчиненных и коллег правильному поведению и эмоционально окрашенному взаимодействию с потребителями.

Сотрудники безупречно обслуживают потребителей и правильно ведут себя в неординарных ситуациях, если хорошо понимают, что они должны делать и почему (что апеллирует к их интеллекту, почему —

к чувствам). Причем они должны получать ясные, убедительные ответы, которые согласуются с их собственными представлениями.

Объяснять, что именно необходимо делать, можно по-разному, главное — сделать это максимально просто и доступно. Почаще напоминайте об общих целях и принципах компании и откажитесь от излишне подробных правил, которые связывают людей по рукам и ногам. Вряд ли сотрудник сможет действовать интуитивно и правильно с точки зрения эмоционального интеллекта, если каждый его шаг жестко регламентируется инструкцией.

Известно, что людьми движут разные мотивы — от сугубо эгоистичных (страх и жадность) до созидательных и бескорыстных (получить удовольствие от решения задачи, стать профессионалом высшего класса, помогать другим). Компании, славящиеся высоким уровнем обслуживания потребителей, всегда предоставляют сотрудникам возможность раскрыть свои таланты. Здесь знают, что большинство сотрудников на самом деле хочет помогать потребителям и стремится завоевать их расположение.

Самое главное — найти золотую середину: разрешить сотрудникам реализовать свои стремления и в то же время не позволить им проявлять эгоистичные желания, из-за которых, как показывает опыт, они будут неправильно вести себя в обстоятельствах, важных для упрочения отношений с потребителями. Люди с удовольствием работают, если могут делать все так, как они считают нужным, если им разрешают обслуживать клиентов в соответствии с их представлением о должном. Пресекая инициативу людей и пичкая их инструкциями, вы лишаете смысла их работу и на корню губите их творческое начало.

ОРГАНИЗАЦИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КОМПАНИИ С ПАРТНЕРАМИ

В основе любого процесса взаимодействия есть две составляющие — рациональная (техническая, организационная и т.д.) и социальная. Если рациональные критерии оценки имеют длительный срок действия и частую повторяемость во времени, то социальная сторона направлена на персональный уровень. Известно, что эмоциональные факторы сложнее обернуть в свою пользу, но зато и работают они гораздо дольше.

Вследствие возрастающей конкуренции, увеличения насыщенности и «взросления» рынка роль рациональной составляющей постепенно уменьшается. Так, цена на товар (услугу) одинакового уровня качества уже не может отличаться в несколько раз, да и финансовые условия и логистические схемы так же близки, если не почти одинаково-

вы. Более того, «копирование» рациональных мотивов гораздо проще, чем социальных, а потому время использования уникальности рациональных мотивов как решающего фактора конкурентоспособности становится все короче.

Социальная составляющая более уникальна и защищена от копирования. Известно, что порой первое впечатление от контакта играет ничуть не меньшую роль, чем технические характеристики товаров (услуг), ее цена и условия поставки. Именно профессионализм и уровень общения сотрудников компании с потребителями и партнерами труднее всего скопировать конкурентам.

Сам процесс взаимодействия подталкивает компанию к дифференцированному подходу с партнерами, так как успешность и эффективность взаимодействия зависят от того, насколько хорошо компания представляет себе потребности групп потребителей, насколько удачно она подбирает к ним «ключики» и пр. Суть дифференцированного подхода во взаимодействии состоит в использовании, возможно, уникальных стратегий с различными группами партнеров и потребителей. Очевидно, что каждая группа партнеров, взаимодействуя с компанией, решает свои индивидуальные задачи. В свою очередь и сама компания решает свои вполне конкретные задачи с каждой группой из них. Эффективность этого взаимодействия состоит в неразрывности текущих и будущих его результатов.

Приступая к разработке дифференцированного подхода, следует помнить об экономической эффективности и окупаемости затрат на комплекс мероприятий по его реализации и увязке с основными положениями рыночной стратегии компании.

Это означает, что на первом этапе надо провести сегментирование партнерской сети с учетом структуры и размеров его сбыта, степени зрелости и его философии ведения бизнеса и т.п. Первоначальное сегментирование не есть догма, а потому необходимо постоянно поддерживать обратную связь с партнерами и при необходимости вносить коррективы в организацию их взаимодействия. Сам процесс взаимодействия в некотором смысле может рассматриваться как «обучающий» для обеих сторон и его эффективность может быть подтверждена только по фактическим результатам.

ОРГАНИЗАЦИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ
С ДИЛЕРАМИ

Дилеры используются компанией для эффективного охвата мелких и средних потребителей в регионах. Экономическая выгода для

дилера складывается из разницы цен на крупные оптовые и мелкие партии товаров (услуг), а также за счет экономии на транспортных расходах.

Единых критериев отбора партнеров на роль дилера в российской практике пока не сложилось. Каждая компания разрабатывает свои критерии отбора, нередко привлекая для проверки потенциального партнера собственную службу экономической безопасности. Критерии выбора торгового посредника приведены в табл. 7.2.

Таблица 7.2

Критерии выбора торгового посредника

Критерий	Причина выбора
Финансовое положение ведения дел в данной сфере	Большие финансовые возможности и устойчивое положение, наличие опыта
Организация и основные показатели сбыта: – число занятых сотрудников; – уровень компетентности в технической и коммерческой сферах деятельности; – основные показатели	Наличие мощной сбытовой сети и высокие темпы товарооборота: – чем больше, тем лучше; – наличие персонала, не подготовленного в области знания техники и в вопросах сбыта, нежелательно; – динамика объема продаж за последние два-три года
Сбыт каких товаров (услуг) осуществляет торговый посредник: – товаров (услуг) конкурентов; – изделий, взаимодополняющих товары (услуги) вашей компании; – товаров (услуг) высокого качества	Необходим тщательный анализ этого вопроса: – чем выше качество реализуемых дилером товаров, тем больше ему можно доверять; – предпочтительно; – чем выше качество реализуемых дилером товаров, тем больше ему можно доверять
Общее число продаваемых товаров (услуг) разных компаний	Если таких товаров (услуг) много, удостоверьтесь для начала, что товарам (услугам) вашей компании будет оказано должное внимание
Репутация дилера в бизнес-сообществе региона	Опирайтесь на факты и собственное мнение
Охват рынка: – в географическом разрезе; – в отраслевом разрезе; – частота закупок	Чем больше, тем лучше: – избегайте дублирования в своей сбытовой сети и конфликтов между дилерами; – сбытовая сеть дилеров должна охватывать основные группы потребителей; – чем реже закупки, тем больше шансов «вылететь» из бизнеса
Запасы и складские помещения: – виды и уровень запасов; – складские помещения	Главное – готовность в любой момент осуществить поставку товаров (услуг) потребителю;

Критерий	Причина выбора
	<ul style="list-style-type: none"> – нужно стремиться, чтобы продукция всегда была полностью укомплектована и в необходимом ассортименте для поддержания устойчивого снабжения потребителей; – должны быть оснащены всем необходимым для обработки грузов
Управление	Уверенное лидерство в своей сфере бизнеса всегда гарантирует успех. Постарайтесь оценить агрессивность дилера на рынке

Главными критериями традиционно считаются опыт работы торгового посредника на данном рынке, в том числе по реализации аналогичных товаров, наличие складских помещений и квалифицированного персонала. Практика отбора или создания дилера на интересующей территории в основном не наработана компаниями.

Обычно работа с дилером начинается с предоставления ему товарного кредита, чтобы «попробовать». В дальнейшем изменение условий платежа нередко заставляет дилера переключиться на другого поставщика.

По типу собственности дилеры делятся на государственные (муниципальные) предприятия и коммерческие организации. Бывшие государственные оптовые базы «Главснаб», «Стройснаб» и т.п. во многих регионах сохранили доминирующее положение по обеспечению товарами различного назначения промышленных и торговых предприятий. Такие базы достаточно эффективно реализуют товары, однако брать их на реализацию готовы только на условиях товарного кредита. В ряде случаев компания идет навстречу таким партнерам, учитывая инфляционную составляющую в цене товара.

Порядок взаимодействия с ними определяется руководством компании, а также рыночной стратегией и сложившимися связями. Дилеры — коммерческие организации предпочитают товарный кредит, но более лояльны и готовы осуществлять предварительную оплату, что больше устраивает компанию-поставщика.

Создание дилерской сети на конкретной территории всегда преследует цель увеличения доходов компании за счет привлечения дополнительных потребителей и повышения объемов сбыта в конкретных регионах. Условия отпуска и оплаты товаров дилером должны гарантировать компании прибыль не меньшую, чем при реализации с традиционным размером скидки для традиционных потребителей. Однако дилер в этом случае должен оставаться на необходимом ему уровне

рентабельности. Это означает, что по возможности отношения компании с дилером должны строиться именно на принципах партнерства, что желательно оговорить в преамбуле договора о сотрудничестве.

Принципиальная разница между дилером и филиалом компании в том же регионе состоит в том, что компания ради достижения своих стратегических целей в регионе (на территории) может позволить себе какое-то время осуществлять свою деятельность с отрицательным финансовым результатом. Дилерская сеть в общем случае не может придерживаться такой стратегии относительно товаров партнера.

Убытки дилеров компании не имеет смысла принимать на себя, так как последующий переход на режим прибыльности не обеспечивает 100%-ной гарантии сохранения партнерских отношений с дилером и компенсации убытков компании повышенной долей прибыли впоследствии.

Однако встречаются ситуации, когда компания-производитель, поддержав дилера товарным кредитом в сложный для него период, ожидает от него «верности» своему ассортименту и расширения сбыта по мере роста его возможностей впоследствии. Реально такого не происходит. На поведение посредника в большей степени влияют сегодняшние экономические соображения, чем вчерашние моральные обязательства.

В области взаимодействия с дилерами актуальны также вопросы поддержки и контроля за их политикой на территории. Если дилеры рассматриваются компанией как оптовые покупатели, то их поддержка может просто не существовать. Если же дилер в первую очередь партнер, то он поддерживается рекламой товаров компании, ссылками на него в информационно-рекламных материалах компании, товарным кредитом и частичным финансированием участия в региональных выставках и рекламе в регионе.

Основаниями для применения политики поддержки дилеров служат:

- цели и стратегии компании;
- ее финансовые возможности;
- способность ее подразделений осуществлять контроль за работой дилера;
- прогноз рыночной ситуации.

Финансовое участие компании в организации дилера дает гарантию (закрепляемую в договоре) недопущения на рынок конкурентов или, по крайней мере, ограничения их влияния.

Дилер, воспринимаемый как оптовый покупатель, поддерживаемый только товарным кредитом, обычно не имеет долгосрочных обязательств перед компанией-поставщиком и способен при изменении

условий платежа (или по собственным соображениям) заключить аналогичный договор с конкурентом компании.

Для оптимизации отношений с дилерами необходимо исследовать и структуру реализуемого ими ассортимента. Здесь наиболее существенны следующие факторы:

- соответствие ассортимента целям и стратегиям компании;
- возможность поддержания необходимых товарных запасов дилером;
- степень перекрытия ассортиментом потребностей целевых групп потребителей на территории дилера.

Возможность поддержания товарных запасов ощутимо ограничивает расширение или углубление взаимоотношений с дилерами. Отвлечение оборотного капитала на создание товарного запаса в компании для оперативной поддержки дилеров возможно только в определенных границах, после чего высокая стоимость финансирования делает эту операцию нерентабельной. Так же обстоит дело и с введением новых товарных групп.

Степень перекрытия ассортиментом потребностей целевых групп потребителей влияет на качество «удержания» компанией сегмента рынка, возможности недопущения туда конкурентов. Ассортимент может приносить компании максимальную прибыль, его расширение — вести к снижению экономической эффективности деятельности компании, тем не менее расширение ассортимента может быть целесообразно, если заполнит пробелы в удовлетворении потребностей целевой группы потребителей.

Любой пробел так или иначе заполняется; если его не заполнит компания, это сделает конкурент. Установление конкурентом доверительных отношений с потребителем через удовлетворение «неперекрытых» потребностей — плацдарм для последующего предложения других групп и видов товаров.

Вариант договора компании с дилером и коммерческими агентами

Структура договора с дилером включает в себя:

1. Предмет договора и базовые принципы сотрудничества (описание целей, которые преследуются каждой стороной Договора).

Пример.

Компания назначает... дилером (дистрибьютором) с целью продажи и обслуживания своих товаров (услуг) (наименования) и подтверждает взаимозависимость Сторон в деле достижения их взаимных целей в сфере продаж товаров и услуг путем сохранения и расширения числа, удовлетворенных товарами (услугами) компании потребителей.

Цель компании — сформировать бренд лидера по производству данной группы товаров (услуг), высокого уровня качества и обслуживания.

Компания признает, что успех ее и партнера (дилера или дистрибьютора) в значительной степени зависит от конкурентоспособности ее товаров (услуг), а так же от того, насколько хорошо Стороны данного соглашения выполняют взятые на себя обязательства.

Поскольку дилер (дистрибьютор) представляет товары (услуги) компании перед общественностью, важно, чтобы он понимал ее долгосрочные задачи, придерживался и продвигал их с целью предоставления потребителям товаров (услуг) самого высокого уровня.

Компания ожидает от дилера (дистрибьютора) развития своего потенциала в сфере продажи/предоставления товаров (услуг) и эффективных программ поддержания взаимоотношений с потребителем. Для реализации этих целей дилер (дистрибьютор) должен обеспечивать продажу товаров (услуг), сервисное сопровождение и гарантийное обслуживание, когда это необходимо делать, по мнению компании, а так же вести подготовку своих сотрудников в сфере менеджмента, маркетинга и взаимоотношений с потребителями.

Невыполнение дилером (дистрибьютором) какой-либо из этих обязанностей наносит ущерб репутации компании, ее бренду, самому дилеру (дистрибьютору) и другим партнерам компании.

Дилер (дистрибьютор) признает, что определенные методы работы, такие как лживая или вводящая в заблуждение реклама, неверные сведения о характеристиках, качестве, состоянии или происхождении каких-либо видов товаров (услуг) наносят ущерб интересам обеих Сторон.

Стороны, принимая на себя обязательства по сотрудничеству, понимают, что, если компания или дилер (дистрибьютор) не добьются удовлетворительных объемов продаж и прибылей, они пострадают, а следовательно, конечный успех одной из Сторон будет зависеть от успеха другой.

Стороны ожидают, что путем заключения данного соглашения, полного и честного выполнения ими своих обязательств по нему, они смогут наладить и поддерживать взаимовыгодные отношения на долгосрочный период.

2. Территорию (описание географического района, в соответствии с принятым административным делением), на которой будут реализовываться (предоставляться) товары (услуги) компании.

Пример.

Территорией торговли является... Продажа товаров компании дилером будет ограничена потребителями, которые намерены ее приобрести только на данной территории.

3. Исключительные (эксклюзивные) или неисключительные (преимущественные) права на реализацию товара (услуг) на территории, включающие определенные критерии.

Пример.

Дилер имеет преимущественное (неисключительное или неэксклюзивное) право продавать товары (услуги), указанные в Приложении к настоящему Договору, в пределах оговоренной территории, как независимый продавец.

4. Минимальный объем реализуемых (предоставляемых) товаров (услуг) в оговоренный период, но не менее года, в единицах измерения или в стоимостном выражении (в том числе с разбивкой по временным периодам, например, по кварталам).

Пример.

В течение первых двенадцати месяцев срока действия Договора дилер обязуется принять и оплатить компании товары на общую сумму....

5. Ассортимент реализуемых (предоставляемых) товаров (услуг), в том числе с учетом ассортиментных соотношений по отдельным видам (группам) товаров (услуг) в сезон, межсезонный и несезонный периоды времени, если этот фактор, по мнению компании, имеет значение.

6. Недопустимость реализации товаров (услуг), которые могут рассматриваться как конкурентные.

Пример.

Дилер принимает на себя обязательство не поддерживать любые прямые или косвенные интересы в развитии торговли или предоставления услуг любым товаром (услугой), сравнимым с товаром (услугой) компании или оговоренных ею, как конкурентоспособной в пределах территории.

7. Порядок и виды оплаты.

8. Виды скидок.

9. Рекомендуемое значение отпускной цены.

Пример.

Компания определяет для каждого вида товаров (услуг), которые будет реализовывать дилер, коридор рекомендуемых цен. Эти цены будут открытыми и публичными, т.е. будут указываться во всех открытых источниках информации и рекламных материалах компании.

В случае, если цены дилера будут выше рекомендуемых значений, компания оставляет за собой право осуществить прямую поставку товаров потребителям на этой территории при их непосредственном обращении к ней с такой просьбой.

10. Порядок организации проведения предпродажного, гарантийного и постгарантийного обслуживания.

11. Объемы поставки узлов и запасных частей (объемы, периодичность поставки, условия расчетов).

12. Организацию обучения технического и торгового персонала.

Пример.

Компания устанавливает дилеру (дистрибьютору) квоту (общее количество часов обучения) на льготное обучение его сотрудников в ее Центрах обучения (курсах) в размере ...% от публичной цены.

По окончании курса обучения сотрудники дилера (дистрибьютора), направленные ими в компанию, обязаны сдать сертификационные экзамены. Успешно сдавшим экзамены компания выдает фирменные Сертификаты, удостоверяющие право их владельцев выполнять определенные виды работ или оказания услуг от имени компании.

В случае, если сотрудник дилера (дистрибьютора) не сдаст сертификационные экзамены, то компания оставляет за собой право выставить дилеру (дистрибьютору) счет на погашение разницы стоимости обучения при публичной и льготной цене. Оплата пересдачи сертификационных экзаменов этими сотрудниками далее осуществляется на общих основаниях.

13. Требования в отношении использования торговой марки или бренда компании.

Пример.

Приобретенные товары будут продаваться с торговой маркой компании. В технической и коммерческой документации дилера (дистрибьютора) должно быть указано, что товары поставляются компанией. Право на использование торговой марки компании, предусмотренное в настоящем Соглашении, не применяется к любому другому праву на использование этой марки и не считается косвенной лицензией на использование этой марки.

14. Сроки и формы представления отчетных документов, в том числе конъюнктурной информации (табл. 7.3).

Таблица 7.3

Отчет дилера о текущей конъюнктуре рынка в отчетном периоде

Наименование товара (вид)	Наименование поставщика	Цена за единицу	Вид и размер скидки, %	Уровень спроса	Тенденция спроса	Рекламная поддержка	Источник информации
1	2	3	4	5	6	7	8

Примечания:

В п. 3, если товары (услуги) конкурентов реализуют на территории несколько посредников, то приводятся цены их дилеров и (или) крупных оптовиков с указанием их полного наименования, контактных адресов и телефонов.

В п. 5 уровень спроса определяется по шкале: высокий, хороший, умеренный, низкий.

В п. 6 тенденция спроса определяется по шкале: растет, стабилизируется, понижается.

В п. 7 приводятся данные о рекламной поддержке товаров (услуг) конкурентов в СМИ региона по возможности конкретно с приложением образцов рекламных публикаций.

В п. 8 приводится конкретный источник, из которого взята информация, например, прайс-лист торгующей организации, публикации в местных СМИ, на выставках (презентациях) и т. д.

15. Виды и формы рекламной поддержки, включая условия, порядок проведения и финансирования совместных рекламных акций, как на территории дилера (дистрибьютора), так и в целом по Российской Федерации, с долевым участием в финансировании этих акций дилером (дистрибьютором).

16. Особые условия.

Пример.

Ввиду индивидуального характера данного Договора и его целей компания сохраняет за собой право заключить любое соглашение, касающееся продаж товаров (услуг) с любыми физическими и юридическими лицами, выбранными компанией для этой цели. Соответствующим образом права, привилегии и обязательства дилера (дистрибьютора) перед компанией по нему не могут быть переданы, поручены или проданы третьим лицам.

17. Штрафные санкции.

18. Сроки действия Договора.

19. Юридические адреса и подписи Сторон.

Структура договора с коммерческими агентами.

1. Базовые условия сотрудничества с компанией.

Пример.

Исполнитель обязуется представлять интересы компании на оговоренной территории (регион, район города, группы потребителей) и работать со всей возможной активностью, чтобы обеспечить товарами (услугами) компании максимальное количество потребителей на этой территории.

Осуществлять самостоятельно и за свой счет поиск потребителей на товары (услуги) компании на территории по ценам, на условиях оплаты и поставки, согласованных с компанией.

Оперативно передавать компании все документы по заключенным с потребителями Договорам и контактам, осуществленным с ними в отчетный период (по базису — месяц или квартал).

2. Размер оплаты комиссионного вознаграждения.

Пример.

Исполнителю выплачивается комиссионное вознаграждение за реализацию товаров (услуг) компании, которое рассчитывается как базовый процент от суммы заключенного Исполнителем Договора на поставку с учетом всех налогов в соответствии с приведенной шкалой...

Компания оставляет за собой право устанавливать различные значения корректирующих коэффициентов выплачиваемого вознаграждения за разные группы товаров (услуг) и условия их реализации.

МАНИПУЛИРОВАНИЕ БРЕНДАМИ КОМПАНИЙ СО СТОРОНЫ ДИСТРИБЬЮТОРОВ И ДИЛЕРОВ

Манипуляция брендами — традиционная для российского рынка ситуация взаимоотношений компании с партнерами (дистрибьюторами, дилерами и торгующими организациями). Она не всегда выливается в открытую конфронтацию с использованием СМИ, но всегда весьма чувствительно отражается на компании-поставщике.

Громкими скандалами, связанными с попытками манипулирования, славится розница, которая, как и дистрибьюторы, зачастую работает с производителем напрямую и угрожает поставщику в случае отказа от снижения цены или других условий поставки заменить в своей сети его товары на аналоги конкурентов, в том числе из стран ближнего зарубежья.

Такой подход ставит перед компанией-поставщиком дилемму: пойти на уступки или просто прекратить взаимоотношения (расторгнуть договор). Но здесь всегда будет вставать вопрос: кто от этого разрыва больше выиграет? В случае разрыва отношений у торгующей организации остается шанс отомстить поставщику или вообще убить бренд. Само желание поиграть на рыночной ситуации не противоречит принципам рыночной экономики, вопрос только в том, насколько стороны соблюдают согласованные между собой и принятые в бизнес-сообществе правила игры.

Если у дистрибьютора есть возможность реализовывать несколько равнозначных торговых марок, то он начинает откровенную игру на понижение, используя противоречия конкурентов. Соответственно чем более высокая конкуренция на сегменте рынка, тем больше у дистрибьютора шансов манипулировать брендами. При этом его основная цель состоит в том, чтобы добиться более выгодных условий поставок. Например, на компьютерном рынке считается нормальной практика, когда в своем заказе дилер (оптовик) указывает только технические характеристики товара, а дистрибьюторы должны предложить ему несколько брендов на выбор. Тогда дистрибьютор направляет запросы конкурирующим между собой компаниям-производителям и у него появляется возможность каждому из них лишний раз напомнить, что конкурент может предоставить лучшие условия.

Если количество конкурирующих брендов сокращается, то дистрибьюторы для создания равновесия начинают поднимать обороты другого конкурента, так как сокращение количества конкурирующих брендов снижает возможности их маневра.

Если словесные атаки на компанию не приносят плодов, дистрибьютор пытается сделать владельца бренда более сговорчивым, снижая объемы продаж. Среди подобных технологий наименее хлопотна пассивная продажа. Если компания видит, что дистрибьютор списывает товар в «пассив», то это значит, что он уже решил отказаться от контракта.

К этой же пассивной технологии продаж можно отнести один из способов, которым пользуются магазины для манипуляции брендами, размещая дорогой товар в не соответствующих его имиджу местах, например в «мертвых зонах» (торговых площадях, на которые потребитель не обращает внимания), или просто ослабив мерчандайзинговую его поддержку.

Еще более обостряется ситуация, когда эксклюзивному дистрибьютору становится известно, что он может лишиться контракта. Наибольший вред бренду, который может нанести дистрибьютор, — это «сломать» канал сбыта демпингом, что сразу вносит разброд и шатание в ряды дилеров. В конечном итоге в их рядах зреет недовольство брендом компании, позволившей одному из дистрибьюторов вести себя подобным образом. Это нарушает и ценовое позиционирование бренда, дезориентируя конечных потребителей.

Пожалуй, самое очевидное средство, позволяющее обезопасить бренд от манипуляций, — запретить дистрибьютору торговать конкурирующими марками. Однако если дистрибьютор не пользуется эксклюзивными правами на бренд производителя, то он волен торговать чем угодно. И все же, когда производитель узнает о грядущем расширении портфеля дистрибьютора, он пытается убедить его отказаться от этой затеи.

На уровне мероприятий по PR можно сопротивляться атакам дистрибьютора, взывая к моральным принципам и объясняя, что даже если ему удастся серьезно навредить бренду или даже убить его, то в дальнейшем с ним никто не будет работать. Увы, пока на российском рынке не распространена практика информирования членов своего бизнес-сообщества о фактах недобросовестной конкуренции и такого поведения отдельных его членов, что, безусловно, дает возможность более широких манипуляций отдельным из них.

ОРГАНИЗАЦИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С КОММЕРЧЕСКИМИ АГЕНТАМИ

На потребительском рынке большинство российских компаний в целях более широкого охвата рынка привлекают к сотрудничеству коммерческих агентов. В договоре с ними строго оговариваются условия реализации товаров (услуг) и размер их комиссионного вознаграждения, который исчисляется в виде чистого процента от размера договора, заключенного ими с потребителем. Агент никак не ограничивается рамками территории, на которой он будет работать, и вся его рекламная поддержка со стороны компании ограничивается передачей ему рекламно-информационных материалов и (или) участием в краткосрочных семинарах-тренингах.

Свободный поиск потребителей неизбежно приводит к назойливому «охвату» несколькими агентами крупных и территориально близких потребителей, что не может вызывать их негативного отношения к компании. От этих агентов, как правило, не требуется высокой квалификации, а потому текучесть кадров среди них достаточно высока. Однако в ряде случаев их привлечение к сотрудничеству может быть эффективно, например, когда перед компанией стоит задача распродажи залежалых товаров или необходимо провести зондирование нового региона, где еще нет отлаженных связей.

В общем случае более перспективным представляется рассмотрение агентов как участников партнерской программы и соответственно построение с ними отношений на долгосрочной основе: агент по-прежнему самостоятельно осуществляет поиск потребителей, но теперь у него есть «своя» территория или отрасль. Такое разделение территорий и отраслей между агентами позволяет исключить перекрестное «окучивание» одних и тех же потребителей при игнорировании остальных.

Список закрепленных территорий и отраслей ведется и координируется подразделением маркетинга. Им же определяется перечень потребителей, которые не могут привлекаться к сотрудничеству агентами в силу того, что они уже имеют договорные отношения с компанией или в отношении к ним у компании есть своя стратегия привлечения.

Первоначально список потребителей готовится подразделением маркетинга, которое использует для этого доступную ему информацию, в частности полученную от собственного подразделения снабжения (закупок) или сбыта (продаж).

По мере появления новой информации о потенциальных потребителях она оперативно передается агентам. Если к сотрудничеству привлекаются агенты с собственной клиентской базой, то подразделе-

ние маркетинга должно это учитывать при составлении списка потребителей для остальных агентов. В свою очередь агенты информируют подразделение маркетинга о найденных ими потенциальных потребителях через местные источники информации или по результатам своих контактов с ними. Заинтересованность агентов в предоставлении такой информации должна стимулироваться материально.

Итак, главная функция агента — продажа потребителю товаров (услуг) компании. Для ее реализации важны как поиск и установление контакта с потребителем, так и весь процесс взаимодействия с ним — от заключения договора до выполнения всех расчетов по нему. Как правило, процесс сделки состоит из следующих этапов:

- предварительное оповещение потребителей о товарах (услугах) и условиях поставки;
- установление контакта агента с потребителем;
- предоставление потребителю актуальной уточненной информации об ассортименте, ценах, условиях поставки и условиях договора;
- согласование с потребителем условий договора и его подписание;
- выписка счета на товар (услугу);
- отслеживание поступления оплаты от потребителя;
- отгрузка товаров или предоставление услуги;
- отслеживание получения товаров и всех отчетных финансовых документов потребителем.

Задача предварительного оповещения потенциальных потребителей лежит обычно на подразделении маркетинга, которое и должно определить наиболее эффективный для этого способ. Задача агента — проверить действительную эффективность применяемого способа оповещения. Для этого достаточно при контакте с некоторыми потребителями (до 10% общего числа) задать несколько дополнительных вопросов: знаком ли потребитель с товарами (услугами) компании; откуда он получил эту информацию, достаточно ли информативна она для него? Перечень вопросов для такого скрытого интервьюирования потребителя готовится подразделением маркетинга.

Контакт агента с потребителями устанавливается, как правило, по телефону или лично. От умения агента вести переговоры с потребителем во многом будет определяться перспектива заключения договора с последним. Следовательно, подразделение маркетинга должно снабжать агента не только рекламными материалами, но и дополнительной информацией о самой компании, базовых положениях его рыночной стратегии. Разумно использовать агента и для проведения PR-акций. Для этого именно подразделение маркетинга должно опре-

делять целесообразность, регулярность и программу обучения агентов и в случае принятия решения о ее проведении непосредственно участвовать в ней.

Предоставление потребителю актуальной уточненной информации необходимо всегда. Традиционная реклама в СМИ и прямая рассылка, в том числе по электронной почте, обычно касаются только общей для всех типов и групп потребителей информации. К тому же информация в СМИ на момент контакта агента с потребителем может быть уже устаревшей. Возможности Интернета в этом смысле могли бы несколько снизить актуальность этой проблемы, но, как показывает российская практика, информация, размещаемая на сайтах компании, обновляется неоперативно. Это отрицательно сказывается на бренде компании. К тому же нередко потребитель просит выслать ему полный прайс-лист на все товары (услуги) и вариант типового договора для ознакомления.

Агент предлагает потребителю типовой договор, который пересылается по факсу агентом или непосредственно сотрудниками службы сбыта. Если потребитель настаивает на особых условиях в договоре, то они должны согласовываться непосредственно с руководителем служб сбыта или вышестоящим руководителем.

Очень важным моментом при согласовании условий договора был и остается процесс определения вида и размера предоставляемой потребителю скидки. Очевидно, что эффективная система скидок могла бы дать компании конкурентное преимущество, но традиционно руководители подразделений сбыта (продаж) российских компаний отдают предпочтение закрытым скидкам. Информация о скидках, полученных отдельными потребителями, рано или поздно распространяется, что отнюдь не способствует улучшению ее имиджа. Более того, ориентированность на потребителей, откликающихся только на закрытые скидки, сама по себе не гарантирует их лояльности к компании в долгосрочной перспективе.

Следовательно, применение жесткой системы скидок, при которой агент вступает в договорные отношения с потребителем строго определенным образом, способно учесть интересы обеих сторон в не меньшей степени, чем индивидуальная личная договоренность с агентом.

После заключения договора между компанией и потребителем при посредничестве агента в интересах последнего контролировать выписку счета и отпуск товаров (услуг). Это самый сложный этап взаимодействия агента со службой сбыта предприятия. Напрямую воздействовать на этот процесс агент не имеет возможности, при этом ему не будет выплачено комиссионное вознаграждение до получения денег от потребителя. Для большинства российских компаний взаимоотно-

шения агента с сотрудниками подразделения сбыта (продаж) стали своего рода ахиллесовой пятой. Причин тому несколько.

Во-первых, не всегда распределение сотрудников подразделения сбыта (продаж) по признакам (например, по регионам или видам товаров (услуг) и агентов одинаково. Нередко получается, что в сбыте принято распределение по видам товаров (услуг), а агент работает по территории и его потребителю нужны товары (услуги), которые находятся в ведении других сотрудников подразделения сбыта (продаж).

Во-вторых, агент может в определенные периоды зарабатывать гораздо больше, чем сотрудник подразделения сбыта (продаж), что приводит к негласному игнорированию последним потребителей агента.

В-третьих, не все товары (услуги) компании пользуются одинаковой популярностью у потребителей, а процент, который начисляется агенту за их реализацию, этого не учитывает. Вот и получается, что только от сотрудника подразделения сбыта (продаж) будет зависеть, получит ли агент дефицит или ему будет отказано в заключении договоров на него под любым предлогом.

В-четвертых, недостаточная техническая оснащенность подразделений сбыта (продаж) создает постоянную перегруженность телефона (факса) и невозможность использования средств компьютерной и оргтехники.

В-пятых, чрезмерная численность агентской сети, предельный размер которой должен регулироваться с учетом предложений подразделения маркетинга.

Найти оптимальное решение с учетом специфики товаров (услуг) компании — прямая задача руководителей подразделений маркетинга и сбыта (продаж). Но поиск оптимального решения может дать результат только в том случае, если в компании реально существует прозрачная среда сбыта, обеспечивающая полный учет всех контактов с потребителями, разработан регламент резервирования товаров (услуг) для конкретного потребителя. И не в последнюю очередь это будет зависеть от правильного определения принципов материального стимулирования всех сотрудников подразделений сбыта (продаж), ориентированных на достижение итоговых результатов всей службой.

Одним из вариантов решения проблемы может рассматриваться порядок установления дифференцированного размера вознаграждения за реализацию товаров (услуг), привязанного напрямую к их стоимости и учитывающего сложность реализации товара (услуги).

С целью повышения преданности (лояльности) агента компании имеет смысл выплачивать ему вознаграждение не только за первую сделку с потребителем, но и бонуса, который будет выплачиваться ему

в оговоренном размере только в том случае, если сумма новых заключенных договоров с потребителями за этот период не будет меньше заранее установленной суммы.

Самый сложный вопрос в организации взаимоотношений с агентами состоит в планировании их работы. Для большинства из них свобода или независимость от работодателя является главным принципом. Поэтому попытки жестко привязать агента к компании и планировать его деятельность редко могут увенчаться успехом. Следовательно, подразделению маркетинга необходимо будет всегда искать варианты материального и морального стимулирования преданности (лояльности) их компании.

ТОРГОВЫЙ ДОМ (ТД) КАК МОДЕЛЬ СОВМЕСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ В РЕГИОНАХ

Традиционно ТД создавались компаниями для разделения функций производства и продаж. В их структуру входили подразделения продаж (сбыта) и маркетинга. В 1990-х гг. такое решение позволяло компании повысить степень своей клиентоориентированности и снизить давление на принятие решений по ассортименту со стороны производителей. Новые реалии ТД подразумевают отношения между несколькими компаниями на основе разделения между партнерами и инвесторами трех основных сфер деятельности: движение товара, движение денег и оперативное (текущее) управление поставками готовых продуктов.

Управление в ТД строится на принципах использования всеми участниками единых стандартов деятельности. Функции тактического управления закрепляются за управляющей компанией, соответственно Торговая компания и расчетно-кассовый центр осуществляют деятельность в соответствии с указаниями управляющей компании.

Управление ТД должно обеспечивать решение следующих задач:

- подготовку организационно-экономических предложений по стратегии развития бизнеса ТД в целом (оптимизационные схемы по финансовым и товарным потокам);
- разработку бизнес-планов развития отдельных компаний, исходя из параметров ТД в целом;
- анализ результатов работы и предложение решений по «расшировке узких мест»;
- интеграцию данных первичного бухгалтерского и управленческого учета участников ТД с целью контроля решений собственника;
- координацию работы участников ТД с целью достижения запланированных результатов по оптимизационным схемам.

РАЗРАБОТКА И ПРОВЕДЕНИЕ ПРОМОАКЦИЙ

Приступая к разработке программ по стимулированию сбыта (продаж) (табл. 7.4), надо прежде всего рассмотреть их целесообразность в рамках общего плана маркетинга и выбора наиболее удачного периода и используемых средств для ее проведения.

Таблица 7.4

Программа по стимулированию сбыта (продаж)

Метод стимулирования	Субъект стимулирования		
	потребитель	посредник	продавец
Бесплатное распространение опытных образцов товаров (предоставление пользования услугой)	+	+	
Гарантия возврата денег потребителю, если товар (услуга) его не устроили	+		
Вручение ценных подарков, призов, сувениров	+		+
Прием от потребителей бывших в употреблении видов товаров в качестве первоначального взноса за новые товары	+		
Проведение конкурсов	+	+	+
Проведение лотерей	+		
Предоставление купонов, призов	+		
Предоставление торговых скидок за определенный объем приобретаемых партий товаров (услуг) и (или) регулярность покупок	+	+	
Предоставление бесплатных образцов товаров	+		
Финансирование (полное или доленое) рекламных и других мероприятий	+	+	
Предоставление образцов товаров во временное пользование	+	+	
Предоставление кредита на покупку или отсрочки платежа	+	+	+
Презентация новых видов товаров (услуг)	+	+	+
Посещение компании		+	+

Планируемые промоакции надо протестировать на оценку их эффективности для целевых групп по следующим критериям:

- привлекательность. Является ли промоакция максимально привлекательной для целевой аудитории с эмоциональной точки зре-

ния? Отвечает ли она ожиданиям аудитории или, что еще лучше, даже их превосходит?

■ **отличительность.** Будет ли промоакция максимально заметной для целевой аудитории? Имеет ли промоакция адекватную медиаподдержку, т.е. достаточно ли активно она рекламируется через различные средства коммуникации?

■ **преимущество торговой марки (бренда).** Является ли промоакция дополнительным преимуществом данной торговой марки (бренда) или она, по крайней мере, подчеркивает уже имеющиеся преимущества?

■ **гармонизация.** Согласована ли промоакция с другими элементами маркетинга?

■ **уникальность.**

Обладает ли промоакция такими качествами, которые позволят ей выделиться на фоне аналогичных?

■ **своевременность.** Совпадает ли промоакция с проведением рекламной кампании?

■ **простота.** Не являются ли промоакция и ее механизм чрезмерно сложными для понимания рядового потребителя из целевой группы?

■ **выразительность.** Насколько легко отразить суть промоакции средствами дизайна в рекламном тексте?

■ **доступность.** Являются ли условия участия в промоакции максимально простыми?

■ **вознаграждение.** Самые лучшие промоакции — это такие, в которых вознаграждение получает каждый участник. Промоакция должна быть выгодна всем, кого она так или иначе касается: от конечного потребителя до партнеров, агентств и самих промоутеров.

При всей подчас кажущейся эффективности промоакций не следует забывать, что их чрезмерное повторение неизбежно «развращает» потребителя и приучает его ждать новых послаблений со стороны компании. Неслучайно в целом ряде стран проведение промоакций в канун Рождества строго регламентировано по времени его проведения. Более того, общеизвестны факты реакции потребителей на промоакции, которые тоже необходимо принимать во внимание:

■ **ответная реакция на предложение, требующее одного доказательства покупки,** будет в 3—4 раза выше, чем для предложений, требующих нескольких доказательств покупок;

■ **ответная реакция на взаимное стимулирование в рамках товарной линейки** будет выше, чем разных торговых марок;

■ **ответная реакция на предложение на упаковке** гораздо выше, чем при распространении промоматериалов по месту жительства (в 3—4 раза выше вознаграждения при покупке и еще больше для стимулирования ответной реакции по почте);

- ответная реакция на промоматериалы, распространяемые по месту жительства, выше, чем на промоакции в прессе (в 2—3 раза);
- просьба оплатить почтовые расходы при бесплатном стимулировании обратного ответа мало влияет на ответную реакцию;
- ответная реакция на специальные предложения в отдельных торговых точках ниже, чем на общенациональные акции;
- промоакции, предназначенные для людей, восприимчивых к стимулированию сбыта, имеют более высокий уровень ответной реакции, например, когда предложения рассылаются уже известным участникам промоакций;
- чем сложнее задание для определения окончательного победителя в конкурсе, тем ниже уровень ответной реакции;
- самыми привлекательными конкурсными призами являются в первую очередь деньги, затем автомобили, туристские поездки и пр. Исключение составляют призы, имеющие особую привлекательность и полезность для потребителя;
- потребители плохо откликаются на промоакции, вызывающие к альтруистским чувствам, например проводящиеся совместно с благотворительными организациями, за исключением случаев, когда потребитель все же может рассчитывать на что-нибудь еще, кроме морального удовлетворения.

С целью ценового стимулирования торговых организаций могут использоваться:

- скидка по счету-фактуре. Скидка со стандартной оптовой цены на некоторые виды закупаемого товара уменьшает сумму, выставленную по счету. Эта скидка широко используется как в виде обыкновенных льготных цен на те или иные товары, так и в качестве метода вознаграждения для самых разных случаев, например, при покупке всей партии товара, при оплате наличными, для постоянных потребителей или при покупке определенного соотношения товаров;
- ретроспективные или накопительные скидки. Например, оговоренные в договоре выплаты по итогам годовой или полугодовой деятельности или вознаграждение за активную сбытовую политику;
- материальное вознаграждение. Часть товара или оборудование для его демонстрации передается бесплатно;
- дифференцированная ценовая шкала. Скидки и вознаграждения при закупке разных объемов товаров;
- разовое вознаграждение. За проведение рекламных или промоакций;
- льготное кредитование. Поставка товара с более продолжительной отсрочкой платежа.

К недостаткам этих методов относится, во-первых, то, что торгующая организация может не ощутить на себе выгод того или иного предложения. Во-вторых, конкурент может предпринять аналогичные меры. Наконец, существует риск, что это станет нормальным условием с точки зрения торгующих организаций.

РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОГРАММ МЕРЧАНДАЙЗИНГА

Разработке программ по мерчандайзингу для компаний, реализующих массовые товары (услуги), в последние годы уделяется все большее внимание. Специалисты считают, что уже в самое ближайшее время процент потребителей, которые будут принимать окончательное решение о покупке товара или приобретения услуги на месте, будет приближаться к 50—60%. Следовательно, подразделения маркетинга в тесном сотрудничестве с сотрудниками торгующих организаций должны не только организовывать и проводить эти программы, но и систематически анализировать их эффективность.

РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТОВ ПО ЭЛЕКТРОННОЙ ТОРГОВЛЕ

Приступая к реализации проектов по созданию интернет-магазинов, необходимо отдавать себе отчет в том, что они могут быть эффективным средством продвижения товаров (услуг) компании только в том случае, если в компании будут строго соблюдаться публичные обещания по поставкам товаров, данные потребителям. Следовательно, в рамках этих проектов особое значение будут иметь вопросы организации логистики и четкого взаимодействия всех подразделений компании, обеспечивающих этот бизнес-процесс.

Но главным фактором успешности этих проектов всегда будет оставаться умение сотрудников подразделений компании учитывать пожелания потребителей. Именно этим объясняется успех интернет-аукциона «E-bay». На вопрос, что обеспечило им такой коммерческий успех, их руководитель ответил, что на 80% обновление программного обеспечения своего интернет-портала было осуществлено исходя из пожеланий и замечаний потребителей и только на 20% — по инициативе самих разработчиков и сотрудников.

Руководитель проекта интернет-аукциона «E-bay» считает, что даже если у вас нет 125 млн клиентов, полный здравомыслия подход к делу поможет поднять продажи, для этого:

■ максимально облегчите процедуру оплаты. «E-bay» упорно работала над оптимизацией всех аспектов финансовых транзакций и создала быструю и требующую минимального приложения сил покупателя систему;

■ если есть какое-то движение, его необходимо измерять. Известны ли вам источники основного объема продаж, то есть какие клиенты, товары и регионы обеспечивают самую большую отдачу на потраченное время? Нередко оказывается, что гораздо выгоднее эксплуатировать свои сильные стороны, нежели заниматься устранением слабых;

■ не указывайте людям, что им нужно, но когда они сами скажут вам, что хотели бы купить, прислушайтесь;

■ в процессе экспансии на новые рынки не бросайте своих старых клиентов. Рост — это замечательно, но забывать о тех, кто обеспечивает вам пропитание, нельзя;

■ на новые рынки выходите первыми и как можно быстрее или оставьте эту идею вообще.

Лучше немного поторопиться с выводом нового продукта, чем слегка запоздать. Как только конкуренты захватят значительную долю рынка, «ваша песенка будет спета».

СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

Бизнес для бизнеса (b2b) — вид деятельности, когда две компании проводят бизнес-транзакции с помощью Интернета. Система b2b может быть как открытой, которую могут видеть и посещать обычные потребители или другие возможные партнеры, так и закрытой, существующей только для определенных партнеров или рабочих групп и исполняющей только определенные технологические функции. Особая привлекательность этого сектора онлайн-коммерции в том, что он больше привязан к коммерческой необходимости, а не к потребительским пристрастиям и моде.

По функциональным возможностям среди сайтов b2b можно выделить следующие группы:

- каталоги — наиболее тривиальный вариант сайта типа b2b, где потребители находят поставщика товарных позиций с фиксированной ценой;
- электронные биржи отличаются большей сложностью по сравнению с каталогами и функционально подобны реальным биржам. Используются в основном для торговли товарами

широкого потребления, такими как зерно, бумага, сахар, металл и т.д.;

- аукционы — такие сайты функционально подобны реальным и виртуальным аукционам, но в силу специфики модели b2b часто используются для продажи излишков запасов;
- электронные сообщества. Ведение бизнеса не всегда сводится к совершению привычных всем бизнес-транзакций. Существует много других направлений, в которых бизнесу может потребоваться участие партнеров, например, разного рода исследования, политическое лоббирование или обмен идеями. Интернет является идеальной средой для объединения усилий и интересов.

Законы зрительного восприятия товара:

1. Закон «Фигуры и фона». Суть закона — в ярком выделении одного объекта на фоне других. Он используется для акцентирования внимания покупателя на конкретном товаре для его продвижения. Выделение фигуры на фоне может быть достигнуто за счет:

- количества или размера одного товара относительно другого;
- ярких цветов;
- нестандартной формы или упаковки;
- подсветки;
- POS-материалов;
- создания эмоционального образа.

2. Закон «Уровня глаз». В зоне наибольшей концентрации внимания человека находятся предметы, расположенные на уровне глаз, точнее в зоне ± 20 см от уровня глаз взрослого человека среднего роста, что соответствует второй (третьей) полке стандартного пяти-, шестиполочного стеллажа.

3. Закон «Мертвой зоны». Предметы, попавшие в нижнюю часть зрительного поля, часто остаются без внимания. При этом левый нижний угол является самым неудачным — там взгляд человека останавливается реже всего, на них приходится лишь 5% продаж.

4. Закон «Переключения внимания». Нельзя располагать однотипный (даже яркий) товар в длинную строгую линейку без зрительных акцентов.

5. Закон «Группировки». Человеку легче воспринимать информацию, если она сгруппирована. В идеале товар должен объединяться в группы по нескольким основаниям одновременно.

6. Закон « 7 ± 2 ». В один момент времени человек может «ухватить» и запомнить лишь пять-семь, максимум десять предметов. В магазине это число уменьшается до 3—5, ведь покупатель выполняет несколько действий одновременно.

Исключительные обязательства по продаже — обязательства, которые берет на себя оптовый или розничный торговец при заключении с компанией договора на продажу его товаров (услуг). Исключительность обязательств состоит в том, что продавец, следуя правилу, запрещающему посреднику торговлю конкурирующими товарами (услугами), реализует товары (услуги) только данной компании.

Кредит — один из способов стимулирования сбыта, побуждающий потребителя приобретать большие партии товаров. Основные формы предоставления кредита:

- отсутствие первоначального взноса, когда потребитель немедленно получает товар, а оплачивает его в течение ближайших одного и более месяцев без начисления надбавки к цене или процентов;
- предоставление права оплатить покупку в рассрочку, когда потребитель при покупке оплачивает установленный первоначальный взнос, а остальную сумму выплачивает в оговоренный период времени, но с учетом повышающих процентов;
- передача потребителю некоторой суммы денег при приобретении товара, когда потребитель, получая товар, берет на себя обязательство оплатить его в течение месяца. Если к этому сроку он не погашает свою задолженность, то она может быть списана с него только при условии, что он совершит следующие покупки и их полностью оплатит.

Купон. Купон для покупки со скидкой — способ стимулирования потребителей, когда вместе с рекламными объявлениями сообщается о возможной скидке с продажной цены рекламируемых видов товаров. Купоны рассылаются по почте или вкладываются в упаковку разных товаров, как правило, одной и той же компании.

Лотерея купонов — способ стимулирования потребителей, когда к приобретаемому виду товара (услуги) прилагаются талоны для участия в лотерее, где будут разыграны дорогие и высококачественные товары (услуги).

Логистика — наука о планировании, управлении, контроле и регулировании движения материальных и информационных потоков в пространстве и во времени от их первичного источника до конечного потребителя.

Мерчандайзинг — комплекс мероприятий, направленный на увеличение объемов продаж в розничной торговле. Он развивает популярность марок путем воздействия на потребителя и заключается в проведении специальных работ по размещению и выкладке товара, оформлению мест продаж и созданию эффективного запаса. Эта работа расширяет число покупателей торговой марки за счет стимулирования желания конечного потребителя выбрать и купить продвигаемый товар, а также выделения товара компании относительно конкурентов.

Если конкретизировать задачи мерчандайзинга, то их можно разделить на два основных блока: *внешний* и *внутренний*.

К первому относится организация эффективного запаса, расположение торговых марок, оформление и продвижение товара.

Ко второму — разработка концепции мерчандайзинга, ее внедрение, формирование структуры (подразделения) и обучение.

В организации мерчандайзинга принимают участие производитель, дистрибьютор и розничный торговец. Только объединив усилия всех участников, можно добиться успеха.

Выкладка и принципы оформления будут различаться в зависимости от типов розничных торговых точек. Супермаркет нельзя отождествлять с традиционным продовольственным магазином, а последний — с киоском. Поэтому в вертикальном маркетинге торговых каналов все розничные точки классифицированы по уровням.

Первый уровень характеризуется потребительской активностью. Это совокупность торговых точек, для которых характерно одинаковое поведение потребителей, а именно цели приобретения: для немедленного или дальнейшего (например, дома).

В первом случае это могут быть киоски, кафе, рестораны, салоны красоты и т.п. Во втором — супермаркеты и продовольственные магазины.

Второй уровень классификации — это совокупность торговых точек, для которых характерен схожий ассортимент, уровень сервиса и одинаковый метод продаж — через магазины самообслуживания (супермаркеты и мини-маркеты) и с торгов-

лей через прилавки (традиционные продовольственные магазины или универсамы).

Третий уровень характеризуется показателями точки по ее стационарности (или мобильности), площади, количеству кассовых аппаратов и т.д. Это киоски, павильоны, мини-маркеты, продовольственные и специализированные магазины, универсамы (универмаги), супермаркеты, гипермаркеты, а также лотки, автолавки, розничные и мелкооптовые рынки, а также столовые, кафе, бары, рестораны.

Четвертый и последующие уровни классификации определяются местом расположения торговой точки, скоростью оборота, профилем потребителей и другими критериями.

Отличительные характеристики индустриального рынка от потребительского:

- количество покупателей невелико;
- покупки более значительные;
- тесные коммерческие отношения. Из-за небольшого количества поставщиков и важных клиентов установление связей становится стратегическим инструментом высокой важности в индустриальном маркетинге;
- определенная географическая концентрация. Способствует снижению затрат на продажу (но возникает проблема монополизации);
- спрос на индустриальные товары является производным от спроса на товары ширпотреба;
- спрос неэластичен;
- значительные колебания спроса. Рост рынка потребления на 10% может вызвать рост индустриального спроса до 200%. Это называется принципом акселерации. Он вынуждает многих производителей диверсифицировать свою деятельность, чтобы сгладить результаты;
- покупатели являются профессионалами, которые постоянно озабочены вопросами улучшения своих методов покупки, поэтому многие поставщики имеют спецгруппы торгового персонала, которые составлены из коммерческих инженеров или технических коммерсантов;
- обычно в решении о покупке индустриального товара принимают участие много лиц. В сложных случаях решение принимает комитет экспертов. Чтобы увеличить шансы заключения

- сделки, необходимо идентифицировать специфическую роль каждого участника в процессе решения;
- индустриальная покупка сопровождается большим числом документов, такими как запрос на ofertу, контракты на продажу и другие документы, которые не используются на потребительском рынке;
 - прямые покупки. В большинстве случаев потребители обращаются непосредственно к изготовителю, минуя посредников, особенно если речь идет о технически сложных товарах либо в изготовлении, либо в обслуживании;
 - партнерство. Индустриальные потребители часто выбирают поставщиков, которые являются в то же время их клиентами;
 - лизинг. Индустриальные предприятия предпочитают часто брать в аренду, чем покупать. Лизинг позволяет снизить вложения капитала, получить новинки техники, наилучшее обслуживание, а в ряде случаев и налоговые преимущества.

Посредник — юридическое и (или) физическое лицо, которое является связующим звеном между поставщиком и потребителями.

Брокер, или простой посредник — независимый оптовый посредник, участвующий в реализации (предоставлении) товаров (услуг) между поставщиком и потребителем, но непосредственно не принимающий участия в сделках ни своим именем, ни собственным капиталом и не получающий права собственности на реализуемые им виды товаров (услуг). Он действует по поручению и за счет поставщика, получая за посредничество определенное вознаграждение.

Дилер — независимый розничный торговец, закупающий на правах собственности товары у компании или его агентов и затем на правах «исключительного продавца» (в общем случае) продающий ее в личное пользование потребителям своего района обслуживания. Доход (убытки) дилеров исчисляется как ценовая разница между ценой приобретения товаров у компании и ценой продажи потребителю.

Торговые (коммерческие) агенты — компании (или лица), которые на основании договоров с компанией получают право содействовать заключению договоров на продажу товаров (услуг) на сравнительно длительный период. Они не приобретают и не продают товары (услуги), а действуют только в качестве официальных представителей компании.

Существует несколько видов агентов:

- агенты, или официальные представители компаний, которые могут представлять одну или несколько компаний, предлагающих неконкурирующие виды товаров (услуг). В соответствии с заключаемым с компанией договором с ними согласовываются территориальные границы, ассортиментная, ценовая и рекламная политика в регионе, условия взаимодействия с потребителями и размеры их комиссионного вознаграждения;
- дистрибьюторы, или полномочные агенты по сбыту, также являются представителями компании, но они могут реально влиять на ценовую и ассортиментную политику компании. Основными задачами дистрибьютора являются: изучение конъюнктуры рынка и создание баз данных по потребителям, реклама товаров, организация сервисного обслуживания при поставке товаров, создание стабильной сбытовой сети, в которую входят дилеры и другие посредники, в зависимости от конкретной рыночной ситуации.

Премия (бонус) — способ стимулирования потребителей, когда при покупке на определенную сумму предоставляется премия в виде престижных товаров компании, имеющихся в данный момент в продаже.

Бонусные программы — традиционный элемент повышения лояльности. Однако их главный недостаток состоит в том, что они не всегда создают лояльность потребителей к самой компании, а только к самой программе. Другой недостаток в том, что лояльность делает потребителей все более разборчивыми, сообразительными и опытными в вопросах маркетинга, вознаграждений и собственной ценности. В результате они становятся не просто умными, а трудными для понимания и прогноза.

Розничная торговля — в широком смысле розничная торговля — обособившаяся специфическая деятельность, совершаемая в сфере обращения товаров и являющаяся субъектом маркетинга.

В узком смысле розничная торговля — способ (форма) продажи товаров конечным потребителям для их личного (семейного или домашнего) некоммерческого использования и в этом случае — составная часть сбытовой деятельности компании в системе функций маркетинга.

Сбыт — составная часть товародвижения, деятельность, обеспечивающая реализацию (предоставление) товаров (услуг) и передачу посредством совершаемых актов купли-продажи права собственности на нее (только на товары) потребителю или посредникам (оптовым и розничным).

Сбытовая политика — совокупность проводимых компанией в сфере сбыта действий, направленных на обеспечение единообразия принимаемых решений при продаже (предоставлении товаров (услуг)) в зависимости от рыночной ситуации.

Стандарты стимулирования сбыта:

- законность и достоверность. Промоакции должны проводиться в соответствии с нормами действующего законодательства, принятых профессиональных кодексов и быть организованы в духе честной конкуренции (отсутствие несправедливых сравнений с товарами конкурентов и подражание имиджу и их репутации). Промоакции не должны вводить потребителя в заблуждение относительно качеств товара, условий его эксплуатации или использования, цены и т.д.;
- благопристойность и честность. Промоакции не должны нарушать общепринятые моральные устои или оскорблять чьи-то чувства, они должны строиться на справедливом и уважительном отношении и не должны разочаровывать потребителя. Промоакции должны уважать частную жизнь потребителя и соблюдать требования безопасности;
- разумная обоснованность и уместность. Промоакции должны учитывать потребности целевой аудитории и общественные интересы и быть организованы таким образом, чтобы избежать распространения рекламных и промоматериалов среди тех, кому они не нужны;
- эффективность. Промоакции должны быть организованы таким образом, чтобы любые правила и условия становились известными потребителям еще до совершения покупки, а само их проведение было эффективным и не давало поводов для претензий.

Стандарты товародвижения — совокупность юридически закрепленных целей, правил и показателей, касающихся качества и уровня обслуживания, в процессе продвижения товара (услуги) от поставщика к потребителю (100%-ное выполнение заказов потребителей, централизованная доставка товаров и т.д.).

Стимулирование сбыта — совокупность мероприятий, призванных содействовать реализации товаров (услуг). Характерная особенность этих мероприятий — то, что они напрямую не связаны с потребительскими свойствами предлагаемых видов товаров (услуг), так как предполагается, что потребительские свойства реализуемых товаров (услуг) уже известны потребителям благодаря их собственному опыту или рекламе.

В качестве субъектов программ по стимулированию сбыта отдельно выделяются: конечные потребители, посредники и продавцы, как правило, в сети розничной торговли. Главная задача стимулирования сбыта — побуждение потребителей к закупкам товаров в больших объемах и поддержание долгосрочных коммерческих отношений с компанией.

В то же время имидж компании может существенно ухудшиться, если программы стимулирования сбыта станут постоянными. В этих случаях не исключено, что скидки, лотереи, премии будут рассматриваться потребителями как попытка реализовать товар (услугу) низкого качества или сформировать мнение, что не надо торопиться приобретать их по обычной цене, а стоит подождать, когда будут скидки, премии и т.д. Следовательно, программы стимулирования сбыта целесообразно осуществлять, когда:

- на рынке представлено много конкурирующих видов товаров (услуг) с практически одинаковыми потребительскими свойствами;
- товары продаются посредством посылочной торговли, в том числе в рамках программ по электронной коммерции, или методом самообслуживания;
- на рынок выводится новый товар (услуга) или осваивается новый для компании рынок;
- нужно поддержать позиции компании на рынке (необходимые объемы продаж и норму прибыли) при переходе жизненного цикла товара в стадию насыщения.

Сэмплинг (sampling) — раздача пробных образцов товара с целью ознакомления потенциальных потребителей с товаром и возможности попробовать его (например, тест-драйв). Один из самых распространенных видов стимулирования потребителя.

Товародвижение — комплексная деятельность, включающая всю совокупность операций, связанных с физическим перемещением произведенных (предоставленных) товаров (услуг) от поставщика к потребителю. Составными элементами товародвижения явля-

ются: складская переработка, сортировка, упаковка, выполнение транспортных операций, оказание услуг по доставке, а также сбыт товаров (фактическое предоставление услуг).

Франчайзинг — система договорных отношений между крупным поставщиком марочных товаров (услуг) и торговой компанией, осуществляющей продажу этих товаров (услуг) с использованием своей марки в рекламных целях. Предметом договорных отношений являются аренда основных фондов поставщика торговой компанией, получение последней льготных кредитов при условии реализации товаров (услуг) под его торговой маркой и строгим соблюдением ей оформления мест продажи, цен и т.д.

Эксклюзивный сбыт — реализация (предоставление) товаров (услуг), при которой поставщик ограничивает число независимых посредников (оптовых и розничных) в данном географическом сегменте рынка с целью ужесточения контроля и влияния на каналы сбыта и распределения, а также получения высокой доли прибыли от их реализации.

FMCG — аббревиатура, образованная путем сложения начальных букв выражения Fast Moving Consumer Goods — товары народного потребления.

Pipeline — «воронка продаж» (или «труба продаж»), служит для оценки количества и качества возможных сделок с потенциальными потребителями.

Forecast — прогноз продаж, предназначен для руководства компании и, в первую очередь, для финансового директора, который планирует деятельность компании.

РЕГЛАМЕНТ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА.

ОРГАНИЗАЦИЯ ТОВАРОДВИЖЕНИЯ

I. Разработка регламентов взаимоотношений сотрудников подразделения сбыта (продаж) с потребителями

Владелец (хозяин) процесса: подразделение маркетинга.

Участники процесса: руководители и сотрудники подразделений сбыта (продаж), планово-экономического, финансового, информационных технологий и экономической безопасности.

Порядок выполнения работ

1. Разработать регламенты взаимоотношений сотрудников служб маркетинга и сбыта (продаж) компании с потребителями при их обращении в компанию, в том числе с использованием средств связи (по телефону, электронной и обычной почте) с учетом их ценности (значимости) для компании, включающие:

- порядок взаимоотношений сотрудников подразделений маркетинга и сбыта (продаж) с потребителями при их посещении компании и отражении этой информации в ЕБД;

- порядок использования демонстрационного (выставочного) зала компании при посещении ее потребителями;

- порядок упрощенного согласования типовых договоров и оформления отгрузочных документов;

- порядок оформления заключаемых с потребителями договоров и перечень делегированных полномочий сотрудникам коммерческих, финансовых и планово-экономических служб на право предоставления потребителям различных групп ценности (значимости) условий по порядку, формам и видам оплаты, видам и размерам скидок, ассортиментных соотношений, сроков отсрочки платежа;

- порядок отражения в ЕБД сотрудниками подразделения сбыта (продаж) резервирования товара (услуги) под конкретного потребителя;

- порядок информирования (размещения заказов) в производстве или службах сервисного сопровождения на изготовление отдельных видов товаров или предоставления отдельных видов услуг;

- порядок информирования подразделением сбыта (продаж) финансового подразделения об ожидаемом поступлении от потребителей денежных сумм в установленный период (по базису — на каждый предстоящий рабочий день) и с учетом доверительного интервала значений этого прогноза (в руб.);

- порядок информирования потребителей о ходе выполнения обязательств перед ними по ранее заключенным договорам;

- порядок отпуска (отгрузки) (предоставления) товаров (услуг) потребителям;

- порядок контроля за своевременностью выполнения обязательств по заключенным договорам как со стороны компании, так и со стороны потребителей (оплата и отгрузка).

2. Разработанные в п. 1 регламенты направить руководителям подразделений сбыта (продаж), планово-экономического, финансового, информационных технологий, экономической безопасности для согласования и руководителю компании для утверждения.

II. Разработка регламентов взаимодействия сотрудников подразделений маркетинга и сбыта (продаж) по поиску и привлечению к сотрудничеству новых потребителей

Владелец (хозяин) процесса: подразделение маркетинга.

Участники процесса: руководители и сотрудники подразделений сбыта (продаж), финансового и планово-экономического.

Порядок выполнения работ

1. Разработать регламент работ по поиску и привлечению к сотрудничеству сотрудниками подразделений маркетинга и сбыта (продаж) новых потребителей и дальнейшего их обслуживания сотрудниками службы сбыта, включающий:

- определение критерия категорий «новый потребитель» (последняя оплата за поставку товара или предоставленную услугу, от которого поступила на счет компании в период по базису не менее чем за 180 дней до даты нового поступления денежных средств) и «старый потребитель» (соответственно с датой поступления денежных средств в срок, меньший, чем установленный для нового потребителя);

- порядок распределения между сотрудниками подразделений маркетинга регионов и (или) видов товаров (услуг), категорий потребителей для организации поиска и привлечения их к сотрудничеству с компанией;

- определение сферы полномочий и степень ответственности сотрудников подразделения маркетинга при проведении предварительных переговоров с потенциальными потребителями;

- порядок и форму передачи информации сотрудниками подразделения маркетинга о результатах предварительных переговоров с потребителями в подразделение сбыта (продаж) для последующего заключения договоров с ними;

- порядок получения информации от сотрудников подразделения сбыта (продаж) по результатам их взаимодействия с направленными им потенциальными потребителями;

- предложения по формам стимулирования сотрудников подразделений маркетинга за успешные результаты выполнения этих видов работ (по базису — по факту поступления денежных средств по договорам, заключенным с этими потребителями).

2. Разработанные в п. 1 регламенты направить руководителям подразделений сбыта (продаж), финансового, планово-экономического для согласования и руководителю компании для утверждения.

III. Организация взаимоотношений компании с дилерами (дистрибьюторами) и агентами

Владелец (хозяин) процесса: подразделение маркетинга.

Участники процесса: руководители и сотрудники подразделений сбыта (продаж), стратегического развития, планово-экономического, финансового, экономической безопасности и информационных технологий.

Порядок выполнения работ

1. Разработать базовые критерии оценки потенциальных партнеров (юридических лиц), которые претендуют на роль потенциального дилера (дистрибьютора), порядок принятия решения о выборе партнера в компании.

2. Разработать типовую структуру договора с партнерами и порядок оформления этих договоров, включающую следующие разделы.

2.1. Договоры с дилерами и дистрибьюторами:

■ предмет договора и базовые принципы сотрудничества (описание целей, которые преследуются каждой стороной договора);

■ территория (описание географического района в соответствии с принятым административным делением), на которой будут реализовываться (предоставляться товары (услуги) компании;

■ исключительные (эксклюзивные) или неисключительные (преимущественные) права на реализацию товара (услуг) на территории, включающие следующие критерии:

— минимальный объем реализуемых товаров (предоставляемых услуг) в период не менее года, в единицах измерения или в стоимостном выражении, в том числе с разбивкой по временным периодам, например по кварталам;

■ ассортимент реализуемых товаров (предоставляемых услуг), в том числе с учетом ассортиментных соотношений по отдельным видам (группам) товаров (услуг) в сезон, межсезонный и несезонный периоды, если этот фактор, по мнению компании, имеет значение;

■ недопустимость реализации товаров (услуг), которые могут рассматриваться как конкурентные;

■ порядок и виды оплаты;

■ виды скидок, рекомендуемое значение отпускной цены;

■ порядок организации проведения предпродажного, гарантийного и послегарантийного обслуживания;

■ объемы поставки узлов и запасных частей (объемы, периодичность поставки, условия расчетов);

- организация обучения технического и торгового персонала;
- требования в отношении использования торговой марки или бренда компании;

- сроки и формы представления отчетных документов, в том числе конъюнктурной информации:

- наименование товара (вид услуги),
- наименование поставщика,
- цена за единицу,
- вид и размер скидки (%),
- уровень спроса,
- тенденция спроса,
- рекламная поддержка,
- источник информации;

- виды и формы рекламной поддержки, включая условия, порядок проведения и финансирования совместных рекламных акций, как на территории дилера (дистрибьютора), так и в целом по Российской Федерации, с долевым участием в финансировании этих акций дилером (дистрибьютором);

- особые условия;
- штрафные санкции;
- срок действия договора;
- юридические адреса и подписи сторон.

2.2. Договоры с коммерческими агентами:

- базовые условия сотрудничества с компанией;
- размер оплаты комиссионного вознаграждения;
- форма отчета исполнителя по результатам общения с потребителями за установленный период времени:

- дата контакта,
- потребитель (наименование, адрес, контактные телефоны, e-mail, ФИО контактного лица и занимаемая должность),
- перечень видов товаров (услуг), предоставленных потребителю,
- базовые условия поставки,
- затребованные потребителем условия поставки,
- причина отказа от заключения договора,
- целесообразность возобновления контакта с потребителем,
- персональный код потребителя в ЕБД;

- информации по контактам с потребителями;
- условия и порядок получения (возврата) демонстрационных образцов товаров и в случае утери или повреждения этих образцов компенсации исполнителем нанесенного имуществу компании ущерба;

- порядок получения рекламно-информационных материалов;
- порядок проведения тренингов, консультаций по использованию товаров и других видов обучения;
- срок действия договора и юридические адреса сторон.

2.3. Разработать порядок проведения анализа организации взаимодействия с дилерами, дистрибьюторами и коммерческими агентами и выполнения компанией и ими своих обязательств, в том числе по предоставлению последними конъюнктурной информации в компанию. В случае невыполнения в полном или частичном объеме дилерами, дистрибьюторами, агентами своих обязательств или претензий с их стороны к сотрудникам подразделений компании подготовить конкретные предложения по устранению указанных нарушений.

2.4. Разработать предложения по плану и условиям проведения обучения персонала дилеров, дистрибьюторов и коммерческих агентов навыкам демонстрации товаров и эффективным способам их продвижения и продажи, включая овладение техникой личных продаж.

3. Разработанные п. 1–2 направить руководителям подразделений сбыта (продаж), стратегического развития, планово-экономического, финансового, экономической безопасности, информационных технологий для согласования и руководителю компании для принятия решения.

4. Рассмотреть целесообразность внедрения франчайзинга для компании и в случае признания целесообразным его внедрения подготовить свои предложения по критериям отбора партнеров и принципов взаимодействия с ними и направить их руководителям подразделений сбыта (продаж), стратегического развития, планово-экономического, финансового, экономической безопасности, информационных технологий для согласования и руководителю компании для принятия решения.

IV. Реализация программ по стимулированию сбыта и мерчандайзингу

Владелец (хозяин) процесса: подразделение маркетинга.

Участники процесса: руководители и сотрудники подразделений сбыта (продаж), стратегического развития, планово-экономического и финансового.

Порядок выполнения работ

1. Разработать программу по стимулированию сбыта, ориентированную на потребителей, посредников, продавцов розничной сети торговли, включающую обоснование целесообразности стимулирова-

ния каждого вида с учетом финансовых затрат, времени проведения и экспертной оценки ожидаемых результатов.

2. Результаты анализа осуществленных программ по стимулированию сбыта и предложений по их совершенствованию направить руководителям подразделений сбыта (продаж), стратегического развития, планово-экономического, финансового для согласования и руководителю компании для утверждения.

3. Разработать предложения по стимулированию сотрудников магазинов розничной торговли за продвижение товаров компании в рамках мероприятий по мерчандайзингу, включающие:

- перечень магазинов розничной торговли;
- положение о премировании за мероприятия по программе мерчандайзинга;
- положение о проведении конкурса для продавцов розничной торговли.

4. Разработанные в п. 3 предложения направить руководителям подразделений сбыта (продаж), стратегического развития, планово-экономического и финансового для согласования и руководителю компании для утверждения.

V. Разработка предложений по организации эффективного взаимодействия компании с другими участниками рынка

Владелец (хозяин) процесса: подразделение маркетинга.

Участники процесса: руководители и сотрудники подразделений сбыта (продаж), стратегического развития, планово-экономического, финансового и информационных технологий.

Порядок выполнения работ

1. Провести анализ сложившейся практики обмена информацией между участниками рынка о случаях недобросовестной конкуренции и разработать предложения для партнеров, поставщиков и других участников рынка по порядку информационного взаимодействия по взаимному информированию друг друга о случаях недобросовестной конкуренции со стороны других участников рынка и направить их руководителям подразделений сбыта (продаж), стратегического развития, планово-экономического, финансового, информационных технологий для согласования и руководителю компании для принятия решения.

2. В случае принятия положительного решения по п. 1 разработать план осуществления комплекса мероприятий, включая:

- порядок, вид и формы обмена информацией с участниками рынка;

- принципы ранжирования доступа к ним для сотрудников компании;
- контроль за соблюдением взятых на себя компанией обязательств.

3. Вносить свои предложения по совершенствованию такого взаимодействия и направлять их руководителям подразделений сбыта (продаж), стратегического развития, планово-экономического, финансового, информационных технологий для согласования и руководителю компании для утверждения.

VI. Разработка предложений по организации программ по электронной коммерции

Владелец (хозяин) процесса: подразделение маркетинга.

Участники процесса: руководители и сотрудники подразделений сбыта (продаж), планово-экономического, финансового, логистики, производственного, экономической безопасности и информационных технологий.

Порядок выполнения работ

1. Провести анализ целесообразности реализации товаров (услуг) в рамках программ электронной коммерции (интернет-магазин), включающий:

- определение и формулирование конечных результатов, которые необходимо достигнуть:

- снижение затрат на реализацию (в %),
- уменьшение операционных издержек (в %),
- организация нового канала сбыта,
- организация системы прямых продаж,
- повышение качества обслуживания и взаимодействия с потребителями,
- увеличение объемов продаж (в %);

- анализ организации бизнес-процессов внутри компании и возможность интеграции онлайн и оффлайн процессов, включая:

- возможность интеграции бизнес-приложений, имеющихся в компании, и систем электронного бизнеса,
- возможность создания единого контура управления сотрудниками компании, участвующими в реализации товаров (услуг) через интернет-магазин;

- анализ технических возможностей (средств компьютерной техники, выделенных каналов передачи данных и др.), наличие или отсут-

ствие собственных специалистов по разработке программного обеспечения и его сопровождения, включая создание и обновление контента (описание всех каталогов товаров и их размещение в электронном виде);

- виды (перечень) товаров (услуг), которые целесообразно реализовывать;
- формы и порядок оплаты товаров (услуг);
- организация логистики (отгрузки (предоставления) товаров (услуг) потребителям;
- объем необходимых материальных затрат на реализацию программы;
- ожидаемый срок окупаемости проекта и его эффективности по системе «затраты — результат».

2. Разработанные в п. 1 предложения направить руководителям подразделений сбыта (продаж), планово-экономического, финансового, логистики, производственного, экономической безопасности и информационных технологий для согласования и руководителю компании для принятия решения.

3. В случае принятия руководителем компании решения о реализации проектов по электронной коммерции разработать проект по созданию интернет-магазина, включающий:

- маркетинговое обоснование бизнес-плана по созданию интернет-магазина;
- техническое задание службе информационных технологий или привлеченному исполнителю по разработке интернет-магазина (полное описание всех функций по взаимодействию компании с потребителем через интернет-магазин);
- проект приказа руководителя компании по созданию интернет-магазина с указанием видов, этапов, сроков выполнения работ и ответственных исполнителей;
- план продвижения новой услуги, включая перечень мероприятий по ознакомлению потребителей и партнеров с новыми принципами взаимодействия с ними через Интернет;
- план проведения обучения сотрудников служб компании с целью овладения ими навыками работы с потребителями и партнерами посредством интернет-магазина;
- порядок оперативного контроля за работой интернет-магазина и сроков проведения анализа эффективности его работы (виды и формы отчетных документов и сроки их представления, ответственные исполнители).

4. Подготовленный в п. 3 проект создания интернет-магазина направить руководителям подразделений сбыта (продаж), планово-

экономического, финансового, логистики, производственного, экономической безопасности, информационных технологий для согласования и руководителю компании для утверждения.

5. По мере формирования предложений по повышению эффективности программ электронной коммерции компании направлять их руководителям подразделений сбыта (продаж), планово-экономического, финансового, логистики, производственного, экономической безопасности, информационных технологий для согласования и руководителю компании для утверждения.

— Ваша реклама дает какие-нибудь результаты?

— Да, конечно. На прошлой неделе мы разместили объявление, что нам требуется ночной сторож, и на следующую ночь нас ограбили.

Анекдот

БРЕНД: ТОРГОВАЯ МАРКА
ИЛИ МОТИВИРУЮЩАЯ ИДЕЯ?

Осознание значения создания собственного бренда приходит к руководителям и собственникам российских компаний по мере того как компания достигает высокого уровня развития, объема производства и продаж. Именно тогда становится ясно, что необходимо сосредоточить свои усилия не просто на программах продвижения товаров (услуг) на рынок, а именно на создании и продвижении собственного бренда, который только и может защитить компанию в жестких условиях конкуренции.

Итак, бренд является выражением совокупности имиджевых, эксплуатационных, технических и иных характеристик товара. Он, безусловно, должен вызывать у потребителя определенный набор положительных эмоций, а также расположение, доверие и приверженность. В некотором смысле это создание легенды или нового мифа в общественном сознании. Отныне, покупая этот товар, потребитель как бы приобщается к той социальной группе, философию которой выражает этот бренд.

При всей популярности бренда не следует забывать, что в отличие от товарного знака и торговой марки бренд — самый юридически незащищенный фланг.

Товарный знак, как правило, распространяется только на дизайн и упаковку товара, а бренд включает в себя и менее различимые детали

своей упаковки, а также рецепт (ноу-хау), слоганы и знаки, символы, связанные с брендом. Бренд обязательно вырастает из товарного знака, но он нечто большее, чем просто товар с особым названием и упаковкой.

Имя марки — также часть бренда. Оно может иметь словесное, буквенное или числовое выражение. Когда говорят о безупречности бренда, то подразумевают его репутацию, которая также связана с этим именем и символом.

Бренд имеет более сложную структуру, чем торговая марка. Это больше, чем просто графическое обозначение. К характеристикам бренда следует также отнести: ценность, лояльность или устойчивость, имидж или его описание.

Бренд позволяет не просто играть одну из ведущих ролей на рынке определенных товаров или услуг, но так же, как товарный знак и торговая марка, может использоваться в качестве нематериальных активов компании.

Различают пять уровней отношения потребителей к бренду (ранжирование по степени возрастания его значимости):

- безразличное, когда лояльность к торговой марке просто отсутствует;
- отсутствие причин менять пристрастия к данному товару (услуге);
- возможные убытки, которые можно понести при смене бренда;
- высокая оценка данного бренда;
- преданность данному бренду.

Самый низкий (первый) уровень — безразличный потребитель, который считает все бренды одинаково пригодными для удовлетворения своих потребностей, а само имя бренда для него не влияет на принятие решения. Такого потребителя можно условно назвать «странник» или «ориентированный по цене», так как очевидно, что он будет выбирать самый дешевый товар (услугу).

Второй уровень — потребитель, который удовлетворен продуктом или, по крайней мере, не имеет к нему претензий (не испытывает неудовлетворенности брендом). Таких потребителей можно условно определить как «привыкшие к бренду». Данный сегмент сильно подвержен конкуренции, в особенности если конкуренты сумеют создать явные преимущества своему бренду, что будет поводом для переключения потребителя на новые бренды. Однако на этот сегмент нелегко воздействовать, так как у потребителя нет явных причин искать заменитель товара (услуги), к которым он привык.

Третий уровень — потребители, которые удовлетворены брендом, у них существуют издержки по переключению на другой бренд (напри-

мер, издержки времени, денег или возможного риска переключения на другой бренд, который будет работать хуже). Эту группу называют «приверженцы с издержками на переориентацию».

Четвертый уровень составляют те, кому бренд действительно нравится. Их предпочтение может базироваться на ассоциациях, символе, опыте пользования брендом, высоком ощущаемом качестве. Однако нравится товар (услуга) или нет — это весьма общая оценка, и люди вряд ли смогут определить, почему именно им нравится этот бренд, особенно если отношения с товаром (услугами) возникли достаточно давно. Этот сегмент можно определить как «друзья бренда», поскольку связь с брендом существует на эмоциональном (чувственном) уровне.

Пятый, высокий уровень — преданные потребители. Они гордятся этим брендом. Для них бренд важен и функционально, и как выражение того, кем они себя ощущают (позиционируют). Их уверенность в бренде такова, что они будут рекомендовать его остальным. Их значение очень важно по степени влияния на остальных субъектов рынка.

Следовательно, чем больше потребителей компания сможет отнести к трем последним уровням и чем отчетливей будет тенденция их роста, тем ниже риск ее поражения в конкурентной борьбе.

Потребителям сегодня уже недостаточно знать, что компания умеет делать товар или для чего нужна услуга и какой имидж ему дарят. Они хотят понимать, во что «верит» бренд (марка), которую они покупают и рассматривают их как людей или как животных:

- как зовут марку (имя);
- диапазон ее расширения (родственники);
- как она выглядит (ее «одежда»);
- что она говорит (на своей упаковке, в рекламе);
- что говорят о ней другие (в пропагандистских статьях);
- что она делает (ее поведение);
- какую репутацию имеет (характер и личность).

Всегда помните, что бренд есть сущность, развивающаяся во времени, — от марки как концепции, состоящей из известных элементов (фирменного названия, фирменного знака, стиля, слогана), до четко воспринятой потребителями совокупности функциональных и эмоциональных элементов, единых с самим товаром (услугой) и способом его представления.

В этом состоит его принципиальное отличие от товарного знака и торговой марки. Сложившийся бренд характеризуется степенью продвинутости (*brand development index*) и степенью лояльности бренду (*brand loyalty*), в целевой аудитории потребителей и в ее отдельных сегментах. Это хотя и субъективные, но измеряемые понятия, выража-

ющие стоимостную оценку бренда (brand value), которая производится с помощью замеров степени его известности.

Бренды в отличие от продуктов — живые, органические сущности. Изменения, хоть и незаметные, происходят в них каждый день. Понять природу бренда так же трудно, как и человеческую. Бренды беднеют, богатеют, стареют. Воспринимающий бренд потребитель меняет свое отношение к нему, а следовательно, меняется и воспринимаемое — сам бренд. Если компании будут слепы и глухи, если они будут доверять лишь сухим результатам продаж, если они положатся на вчерашнюю успешную стратегию, думая, что успех им будет сопутствовать и завтра, их ждет жестокое разочарование.

Существует несколько вариантов оценок бренда, при этом каждая из них носит отчасти субъективный характер. Наиболее авторитетной считается оценка бренда, публикуемая международным агентством Interbrand. В любом случае следует понимать, что истинная цена бренда в итоге будет той, которую за его приобретение фактически было уплачено потребителем. Доля материальных активов в цене бренда, как показывает практика, может быть менее половины в общей стоимости бренда. Не в последнюю очередь ее размер будет определяться преданной (лояльной) компании клиентской базой, которая и гарантирует конкурентоспособность компании на рынке.

Формирование самого бренда и его дальнейшее развитие, позиционирование в той нише рынка, где есть возможность обеспечить ему долгую жизнь, будут определяться тем, насколько правильно было проведено сегментирование рынка по товару и категориям потребителей, учтены тенденции, складывающиеся на рынке, креативна сама идея рекламного обращения, используемая в раскрутке бренда.

Бренд и вовлеченность — составные части нового направления. Бренд становится для компании центральным, образующим звеном и дает ответы на те три вопроса, на которые должна ответить каждая компания: *чего она хочет достичь, почему она хочет этого достичь и как она может это сделать?*

Необходимо вовлечь сотрудников в «строительство» бренда, установить бесперебойную связь между ним и сотрудниками, так как они могут как создать, так и разрушить его! Анализ компаний, успешно справившихся с этими проблемами, установил, что разгадка кроется:

- в соответствии обещания бренда сервису «в бренде», демонстрируемому потребителю персоналом;
- в создании внутренней корпоративной культуры труда, основанной на соответствии бренду;
- в формировании у потребителей впечатлений и опыта, отвечающих бренду.

Приступая к разработке концепции бренда российской компании, необходимо учитывать, что:

- общий уровень распознавания брендов у отечественных потребителей достаточно низок, но уже отмечена его тенденция к росту;

- постоянное появление новых марок товаров (услуг) наряду с ранее неизвестными марками затрудняет позиционирование в сознании потребителей конкретных брендов;

- массивная реклама зарубежных брендов из-за не всегда высокого качества их продуктов питания привела к формированию негативного отношения к зарубежным брендам продовольственных товаров, что может сказаться и на отечественных брендах при не совсем точном их позиционировании;

- в сознании отечественного потребителя понятие бренда пока еще остается как бы расколотым между тремя факторами: страна-производитель, привлекательность упаковки и товарная марка, поэтому название торговой марки всегда должно дополняться сведениями о стране-производителе;

- рекламные обращения российских компаний будут лучше восприниматься отечественными потребителями, чем обращения зарубежных конкурентов, если полнее использовать возможности русского языка;

- внедрение бренда в сознание массового потребителя невозможно без масштабной, обязательно с использованием средств TV, рекламной кампании, которую надо проводить практически постоянно.

Пример 8.1

Информация о зонтичном бренде «Быстров» под лозунгом «Полноценная еда без особого труда».

Ситуация на рынке. В конце 1999 г. стало понятным, что на рынке может быть востребован бренд теплый, семейный, но одновременно энергичный по своей сути, соответствующий ритму современной жизни. Все спешат, всем катастрофически не хватает времени. Растет число работающих женщин. Теряется преемственность в семейной кулинарии. Меняется структура питания, и в то же время люди готовы платить за качество. Рынок продуктов для завтрака оценивался как достаточно свободный.

Маркетинговая цель. Вывод торговой марки на рынок и достижение лидирующего положения в категории каш моментального приготовления.

Обзор рыночной ситуации. Позиционирование бренда. Незнание потребителем различий между кашами быстрого приготовления (КПБ) (варить 1—3 минуты) и кашами моментального приготовления (КМП) («Залил кипятком — и готово»). Недоверие потребителей к продуктам

моментального приготовления. Присутствие большого количества конкурентов, в основном иностранных производителей.

Позиционирование бренда. Верхняя граница премиум-сегмента продуктов российского производства (категория КМП). «Быстров» — это российский натуральный продукт высокого качества, полноценное блюдо для всей семьи, которое готовится за считанные минуты. Это завтрак или обед моментального приготовления для взрослых, которые хотят быстро и сытно перекусить, не тратя на это дополнительного времени. Это лакомство с разнообразными вкусами для детей. Это полезный, питательный продукт для старшего поколения.

Целевая группа. 80% — женщины с детьми, 20% — мужчины со средним образованием, в возрасте 25—54 лет, доход средний и выше среднего.

Креативная стратегия. Перед запуском продукта в производство были проведены исследования среди россиян: какой должна быть овсяная каша в русской кухне. На основе исследований была разработана рецептура продукта, идеально соответствующая вкусам российских потребителей.

На основании исследований и проведения фокус-групп была разработана марка «Быстров» как зонтичный бренд для натуральных отечественных продуктов моментального приготовления.

1-й этап. Вывод продукта на рынок — ознакомление с новой маркой и характерными признаками категории каш моментального приготовления. Упор на натуральность продукта. Слоган: «Сразу видно, что натуральный продукт».

2-й этап. Позиционирование продукта к Великому посту (выпуск специальных упаковок с маркировкой: «Не содержит животных компонентов. Рекомендовано употреблять в пост»). Расширение доли рынка.

3-й этап. Повышение объема продаж и узнаваемости бренда за счет позиционирования «На работе, и в дорогу, и на дачу!».

4-й этап. Предпочтение марки всем остальным. Вывод главного преимущества: «Только моментальная каша “Быстров” из цельного зерна...» для подведения потребителя к новым вкусам под зонтичным брендом: «Быстров» — гречка, «Быстров» — сливочный вкус.

Медиа-стратегия проекта:

1-й, 2-й этапы: январь—март 2000 г.

Вывод нового бренда на рынок, построение известного бренда. Региональность кампании: Россия с дополнительным воздействием на Москву, Санкт-Петербург.

Основной критерий оптимизации: охват целевой аудитории.

Средства воздействия: ОРТ, региональное TV, метро (Москва, Санкт-Петербург).

3-й этап: июнь—июль 2000 г.

Дальнейшее повышение уровня известности, поддержка потребительского спроса.

Регион воздействия: Россия.

Средства воздействия: ОРТ, РТР, TV-6, радио («Европа +», «Русское радио»).

4-й этап: сентябрь—декабрь 2000 г.

Вывод марки на Украину. В России повышение потребительского спроса.

Регион воздействия: Россия, Украина.

Средства воздействия: ОРТ, РТР, TV-6, телеканал «Интер» (Украина).

Цели программы PR:

- продвижение российской ТМ «Быстров» на рынок посредством привлечения внимания целевых СМИ к данному сегменту рынка и конкретно продукции компании «Быстров»;

- объяснение категории продукта КМП, описание полезных свойств и качеств продукции;

- отвлечение внимания потребителей продуктов данной категории от конкурентов;

- формирование положительного имиджа компании посредством интервью с ее руководителями.

Цель программы Sales-Promotion — стимулирование покупки в местах продаж. Доведение до потребителя основных преимуществ продукта. Создание визитной карточки продукции ТМ «Быстров» в местах продаж.

Методы:

- дегустации;

- распространение печатных материалов с информацией о компании-производителе и о продукте;

- выдача призов за покупки;

- целенаправленный сэмплинг (раздача пробных образцов и предоставление возможности попробовать).

Оценка эффективности проведенных мероприятий. По данным исследований, проведенных по всей России, менее чем за год с момента появления в продаже марка «Быстров» достигла следующих показателей:

- знание марки с подсказкой — 89,7% (ближайший конкурент отстает на 31,4%);

- спонтанное знание марки (без подсказки) — 22,9% (ближайший конкурент отстает на 6,8%);

- покупали марку когда-либо — 67,6%;

- покупали марку за последние полгода — 60,1%;

- покупали марку за последний месяц — 51,1%;

- покупали марку чаще всего — 41,5% (показатель вдвое выше, чем у ближайшего конкурента);

- знание рекламы марки — 61,6% (показатель в шесть раз выше, чем у ближайшего конкурента);

- рост дистрибуции за прошедший год — 90%;

■ рост объемов продаж в марте по отношению к январю — 57%, в августе по отношению к июню — 58%.

Источник: Информация конкурса «Бренд года».

ПОКАЗАТЕЛИ ПОЗИТИВНОГО ЭМОЦИОНАЛЬНОГО КАПИТАЛА ТОРГОВОЙ МАРКИ (ПКТМ)

Одержимость (бренд как идея, которая постоянно будоражит сознание, заставляет искать новые пути и методы).

Упорство (бренд как символ стремления к личному развитию и росту, борьбе и победам).

Энтузиазм, страсть или сильная привязанность (к товару, услуге, концепции, идее и (или) личности, их олицетворяющей).

Преданность (чувство сопричастности, посвященности, заинтересованности в конкретном действии или событии).

Решительность (бренд как символ последовательности и стойкости мышления, целеустремленности).

Наслаждение (бренд дает возможность получить удовольствие).

Любовь (привязанность и верность, способность к бескорыстным поступкам).

Гордость (бренд ассоциируется со славой и самоуважением, чувством собственного достоинства).

Доверие (уверенность в честности и чистоте намерений команды, причастной к созданию бренда).

Соответственно негативный эмоциональный капитал марки составляют: *страх, гнев, апатия, стресс, беспокойство (тревога), враждебность, зависть, жадность, эгоизм, ненависть.*

СОЗДАНИЕ, ИЗМЕРЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ КАПИТАЛОМ БРЕНДА (МАРКИ)

Сделайте каждый ваш бренд уникальным. Думайте о них как о личностях, организациях, символах и товарах. Выделите главные особенности. Помните, что имидж зависит от уникальности, потому что он определяется восприятием, а желаемое восприятие определяется уникальностью.

Докажите ценность бренда. Вы должны хорошо понимать, чем основные бренды ценны для потребителей. Одинаково оценивайте эмоциональные, символическое и функциональное преимущества. Оцените влияние поддерживающих брендов на ощущение надежности. Оцените взаимоотношения потребителей и марки.

Определите позицию марки и выделите ее. Четко опишите позицию марки и пользуйтесь ею при внедрении программ коммуникаций. Считайте ее передаваемым символом уникальности. Грамотно осуществляйте маркетинговые программы. Следует отчетливо и постоянно выделять уникальность и позицию марки, не ограничиваясь только рекламой в СМИ.

Будьте последовательными. Уникальность и позиционирование марки, а также стиль передачи информации о них следует постоянно поддерживать и не подвергать резким изменениям. Сохраняйте эффективные элементы, образы и метафоры, избегайте радикальных изменений.

Создайте оптимальный портфель торговых марок. Убедитесь, что структура портфеля непротиворечива и бренды усиливают один другого. Суббренды должны подчеркивать и адаптировать уникальность бренда. Выделите стратегически важные бренды.

Продумайте интеграцию ассоциаций марки. Расширяйте марки и занимайтесь совместным брендингом только тогда, когда вы абсолютно уверены, что это приведет к усилению уникальности. Изменяя роль марок в иерархической структуре, стремитесь обеспечить целостность новой уникальности.

Осуществляйте мониторинг капитала марки. Выясняйте степень осведомленности, воспринимаемое качество, лояльность потребителей. Особое внимание уделяйте ассоциациям. Установите цели маркетинговых коммуникаций. Найдите и тщательно следите за сегментами рынка, где восприятие марки не отражает ее желаемое позиционирование, уникальность и где коммуникации не дают желаемого результата.

Распределите служебные обязанности. Назначьте сотрудника, отвечающего за марку, создание уникальности, позиционирования и координацию работы сотрудников по адекватному использованию ее.

Инвестируйте в марку. Финансируйте марку, если даже не удастся получить сразу ожидаемый финансовый результат.

ПРАВИЛА БРЕНДИНГА ПРОМЫШЛЕННЫХ ТОВАРОВ

Продумайте стратегию брендинга компании. Если компания выпускает много сложных товаров, имеющих свои особенности, необходимо разработать последовательную и структурированную иерархию марки, уделять особое внимание корпоративному брендингу.

Дополните ассоциации функциональными абстрактными ассоциациями имиджа. Конкретные ассоциации имеют на рынке промышленных товаров безусловный приоритет, но и абстрактные важны, когда

декларируется не только производство, но и сервис, а также забота о нуждах корпоративного потребителя.

Используйте весь диапазон маркетинговых коммуникаций. Реклама в СМИ (ТВ, радио, газеты и журналы), в отраслевой прессе, справочники, брошюры, коммерческая литература, продажа товаров по каталогам и через Интернет, презентации и выставки, передача товара во временное пользование, маркетинг событий и паблик рилейшнз.

Интегрируйте капитал своих потребителей. Используйте информацию о своих поставках известным потребителям и (или) в отдельные страны.

Тщательно сегментируйте рынок и продумайте стратегию маркетинга. Необходимо выделять группы потребителей в зависимости от их функций в компании. В отношении ответственных за закупку лиц надо выявлять особенности их восприятия и предпочтений.

ЭТАПЫ ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ ПРИ ПРОДВИЖЕНИИ БРЕНДА (МАРКИ)

1. Анализ мнений внутренних потребителей:

- внимание к тому, что говорят внутренние потребители о торговой марке и компании;
- открытость и искренность подхода со стороны высшего руководства;
- свобода и возможность анонимности, отсутствие страха пострадать за критику;
- мнение персонала о самих коммуникативных программах, их предложения;
- оценку работниками истории развития и перспектив.

2. Подготовка программы внутренних коммуникаций:

- разъяснение работникам необходимости программы, их роли и значения в брендинге и почему это важно;
- соотнесение программы с внутренним контекстом взаимоотношений;
- построение схемы коммуникаций между отделами и подразделениями с указанием периодичности и типа сообщений;
- создание позитивного эмоционального базиса для восприятия марочного сообщения или идеи бренда (необходимо вызвать открытую дискуссию о несоответствиях и слабых чертах существующей личности торговой марки);
- разъяснение выгод новой марочной идеи каждому сотруднику (от банального «конкурентоспособнее бренд — выше зарплата» до

перспектив занятия более творческой, свободной работой, участия в решении судьбоносных для компании задач и вкладе в мировой прогресс).

3. Презентация марочного сообщения внутренним потребителям. Главное — учесть особенности восприятия людей, придав сообщению (рекламной кампании) соответствующую форму, подкрепленную необходимыми приемами и носителями информации.

4. Оценка. Предметом оценки выступает степень, в которой марочное сообщение воспринято и понято внутренними потребителями, а также изменения в их дальнейшей мотивации. Очень важно соотносить понимание персонала с намерениями и замыслом высшего руководства. Что дает программа внутренних марочных коммуникаций? В идеологическом плане — переход на качественно новый уровень партнерства и доверия между менеджментом и персоналом, отдела маркетинга и бренд-менеджеров с остальными структурными подразделениями компании.

СЕРВИС КАК КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО БРЕНДА (МАРКИ)

Сервис, ориентированный на бренд, — это дополнительный и эффективный способ дальнейшего выделения уникальной индивидуальности фирменного бренда (марки). Это даже больше, чем превосходное обслуживание. Это стратегический и организованный способ обеспечить опыт общения потребителя с компанией, намного превосходящий обещания ее бренда.

Люди, которые управляют отношениями с потребителями, должны уяснить себе, что те хранят и восстанавливают в памяти воспоминания о каждом случае взаимодействия с компанией. Оно может быть непосредственным (когда потребители имеют дело с менеджером) или косвенным, осуществляющимся в ходе устного общения с другими сотрудниками. И каждая новая встреча изменяет впечатление от предыдущей — зачастую довольно незначительно, но иногда весьма серьезно. Таким образом, любой контакт с потребителем способен создать бренд или разрушить его.

Когда сервис сочетается с предложением качественного продукта, то достигается самая выигрышная комбинация, которую труднее всего будет копировать конкурентам. Но при этом сам сервис должен отличаться от просто качественного тонкостью акцентов, особенностями поведения всех сотрудников, которые укрепляют бренд и его имидж всеми доступными им способами. Следовательно, сервис

«в бренде» можно представить в виде такого процесса, который, сохраняя все преимущества индивидуального вклада каждого работника, направляет компанию в сторону усиления воздействия бренда на потребителей.

Следует помнить, что брендами совместно владеют потребители («*Это мое. Я лучше. Я такой*») и компании, как равноправные партнеры, находящиеся в определенных взаимоотношениях. Осознавая это «совместное владение», потребители считают, что компании «ОБЯЗАНЫ» предоставлять им то, что обещали. Следовательно, успех бренда больше не должен измеряться просто числом потребителей, осведомленных о нем, выбранным ими логотипом или слоганом. Его необходимо будет оценивать силой эмоциональной связи потребителя и бренда (марки), выраженной числом повторных покупок.

ПЯТЬ СПОСОБОВ РЕКЛАМНОЙ РАЗВЕДКИ

1. Открытое слежение. Отчет дилера о текущей конъюнктуре рынка в отчетном периоде. Как и в обычной разведке, 80% информации о готовящихся на рынке рекламных кампаниях можно получить из открытых источников. Нередко рекламные агентства, обслуживающие конкурентов, публикуют новости на своих сайтах и обмениваются впечатлениями по поводу рекламы, еще находящейся в работе.

2. Ксерокопия страничек. Второй очевидный источник сведений — рекламные агентства, работающие с конкурентом. Как правило, рекламисты декларируют полную конфиденциальность информации и боятся и шагу ступить без согласования с заказчиком. На деле в разработке креатива участвует слишком много людей, и контролировать утечку очень трудно.

3. Бесценное приобретение. Самый надежный способ получить необходимые разведданные — купить специалиста конкурирующей компании. Правда, за это придется заплатить серьезную «премию». При этом, возможно, приобретенный в целях конкурентов разведки сотрудник сам пришел на разведку и, обогащенный новыми знаниями, вернулся вновь в родную компанию.

4. Плата за вход. Дистрибуторы и розничные партнеры — бесплатный и достаточно простой канал получения информации. Любая масштабная акция вызывает всплеск продаж. К этому должны быть готовы все компании, занимающиеся розницей, поэтому производители обычно ставят в известность своих партнеров.

5. Последний рубеж. Если ни один из вышеперечисленных способов не принес результата, последней надеждой могут стать предпри-

ятия, не участвующие в создании креатива, а производящие и распространяющие рекламу. Чем больше и мощнее промокампания, тем длиннее промежуток между началом производства роликов, печати билбордов и размещением макетов в прессе и общенациональным стартом. Обычно в это время доступ к креативу получает такое количество людей, что утечка информации почти неизбежна.

С ЧЕГО НАЧИНАЕТСЯ СОЗДАНИЕ КОНЦЕПЦИИ РЕКЛАМНОЙ КАМПАНИИ?

Роль коммуникационного процесса в принятии решения о покупке показана в табл. 8.1.

Таблица 8.1

Роль коммуникационного процесса в принятии решения о покупке

Стадии процесса принятия решения о покупке	Цель коммуникационного процесса	Типичные способы продвижения товара (услуги)
Обеспокоенность проблемой и желание ее разрешить	Осведомление. Усиление интереса	Реклама. Предложение образцов. Выставки. Сообщения по почте
Поиск альтернативных решений. Формирование отношения к альтернативам	Подчеркивание потребительской выгоды	Реклама. Демонстрация. Продажа по телефону
Принятие решения о необходимости покупки	Усиление предыдущего пункта. Развеять сомнения и возражения потребителя. Предложить еще что-то (напомнить о проблеме)	Информация о пунктах продажи. Открытки. Напоминание по телефону. Информация о доставке, гарантиях и послепродажном обслуживании
Желание увидеть товар «в работе»	Усилить выгоды от покупки. Указать на трудности в процессе использования	Реклама. Рассылка по почте. Звонки по телефону. Демонстрация работы
Оценка альтернатив и «перевыбор»	Предложение альтернативных вариантов. Окончательно развеять сомнения	Реклама. Работа по телефону. Обслуживание в месте продажи
Принятие решения о покупке	Напоминание о выгоде	Реклама. Работа по телефону. Обслуживание в месте продажи
Принятие решения об отказе от покупки	Анализ причин	Начать все снова

Реклама, захлестнувшая нас в последние годы, не дает потребителю ответа на вопрос, чем один товар (услуга) отличается от анало-

гичного, да и зачем они ему вообще. Поэтому сегодня совершенно справедливо считать, что реклама больше не может рассматриваться как двигатель торговли, а только как технология формирования осведомленности и частично положительного отношения потребителей к товару (услуге) или бренду.

К тому же однообразность и традиционность подходов, используемых в рекламе, не способствуют повышению степени осведомленности потребителя о конкретном товаре (услуге), а именно это может считаться одной из основных задач любой рекламы. Хотя массированная атака на потребителя с целью повышения его осведомленности сама по себе еще не гарантирует положительного отношения к товару (услуге), и даже если такое отношение сложилось, то следующего и самого важного шага с его стороны — приобретения товара — может и не последовать.

Стремление любой ценой проинформировать широкие массы потребителей о товаре (услуге) может исподволь сформировать и негативное отношение к рекламе как таковой, и общее недоверие к тому, о чем в ней говорится. Западные психологи провели исследования восприятия рекламы и установили, что человеческий мозг в ответ на такое сильное информационное воздействие на него извне стал блокировать восприятие информации, если с первых нескольких секунд не ассоциирует ее полезность. А это уже сродни тому, как складываются наши отношения с многочисленным отрядом коммерческих агентов, атакующих нас повсеместно. Мы, сами того не желая, переносим сформировавшееся негативное отношение к ним на сам товар (услугу), которые они предлагают, и тогда никакая рекламная кампания не поможет. Как тут не вспомнить старую шутку про надпись на воротах частного американского дома: «Мы стреляем в каждого третьего коммивояжера, и второй уже приходил».

Приступая к разработке концепции рекламной кампании, давайте исходить из того определения, которое было написано на щите у белорусского агентства по торговой рекламе еще в начале 80-х гг. XX в.: «Реклама — это политика, экономика, искусство». То, что реклама имеет очень серьезную идеологическую составляющую, ни в коем случае нельзя забывать. Она при своей массовости вольно или невольно формирует стиль поведения целых слоев населения и групп потребителей. Не случайно общество порой вынуждено административными мерами ограничивать массовость рекламы в целом ряде товаров или услуг (табак, алкоголь, медицинские препараты и др.). То, что лучшие образцы рекламы сродни произведениям искусства, тоже имеет немало примеров (серия рекламных роликов банка «Империал»). Но все-таки глав-

ная цель рекламы — способствовать реализации товаров (услуг) рекламодателя.

Приступая к разработке концепции рекламной кампании, необходимо прежде всего ответить себе на следующие вопросы:

■ *что* вы собираетесь рекламировать, подходит ли ваш товар (услуга) для полного удовлетворения запросов потребителей, насколько он конкурентоспособен;

■ *где* вы собираетесь рекламировать свой товар (услугу), изучили ли вы географические и демографические особенности выбранного вами рынка или его сегмента, достаточно ли серьезно проанализированы и правильно определены целевые группы потребителей;

■ *когда* лучше всего проводить рекламную кампанию? Не совпадает ли она по времени с какими-либо событиями или мероприятиями, которые могут положительно или отрицательно повлиять на ее ход;

■ *кто* принимает решение о покупке рекламируемого товара или услуги на выбранном рынке, составлен ли социально-демографический портрет потребителей основных целевых групп;

■ *что* влияет на принятие потребителем решения о покупке рекламируемого товара (услуги) и каковы основные потребительские мотивы, как потребитель приходит к этому решению, какие аргументы вашего рекламного послания будут определять его выбор;

■ *каковы* основные положения рекламной концепции ваших конкурентов, какие средства рекламы они используют?

Выбор вида коммуникаций с потребителем — один из самых сложных вопросов, стоящих перед разработчиками концепции кампании. Исследования, проведенные в 1992 г. рекламным агентством Лео Барнета (США), показали, что потребители не в состоянии разделить воздействие на себя различных каналов коммуникации и воспринимают их, как правило, в комплексе. Следовательно, невозможно и определить эффективность каждого канала в отдельности. В свою очередь и эффективность рекламной кампании следует оценивать по совокупности воздействия на потребителя всех маркетинговых коммуникаций.

Из практикуемых сегодня методов оценки эффективности рекламы можно, например, использовать замеры роста числа или степени осведомленности потенциальных потребителей о товаре (услуге) или бренде компании на тестируемом и контрольном рынках до и после проведения рекламной кампании.

Более точный подход к оценке эффективности рекламной кампании подразумевает оценку достижения поставленных рыночных целей в рамках всего осуществленного комплекса маркетинговых коммуникаций. Но здесь необходимо продумать достаточно корректные значе-

ния таких коэффициентов, как, например, переход от осведомленности к первой покупке или от первой покупки к следующей, возврат ранее ушедших потребителей и др.

В ряде случаев рекомендуется провести сравнительный анализ финансовых затрат на весь комплекс маркетинга в период проведения разных рекламных кампаний и затем определять ориентировочную стоимость эффективной кампании, и это учитывать в качестве ориентира при последующем планировании.

Если же в рамках рекламной кампании планируется использование ресурсов Интернета, то в качестве критериев оценки его эффективности можно рекомендовать следующие:

- процент охвата целевой аудитории, определяемый как среднее значение минимальной и максимальной частот показа рекламы уникальному пользователю, посещение определенных страниц сайта и среднее время их просмотра, что определяется, например, по показателям статистики счетчиков посещений, таких как Spylog, Hotlog и др.;

- оценка действий потребителей по результатам прочтения информации в Интернете (критерии: «цена за действие» или «цена за потребителя»), например, количество распечатанных купонов из Интернета, заполненных интерактивных анкет, полученных по электронной почте деловых запросов.

В любом случае следует помнить, что использование в качестве критерия оценки эффективности рекламной кампании исключительно показателя роста объема продаж допустимо лишь в том случае, когда рекламная кампания строго ограничена во времени и узконаправлена, например, проводится в рамках промокампаний или распродаж в конкретном регионе (городе, районе).

Выбор критериев оценки подхода к определению эффективности рекламной кампании будет во многом определять размеры ее бюджета. Здесь также нет канона и возможны следующие методы:

- *метод отчисления процента от прибыли.* Руководители компании определяют бюджет в виде конкретного установленного процента от объема ожидаемой прибыли. Основной недостаток в том, что рекламный процесс определяется как следствие успеха или неуспеха компании на рынке;

- *метод конкурентного преимущества.* Бюджет устанавливается, с одной стороны, исходя из капиталоемкости и трудоемкости коммуникационного процесса, с другой стороны — приоритетным фактором является объем финансирования конкурентами;

- *метод с учетом изменившихся финансовых показателей.* Тесная привязка факторов затрат к поставленным целям и учету средств, потра-

ченных на рекламу в прошлые годы, например за пять предшествующих лет.

Общая сумма бюджета складывается из трех факторов:

- выработка конкретных целей,
- определение задач, которые необходимо решить для достижения этих целей,
- оценка затрат на выполнение этих задач;

■ *метод исчисления от наличных средств.* При составлении финансового плана определяется размер финансирования на рекламу, при этом рассматривается объем выделенных средств в предыдущем году, и если он не полностью использован, то из планируемой суммы он вычитается, а остаток и является плановым.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ БЮДЖЕТА МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Для определения размера бюджета на маркетинговые коммуникации необходимо определить:

■ порядок учета всех маркетинговых затрат на привлечение и удержание потребителей (товарные, фиксированные, общие административные, затраты на средства связи, рекламу, стимулирование продаж, директ-маркетинг и т.д.);

■ планируемые значения размеров выручки или потока прибыли от привлечения новых и удержания преданных потребителей;

■ количество потенциально возможных контактов с новыми потребителями;

■ необходимый уровень затрат на поддержание контактов с преданными (лояльными) потребителями;

■ максимально допустимый размер стоимости одного контакта с потенциальными потребителями;

■ плановые количественные значения всех видов контактов с различными категориями потребителей.

Согласовать с руководством компании предельное значение размера:

■ бюджета на маркетинговые коммуникации с обоснованием использования различных средств продвижения;

■ определить значение коэффициента возврата на инвестиции в маркетинговые коммуникации (показатель ROI (Прибыль/ЦК)). Применимость показателя ROI приведена на рис. 8.1.

Информация о покупках

		минимум	в специальных акциях	детализированная
Продажи	прямые	По мере накопления данных	Возможен расчет ROCI	Идеальные условия для расчета ROCI
	с наличием сервиса	Для запрашивающих сервис	В рамках отдельных акций	Возможен расчет ROCI
	через розничную сеть	ROCI рассчитать невозможно	В рамках отдельных акций	Возможен расчет ROCI

Рис. 8.1. Применимость показателя ROCI

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ПСИХОЛОГИИ ВОСПРИЯТИЯ РЕКЛАМЫ

Восприятие рекламы — это лишь один из познавательных процессов, который не существует отдельно от других, таких как память, внимание, воображение и др. В психике человека все они тесно взаимосвязаны. К основным свойствам восприятия послания психологи относят его избирательность, предметность, целостность, структурность, константность и др.

Реклама достигнет цели лишь в том случае, если при ее создании будут учитываться особенности той целевой группы потенциальных потребителей, на которую направлено данное сообщение.

Общепринятыми моделями восприятия рекламы считаются «AIDMA model» и последовательность эффектов рекламных коммуникаций, разработанных R.J. Lavidge и G.A. Steiner, в дальнейшем модифицированных R.G. Niebing, для групп потребителей, названная моделью «4А».

Модель «4А» рассматривает следующую цепочку действий:

- Awareness (осведомленность);
- Attitude (отношение);
- Action (покупка);
- Action again (повторная покупка).

Суть модели «4А» выражается в словах: «Не все, кто знает о марке, положительно к ней относятся. Не все, кто положительно к ней

относятся, покупают ее. Первая покупка не означает, что за ней последует вторая».

В свою очередь модель «AIDMA» рассматривает такую цепочку: «Внимание — Интерес — Желание — Мотив — Действие».

Реклама должна привлечь внимание потенциального потребителя, которое может быть как произвольным, так и непроизвольным. Первое произвольное внимание возникает тогда, когда предмет замечен как бы случайно, без намеренного указания на него со стороны, второе требует определенного напряжения, связанного с тем, что мы сознательно хотим что-то увидеть.

Реклама должна пробудить интерес потребителя, воздействуя на его интеллект или эмоции. Здесь необходимо учитывать, что, например, печатный текст разными людьми воспринимается по-разному. Одни видят все содержание и элементы рекламы в их единстве; другие, имея эмоциональное восприятие, основанное на субъективных ассоциациях, воспринимают эмоциональные моменты в тексте; третьи воспринимают те стороны рекламного текста, которые по каким-либо причинам бросаются им в глаза.

Сами по себе эмоции и чувства, являясь по сути процессом пассивным, в то же время представляют собой процесс активный, так как всегда подготавливают человека к какой-либо деятельности, побуждая его к активности.

Если реклама своей эмоциональной стороной сумеет привлечь внимание потребителя, то затем она должна заинтересовать его своим содержанием, вызвать ту или иную реакцию, стимулировать определенное эмоциональное состояние, например, обрадовать, заинтриговать, удивить, подбодрить (табл. 8.2). Хорошая реклама не только сформирует в сознании адресата представление о товаре (услуге), создаст рекламный образ товара, но и пробудит в нем желание воспользоваться им. Ведь в конечном счете это и есть главная задача рекламы.

Таблица 8.2

Отношение к рекламе и покупкам различных психотипов потребителей

Психотип потребителя	Отношение к рекламе и покупкам
Доверяющий	Считает, что рекламное сообщение известных производителей компаний не может содержать лживой информации. Высокая степень доверия к озвученной рекламе
Предпочитающий товары определенной марки	Из множества товаров выбирает те, которые произведены определенной компанией, предпочитая известные ему бренды

Психотип потребителя	Отношение к рекламе и покупкам
Осторожный	Не покупает товары малоизвестных компаний из стремления сэкономить
Конформист	Покупает, основываясь на мнениях друзей и знакомых
Разделяющий убеждения партии «зеленых»	Товары, загрязняющие атмосферу или проверенные на животных, должны изыматься из продажи
Экономист	Рассматривает товар прежде всего с точки зрения выгоды покупки. Предпочитает дождаться сезонных скидок или распродаж
Экспериментатор	Покупает товары, произведенные различными компаниями, стремясь апробировать новую, неизвестную широкому кругу продукцию
Принимающий импульсивные решения	Покупает продукцию под влиянием настроения. Процесс покупки происходит неосознанно. Известность бренда не является решающим фактором
Отслеживающий изменения моды	Основным фактором при выборе товара становится фактор его популярности в данный момент. Предпочтение отдается продукции известных производителей.

Немаловажное значение в рекламе имеет цветовое решение. Немецкие психологи определили характер воздействия цветовых сочетаний на читателей:

- желтый с синим создают сильную напряженность, благодаря которой возникает эффект движения;
 - красный с зеленым — сильный контраст между энергией и спокойствием, отсюда эффект самоутверждения;
 - фиолетовый с желтым создает эффект тяжести и легкости;
 - оранжевый с фиолетовым производит негативное впечатление;
 - синий с красным — ощущение отталкивания, волнения, хотя красный с некоторыми оттенками синего создает ощущение резкой силы;
 - розовый цвет в сочетании со светло-зеленым или белым создает ощущение нежности и слабости;
 - зеленый с белым — впечатление чистоты и яркости;
 - коричневый с зеленым и желтым — чувство приземленности.
- Более всего в рекламе потребителей привлекает:
- юмор или игра;
 - нейтральность и основательность;
 - удивление, потрясение (шок);
 - эротика.

Воздействие рекламы зависит и от содержащейся в ней оценки рекламируемого объекта, и от аргументов, приводимых в его пользу. Если такой оценки и аргументации читатель не обнаруживает, то и влияние рекламы значительно ослабевает.

Аргументы в пользу рекламируемого товара или услуги в свою очередь можно подразделить следующим образом:

- объективные или логические, раскрывающие сущность рекламируемого объекта, его отличительные особенности;
- вызывающие определенные эмоции и ассоциации, которые имеют в рекламе большое значение;
- упоминающие о каком-либо объекте, имеющем сходные стороны с рекламируемым предметом.

Эффективность рекламного текста может быть усилена и за счет выделения основной, самой важной его части — текстом или визуальным рядом. Если текст короткий, из пяти-шести слов, то в нем достаточно выделить лишь одно ударное слово, которое помещают на первом или последнем месте в предложении. В обширном тексте такого выделения недостаточно, нужны дополнительные средства воздействия, например противопоставление, пояснение, различные стилистические и графические приемы и т.д.

Экономия языковых средств и целенаправленность воздействия на определенные стороны сознания ваших будущих потребителей — непеременимые условия, которым необходимо следовать при создании эффективной рекламы. Не рекомендуется в одном рекламном тексте рассказать о товаре (услуге) все, не сосредоточивая внимание на каком-то одном или двух важных моментах. Это может вызвать и обратную реакцию читателя, а саму рекламу сделать невоспринимаемой.

Чтобы реклама достигла цели, она должна на какое-то время запомниться читателю. Это полностью будет зависеть от ее ценности и информативности. Обычно рекламную информацию подразделяют на три вида:

- информация, которую читатель хочет получить и даже ищет ее. Она легко воспринимается и быстро запоминается;
- случайная в данный момент для человека информация. Она либо не запоминается вообще, либо запоминается с большим трудом;
- вообще ненужная человеку информация. На такую рекламу читатель не обращает внимания, а в отдельных случаях она раздражает его, например, когда ею прерывается показ интересной передачи и т.д.

Воздействие рекламы — непрерывный, постоянный и сложный процесс. Немецкий психолог Т. Канинг, проводивший исследования повторного воздействия рекламы, установил, что в первый раз читатель не замечает объявления; во второй раз замечает, но не прочитывает;

в третий раз читает, но машинально; в четвертый раз обдумывает прочитанное; в пятый раз говорит о нем со своими друзьями; в шестой раз у читателя появляется мысль, не пойти ли осведомиться; в седьмой раз вещь покупается.

Как только человек осознает, что рекламируемый товар (услуга) — это именно то, что ему нужно, он принимает решение, за которым и следует действие.

Должен ли рекламный текст быть обязательно коротким? На этот счет есть разные мнения. Конечно же, краткость предпочтительнее. Но, в конечном счете, все зависит от того, что вы рекламируете. Для некоторых товаров массового спроса, наверное, достаточно и пары ярких слов. Но как в несколько слов уложить рекламу сложного технического изделия, ориентированную на специалистов?

Психологи установили, что по мере увеличения количества слов до 50 активное восприятие рекламного текста падает, но при последующем увеличении объема текста до 500 слов ослабление внимания уже не наблюдается. Значит, в подобных ситуациях чем больше вы расскажете о товаре, тем лучше.

К тому же длинный текст создает впечатление, что у вас есть что сказать читателю, независимо от того, будет он это читать или нет. Каким бы ни был рекламный текст, длинным или коротким, он должен наиболее полно отражать все достоинства товара. Потребители вряд ли станут читать серию объявлений об одном и том же товаре в надежде найти в них что-то еще, не указанное в предшествующих. Поэтому всегда надо исходить из того, что ваше объявление конкурирует одновременно с другими подобными и у вас есть только один шанс продать его читателю — сейчас или никогда!

Самое главное, чтобы текст был хорошо написан и не строился на прописных истинах. И тогда пусть его прочтет хоть небольшая группа людей, но они и станут в конечном итоге вашими потребителями, так как именно они более других заинтересованы в полной информации о товаре (услуге).

Если же читатель не испытывает потребности в вашем товаре (услуге), то для него не имеет никакого значения, объемным будет текст или нет.

Некоторые специалисты, работая над рекламными материалами на технически сложные изделия, стремятся строго следовать правилу: «*краткость — сестра таланта*». В итоге они добиваются только того, что для непрофессионала в тексте слишком много лишней информации, а для профессионала ее явно недостаточно, чтобы принять решение.

В рекламе нужно чаще использовать отзывы ваших потребителей. Этот прием применяется за рубежом в рекламе как массовых товаров (услуг), так и изделий производственного назначения, программных продуктов и т.п.

Чтобы оценить, насколько читабелен текст для потенциальных потребителей, можно воспользоваться тестами быстрой проверки, приведенными ниже:

- проверка на беглый просмотр. Быстро «просканируйте» текст взглядом. Читайте только заголовки, подзаголовки, подписи под фотографиями (иллюстрациями) и выделенные участки текста, которые бросаются в глаза. Стало ли ясно, что именно вы предлагаете? Почему ваше предложение будет выгодно читателю? Хочется ли читать дальше?

Ответы должны быть положительными;

- проверка на понимание. Дайте прочесть объявление кому-нибудь, кто попадает в вашу целевую аудиторию, но не знаком с вашим продуктом. Может ли этот человек, прочитав текст один раз, четко объяснить, в чем смысл предложения, каково обслуживание, какая дается гарантия, как сделать заказ?

Ему должно быть все ясно;

- проверка на отличия. Создают ли иллюстрации и текст рекламы ощущение, что ваш продукт (услуга) явно отличается от аналогичного товара (услуги) конкурента? Попросите потенциального клиента прочесть сначала ваше объявление, а потом рекламу конкурента. Может ли клиент объяснить, в чем именно отличие вашего товара (услуги) и чем он лучше?

Старайтесь, чтобы ваш товар (услуга) «выделялся из толпы»;

- проверка на «пальцы». Просмотрите текст и отметьте все слова и фразы о вашей невероятной крутизне («лучший», «самый выдающийся», «суперзамечательный» и т.д.). Для начала попробуйте все это убрать. Стал ли текст более читабельным?

Где возможно, замените общие фразы конкретными фактами. Например, лучше сказать: «Номер один в рейтинге журнала такого-то», чем «лучший сканер на рынке».

Если уж вы используете общие хвалебные фразы, старайтесь сопровождать их отзывами потребителей, статистикой и т.д.;

- проверка на правдоподобие. Попросите кого-нибудь просмотреть текст и отметить высказывания (заявления), в которые верится с трудом.

Исправьте все, что будет замечено;

- проверка на ясность. Попросите отмечать слова, фразы, мысли, которые с ходу трудно понять.

Переделайте текст в пользу большей ясности.

Следовательно, чтобы сделать ваш товар (услугу) или бренд узнаваемым, необходимо, чтобы положения ваших рекламных посланий содержали последовательные и ясные сообщения о его полезности для потребителя, соответствовали желаниям и ожиданиям целевой аудитории. Сделать эти послания уникальными для определенной категории потребителей невозможно без использования креативных ходов, применяемых в рамках всей рекламной кампании.

В центре эффективной креативной философии лежит уверенность в том, что нет ничего более действенного, чем взгляд в глубь человеческой природы, выявление того, что именно побуждает человека к действию, какие инстинкты в нем доминируют, даже если его слова скрывают истинные мотивы поступков.

Задача криейтера состоит в создании собственной уникальной «личности» товара (услуги) или бренда, чтобы потребители не просто воспринимали именно ваши послания на фоне информационного шума, но и поверили в них, а главное, чтобы они стали для них убедительными и актуальными. Это должно привести к росту объема продаж, достигнутому с меньшими материальными потерями.

Его творчество в контексте рекламы должно отличаться от творчества художника, писателя или композитора. При создании рекламы, с помощью которой решают коммерческие задачи, нельзя руководствоваться исключительно внутренними побуждениями. Пространство для творчества здесь в отличие от традиционной сферы искусства строго ограничено векторами и рамками коммерческой деятельности.

В одной из самых известных книг по рекламе «Наука рекламы», написанной К. Хопкинсом еще в 1923 г., говорится: «Реклама — это не предмет, в котором следуют инстинкту или причудам человека, выполняющего творческие работы, это также не повод для создания привлекательных картинок или выражения ярких идей умными словами.

Скорее это вопрос выражения четко определенных идей неотразимым способом, чтобы привлечь внимание и заинтересовать людей заранее установленного типа в известной ситуации и мотивировать их к конкретной реакции».

Нельзя бесконечно эксплуатировать однажды найденные эффективные креативные решения, их надо периодически обновлять, следуя изменениям во внешней среде, культуре, вкусам и предпочтениям потребителей и в конце концов моде, которая в рекламе, безусловно, присутствует.

Сегодня в рекламе моден жесткий стиль, побуждающий читателя к конкретному действию и апеллирующий к его внутреннему «Я». Подобный прием в рекламе подчеркивает самодостаточность адресата и то, что именно он этого достоин и сможет сделать это.

Одними из первых этот прием, очень популярный сегодня в особенности в США, стали использовать российские представительства известных компаний, например в рекламе прохладительных напитков: «Сделай DEW!» и «Не дай себе засохнуть!» («Sprite»). Как у нас это порой бывает, прием стал широко использоваться отечественными производителями из рекламы в рекламу. И мы почти свыклись с мыслью, что «Шок — это по-нашему!». Любопытно, что банер на самом популярном поисковом сервере в Интернете Rambler с призывом «Отомсти соседу, пошли ему сообщение на пейджер в два клика» вызывал у большинства увидевших его непреодолимое желание сделать это немедленно, во всяком случае из любопытства. И в этом есть отчасти специфика нашей ментальности.

Стать законодателем моды в рекламе по силам далеко не каждому, да и не всегда это оправданно. Следить за модой в рекламе, безусловно, необходимо, потому что она в той или иной степени влияет на психологическое восприятие нашего послания потребителями. Вот только следует не просто перефразировать чужие тексты, а попытаться творчески использовать удачные приемы, хотя и это само по себе еще не гарантирует успешность рекламной кампании.

АРХЕТИПЫ И РОЛЕВЫЕ МОДЕЛИ В БРЕНДЕ

Архетип — надкультурное понятие. Архетип свойствен всем людям на планете. Достоинство архетипов состоит в том, что они являются образным воплощением потребностей человека и при этом демонстрируют характерный способ обработки информации, особые приоритеты в принятии решений, проявляются во всех сферах человеческой деятельности. Однако огромное количество разновидностей архетипов значительно затрудняет их применение на практике.

Примеры архетипов и их применение в рекламе

Повелитель (ES). Проявление архетипа: человек, который стремится управлять другими людьми, держать все под контролем. Он энергичен, напорист, уделяет внимание своему имиджу. Старается занять в обществе высокое положение, укрепить свой авторитет и власть. **Мотивация:** воля, доминирование, удержание превосходства, руководство, контроль, статус, власть. **Покупательское поведение:** предпочитает высококачественные товары (услуги), лидирующие бренды, требователен к уровню индивидуального обслуживания, имиджу магазина и его посетителям. Восприимчив к статусным мероприятиям.

Воин (ET). Проявление архетипа: человек, который легко справляется со сложным делом, требующим профессионализма. Его естественная среда — это поле битвы, спортивное состязание, работа, т.е. там, где трудности требуют мужественных и энергичных действий. Он с готовностью принимает вызов судьбы. Он ловок и предприимчив. Мотивация: агрессивность, соревнование, завоевание, мастерство, предприимчивость, деньги. Покупательское поведение: уделяет особое внимание функциональности товара, его надежности, эффективности и оптимальному соотношению «цена — качество». Предпочитает самообслуживание, заботится о «добротности» товара. Восприимчив к демонстрации технологических преимуществ и выгод. Проявляет интерес к спортивным мероприятиям, «боевикам» и «вестернам».

Ребенок (EN). Проявление архетипа: человек, который считает, что жизнь прекрасна и удивительна. Для него жизнь — это веселая игра, праздник и развлечение. Оптимист, фантазер и выдумщик, он открыт всему новому, готов постоянно экспериментировать. Мотивация: новизна, игра, перспективы, обновление. Покупательское поведение: внимательно относится к появлению новых товаров (услуг), старается первым их использовать. Посещение магазина для него праздник, быстро переключается на очередную новинку, стремиться к новым впечатлениям, развлечениям. Восприимчив к игровым формам промо, нестандартным видам рекламы, приключенческому и сказочному жанру.

Эстет (EF). Проявление архетипа: человек, который склонен к проявлению бурных эмоций. Ценит прекрасное, внимательно следит за модой, общителен. Старается всегда быть привлекательным для окружающих, находиться в центре внимания. Мотивация: сексуальная привлекательность, эмоциональность, чувство прекрасного, искусство. Покупательское поведение: обращает внимание в первую очередь на эмоциональную и эстетическую привлекательность товаров (услуг). Стремится ощущать себя ярко, эффектно, сексуально. С удовольствием экспериментирует со своей внешностью и одеждой, склонен к импульсивным покупкам. Восприимчив к event-мероприятиям, гламурной рекламе и «тусовкам».

Хранитель (IS) Проявление архетипа: человек, для которого очень важно ощущение комфорта — удобная одежда, вкусная еда, хорошее здоровье, полноценный отдых. Он стремится жить без стрессов, ценит стабильность, уют и покой. Мотивация: защищенность, состояние здоровья, удобство, расслабление, наслаждение, консерватизм. Покупательское поведение: при выборе товара (услуги) обращает внимание на получение удовольствия от процесса покупки: удобное месторасположение, приятную атмосферу (музыка, запах, освещение, ин-

терьер), качество обслуживания. Весьма консервативен в своих предпочтениях, недоверчив к инновационным предложениям.

Мыслитель (IT). Проявление архетипа: человек, который старается во всем быть объективным. Рассуждает логично, старается все разложить «по полочкам». По натуре — «технарь». Не склонен к проявлению эмоций. Хорошо ориентируется в законах, классификациях, способен дать дельный совет. Мотивация: логичность, планомерность, педантизм, знания, закон, мудрость. Покупательское поведение: при выборе товара (услуги) ориентируется в большей степени на рациональные характеристики и данные тестов, подробно изучает инструкции, правила, описание товара. Привлекают магазины, в которых он может посмотреть каталоги, пообщаться с экспертами. Проявляет интерес к специализированным изданиям и авторским программам.

Странник (IN). Проявление архетипа: человек, который стремится быть не таким, как все, отстаивает свою индивидуальность. Его привлекают тайны природы, загадки истории. Он стремится познать смысл жизни, найти свое призвание, предназначение. Любит философию, путешествовать наяву и в своих фантазиях. Мотивация: раскрытие загадок природы и истории, поиск индивидуальности, интуиция, свобода. Покупательское поведение: привлекают товары (услуги), которые помогают подчеркнуть свою особую индивидуальность, помогают выразить себя, понять свое предназначение. Восприимчив к эзотерике, мистике, фантастике, вопросам духовного развития, теме путешествий.

Друг (IF). Проявление архетипа: человек, для которого очень важны дружба, взаимоуважение, верность слову, семейные ценности. Большое внимание в своей жизни уделяет человеческим взаимоотношениям, сентиментален. Ценит свою принадлежность к коллективу, «чувство локтя», душевность и искренность. Проявляет заботу и внимание к своим друзьям и близким. Мотивация: принадлежность, взаимоотношения, привязанность, забота, семья, гуманность. Покупательское поведение: при выборе товара (услуги) прислушивается к мнению своих друзей и знакомых, старается посещать магазины вместе с ними. Старается в одежде и поведении соответствовать своей социальной группе. Ценит внимательное отношение торгового персонала, восприимчив к программам лояльности и советам известных людей. Проявляет интерес к реалити-шоу, «мыльным» сериалам, житейским историям.

Ролевая модель — эталонная совокупность поведенческих реакций, обладающая стереотипными характеристиками и выступающая как образец для подражания. Бренд, построенный на соответствии ролевой модели, получит как позитивный отклик нужной аудитории, желающей выразить себя таким образом, так и определит способ этого самовыражения.

Ролевую модель, применимую в бренд-стратегии, следует рассматривать как возможную роль, которую человек захочет играть, т.е. продемонстрировать окружающим. А это может претендовать на роль самой идеи бренда, ценностной составляющей, на которой строится бренд. Бренд, построенный на соответствии четко обозначенной ролевой модели, автоматически даст потребителю ощущение своего смысла существования на рынке, а следовательно, и найдет свое место в его душе. Понимая ролевую модель, можно практически полностью избежать возможных ошибок, связанных с некорректным выбором «лица марки», контекста рекламы и прочих узких мест и капканов маркетинга.

Безусловно, ролевая модель не универсальна, ее можно использовать лишь для брендов, у которых очень значим демонстрационный аспект, иными словами, для тех брендов, потребление которых нельзя скрыть. Следовательно, по этим брендам потребителя будут оценивать окружающие. Но ролевая модель позволяет четко задать как самооценку потребителя, так и возможный отклик представителей целевой и референтных групп. То есть определит как рекламную стратегию в частности, так и общую стратегию бренда в целом.

УНИКАЛЬНОЕ ТОРГОВОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ (УТП),
ИЛИ ПЕРЕЧИТЫВАЯ Р. РИВСА

Понятие УТП впервые было изложено в работах известного американского рекламиста Р. Ривса в его книге «Реальность в рекламе». На основе изучения сотен примеров из практики рекламы он вывел следующее заключение: потребитель склонен запоминать из рекламного объявления что-то одно: либо один сильный довод, либо одну сильную мысль.

В рекламном объявлении могут найти отражение 5, 10 или даже 15 аспектов, но потребитель скорее всего остановит свое внимание только на одном или попытается, как умеет, свести их вместе в некую собственную идею.

Римский оратор Марк Катон прекрасно признавал эту особенность человеческой психики и смысл множества своих речей в одной громоздкой фразе: «Карфаген должен быть разрушен!». Это совсем не означает, что в рекламе не следует рассказывать о нескольких особенностях товаров (услуг) сразу. Это как раз и может придать ей глубину, колорит, масштабность, убедительность. Во многих случаях именно благодаря обилию информации реклама превращается из рассказа в оружие сбыта, чему есть немало примеров.

И все-таки блестящим рекламным кампаниям бренда удастся сконцентрировать все элементы рекламы в некую смысловую точку,

излучающую не только свет, но и жар. В таких кампаниях непременно присутствует УТП.

Любое УТП, как правило, состоит из трех частей.

1. Каждое рекламное объявление должно сделать потребителю какое-то предложение.

Это должны быть не просто слова, не крикливое восхваление товара (услуги) и не витринная или щитовая реклама. Каждое объявление должно говорить каждому отдельному читателю: «Купи именно этот товар, и получишь именно эту специфическую выгоду».

2. Предложение должно быть таким, какого конкурент либо не может дать, либо просто не выдвигает. Оно должно быть уникальным.

Его уникальность должна быть связана либо с уникальностью товара (услуги), либо с утверждением, которого еще не делали в данной сфере рекламы. Так, например, совсем недавно поступила компания «Дарья», разместив рекламные щиты с броским заголовком: «Наши пельмени с мясом!».

3. Предложение должно быть настолько сильным, чтобы привести в движение миллионы, т.е. привлечь к потреблению вашего товара новых потребителей.

Выведенное Р. Ривсом понятие УТП кажется на первый взгляд самоочевидным. В этом нет ничего удивительного. Вчитайтесь внимательно в одно из первых известных истории человечества рекламных объявлений, и вы без труда обнаружите в нем УТП: «Дешев, очень дешев в этом году благородный рог исполинов девственных лесов Экехто. Идите ко мне, жители Мемфиса, подивитесь, полюбуйте и купите!».

Тем не менее эти очевидные заповеди далеко не всегда находят отражение в повседневной рекламе как за рубежом, так и у нас. Многим нашим рекламным объявлениям более свойственно просто слово-слово в адрес товаров (услуг). Всего этого нет в лучших рекламных кампаниях с УТП, в результате которых наблюдался не только рост вовлечения в потребление, но и повышение запоминания рекламы.

Многие виды товаров (услуг) на первый взгляд абсолютно идентичны. Однако даже такие, как хлеб, мыло, крупы, пиво и т.д., только кажутся одинаковыми. Стоит специалистам провести исследования и испытания, как на поверхность всплывает множество различий либо между самими видами товаров (услуг), либо между способами их употребления, о которых ранее даже не подозревали. Когда случается нечто подобное, УТП приобретает ошеломляющую способность стимулировать сбыт.

Увы, найти УТП порой бывает так же трудно, как иголку в стоге сена. В таких случаях можно рекомендовать следующие пути.

Во-первых, если это возможно, изменить или усовершенствовать товар, заложив в него УТП, что приведет к выгоде как потребителя, так и производителя. Не зря ведь утверждают: талантливый товар могущественнее талантливого пера.

Во-вторых, если товар нельзя изменить и он остается идентичным другим, то нужно рассказать о нем потребителю такое, о чем раньше никогда не говорили. В этом не будет уникальности товара как таковой, но само утверждение приобретет характер уникального.

Найти УТП бренда порой так же непросто, как и УТП самого товара. Мы уже отмечали, что бренд — это во многом миф или легенда, следовательно, работа по созданию УТП бренда должна быть сосредоточена на поиске той самой уникальной идеи легенды, вызывающей у потребителей определенные ассоциации в связи с использованием бренда. И хотя эта задача не самая простая, тем не менее опыт рекламистов по раскрутке отечественных брендов показывает, что она вполне достижима.

Необходимо помнить и о других законах рекламы.

При одинаковой рекламе более совершенный товар, в конце концов, выйдет победителем. Развязка может наступить и через 10—15 лет, а может, и через год или даже раньше. Но если новый товар (услуга) или бренд не обладают действительно уникальным преимуществом или ассоциациями в сравнении с теми, что уже обеспечили приоритет на них в сознании целевой группы потребителей, то производитель, вкладывающий средства в создание более совершенной новинки, не может считать себя неуязвимым.

Реклама стимулирует сбыт хорошего товара (услуги) и ускоряет провал плохого. Рекламная кампания, подчеркивающая микроскопические отличия, которые потребитель не в состоянии уловить, ускоряет провал товара. И все-таки преимущества многих товаров можно выявить только путем сравнения. Если у вас именно такой случай, то смело воспевайте отличия своего товара (услуги)! Громогласно заявите о них на рынке! Иначе просто можно выхолостить свою рекламу, нанести ущерб сбыту, потерять прибыль.

В этом случае можно сравнить определенные свойства своего товара (услуги) со свойствами других, имеющихся на рынке, и заявить о преимуществах своего предложения, не называя поименно своих конкурентов, хотя такое обезличивание конкурентов может сыграть с вами злую шутку.

Всем памятна реклама стирального порошка, когда в качестве неких безликих конкурентов, предлагающих более дешевые моющие средства, использовалась коробка с простенькой надписью: «Стираль-

ный порошок». И вот нашлась компания, которая решила воспользоваться плодами рекламной кампании конкурентов. Она не мудрствуя лукаво начала выпуск своего стирального порошка именно с таким, в общем-то никаким названием: «Стиральный порошок» и имела коммерческий успех у своей группы потребителей.

Бывает так, что рекламодателю или его рекламному агентству приходит в голову захватывающая дух, отчаянная идея. «Шарахнемка по конкурентам! — восклицают они. — И не просто, а назвав этих паршивцев по именам». Это довольно рискованный ход. Даже при наличии весомых аргументов использовать его необходимо крайне осторожно, так как упоминание конкурентов обеспечивает им известность без всяких расходов на рекламу с их стороны. К тому же у потребителей может возникнуть вопрос: с чего это вас так волнует качество товаров (услуг) других производителей, а не предлагаете ли вы нечто еще хуже? Естественно, что после этого они займутся изучением продукции конкурентов и, возможно, станут покупать именно ее.

Не делайте рекламу подобную той, которую в начале 90-х г. XX в. представила российская фирма «N» по ЦТ. Этот рекламный ролик хотя и недолго демонстрировался по телевидению, вызвал просто шок у рекламистов. Вот его краткое содержание.

По аллее кладбища идет молодой мужчина, одетый во все черное. В руках у него гвоздики. Он останавливается у скромного мраморного надгробия, и камера медленно сканирует его. Вы видите на верхней мраморной плите выгравированный православный крест, а на нижней — «Конкуренты фирмы “N”». Молодой человек кладет гвоздики на мраморную плиту, в почтении склоняет голову, отдавая дань памяти «усопшим конкурентам», и не спеша возвращается к своей иномарке. Когда он уже садится в машину, за кадром уверенный мужской бас произносит единственную на протяжении всего ролика фразу: «У фирмы “N” — нет конкурентов!».

Конечно же, придумать по-настоящему эффективный слоган, подвигающий потребителя к желаемому действию и (или) ассоциативной сопричастности бренду, крайне сложно, это требует особого творческого подхода, а порой и нестандартного мышления.

КАК ОЦЕНИТЬ СОЗДАННЫЙ СЛОГАН НА НАЛИЧИЕ В НЕМ УТП?

Оценка вариантов разработанных слоганов на предмет их соответствия утвержденной концепции рекламной кампании бренда и прогноз оценки его адекватного восприятия целевой группы потребителей должны проводиться компанией либо самостоятельно, с привлечением

наиболее авторитетных сотрудников не только службы маркетинга, либо с использованием метода фокус-групп.

Тестирование креативных идей должно проводиться сразу по мере их появления, например, по завершении мозгового штурма с целью их поиска или предложения их сотрудниками компании. Для этого необходимо получить экспертную оценку каждой из предложенных идей, руководствуясь следующими вопросами:

- проста ли она и неотразима;
- отличается ли она от используемых конкурентами с точки зрения основного побудительного мотива;
- создает ли она однозначную ассоциацию у читателя с нашим брендом;
- передает ли она уникальные преимущества нашего бренда;
- если условно убрать технические средства, которые будут использованы в создании этой рекламы, останется ли сама идея бренда;
- сможет ли она стать лучшей в своей категории (в сравнении с идеями брендов основных конкурентов)?

Как только эксперты компании сочтут идею слогана бренда достаточно привлекательной, следует провести ее тестирование на фокус-группе. В принципе проведение фокус-группы можно осуществить самостоятельно, но лучше все-таки обратиться за помощью к тем компаниям, которые специализируются на их проведении, хотя и это не даст вам уверенности в том, что оценка ее фокус-группой будет полностью совпадать с тем, как она будет ассоциироваться целевой группой потребителей.

Приступая к тестированию, следует помнить о разнице в оценке восприятия идеальной рекламы мужчинами и женщинами (табл. 8.3).

Таблица 8.3

Оценка восприятия рекламы мужчинами и женщинами

Факторы	Мужчина	Женщина
Оценка	Радующая, красивая, сильная, приятная, интересная	Приятная, притягивающая, комфортная, радующая
Динамика сенсорных переживаний	Среднепестрая, среднеострая, среднегромкая, среднерезкая, среднеяркая	Среднеострая, среднегромкая, среднерезкая, среднебыстрая, среднезвонкая
Теплота цветового тона	Розовая, желтая, оранжевая, яркая, звонкая, веселая, теплая	Среднеоранжевая, среднежелтая, среднетеплая, средневеселая
Новизна	Умеренно нетрадиционная, новаторская, новая, индивидуальная, родная	Больше традиционная, консервативная, старая, скромная, простая, зеленая

Западные специалисты установили, что наибольшее внимание в рекламе привлекает:

- юмор или игра;
- нейтральность и основательность;
- шок;
- эротика.

Вариант опросника для обсуждения в фокус-группе при тестировании слогана (девиза) может содержать следующие вопросы:

- отражает ли слоган основное достоинство товара (услуги) или мотивирующую идею вашего бренда;

- привлекает ли внимание слоган к бренду вашей целевой группы потребителей (Если да, то чем именно? Какие ассоциации возникают у него в связи с этим?);

- что более всего запоминается ему из этого слогана (указать что именно);

- какие качества и достоинства товара (услуги) или бренда остались не отраженными в слогане;

- какой из известных слоганов конкурентов нравится больше и почему (желательно, чтобы были приведены примеры и дано объяснение);

- что вы предложили бы в качестве слогана товара или мотивирующей идеи бренда?

Безусловно, удачный слоган становится ключевым элементом рекламной кампании бренда. Он поддерживает в сознании целевой группы потребителей ту мотивирующую идею, которая заложена в бренде. Однако это не означает, что однажды найденный удачный слоган может теперь работать вечно. Таких примеров в истории современной рекламы единицы (например, слоган южноафриканской компании DeBirs «Бриллиант — это навсегда!»). Остальные мировые лидеры время от времени модифицировали свои слоганы, оставаясь в рамках общей концепции своего бренда, чтобы постоянно освежать его в сознании целевых групп потребителей.

В то же время было бы совершенно нелепо утверждать, что раскрутка бренда невозможна без слогана как такового. Из практики рекламы как зарубежной, так и отечественной можно привести немало примеров известных брендов, которые, возможно, и использовали в рекламе слоганы, но у подавляющего большинства потребителей они не отложились в памяти. Это наиболее характерно для известных промышленных брендов.

В качестве примера рассмотрим бренд «МММ». Попробуйте вспомнить слоган этой компании, который приветствовал вас на улице

и в метро. Уверены, что не только вам, но и тем, кто стал невольной жертвой этой «пирамиды», сделать это будет непросто. Какие же словосочетания возникли лично у вас? Скорее всего отдельные «хрестоматийные» высказывания Лёни Голубкова или Марины Сергеевны, например «У МММ нет проблем». Слоганом «МММ», который сопровождался зрительным рядом из трех разноцветных бабочек, был «Из тени в свет перелетая».

А ведь речь идет о бренде, который живет и поныне и по известности у населения с которым сегодня, пожалуй, не сравнится ни один из тех, что гордо называет себя брендом года.

Следовательно, успех кампании достигается не только за счет удачно найденного слогана, а всего комплекса маркетинговых коммуникаций и, главное, за счет глубокого знания психологии своей целевой аудитории и выбора адекватных средств воздействия на нее, включая речевые обороты. Так что, как говорится в известном выражении: «Не бойтесь совершенства, вам его не достичь».

КАКИМ ДОЛЖЕН БЫТЬ ЗАГОЛОВОК РЕКЛАМНОГО ТЕКСТА?

Заголовок — наиболее важный элемент большинства рекламных объявлений, по нему судят, стоит ли читать рекламный текст дальше или нет.

Результаты экспериментов, проведенных с помощью метода свободного припоминания, показали, что на вероятность припоминания слов или другой информации, в том числе воспринимаемой на слух, большое влияние оказывает позиция слова в списке: слова из начала и конца списка припоминались гораздо чаще, чем слова из середины списка.

Это объясняется тем, что информация из начала рекламного сообщения (эффект первичности) попадает в долговременную память, а информация из конца списка (эффект новизны) остается в оперативной памяти и без повторения быстро стирается. Установлено, что в среднем люди читают заголовки в пять раз больше, чем основной текст рекламного объявления. Если написанный вами заголовок не вызывает желания купить товар (услугу), вы истратили 80% денег на рекламу впустую.

Хуже всего, если объявление вообще не имеет заголовка. Такие безликие объявления порой встречаются и даже преподносятся как некое новаторство, вот только в чем? Удачный заголовок не только привлечет внимание, но и приведет к увеличению объема продаж.

Работая над заголовком, следуйте правилам:

- заголовок должен привлечь внимание прежде всего целевой группы ваших потребителей, поэтому обращение к ним целесообразно выделить;

- справедливо и обратное замечание: не говорите в заголовке ничего, что может исключить отдельных читателей из числа перспективных, кроме случаев, когда это делается в рамках демаркетинга;

- заголовок непременно должен вызвать интерес у читателя. Лучше всего, когда из него читатель узнает о пользе, которую он может ощутить, воспользовавшись этим товаром (услугой);

- в заголовке всегда привлекательно выглядят новостные сообщения, потому что потребитель ожидает новых видов товаров (услуг) или новых путей использования уже ему известных;

- хорошо воспринимаются в заголовке такие слова, как «новый» и «бесплатный». И если последнее удастся использовать крайне редко, то первое, если подумать, можно использовать почти всегда;

- есть еще много слов, которые могут творить чудеса, среди них такие, как *сенсационный, блестящий, потрясающий, поразительный, волшебный, предлагаем, требуются, сравните, скидки, спешите, улучшенный, только сейчас, последний шанс* и др.;

- не надо любой ценой избегать употребления избитых штампов. Они хотя и набили оскомину, но, как это ни покажется парадоксальным, по-прежнему работают. Их можно усилить включением эмоциональных и теплых слов;

- поскольку заголовки читаются гораздо чаще, чем основной текст, важно, чтобы людям, нечаянно бросившим взгляд на них, стало бы, по крайней мере, ясно, какая товарная марка или бренд рекламируется и о чем идет речь;

- если вам есть что пообещать потребителю, например при купонной продаже, обязательно включите эту информацию в заголовок, даже если это и удлинит его. Но только не используйте в заголовке или тексте выражение *пожизненная гарантия*, так как у читателя может возникнуть резонный вопрос: чья продолжительность жизни имеется в виду — черепахи или бабочки;

- если заголовок и основной текст вызовут у читателей любопытство, то вероятно, что они дочитают весь текст до конца. Поэтому хорошо бы завершить заголовок чем-нибудь соблазнительным для читателя;

- в некоторых случаях можно использовать в заголовках каламбуры, тропы, т.е. такие обороты речи, в которых слово или выражение

употребляется в переносном значении в целях достижения большей выразительности;

- главное, избегайте слепых заголовков, которые ничего не означают до тех пор, пока читатели не прочтут весь текст. Помните, что у вас просто не может быть полной уверенности в этом;

- крайне осторожно используйте отрицания в заголовках. Читатели могут пропустить при чтении само отрицание и воспринять все дословно;

- используйте вопросительные, восклицательные, утвердительные формы, различные стилистические гиперболы, игру слов;

- если есть такая возможность, то используйте и слова благодарности в адрес ваших потребителей.

Однако нет правил без исключений. Так, в рекламе страховых полисов английского Барклайз-банка в середине 90-х гг. XX в. в заголовках было вынесено следующее обращение: «Представьте, что ваша жена внезапно умерла. Что теперь станет с вашей карьерой?». На черно-белой фотографии был изображен еще молодой мужчина, держащий на одной руке маленького ребенка, в другой — пылесос. Вот такой нетривиальный прием использовали английские рекламисты. Текст объявления был спокойным, выдержанным и убедительным. Из него следовало, что ни в какой ситуации не стоит отчаиваться, а если все заранее предусмотреть, то и с ней можно справиться. Это объявление не только было отмечено несколькими международными наградами, но и оказалось весьма эффективным с точки зрения реализованных страховых полисов.

НЕТРАДИЦИОННЫЕ ПРИЕМЫ В РЕКЛАМЕ

Известен факт, когда одна компания выкупила в популярном журнале целую полосу под рекламу и в нижней части чистого листа очень мелким шрифтом разметила сообщение о том, что она в рекламе не нуждается. Это было дерзко, противоречило сложившимся канонам и совершенно непонятно: если вы не нуждаетесь в рекламе, зачем тогда об этом пишете? Мелкий шрифт был выбран не случайно. Читатель, заинтригованный чистой полосой в рекламном блоке журнала, естественно заинтересуется и попытается прочесть сам текст. Чтение мелкого текста потребует от него напряжения, которое произойдет на подсознательном уровне, а значит, останется в памяти на более долгий срок. Так уж устроено наше сознание.

Вот так компания не просто сделала себе имя, но и вошла в историю рекламы. Хотя, согласитесь, все же сама фраза носила несколько

декларативный характер. На самом деле, если ты действительно не нуждаешься в рекламе, зачем кричать об этом на каждом углу? К тому же такой прием может вызвать у читателя и негативную реакцию со всеми вытекающими отсюда последствиями для бренда.

Многие компании не только использовали этот прием как в печатной рекламе, так и на телевидении, но и творчески переработали его.

Представим, что перед нами тоже журнал, тоже целая полоса, но вся состоящая из небольших перфорированных отрывных талонов. В нижнем левом углу каждого из них нанесена торговая марка известной компании. И вот он — апофеоз: крупный заголовок в верхней части листа, сообщающий о том, что этот целый лист в журнале компания дарит любителям автографов. И ни одного слова о том, нуждается она в рекламе или нет.

Похожий прием, но без текста был потом широко использован в рекламной сувенирной продукции: такие блоки сегодня обязательно присутствуют в фирменных записных книжках, ежедневниках и т.п.

Или вот еще похожий прием: в каталоге продукции фирмы «Sony» одна из последних страниц была сделана в виде традиционной детской книжки-раскраски и рядом размещен следующий текст: «Эта страница ваша! На ней вы можете сделать свои заметки о понравившихся изделиях компании. Ну, а если вы еще совсем молоды, то просто раскрасьте наши картинки!». Согласитесь, очень нетривиальное решение, особенно в части раскраски. Юное поколение невольно вовлекается в запоминание марки компании.

Такой же нетривиальный ход, но уже относительно участия в международной выставке был в свое время предложен президенту АО «Союзреклама», но не был осуществлен.

Москва, октябрь 1994 г. На территории Международного Экспо-центра должны проходить практически одновременно два значительных для рекламистов и рекламодателей мероприятия — Международный конгресс по рекламе и Международная выставка «Реклама-94».

Организатором конгресса выступала старейшая рекламная компания АО «Союзреклама», которой с каждым годом становилось все труднее конкурировать на рынке рекламных услуг. «Союзреклама» по-прежнему занимала ведущие позиции в разработке креативных рекламных концепций, организации обучения за рубежом рекламистов и маркетологов, издавала единственный профессиональный журнал для рекламистов и рекламодателей «Реклама». Ее ведущие специалисты непременно входили в состав жюри ежегодного престижного международного конкурса «Эпика». При этом она явно уступала своим молодым коллегам в связях со СМИ, по размещению рекламы, включая ЦТ и радио, практически не имела собственных щитов на трассах и улицах Москвы и пря-

мых выходов на поставщиков сувенирной рекламной продукции. Тем же в свою очередь не хватало авторитета для организации и проведения профессиональных конгрессов с привлечением зарубежных мэтров рекламы.

Президенту компании было предложено, условно говоря, «не ввязываться в драку» и «вежливо» проигнорировать выставку, оставаясь как бы над схваткой. Реализация этого предложения выглядела бы следующим образом:

- на выставочной площади, уже полностью оплаченной компанией, никакой продукции не выставлять, считая достаточной ту информацию, которая была помещена в выставочном каталоге и на фронто́не стенда;

- рядом со своей экспозицией разместить рекламный щит, оповещающий всех участников и посетителей, что в это же время в только что открывшемся конференц-зале Экспоцентра АО «Союзреклама» проводит Международный конгресс по рекламе с приглашением посетителей выставки принять участие в его работе;

- саму выставочную площадь ничем не перегораживать, а разместить на ней только мягкую офисную мебель (диваны, кресла, стулья) и журнальные столы, поставив на них пепельницы, разложив листы чистой бумаги, авторучки без всяких фирменных эмблем;

- на внутренних панелях стенда компании разместить крупными буквами следующий текст: «Господа! Этот стенд мы арендовали для тех, кто устал бродить по выставке. Отдохните, пообщайтесь с друзьями и коллегами!».

Похоже, что эти доводы были не очень убедительны, и проект так и не был реализован. В результате все было как обычно, впрочем, как и итоги работы выставки. А жаль, во всяком случае внимание прессы и уважение конкурентов были бы гарантированы, а там и заказчики появились бы.

МЕДИАПЛАНИРОВАНИЕ

Составляя медиаплан, необходимо определить, насколько выбранные вами газеты или журналы охватывают целевые группы потребителей. Эту информацию сегодня представляют как сами СМИ, так и ряд исследовательских организаций. Последние отслеживают рекламные трансляции и публикации практически во всех СМИ, фиксируют их и обрабатывают с помощью довольно сложных компьютерных программ, используя современные статистические методы.

Реклама в этих исследованиях дифференцируется по группам товаров, брендам, рекламодателям, программам, времени показа, длительности кампаний. В результате этих масштабных исследований определяются все показатели, необходимые для оптимального медиапланирования. Подробные сведения собираются и о представителях

читательской и зрительской аудитории. Эта информация дает возможность ответить на вопрос, что представляют собой люди, предпочитающие те или иные «информационные стоянки». В результате формируются базы данных, содержащие сведения об их возрасте, поле, образовании, занятости, социальном и семейном положении, доходах, имуществе.

Эти базы данных позволяют определить образ жизни представителей различных аудиторий различных СМИ, их потребительские и социальные предпочтения, отношение к конкретным изданиям, передачам, телевизионным каналам, радиостанциям. Эти вторичные источники информации позволяют не умозрительно, а научно обоснованно подходить к планированию рекламных кампаний, в том числе медиапланированию.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ
РЕКЛАМНЫХ ОБЪЯВЛЕНИЙ ДЛЯ ДЕЛОВЫХ
И СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ ЖУРНАЛОВ

Прежде всего определите конкретные цели публикации, учитывая следующее:

- престижные рекламные объявления предназначены для популяризации компании и ее способности удовлетворять нужды потребителей;

- рекламные объявления на товары (услуги) предназначены для популяризации конкретных товаров (услуг) компании;

- выберите необходимые издания (журналы);

- установите, какой регион или регионы представляют для вас наибольшую важность;

- выберите журнал или журналы, которые обслуживают интересующие вас отрасли;

- спланируйте график работы так, чтобы рекламные объявления компании появлялись в них достаточно часто в течение года;

- определите размер и частоту публикаций рекламных объявлений в течение года;

- удостоверьтесь в том, что размер публикаций, который вы предпочли, обеспечивает достаточно места для размещения рекламного сообщения;

- по возможности добавьте цвета для увеличения броскости вашего объявления и роста числа читателей;

- запланируйте повторение рекламных объявлений, что позволит снизить расходы на подготовку рекламы и получить скидки;

- разработайте макет рекламного объявления;

■ создайте художественное оформление, которое представило бы компанию или ее товары (услуги) в привлекательном свете, помните, что художественное оформление создает у читателя первые впечатления от объявления;

■ подумайте о том, нужно ли будет переводить текст объявления на языки; если да, то учтите специфику лексики языка при переводе;

■ создайте броский, исполненный смысла заголовок, который для читателя послужит введением к рекламному тексту;

■ не забудьте о том, что название компании должно сопровождаться полным адресом, номерами телефонов и факса, адресом электронной почты и сервера или домашней страницы, если они есть; указанием координат партнеров в регионах, если они есть;

■ соблюдайте осмотрительность, текст, напечатанный поверх цветных иллюстраций, затрудняет чтение;

■ логотип компании всегда должен выделяться в текстах либо с помощью кавычек, либо прописными буквами, либо курсивом, полужирным шрифтом или иным полиграфическим способом, его форма подачи во всех печатных изданиях должна быть одина;

■ первое употребление логотипа должно обязательно сопровождаться его расшифровкой (т.е. информацией о принадлежности компании и отметкой об его защищенности);

■ логотип, когда он употребляется в качестве товарного знака, нельзя склонять;

■ в случае, если логотип не подменяет товарный знак, а существует сам по себе, его употребление в рекламных публикациях допустимо только в составе фирменного блока.

По результатам исследований западных специалистов было установлено, что:

■ подзаголовок из двух строк, размещенный между заголовком и текстом, повышает «аппетит» читателя;

■ инициал повышает восприятие текста на 13%;

■ начальный абзац не должен превышать 11 слов;

■ висячая абзацная строка улучшает восприятие текста;

■ выделение курсивом или полужирным шрифтом ключевых абзацев повышает восприятие;

■ стрелочки, звездочки и пометки на полях помогают ориентироваться в тексте;

■ правильный интерлиньяж и межабзацное расстояние улучшают восприятие текста;

■ не ставится точка в конце заголовка;

■ сосредоточение внимания при размещении рекламы в нескольких журналах обеспечивает гораздо более широкую ответную реакцию читателей, чем публикация меньшего числа рекламных объявлений во многих журналах;

■ ведущий журнал охватывает 66% выбранного рынка, второй журнал добавляет еще 20% новых читателей, а третий, четвертый и пятый — всего 7, 4 и 3%;

■ число запросов, вызванных 31 рекламным объявлением, каждое из которых повторялось четыре раза в год, оставалось неизменным;

■ у рекламных объявлений на целую полосу было на 33% больше читателей, чем у рекламных объявлений на часть полосы;

■ объявления на две полосы имели на 40% больше читателей, чем объявления на одну полосу;

■ у двухцветных объявлений было читателей на 20% больше, чем у черно-белых, а у полноцветных — на 40%;

■ реклама, размещенная на правой странице, особенно в верхнем углу, привлекает больше внимания;

■ материалы, размещенные в начале и в конце издания, в целом воспринимаются одинаково хорошо, а в середине — несколько хуже, но все это зависит еще и от интенсивности использования средств информации;

■ реклама эффективнее в тонких журналах, нежели в толстых, особенно если в тонких ее немного.

В целом можно утверждать, что в действительности факторы размещения рекламы играют гораздо меньшую роль, чем это представляется. Реальные или мнимые преимущества стоят дополнительных средств, поэтому имеет смысл повышать эффективность печатной рекламы за счет более точного выбора издания, направляя усилия на создание качественных рекламных публикаций.

Кегль — размер шрифта по высоте, измеряется в пунктах и равен 0,376 мм, а 72 пункта — 1 дюйм. Рекомендуемый размер шрифта текста для основной читательской аудитории 11—12 пунктов, а заголовка — 14—30 пунктов.

Интерлиньяж — расстояние между строками, измеряется также в пунктах. Интерлиньяж равен величине кегля основного текста плюс 20% (например, если используется кегль 9, то интерлиньяж — 11).

Гарнитура — семейство начертаний, имеющих общие стилевые особенности.

Шрифты, используемые для основных текстов или заголовков, условно делятся на два класса: *рубленые* и *с засечками*. В одном тексте не рекомендуется использовать более двух-трех вариантов шрифтов.

Рубленый шрифт имеет следующие преимущества:

- читабельнее, а значит, информативнее, незаменим, если используется очень мелкий кегль;

- вызывает более неформальную эмоциональную реакцию.

Его недостатки:

- хорош, но только для небольшого текста, в крупных объемах смотрится тяжело;

- длина строки должна быть не более 65 знаков, но и не короче 35 знаков.

Шрифт с засечками имеет следующие преимущества:

- традиционный для большинства книг и газет;

- помогает чтению, как бы передвигая глаз с одной литеры на другую, соединяя индивидуальные формы букв в слова;

- имеет смягченный, формальный и серьезный вид, ассоциируется с серьезной и деловой информацией.

Его недостатки:

- при полужирном начертании и маленьком кегле буквы могут сливаться;

- при печати на принтерах с разрешением менее 600 точек на дюйм (dpi) на некачественной или текстурированной бумаге может быть плохо различим из-за потери деталей в мелких штрихах.

Характер восприятия различных видов шрифта показан в табл. 8.4.

Таблица 8.4

Восприятие различных видов шрифта

Вид шрифта	Уровень восприятия, %		
	хороший	нормальный	слабый
Шрифт с засечками	67	19	14
Рубленый	12	23	65
Цвет шрифта	Уровень усвоения, %		
	хороший	нормальный	плохой
Черный на белом	70	19	11
Черный на 10% черного	63	22	15
Черный на 20% черного	33	18	49
Черный на 30% черного	3	10	87
Выравнивание	Восприятие, %		
	хорошее	нормальное	плохое
Без выравнивания	67	19	14
Правое выравнивание	38	22	40
Левое выравнивание	10	18	72

Принципы юмора и хорошей рекламы одинаковы — и первый, и вторая должны «открывать зрителю или слушателю скрытый смысл»:

■ юмор в рекламе должен соответствовать природе товара. Природа юмора должна соответствовать природе рекламируемого товара и обязательно — особенностям существующих и потенциальных потребителей, а значит, реклама дорогих товаров не обязательно должна быть серьезной, как и реклама дешевых — фривольной;

■ добрый и человечный юмор может способствовать формированию у аудитории положительного мнения о производителе рекламируемого товара как о гуманном и понимающем слабости и недостатки людей. Чем грубее и проще юмор, тем выше вероятность, что часть зрителей окажется обиженной, а некоторые вообще воспримут такой юмор, как откровенно идиотский, что перенесется на сам товар;

■ тонкие и реальные жизненные ситуации дают потребителю возможность посмеяться вместе с рекламодателем, а не над ним. Забавная, утрированная ситуация, «срез жизни», затруднительное положение персонажа или какой-нибудь житейский конфуз — хорошие декорации для целенаправленного положительного мнения о товаре;

■ комический эффект, полученный за счет участия в ролике детей и животных, часто ухудшает восприятие потребителями рекламной информации. Даже «чудные детки» в некоторых случаях не сумеют донести рекламное сообщение, поскольку их трудно понять. Иногда участие детей просто неуместно: даже если им и удастся рассмешить зрителей, последние не воспринимают их как авторитетных пользователей данного товара.

■ участие в юмористической рекламе заезженных, гиперболизированных комических персонажей гарантированно оскорбит чувства определенной части зрителей и может создать нежелательное общественное мнение о компании-производителе;

■ пародия или розыгрыш относятся к действенным способам использования юмора, поскольку они потребителю напоминают о чем-то хорошо ему известном и что ему нравится. Легкая музыка и звуковые эффекты усиливают воздействие юмористической рекламы и делают ее более запоминаемой, а вот анимация открывает безграничные возможности для творческих экспериментов и может стать красной нитью длительной рекламной кампании.

Ситуация с написанием рекламных текстов осложняется еще и тем, что каким бы талантливым ни был текстовик, он никогда не гарантирован от возможного неправильного толкования в нем написанного. В точных науках давно уже сформулирован третий закон Чизхолма: «Любую цель люди понимают иначе, чем человек, ее указующий».

Следовательно, даже если ваше предложение сформулировано абсолютно недвусмысленно, всегда найдутся те, кто поймет его неверно. А если учесть еще многозначность русского слова, то количество шансов на такое непредусмотренное толкование вашего рекламного послания возрастает.

Сегодня, при сложившемся общем негативном отношении к рекламе, пародировать эти послания стало хорошим тоном не только среди профессиональных юмористов и команд КВН, но и среди широких масс. Некоторые из этих пародий на рекламу ничуть не менее популярны, чем сама реклама, и непонятно, как это в итоге повлияет на мотивацию потребителя.

Вот пример такого народного творчества. В вагоне метро рекламный плакат оповещал о выходе первого в России журнала «Ритуал прощания».

На плакате, выполненном в темно-песочных тонах, был изображен надгробный постамент с традиционным барельефом скорбящей женщины и мужчины, стоящего перед ней на коленях. Слева и справа от барельефа было приведено краткое содержание рубрик журнала: традиции, обычаи, нравы; нормативная база; консультации юриста и т.д. И буквально через пару дней кто-то из пассажиров фломастером большими буквами под заголовком журнала сделал следующую приписку: «...с девственностью». Так что доводите свою мысль до логического конца, в особенности в заголовках, чтобы читатель не сделал это по-своему.

КАК ПОДГОТОВИТЬ БРИФ РЕКЛАМНОЙ КАМПАНИИ?

Создание эффективной креативной рекламы, безусловно, требует привлечения к сотрудничеству профессионалов. Иметь в штате собственную креативную службу доступно далеко не каждому производителю или поставщику, а порой это просто ни к чему, так как загрузить ее постоянной, именно творческой работой можно только при достаточно больших, регулярно проводимых рекламных кампаниях.

Если она у вас уже есть и справляется с поставленными задачами, то обращение к посредникам — различным рекламным агентствам —

может быть сведено только к поиску партнера для размещения подготовленных рекламных объявлений в СМИ или на рекламных щитах, по приемлемым условиям и ценам. В противном случае вам нужен не просто исполнитель, а партнер, который должен «въехать» в вашу проблему и предложить профессиональное ее решение с минимальными затратами.

Итак, вы решили обратиться за помощью к рекламным агентствам и выбрали одно из них. Кажется, что самое сложное уже позади, и теперь надо только оформить договорные отношения и придирчиво оценить то, что им будет сделано.

Это большое заблуждение, так как создание эффективной рекламной кампании, хотя оно и возложено на агентство, потребует и вашего непосредственного участия. Это участие, как минимум, должно заключаться в согласовании с исполнителем брифа (creative brief) или технического задания на разработку. Чем полнее и подробнее он будет составлен, тем больше у вас шансов на успех.

Вот тут и начинаются проблемы. Казалось бы, кому как не заказчику определять, что именно он хочет получить в качестве результата выполненной работы. Как показывает практика, именно формулирование технического задания становится для многих камнем преткновения и, как следствие, возникает взаимная неудовлетворенность результатами сотрудничества.

В 1996 г. в рекламном агентстве «Альфред Дженсер», издававшем газету «Рекламист», один из авторов возглавил группу специалистов «Рекламист-консалтинг», в задачу которой входило оказание услуг по составлению технического задания на разработку и проведение рекламной кампании или маркетингового исследования рынка для исполнителя от имени заказчика. Мы же выступали и в качестве экспертов со стороны заказчика в процессе принятия выполненных работ. Заказов было так много, что мы едва справлялись с ними. Положение осложнялось еще и тем, что наш заказчик не всегда мог четко сформулировать, какие именно цели он преследует планируемой рекламной кампанией. Вариант «сделать рекламу не хуже, чем у конкурентов», хотя и не плохой, но вряд ли может рассматриваться как достойная цель. Вот и приходилось вникать в каждую ситуацию и вырабатывать совместно с ним цели концепции рекламной стратегии в целом и кампании в частности. Бывало в нашей практике, что мы убеждали заказчика в нецелесообразности проведения масштабных рекламных кампаний, когда они не соответствовали поставленным им целям.

Коллеги могут возразить, что бриф — не догма, и даже привести примеры, когда успешные рекламные кампании разрабатывались без

заказчика. Вероятно, такие случаи действительно имеют место, в особенности если это какой-то массовый товар. Но в общем случае отсутствие необходимости согласования брифа — это исключение, которое только подтверждает правило.

СТРУКТУРА БРИФА РЕКЛАМНОЙ КАМПАНИИ

Сложившейся единой структуры брифа нет, и потому каждое рекламное агентство может предложить вам заполнение своей формы. Тем не менее совершенно очевидно, что в структуре любого брифа должны быть следующие разделы, на заполнении которых мы и остановимся ниже.

Марка товара, или бренд. В этом разделе приводится название товара (услуги) и дается описание того, какую конкретную потребность потребителя он удовлетворяет. Если же речь идет о рекламе бренда как такового, то здесь надо вкратце изложить основные положения характеристики бренда и концепции его продвижения, а также привести используемый в настоящее время рекламный слоган.

Целевая группа воздействия (ЦГВ). В этом разделе необходимо описать портрет потребителя или целевой группы, на которую надо оказать рекламное воздействие. Эти данные должны основываться прежде всего на результатах анализа уже имеющейся базы потребителей и их ранжирования по степени ценности для компании и на результатах специально проведенных маркетинговых исследований. Такой портрет потребителя должен максимально соответствовать реальному. Это означает, что однажды создав его, нельзя считать, что он не будет меняться в течение длительного времени.

При составлении портрета потребителя необходимо дать описание только значимых признаков:

- географический — регион (область), округ (район), город, плотность населения, климат;
- демографический — возраст (приводится конкретный возрастной ценз, с шагом, определяемым использованием товара именно этой возрастной категорией), пол, семейное положение, состав семьи и (или) этап семейной жизни (это важно, если на решение о приобретении товара влияют определенные члены семьи), образование, религия (имеет значение, если рекламная кампания сконцентрирована на регионах с традиционными видами религий), род занятий или сфера профессиональных интересов, уровень доходов (здесь можно указать другие виды товаров или услуг, которыми он пользуется, в качестве относительного показателя уровня его доходов);

- психографический — принадлежность к определенному общественному классу, образу жизни и типу личности;

- поведенческий — повод для совершения покупки, искомые выгоды, статус пользователя, интенсивность потребления, степень приверженности, отношение к товару, степень готовности к восприятию товара.

Устоявшиеся мнения потребителей о товаре (услуге) или о бренде. Этот раздел — один из самых важных в брифе, и при его заполнении нельзя лукавить. Завышенные ожидания от рекламы и их недостаточное выполнение, когда решения потребителя основываются на эмоциях и опыте общения, могут негативно сказаться в будущем. Значит, необходимо максимально полно представить информацию о восприятии целевой группой потребителей рекламируемого товара (услуги) и, главное, привести ранжирование мотивов его поведения относительно покупки вашего товара (услуги) или аналогов. Если вы располагаете информацией о мотивации потребителей при выборе товаров-заменителей, то эту информацию тоже надо привести.

Очевидно, что именно заказчик должен представлять аргументированную информацию, а не просто полагаться на то, что исполнитель по собственному потребительскому опыту сам это сформулирует. Очень важно также привести причины потери (ухода к конкурентам) значимых потребителей и указать, чем это мотивировано. Очевидно, что не зная причин ухода значимых потребителей к конкурентам и не учитывая это в рекламе, невозможно быть уверенным, что в новой рекламной кампании вы не наступите на те же грабли.

Желательно приложить к брифу копии документов, подтверждающих качество товара (услуги), награды или дипломы, статьи в СМИ, отзывы потребителей (партнеров) и др.

Если же рекламная кампания ориентирована на продвижение бренда, то здесь необходимо привести данные собственных исследований по восприятию бренда у потребителей, а именно на каком этапе он сегодня позиционируется в их сознании:

- знают ли потребители наш товар (услуги);
- считают ли они, что мы предлагаем им что-то необходимое;
- уверены ли они в том, что мы всегда выполняем обещания, данные в рекламе;
- считают ли они, что мы предлагаем им что-то лучшее, чем другие;
- считают ли они, что наш бренд не сравним ни с каким другим?

Предложение, которое мы хотим сделать, и доказательства, подтверждающие его. В данном разделе необходимо четко

сформулировать главный мотив предложения или УТП товара (услуги), если оно есть. Если же рекламируемый товар (услуга) имеет отличия в характеристиках и (или) потребительных свойствах от аналогов конкурентов, то необходимо привести не просто описание, но и дать разъяснения с точки зрения того, что эти отличия дают конкретному потребителю (например, какие дополнительные потребности удовлетворяют).

Все приводимые в рекламе описания преимуществ обязательно должны быть доказательными. Нет необходимости на этапе подготовки брифа ломать голову над тем, чтобы в брифе они были рекламно-убедительными. Здесь важно, чтобы криейтеру, который будет работать над концепцией вашей рекламной кампании, была понятна суть того предложения, которое вы хотите сделать потребителю, и аргументы в его пользу.

Что мы хотим достигнуть данной рекламой? В этом разделе необходимо четко сформулировать цели рекламной кампании, как материальные, так и нематериальные, которые вы хотите достичь, и, возможно, критерии, которые вы планируете использовать для оценки ее эффективности. То же относится и к рекламе бренда, где в качестве цели рекламной кампании может быть достижение или закрепление одной из стадий становления взаимоотношений потребителя и бренда. Без понимания целей рекламной кампании достаточно сложно разрабатывать ее концепцию.

Средства рекламы, которые планируется использовать. Выбор средств рекламы и масштаб их использования во многом определяются бюджетом рекламной кампании, личными предпочтениями руководителей компании и не в последнюю очередь тем, какие средства рекламы используют конкуренты. Если у вас есть конкретные пожелания относительно вариантов использования средств рекламы, в том числе и вашими конкурентами, а также размещения рекламных публикаций в конкретных периодических изданиях, например в специализированных, то их надо привести в этом разделе.

Тон и формат рекламного сообщения. В этом разделе необходимо указать, каким должен быть тон рекламного сообщения, например, рациональный, эмоциональный, серьезный, юмористический, реалистический, и насколько допустимо использование в текстах рекламных сообщений сленгов и бытовых речевых оборотов. Или наоборот, вы хотели бы, чтобы рекламные сообщения вызывали у потребителя ностальгические воспоминания о старых добрых временах, когда все было проще и понятней, а в рекламе предметов роскоши непременно использовались «осязаемые» и «томные» слова.

В этом же разделе необходимо привести константы фирменного стиля и, если у вас есть, копию методического руководства по их использованию. Соответственно такие графические константы, как логотип торгового наименования, товарный знак, торговая марка, фирменные шрифты — должны предоставляться в электронном виде, а цветовая гамма — по номеру понтонна.

Под форматом здесь понимается способ (метод) изложения рекламного сообщения. Данная графа заполняется, когда следует продолжить предыдущую рекламную кампанию, описание которой с образцами и примерами должно быть представлено вами. Как правило, при новой рекламной кампании формат выбирает исполнитель.

Вот некоторые варианты существующих групп форматов:

- «демонстрация товара» — объяснения, одновременный показ используемого товара и его конкурента от состояния до применения товара и до улучшенного состояния после (наиболее часто используемый вариант в рекламе моющих и чистящих средств);

- «проблемы и решения» — показ проблемы, которую может решить товар; проблемы, которые всегда встречаются при использовании товаров-конкурентов, и того, как глупо использовать какие-либо другие товары, кроме нашего;

- сцены из жизни ЦГВ, представление товара продавцами, счастливыми пользователями, «звездами» эстрады и кино;

- свидетельства конкретных пользователей (например, реклама шампуней и мыла) и другие форматы.

Здесь же необходимо указать, какую технику производства рекомендуется использовать: документальную или художественную съемку, графику карандашную или компьютерную, акварель, тушь, аэрограф и т.д. Если у вас имеются фотостоки, слайды или варианты компьютерной графики, которые вы хотели бы использовать в рекламной кампании, они также должны быть приведены в данном разделе.

Бюджет рекламной кампании и сроки ее проведения. В данном разделе указываются ориентировочный (предельный) размер бюджета и сроки проведения рекламной кампании.

Заполняя бриф, всегда помните, что это не прихоть исполнителя, а насущная необходимость, чтобы копирайтеры и дизайнеры исполнителя работали с концепцией выявленных фактов, заданиями и предметом рекламы таким образом, чтобы можно было оценить эффективность потраченных вами денег. Поэтому заполненный и согласованный бриф должен быть обязательно подписан вами и исполнителем. Кстати, бриф очень полезен при тендерах, когда вы имеете дело с целым рядом рекламных агентств. В этом случае бриф лучше заполнять самостоятельно.

КАК ВЫБИРАТЬ ИСПОЛНИТЕЛЯ РАБОТ И ОЦЕНИВАТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ ВЫПОЛНЕННОЙ ИМ РАБОТЫ?

Итак, концепция рекламной кампании разработана и вам предстоит оценить, насколько она соответствует вашим ожиданиям и согласованному брифу. Оценивая разработанную рекламную кампанию, не делайте скидку на то, что у вас легко или трудно продаваемый товар (услуга). Просто убедитесь, что в вашей рекламе говорится что-то по существу, что информирует потребителя и помогает ему, и убедитесь, что вы говорите это так, как до вас никто этого не делал.

Очевидно, что творческие разработки не всегда можно оценить и подвергнуть анализу в полной мере. В ряде спорных случаев для оценки разработанной рекламной кампании прибегают к методу фокус-групп. Тем не менее согласованный между заказчиком и исполнителем бриф уже сам по себе задает определенные параметры полета творческой мысли. Приступая к составлению брифа, постарайтесь быть как можно точнее и информативнее, не полагаясь на то, что исполнитель всю недостающую информацию самостоятельно соберет или додумает. Как говорится, на бога уповай, а сам не плошай.

К услугам специализированных рекламных агентств компании, как правило, прибегают в следующих случаях:

- при необходимости проведения широкомасштабного исследования или рекламной кампании, требующих соответствующего опыта и наличия достаточного количества квалифицированных кадров;

- для узкоспециализированных исследований в тех областях, где компания не имеет достаточных знаний и опыта (например, при диверсификации деятельности компании, освоении производства новых видов товаров (услуг), освоении новых рынков и т.д.) для проведения рекламных кампаний с использованием нетрадиционных средств рекламы или в конкретных регионах, для проведения мероприятий PR;

- при отсутствии в компании соответствующих специалистов и подразделений.

Обращаясь к стороннему исполнителю, всегда следует помнить, что чем точнее будет сформулировано задание и чем больше предварительного материала собрано самостоятельно, тем выше будет итоговый результат и тем меньше стоимость работы.

На рынке оказания услуг в данных сферах сегодня представлено достаточное количество специализированных агентств, которые условно можно подразделить на три большие группы.

Первая группа — это несколько крупных агентств, консалтинговых и рекламных компаний, которые традиционно обслуживают крупных корпоративных заказчиков со штатом в сто и более сотрудников. Они имеют самую высокую репутацию, выполняют заказы правительственных органов, крупных объединений и иностранных компаний и занимаются крупномасштабными исследованиями и проведением рекламных кампаний по России и СНГ. Значительная часть маркетинговых исследований рынка, в том числе рынка рекламных услуг, выполняется ими в рамках групповой заявки нескольких заказчиков ввиду их высокой стоимости и длительных сроков исполнения (от месяца до полутора лет).

Вторая группа представляет собой средние агентства и компании, имеющие постоянный штат в несколько десятков человек, стоимость работ у которых ниже, а сроки выполнения — от нескольких недель до нескольких месяцев. Для большинства из них характерна четкая специализация по направлениям деятельности. Эта группа самая многочисленная и очень неоднородная по своему составу.

Третья группа — это небольшие агентства и фирмы, с постоянным штатом всего в несколько сотрудников, которые, как правило, выступают субподрядчиком для крупных исследовательских и рекламных компаний по выполнению конкретных видов работ.

Сама по себе численность сотрудников агентства или компании не всегда определяет полностью их потенциал. Большинство из них широко используют труд привлеченных квалифицированных специалистов для выполнения работ по конкретным заказам.

Принимая решение о выборе конкретного исполнителя, необходимо прежде всего выяснить, для каких заказчиков он выполнял работы, и по возможности выяснить у них степень удовлетворенности уровнем и качеством выполненных исполнителем для них работ. Серьезные и уважающие себя компании никогда не скрывают своих заказчиков. Поэтому если планируется заказать разработку рекламной кампании, то необходимо:

- ознакомиться с портфолио агентства;
- выяснить, клиенты из каких сфер бизнеса преобладали в последние год-два;
- если агентство имело опыт работы с компаниями вашей сферы деятельности, то каков он;
- оценить уровень квалификации и опыт работы персонала;
- выяснить количество сотрудников по интересующим вас направлениям;
- узнать, как и каким образом они повышают свою квалификацию;

- узнать, согласны ли они делать все, что вы скажете, лишь бы им платили, или они готовы указать вам на неправильные решения или подходы;

- определить, понятно ли вам, что они делают и каков у них стиль работы;

- выяснить, есть ли у них, с вашей точки зрения, ресурсы для реализации поставленных задач;

- определить, комфортно ли вам было общаться с их менеджерами проекта;

- выяснить, возможно ли ознакомиться с мнением тех, кто с ними работал.

На запрос-предложение от компании агентство обязано подготовить ответ, который должен отвечать следующим требованиям:

- иметь письменную форму;

- продемонстрировать заказчику, что его задание понятно исполнителю;

- обосновать выбор того или иного варианта решения (подхода) при разумных количествах самих вариантов;

- показать, что предлагаемые решения соответствуют нормам морали и профессиональным кодексам;

- содержать ориентировочную стоимость и сроки выполнения работ;

- описать варианты критериев оценки выполненных заказчиком работ и порядка разрешения споров по креативным решениям.

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ PR (ПАБЛИК РЕЛЕЙШНЗ)

1. Определить цели и задачи PR-кампании, учитывая особенности компании и уникальную, свойственную только компании особенность, отличающую ее от конкурентов, которая сможет наиболее ярко выделить ее в глазах ваших целевых аудиторий.

2. Определить целевые аудитории, включая потребителей, партнеров, персонал компании, акционеров, органы власти, инвесторов и т.д.

3. Разработать внешнюю и внутреннюю информационную политику компании, определив границы конфиденциальности информации и виды внешней и внутренней информации.

4. Подготовить информационные папки о компании для потребителей, партнеров и отдельно для СМИ, в которых отразить:

- общую информацию о компании, сферах ее деятельности, результатах последнего финансового года;

- историю компании;
 - информацию о выпускаемых товарах (услугах);
 - биографии и фотографии топ и ключевых менеджеров.
5. Определить список ключевых СМИ, а также список сотрудников, которые будут взаимодействовать с ними.
6. Разработать концепцию работы клуба VIP и преданных (лояльных) потребителей.
7. Разработать проекты плана проведения презентаций, семинаров, симпозиумов и конференций.
8. Разработать эффективную систему информирования целевых аудиторий на основе web-сайта компании.
9. Разработать программу внутреннего PR, с использованием корпоративного web-портала и газеты, включающую следующую информацию для сотрудников:
- о внесении изменений в миссию компании и о ее стратегических планах;
 - о социальных льготах, заработных платах и изменениях в этой области;
 - о том, как в компании можно сделать карьеру, о новых назначениях, повышении по службе;
 - о том, кто выиграл профессиональный конкурс, получил грант на обучение;
 - о том, как компания развивается, каковы ее планы на ближайший год.
10. Разработать порядок проведения встреч руководства компании с сотрудниками.

ТЕСТ НА ПРОВЕРКУ УРОВНЯ ОРГАНИЗАЦИИ
PR (ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ) В КОМПАНИИ

1. Каково отношение вашей компании к PR?
2. Есть ли в компании система PR, охватывающая все стороны ее деятельности?
3. Понимают ли ваши сотрудники разницу между маркетингом, рекламой, гласностью и PR?
4. Избегаете ли вы контактов с медиа или стараетесь поддерживать их интерес к вашей компании?
5. Если средства массовой информации просят вас сделать заявление или прокомментировать какой-то факт, то вы:
 - соглашаетесь;

- отказываетесь, объясняя, что не компетентны обсуждать этот вопрос;
 - отказываетесь без объяснений.
6. Предпринимаете ли вы усилия для поддержания корпоративного (командного) духа в вашей компании?
 7. Насколько эффективна действующая в компании система PR?
 8. Есть ли в компании отдел PR или вы нанимаете для этого сторонних исполнителей?
 9. Какой уровень отношений в вашей компании между различными подразделениями?
 10. Являются ли собрания, брифинги, другие встречи средством для осуществления успешных коммуникаций в компании, способствующих ее прогрессу и разрешению внутренних проблем?
 11. Как вы информируете ваших сотрудников о стратегии и планах на ближайшую перспективу?

ОБЯЗАННОСТИ СОТРУДНИКОВ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ PR (ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ) В КОМПАНИИ

1. Разработка и реализации PR-программ по созданию и укреплению позитивного корпоративного имиджа и устойчивой деловой репутации.

2. Организация отношений с персоналом, акционерами, инвесторами, правительственными и общественными организациями, управление кризисными и проблемными ситуациями.

3. Разработка PR-программ по поддержке маркетинговой стратегии компании и продвижению ее брендов, где основное внимание уделяется маркетинговым и PR-отношениям с потребителями и проведению промоакций.

4. Выполнение обязанностей пресс-секретаря, если его нет в штате.

Повседневное взаимодействие со СМИ, ответы на звонки и запросы журналистов, созыв пресс-конференций и брифингов в связи с крупными событиями или юбилеями, рассылка в СМИ, внутренним и внешним целевым аудиториям информационных материалов, годовых отчетов, подготовка текстов речей и выступлений руководителей компании.

5. Подготовка и проведение годового собрания акционеров. Подготовка и проведение собрания, папки акционера (информационные материалы), обращение президента или совета директоров, сценарий проведения собрания.

6. Организация и проведение специальных PR-мероприятий. Подготовка задания для PR-агентства по проведению специальных акций и оценка выполненных им работ или конкурса (тендера) для них, если подразделение в силу объективных причин не может выполнить эту работу самостоятельно.

7. Создание и поддержание привлекательного корпоративного имиджа компании, участие в формировании корпоративной культуры и контроля за ее соблюдением.

8. Внутрикorporативные коммуникации. Естественные коммуникации и по внутренней локальной сети, а так же через Интернет с партнерами и аффилированной сетью.

9. Отношение с персоналом. Создание и поддержание «духа единой команды» и повышение степени лояльности персонала к работодателю.

10. Обеспечение обратной связи с целевыми аудиториями и аналитиками. Поддержание постоянного диалога с целевыми аудиториями для определения эффективности тех или иных акций, своевременного отслеживания на ранней стадии признаков возникающей проблемы или кризисной ситуации, быстрой ответной реакции на критику в СМИ, умение предвидеть и предотвратить надвигающийся кризис.

11. Ведение летописи (истории) компании. Создание корпоративной истории компании и официальной летописи ее.

12. Развитие и поддержание связей с правительственными организациями и учреждениями, с профессиональным сообществом. Основное внимание должно уделяться связям с властными структурами, от которых зависит благополучие компании.

ПОДГОТОВКА ПРЕСС-РЕЛИЗОВ

Пресс-релиз, или информационное сообщение,— наиболее распространенный способ передачи новостной информации о компании в прессе и один из самых популярных инструментов мероприятий PR. Его рассылают по заранее подготовленным спискам по почте, в том числе и электронной, факсу или доставляют курьером. Адресные списки должны постоянно проверяться и корректироваться, особенно правильность написания имен, фамилий и должностей адресатов.

Подходы к написанию текста пресс-релиза в общем аналогичны рассмотренным ранее: текст должен в ясной и сжатой форме излагать суть сообщения. Здесь не стоит тратить много времени на создание хитроумного заголовка, потому что редактор, как правило, делает его

сам. Надо понимать, что пресс-релиз для массовых изданий и служб новостей и специализированных технических изданий не может быть написан в одном стиле.

Основные правила подготовки пресс-релизов:

- используйте только одну сторону листа;
- оставляйте достаточно широкие поля слева и справа;
- не делайте никакого подчеркивания, даже в заголовке (редакторы предпочитают сами решать, что нужно выделить);
- все абзацы, кроме самого первого, должны начинаться с красной строки;
- пресс-релизы, содержащие какую-нибудь новость, должны иметь заголовки, передающий суть новости, но он не должен быть «заумным» (редакторы предпочитают делать свой заголовок);
- на бланке пресс-релиза можно разместить отпечатанную типографским способом шапку с названием и адресом организации, распространяющей пресс-релиз. В шапке нужно указать номер телефона, по которому можно позвонить в дневное и вечернее время. Эти сведения необходимо повторить в конце пресс-релиза с указанием имени лица (лиц), к которому (которым) можно обратиться за дополнительной информацией;
- пресс-релизы должны быть краткими, чтобы их можно было уместить на одной странице (если это невозможно, то в нижнем правом углу страницы следует указать «см. далее»);
- на пресс-релизе необходимо указать дату и повторить ее в нижнем левом углу последней страницы;
- старайтесь не использовать заглавные буквы, кроме употребления в именах, фамилиях, географических названиях, названии предприятий и т.д. в соответствии с правилами правописания;
- числительные в тексте от одного до девяти следует писать прописью, а далее — цифрами, различные меры, даты, цены и номера домов пишите только цифрами (если предложение начинается с числительного, то давайте его прописью);
- слово «процент» предпочтительнее, чем знак %, температуру также лучше писать развернуто (например, «35 градусов по Цельсию»);
- кавычки используйте только для обозначения прямой речи.

МЕРОПРИЯТИЯ PR (ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ)
В ИНТЕРНЕТЕ

Использование возможностей Интернета для проведения краткосрочных PR-акций целесообразно:

- при поддержке вывода на рынок нового товара;
- при поддержке мероприятий по репозиционированию торговой марки;
- при антикризисном реагировании.

В остальных случаях лучше использовать долгосрочные маркетинговые стратегии.

Наиболее важные функции, которые выполняет долгосрочная маркетинговая программа по связям с общественностью в Интернете, это:

- обеспечение более полного контакта с прессой (возможность оперативно и в полном объеме предоставлять позитивные новости о деятельности компании);
- поддержка при репозиционировании торговой марки. Интернет в данном случае представляется одним из самых дешевых инструментов;
- повышение лояльности потребителя к марке путем вовлечения его в процесс деятельности и развития интернет-проекта, ориентирующегося на интересы потребителей;
- повышение осведомленности потребителей через освещение в сетевых СМИ деятельности некоторого интернет-проекта;
- укрепление доверия потребителей к марке путем организации прямого диалога с представителями компании не только о продукте, но и о любых предметах, интересующих потребителя;
- формирование и укрепление имиджа марки или компании путем совместных акций с известными сетевой аудитории личностями, проектами;
- формирование и расширение постоянной аудитории вокруг проекта для использования в других маркетинговых акциях — рекламных, по стимулированию сбыта, прямого маркетинга;
- формирование постоянного контакта с журналистами сетевых и традиционных СМИ для использования в антикризисных PR-акциях.

ЧТО СЛЕДУЕТ СЧИТАТЬ РЕЗУЛЬТАТОМ
ПРОВЕДЕННОЙ КАМПАНИИ ПО ДИРЕКТ-МАРКЕТИНГУ?

Любая ответная реакция дает возможность завязать диалог с потенциальным потребителем. Любой ответ на послание в рамках кампании уже сам становится капиталом компании. При этом совершенно неважно, идет ли речь о потребителе, затребовавшем дополнительную информацию о товаре (услуге), или потребителе, сделавшем покупку.

Первая реакция, поступающая от получателей ваших посланий, еще не определяет успех всей кампании. Решающее значение будет иметь последующая работа с ними и оценка того, сколько из них со временем станут вашими потребителями.

После каждой почтовой рассылки степень известности марки компании или ее товара (услуги) будет расти сама собой даже в том случае, когда вы не ощущаете почти никакой реакции.

Первый зрительный контакт потребителя с вашим посланием как инструментом директ-маркетинга и проявляющуюся на него реакцию разделяет целый ряд так называемых волн выбрасывания.

Первая из них самая опасная, так как в среднем 50% всех получателей уже в этот момент «сходят с дистанции». Это волна длится, как правило, 20 секунд. Именно в эти 20 секунд взгляд, передвигаясь скачкообразно, анализирует иллюстративные элементы, как бы пытается зацепиться за что-то важное. Значит, на этом этапе очень важно привлечь внимание потребителя.

После первой волны следуют еще три различимые волны такого же типа.

Вторая волна — просто выбрасывание в корзину вашего послания.

Третья волна — как оседание в архиве, а четвертая — откладывание в сторону. При этом добрая половина ранее отложенных посланий очень скоро окажется в корзине. И лишь незначительный поток посланий преодолет все барьеры и закончится ответной реакцией. Поэтому уже в первые секунды чтения вашего послания потребитель должен заметить сигналы о самых важных преимуществах предлагаемых ему товаров (услуг).

Приступая к составлению текста послания, определите преимущества своего предложения и продумайте, как их представить еще и в иллюстрациях. Это всегда воспринимается положительно. Помните общие правила читабельности рекламных текстов: наиболее легко читаются тексты, составленные из коротких абзацев, именно с них обычно начинается чтение. Самые длинные абзацы часто читаются в последнюю очередь.

В абзаце не должно быть более семи строчек. Средняя величина абзаца должна составлять 3—4 строки. Но будьте внимательны: одна или две строки это еще не абзац. Это заголовок. На него обращают внимание в первую очередь, и он воспринимается как название следующего абзаца. Поэтому текстовые блоки из одной-двух строк используйте только в том случае, когда хотите, чтобы их прочитали в первую очередь. В них должна раскрываться наибольшая для потребителя выгода вашего предложения.

Для активизации внимания чаще употребляйте в нем личные местоимения, которые придадут ему более личностный характер, даже если вы не обращаетесь по имени и отчеству. Чтобы побудить своих потребителей к действию, необходимо чаще употреблять глаголы. Не бойтесь использовать в своих посланиях и повелительное наклонение, выражая настоятельную просьбу или требование (например, ответить на анкету). Активный вербальный стиль подразумевает и правильный выбор времени глагола. Используйте глаголы в настоящем времени.

Помните, что призыв *«Прямо сейчас у вас есть возможность сэкономить деньги»* воспринимается лучше, чем *«Вы сможете сэкономить деньги!»*. То же можно отнести и ко всем другим побуждающим заголовкам. Такие глаголы, как *хотеть, мочь, уметь, желать* и т.п. в составе сказуемого лишь ослабляют воздействие текста, удлиняют предложение и отодвигают самое важное слово, в котором заключено энергичное действие.

Не следует пренебрегать вопросами составления адресного списка и самого оформления почтовых отправок. Удачно составленный список, включающий адресатов, действительно испытывающих потребность именно в ваших товарах (услугах), усилит восприятие и активизирует их поведение. Если такие списки в компании отсутствуют, имеет смысл обратиться к профессиональным посредникам.

Как часто надо отправлять сообщения потребителям, проявившим интерес к вашим товарам (услугам)? Делать это надо настолько часто, насколько это экономически оправданно. Заинтересованным лицам следует уделять внимание длительное время, даже если они не делают сразу заказы. Их медлительность могла быть вызвана несколькими причинами, например потребность в товарах (услугах) на данный момент еще не настала или еще не так велика, возможно, в данный момент просто нет свободных средств.

Не следует чрезмерно увлекаться беспроигрышными лотереями и подарками в знак благодарности. Материальные стимулы в виде подарков или розыгрыша призов всегда являются мощными усилителями, но значительно удорожают саму акцию. Да, безусловно, возможность выиграть «мерседес» или кругосветное путешествие впечатляет сильнее, чем любое самое выгодное коммерческое предложение. Однако если вы регулярно предусматривали в виде поощрений пусть даже маленькие сувениры, то в дальнейшем их отсутствие будет негативно воспринято потребителями, которые к этому уже привыкли.

Главное, никогда не забывайте о законе Парето: 20% ваших адресатов позволяют вам добиться 80% оборота. Эти 20% являются вашими самыми лучшими потребителями. Уход от вас даже неболь-

щего числа постоянных потребителей будет означать резкое сокращение оборота.

Ясно, что потребителей невозможно приковать к себе цепью. Однако существует достаточно много психологических приемов, позволяющих укрепить связь с ними, которые гораздо лучше принудительных мер. Это удовлетворенность, уверенность и другие преимущества и выгоды, которые они получают от сотрудничества с вами. Самое главное — это тесный контакт с потребителем, даже если он поддерживается только путем переписки.

Для проявления заботы о потребителях вовсе не обязательно все время предлагать им новые виды товаров (услуг). Прочных отношений с ними можно достигнуть также при помощи факторов, не имеющих отношения к реализуемым товарам (услугам). Помощь в работе, консультации, снабжение информацией и то, что потребитель не ожидает от вас получить и что ему очень важно и полезно, являются превосходными средствами поддержания отношений.

Цель при этом остается прежней: старые потребители являются друзьями компании. А о друзьях нужно постоянно заботиться. Иначе в скором времени о них станет заботиться конкурент.

СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

Бренд — американизированный (сокращенный) вариант английского выражения *brand-name*. В свою очередь слово *brand* означает: клеймо, тавро, марка, фабричная марка, которая отпечатывается в памяти, производит впечатление. Американская ассоциация маркетинга определяет бренд как «имя, термин, символ, рисунок или их сочетание, предназначенные для идентификации товаров или услуг одного продавца или группы продавцов и дифференциации их от товаров и услуг конкурентов».

Бренд-код — слова или выражение, описывающие основную идею бренда.

Структура бренд-кода:

- миссия (какую роль бренд играет в обществе или в чем его общественная польза (если бы мы занимались этим не ради денег));
- продукт (полезность) (в чем польза для клиента);
- позиционирование (почему наш бренд лучше и (или) чем он отличается от бренда наших конкурентов);

- видение (бренд может определить собственное будущее: на каком рынке мы хотим быть);
- стиль (что характеризует стиль бренда, имидж, тональность и т.д.);
- ценности (почему бренду можно доверять как другу).

Бэкграундеры — информация текущего, событийного характера. Такую информацию следует отсылать регулярно для поддержания непрерывного потока новостей, исходящих из компании.

Внутрифирменная (корпоративная) реклама — рекламная деятельность, направленная на формирование у сотрудников компании уверенности в своей компании и ее стабильности. В качестве средств внутрифирменной рекламы могут использоваться фирменная газета, социальные льготы для сотрудников, установление оптимальной организационной структуры управления компанией.

Горизонтальная реклама — совместная реклама двух или нескольких компаний, не являющихся прямыми конкурентами, но обслуживающих интересы потребителей одного типа или сегмента рынка. Как правило, осуществляется в виде проведения совместных рекламных акций, что значительно снижает расходы каждой стороны и (или) в предоставлении потребителям, обратившимся в одну из этих компаний, рекламной и другой информации партнера.

Директ-маркетинг — любое мероприятие, направленное на получение отклика от потребителя: либо в виде прямого заказа на товар (услугу), либо в виде запроса на дальнейшую информацию, либо в виде обращения за товаром (услугой) непосредственно к поставщику. Краеугольным камнем стратегии директ-маркетинга является стремление вызвать у потребителя желание вступить в диалог с отправителем послания, откликнуться на послание и установить с ним личные отношения, а общие черты с прямой почтовой рекламой, с которой его нередко путают, сводятся только к использованию адресных списков для рассылки.

Disruption (разрыв) — вариант креативной технологии в рекламе, предложенный Жан-Мари Дрю в 1982 г. Его правильнее рассматривать не столько как рекламный инструмент, сколько как маркетинговый. Так, выявленный разрыв потребует изменения стратегии компании и даже ее философии.

Включает в себя три основных этапа.

1. Выявление стереотипа. Узнать его источник; понять, является ли он непреложным; оценить разрывной потенциал.
2. Разрыв. Ключевой элемент методики. Обладая идеей, которая выглядит как разрывная, надо понять, что делает ее таковой, и, найдя разрыв, построить на нем другие виды коммуникаций.
3. Видение. Фактически это прыжок воображения из настоящего в будущее.

Имидж — не точное и однозначное отражение достоинств и характеристик компании, а спроектированный специалистами образ, в основе которого лежат и реальные, объективно существующие достоинства, и черты, привнесенные компанией для достижения своих целей.

Он должен быть адекватен реально существующему образу, соотношение между ними должно быть точно выверенным, иметь точный адрес; чтобы привлекать ведущие потребительные группы, быть оригинальным; чтобы отличаться от имиджей других поставщиков, быть пластичным (динамичным); чтобы, оставаясь неизменным в восприятии потребителя и легко узнаваемым, в то же время оперативно модифицироваться, откликаясь на меняющуюся экономическую, психологическую, социальную ситуацию, требования моды.

Креативность (лат. creative — *творческий*) — термин Дж. Гилфорда, означающий способность порождать необычные идеи, отклоняться от традиционных схем мышления, быстро решать проблемные ситуации. Оценка креативности, по определению, субъективна.

Медиаплан — план размещения рекламных обращений в СМИ и наружной рекламе. Он содержит информацию о количестве выходов (повторов) рекламы за определенный промежуток времени (рекламную кампанию), их форматы, даты выхода, продолжительность и расценки. В некоторых случаях в медиаплан включается информация о сроках представления исходных материалов и технические требования к их представлению (например, электронный формат).

Основная задача при разработке медиаплана состоит в поиске оптимального соотношения охвата целевой аудитории и размеров бюджета рекламной кампании. Принципиально важно, что-

бы медиаплан был предельно точен и конкретен, не был привязан к исполнителю работ.

Медиапланирование — выбор средства массовой информации для размещения рекламы с определением размера, времени, места и частоты публикаций и критериев оценки их возможной эффективности.

Единица размещения рекламы — произвольное значение показателя для конкретного вида СМИ, например:

- для рекламы на радио и телевидении — минута эфирного времени;
- для печатных изданий (газет, журналов) — площадь на странице или количество слов (знаков);
- для наружной рекламы — площадь и длительность размещения (щиты и плакаты);
- для Интернета — количество показов, кликов, площадь, занимаемая рекламой на экране, размер текста в символах.

Рейтинг (Rating) — размер аудитории, видевшей или слышавшей программу, читавшей журнал, газету и т.п. в заданный промежуток времени, по отношению к общему количеству населения.

CPP (Cost per point) — цена за пункт рейтинга. Чем ниже значение CPP, тем этот вариант более экономный.

CPT (Cost per thousand) — цена за охват определенной исследованиями тысячи представителей читательской, зрительской или слушательской аудитории либо населения в регионе распространения данного СМИ. Стоимость одного рекламного сообщения в конкретном медиаканале зависит от формата, цвета, места, программы, имени и других факторов.

Это на самом деле не стоимость разноцветной картинки на обложке журнала, а цена контакта с потребителем, или сколько денег надо заплатить рекламному агентству (TV-каналу, газете, радио), чтобы, например, тысяча человек была покорена вашей рекламой. CPT является той условной валютой, в которой во всем мире принято сравнивать газету, журнал или телепрограмму при покупке ее в качестве носителя рекламы.

CPT применяется в тех случаях, когда использование относительных показателей либо не дает правильного представления о соотношении цен, либо невозможно.

Как посчитать размер CPT? Возьмем конкретный медиаканал, например газету, определим среднее количество читателей на один выпуск (цифры лучше брать из исследований, потому

что сам тираж не отражает феномена чтения одной газеты несколькими людьми). Если мы размещаем рекламу один раз в одном выпуске одной газеты, то СРТ равен отношению всех ваших денег, вложенных в это размещение, к среднему количеству читателей одного выпуска этой газеты (в тысячах).

GRP (Gross Rating Point) — прямая сумма рейтингов за кампанию. Представляет собой процент населения, подвергнутый рекламному воздействию за период проведения рекламной кампании.

TRP (target rating point) — это суммарный рейтинг, но не для всей аудитории, как GRP, а лишь для целевой группы потребителей.

Share of Audience Rating — показатель доли тех, кто смотрит конкретную программу, среди тех, кто в этот же промежуток времени вообще смотрит телевизор. Исчисляется как отношение рейтинга конкретной программы к суммарному рейтингу всех программ. Позволяет сравнивать программы, выходящие в разное время дня, недели или года. О популярности программы или канала следует судить по обоим показателям (рейтинг и доля), а значит, стабилизация или падение рейтинга при растущей доле аудитории может отражать общую позитивную динамику популярности программы.

OTS (opportunity to see) — «возможность увидеть», т.е. количество раз (в тысячах), которое данное рекламное сообщение потенциально могло быть увиденным (воспринятым). Это базовое понятие, лежащее в основе концепции медиапланирования и измерения аудитории, так как, зная OTS, можно предположить количество людей, которые видели вашу рекламу. Например, для телевидения она требует измерять число людей, смотревших программу — носитель рекламы, а не оценку их интереса к ней или к самому рекламному ролику. Когда используется несколько (больше одного) рекламных обращений или более одного СМИ, OTS эквивалентно сумме рейтингов в тысячах для всех сообщений (сумме GRP). Этот показатель служит также для сравнения количества контактов, которые достигаются при проведении различных кампаний.

Index — индекс соответствия между зрителями, принадлежащими к данной целевой группе, и всеми зрителями канала. Если значение Index более 120, то это указывает на гораздо больший процент зрителей канала в целевой группе по сравнению с процентом зрителей среди всего населения.

В медиапланировании учитываются два способа аккумуляции аудитории:

- аккумуляция аудитории конкретного носителя (например, программы) при повторных эфирах;
- комбинирование аудитории нескольких программ, используемых как пакет в рекламной кампании.

Coverage (покрытие) — базовый показатель рекламного воздействия: он демонстрирует степень достижения целевой группы. Чем выше покрытие, тем больше мощность трансляции рекламного сообщения. *Coverage* имеет свой смысл для различных медиа. Например, если миллион семей в России имеют кошек, то, рекламируя в журнале с тиражом миллион экземпляров специальный корм для них, мы достигаем покрытия в 10%, т.е. мы на это надеемся, полагая, что все запланированные адресаты прочтут наше объявление. В реальности это, конечно, меньший процент.

Есть определенное различие между *Reach* и *Coverage*. *Coverage* обычно относится к потенциальной аудитории медиа (ТВ, радио), а *Reach* всегда используется по отношению к аудитории, которая была реально достигнута.

Profiles (*Affinity*) — профильность, или соответствие целевой группе, — показатель того, как соотносится нетто-покрытие в процентах целевой группы и нетто-покрытие населения в целом. Вычисляется путем деления первого на второе и умножения на сто. Чем оно выше, тем лучше, но всегда должно быть больше или равно ста.

Frequency (*Average OTS*) — частота, или средняя возможность увидеть, т.е. количество раз, которое человек, имевший возможность увидеть рекламу, реально увидел ее. Возможный минимум равен единице. Вычисляется следующим образом: OTS в тысячах делится на нетто-достижение в тысячах, т.е. равен отношению потенциала к реальности. Используется для сравнения количества контактов, когда рекламодатель полагает, что потребитель отреагирует на рекламу только в том случае, если увидит ее не меньше X раз, и нужно просчитать число реальных контактов с ней одного человека.

Frequency — родственный *Reach* показатель, но если *Reach* — мера разброса сообщения, то *Frequency* — мера повторения. *Frequency* равен отношению GPR к *Reach*.

Это очень важный показатель, но он непросто для анализа, поскольку представляет собой среднее, а не абсолютное число.

Если $F = 1,9$, то это значит, что зритель мог видеть данный ролик в среднем 1,9 раза. В формуле $F = GPR: Reach$ хорошо видно, что чем больше частота (F), тем меньше достижение ($Reach$).

Задача медиапланирования как раз заключается в том, чтобы, стремясь к такому достижению, позаботиться и о минимальной возможной частоте повторов. Из практики известно, что потребитель если и будет покупать, то после третьего (четвертого, пятого, шестого, седьмого) воздействия. Чтобы «засветиться» перед потребителем несколько раз, недостаточно использовать только одно средство рекламы, при этом комбинации средств сугубо индивидуальны для каждой задачи.

Метод фокус-групп

Позволяет получать богатые эмпирические данные, чему способствует представленная респондентам возможность использовать свой язык при обсуждении проблемной ситуации, обстановка групповой дискуссии, которая дает участникам чувство безопасности и защищенности, делая их ответы более откровенными. Важным достоинством фокус-групп является моделирование ситуации социального взаимодействия, в ходе которого участники реконструируют свое отношение к поставленной проблеме.

Фокус-группы применяют:

- на подготовительной стадии большого исследования для проверки гипотез, понимания языка и изучаемой категории в целом, описания поведения, мотивации или установок индивидов, когда большое значение имеет интеракция;
- с целью воссоздания ситуации, близкой к реальной жизни;
- когда потенциальные респонденты являются труднодоступной категорией населения, формальные каналы коммуникации, с которой не установлены (данный метод не навязывает определенной формы поведения, а наоборот, провоцирует естественное поведение);
- при изучении новой проблемы, что связано с большой степенью проникновения в суть изучаемого вопроса.

На полученную в ходе фокус-групп информацию социолог по сравнению с индивидуальным интервью оказывает минимальное воздействие.

Фокус-группы нецелесообразно использовать:

- в исследованиях, когда невозможно контролировать набор респондентов, сбор и анализ информации;

- при необходимости сделать прогноз, базируясь на статистической информации;
- когда сложно обеспечить конфиденциальность информации;
- если для их проведения не созданы необходимые условия и не выполнены критерии набора;
- когда целью является изучение распространенности соответствующего признака.

Следовательно, прежде чем обращаться к проведению фокус-групп, надо установить соответствие целей исследования и возможностей метода с учетом конкретного социального и культурного контекста.

Методы оценки эффективности рекламных кампаний:

- метод «до и после». Сравнение показателей: осведомленность, положительное отношение, звонки потребителей, посещение компании — до и после проведения рекламной кампании (маркетинговой акции). Для проведения анализа рекомендуется иметь контрольный рынок — отдельный регион или группу компаний. В результате можно оценить изменение активности потребителей с учетом текущих тенденций: контрольный и тестируемый рынки.

Этот подход не может дать ответ на ключевой вопрос о том, насколько с точки зрения затрат на проведение рекламной кампании (маркетинговой акции) она была эффективно спланирована или проведена;

- метод «инвестиции — VS-результат». Под инвестициями здесь понимается вложение средств компании в маркетинговые коммуникации (рекламу, массовые коммуникации и личные (прямые) продажи).

Метод VS-результат позволяет контролировать эффективность маркетингового бюджета сезон за сезоном, базируясь на постоянстве форм учета и взаимосвязи инвестиций в маркетинговые коммуникации с результатом по продажам.

Проведение анализа по этому методу осуществляется с использованием таблиц, отражающих разные временные (сезонные) факторы.

Для получения большей точности в оценках результатов этот метод следует сочетать с методом «до и после» (контрольного и тестируемого) рынков.

Применение данного метода позволяет ответить на вопрос о том, сколько стоила эффективная рекламная кампания в пере-

расчете на одного потребителя, осуществившего закупку, и насколько (в %) удалось достичь планируемого уровня осведомленности потребителей о товарах (услугах) и (или) изменить в положительную сторону их отношение к бренду;

■ метод оценки по степени достижения заданных целей.

Первоначально определяются цели кампании, например количество потребителей, которых необходимо проинформировать о товарах (услугах) компании или повысить среди них количество положительно относящихся к ее бренду.

Затем определяется значение показателя «процент перехода» от осведомленности к потреблению, которые устанавливаются на базе опыта ранее проведенных кампаний, с учетом изменившейся ситуации на рынке.

Применение данного метода дает возможность оценить реальные значения коэффициентов перехода при планировании новых рекламных кампаний (маркетинговых акций) и определять только реальные цели на будущее.

МПР — маркетинговый паблик рилейшнз — процесс планирования, исполнения и оценки программ, способствующих росту продаж и удовлетворению потребителей через передачу достоверной информации, и создание благоприятного имиджа компании; идентификации ее товаров (услуг) с потребностями, желаниями и интересами потребителей.

Паблик рилейшнз (PR) — система мероприятий, осуществляемых преимущественно на некоммерческой основе и направленных на формирование благоприятного общественного мнения по отношению к товарам (услугам) компании и самой компании, поскольку в итоге высокий коммерческий результат ее зависит от того, как относятся к компании широкие массы, находящиеся на самых разных уровнях социально-экономического положения в обществе.

Основная цель компании, использующей (организующей) паблик рилейшнз, — убедить потребителя в том, что она производит и продает свои товары (услуги) прежде всего в интересах потребителей, т.е. как средство решения потребителями своих проблем, а не для получения компанией прибыли. Для этого в первую очередь используются различные средства массовой информации и другие каналы.

Цели маркетинга вполне могут соответствовать целям рекламы и PR, если речь идет:

- об известности товара (услуги) и (или) компании (степени информированности о товаре (услуге) или бренде);
- о положительной информированности о товаре (услуге) и (или) компании (иначе говоря, о проценте потребителей, имеющих достаточную и достоверную информацию о товаре (услуге) или компании);
- об имидже товара (услуги) или бренде компании (проценте потребителей, чье мнение о товаре (услуге) отвечает интересам компании);
- о предпочтениях потребителей (о проценте потребителей, предпочитающих именно этот товар (услугу) или компанию).

Печатная реклама имеет несколько видов:

буклет — вид печатной рекламы, подробный мини-проспект. Печатается на одном складывающемся листе малого формата;

листовка — вид печатной рекламы, содержащий сведения о рекламируемых товарах (услугах, отпечатанных на одном листе (на одной или на обеих сторонах);

проспект — вид печатной рекламы, который содержит данные о назначении товара (услуги), его преимуществах в сравнении с аналогичными, технические характеристики и потребительские свойства, особенности и принципы работы, сведения о сервисном сопровождении. Обычно состоит из нескольких листов и наряду с текстом содержит и иллюстрации;

плакат — крупноформатная реклама, выполняемая как в печатном виде, так и размещаемая на щитах вдоль автострад и выставленная в витринах магазинов.

Пресс-кит — материалы о товарах (услугах) с целью достоверного и полного информирования журналистов. Как правило, состоят из:

- исторической справки (истории создания компании);
- информационной справки о текущей деятельности компании;
- пресс-релиза;
- фотографий.

Поле бренда и его структура:

- функциональное измерение, касается восприятия полезности продукта или услуги, ассоциируемых с брендом;
- социальное измерение, касается способности идентифицировать себя с группой;
- ментальное измерение, касается способности оказывать конкретному человеку ментальную поддержку;

- духовное измерение, касается восприятия глобальной или локальной ответственности.

Презентация — представление, демонстрация (нового проекта или продукта), доклад или выступление. Предполагает определенную форму подготовки и подачи материала, часто с использованием технических аудио- и видеосредств. Форма коммуникации, цель которой — предоставление информации, содействие лучшему пониманию задачи или проблемы, достижение согласия по какому-то вопросу и (или) побуждение к действиям.

Пресс-релиз — информационное сообщение. Наиболее распространенный способ передачи новостной информации о компании в прессе и один из самых популярных инструментов мероприятий паблик рилейшнз.

Прямая почтовая реклама — рассылка по почте рекламной информации. Эффективна при выходе на новые рынки сбыта. Обеспечивает охват большой массы потенциальных потребителей.

Ребрендинг — это инструмент достижения стратегических изменений в бизнесе. Ему обязательно предшествует некий подготовительный этап, во время которого качественные изменения происходят непосредственно в структуре бизнеса. Оптимальный срок для проведения ребрендинга: 6—8 месяцев. Если процесс растянется, то старый бренд уже забудут, а новый еще не воспримут.

Плюсы ребрендинга:

- сохранение давно известной на рынке торговой марки;
- повод для проведения массированной рекламной кампании.

При грамотном планировании затраты на ребрендинг значительно ниже, чем на запуск новой марки.

Минусы ребрендинга:

- имеет тенденцию превращаться в самоцель;
- нет сколько-нибудь точных инструментов измерения его эффективности.

Альтернативные ребрендингу пути повышения конкурентоспособности компании:

- агрессивное открытие большого количества объектов под новым брендом и (или) покупка конкурирующей компании;
- использование рестайлинга, «облегченной» версии ребрендинга, при которой изменения не затрагивают основ торго-

вой марки, а касаются только ее фирменного стиля и тонкостей позиционирования, что позволит обновить устаревший бренд.

Реклама — коммерческая, т.е. обслуживающая рынок, пропаганда свойств товаров (услуг), полезных и важных для потребителя, передающаяся за счет рекламодателя и при его содействии с целью формирования спроса на рекламируемые товары (услуги). Реклама — один из несущих элементов концепции маркетинга.

Рекламный слоган — заголовок рекламного сообщения, отличающийся от обычного заголовка повышенной эмоциональной насыщенностью, призывом к немедленному действию. Понятие «слоган» (sluagh-ghairm) восходит к галльскому языку и означает «боевой клич». В 1880 г. слово было впервые использовано в современном значении. Первоначальное значение слова — «боевой клич» — очень точно и образно отражает сущность этой рекламной константы: пленить потребителя и уничтожить конкурентов. Имиджевый слоган ориентирован на формирование имиджа. Он в большей степени, чем видеоряд, является носителем идеологии, философии, и поэтому работает связка: характеристика товара (услуги) *«идея бренда — эмоция рекламы»*.

Скрытая реклама — информация о товаре (услуге) не в специально подготовленных рекламных сообщениях, публикуемых или показываемых самостоятельно, например в фильмах, где герои пользуются товаром (услугой) определенной марки и т.д. При этом сами товары (услуги) отдельно не рекламируются и информация о них не передается.

Спонсорский пакет — полный набор программных, финансовых, творческих и нормативных документов, обеспечивающих необходимый эффект спонсируемой акции.

Типы спонсорских пакетов: генеральный, официальный и спонсор-участник.

Спонсорство — привлечение средств компании-спонсора к какому-либо проекту или акции в отношении юридического или физического лица с целью достижения нужного рекламного эффекта.

Виды спонсорской поддержки:

- финансовая;

- информационная (СМИ, освещающие проект);
- техническая (предоставление товаров или услуг) и др.

Точки паритета и дифференциации торговой марки

Точками дифференциации (ТД) считаются уникальные ассоциации торговой марки (бренда), которые должны быть сильными и благоприятными. Ими служат любые ассоциации атрибутов или преимуществ, которые потребители крепко связывают с торговой маркой, положительно оценивают и верят в их отсутствие у других.

Чтобы стать сильными, благоприятными и уникальными ассоциациями, ТД должны удовлетворять критериям привлекательности и реальности. В соответствии с моделью ПКТМ ассоциации делятся на конкретные, функциональные и абстрактные.

Точки паритета (ТП) — это ассоциации, характерные для всех товаров определенного вида или нескольких марок (брендов).

Они не всегда уникальны, а бывают категориальными и конкурентными. Под первыми понимаются ассоциации, которые, по мнению потребителей, определяют тип товара и считаются признаками надежности. Они необходимы, но не достаточны для выбора бренда.

Ассоциации категорий отражают как основные, так и желательные вспомогательные характеристики, поэтому они начинают проявляться на основном уровне, но особенно видны на ожидаемом уровне товара.

Категориальные ТП подвержены воздействию технологического прогресса, изменений в законодательстве, поведении потребителей. Они становятся особенно важными при категориальном расширении, и чем больше разница между новой и старой категорией, тем важнее становится потребителю сделать правильный выбор из традиционных, известных ему из опыта, ТП.

Конкурентные ТП предназначены для нейтрализации ТД конкурентов.

Чтобы превратить ТД конкурентов в ТП, нужно убедить потребителей в том, что бренд не уступает конкурентам в этом отношении. Существует своего рода «зона терпения или приемлемости» для ТП. Следовательно, имея ТП, легче создать ТД, выделяющие очевидные преимущества. Создание сильной конкурентной позиции собственного бренда требует непротиворечивости ТП и ТД.

Торговая марка — в узком понимании — набор внешних атрибутов, выделяющих товар или компанию среди других товаров и компаний. В более широком понимании включает весь комплекс представлений о компании — от имени до репутации.

Наиболее широкий подход определяет бренд как сумму всех ментальных связей, которые образуются между потребителями и владельцами бренда.

Границ между определениями бренда как добавленной стоимости, как системы ценности, как образа в индивидуальном сознании потребителя не существует.

Чтобы не происходило путаницы в терминологии, англоязычные авторы предлагают именовать добавочную ценность в маркетинге агентом (или причиной) добавленной стоимости (added value agent), акцентируя внимание именно на ценности как субъективном факторе, который порождает вполне реальную измеримую дополнительную стоимость товара (услуги).

Фирменный стиль — система идентификации, или проектирование внешнего образа компании, включающее в себя целый ряд приемов (графических, цветовых, пластических, языковых и т.д.). Цель фирменного стиля, с одной стороны, — обеспечить некоторое единство восприятия всех товаров (услуг) компании, воспринимаемых любым наблюдателем (не только потенциальным потребителем), а с другой — противопоставить их товарам (услугам) конкурентов.

Основными элементами фирменного стиля являются:

- товарный знак — зарегистрированное в установленном порядке обозначение (объект промышленной собственности), служащее для отличия товара (услуги) данного поставщика от товаров (услуг) других;
- логотип — специально разработанное, оригинальное начертание полного или сокращенного наименования компании;
- фирменный блок — объединенные в единую композицию товарный знак и логотип, а также разного рода поясняющие надписи. В качестве последних нередко выступают фирменный слоган, фирменные цвета, шрифт, модульные сетка и система верстки.

Хартия капитала торговой марки содержит рекомендации для сотрудников компании и ее партнеров и должна выполнять следующие функции:

- определять концепцию капитала марки и объяснять ее важность для компании;
- определять перечень важнейших марок и товаров и способов брендинга и маркетинга;
- указывать фактический и желательный капитал марок всех уровней иерархии (как на корпоративном уровне, так и на уровне отдельных товаров) с указанием дифференцирующих и определяющих ассоциаций;
- объяснять, как измеряется капитал марки и процедуры его мониторинга;
- описывать важнейшие принципы управления капиталом, например, подчеркивать важность логической последовательности и совместимости маркетинговых программ;
- обобщать правила, определяющие тактику разработки маркетинговых программ, например, указывать критерии оценки рекламы;
- содержать рекомендации относительно использования товарного знака, упаковки и коммуникаций.

Placement — реклама товаров известными людьми в фильмах и т.д.

RACE — формализованная схема, которая широко используется как для планирования, так и для оценки PR-проектов. По сути, в ней подразумевается такая последовательность действий: *R* — это research (исследование: анализ и постановка задачи), *A* — action (действие: разработка программы и сметы), *C* — communication (общение: осуществление программы информационно-коммуникативными средствами), *E* — evaluation (оценка: определение результатов и внесение коррективов в программу).

Исследование. Это первый шаг, включающий зондирование и отслеживание проблемы, уточнение точек зрения, установок и поведения тех групп общественности, на которые направлена политика компании и от действий которых зависит ее деятельность. Это также определение существующего восприятия целевых аудиторий личности, компании, товара (услуги) и соответственно ожиданий первых по отношению ко вторым. Это аналитическая функция, фундамент для других направленных работ. Упрощенно говоря, мы выясняем: что происходит в данный момент?

Действие (планирование действия). Готовится концепция PR-кампании, определяются технология и перечень ключевых

акций, принципы осуществления медиаполитики, разрабатывается поэтапный рабочий план реализации проекта. Собранный на первом этапе информация используется для принятия решений по программам работы с общественностью, для определения задач и содержания практических шагов, стратегии и тактики коммуникации. На данном этапе накопленная информация трансформируется в программу деятельности. По сути, на этом этапе формулируется ответ на вопрос: что нам надо изменить, сделать или сказать, исходя из того, что уже известно о ситуации?

Коммуникация. Третий этап — реализация программы действий и коммуникация с группами общественности с целью добиться конкретных изменений в каждой и обеспечить решение общей программной задачи. Эта работа требует регулярного мониторинга ситуации, динамичного реагирования на ее изменения. Ключевые моменты здесь: «Это должен сделать (сказать) тот-то тогда-то там-то и именно так».

Оценка программы. Это последний этап, хотя оцениваются и подготовка, и ход реализации программы, и результаты. Оценка позволяет постоянно корректировать курс вплоть до завершения работ. Она нужна, чтобы ответы на вопросы, как идут дела или как мы поработали, звучали положительно. По итогам каждого из этапов осуществляется коррекция PR-стратегии, а по завершении всей кампании готовится аналитический отчет и разрабатываются рекомендации на перспективу.

Slogos — гибрид слогана и логотипа, термин, используемый в рамках международного рекламного проекта AdSlogans.

РЕГЛАМЕНТ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА.
РАЗРАБОТКА ПЛАНА МЕРОПРИЯТИЙ ПО РЕКЛАМЕ,
PR (ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ) И ДИРЕКТ-МАРКЕТИНГУ

I. Разработка плана и бюджета рекламной кампании

Владелец (хозяин) процесса: подразделение маркетинга.

Участники процесса: руководители и сотрудники подразделений стратегического развития, сбыта (продаж), планово-экономического, финансового и информационных технологий.

Порядок выполнения работ

1. Определить цели и задачи (концепцию) рекламной кампании, время и место ее проведения, критерии и методы оценки ее эффективности, подготовить бриф рекламной кампании.

2. Определить средства рекламы, которые необходимо будет использовать и которые имеют наибольшее воздействие на целевую группу потребителей.

Проанализировать осуществленные конкурентами рекламные кампании, включая:

- оценку использованных ими видов и средств рекламы;
- время и место проведения ими рекламных кампаний;
- медиаплан каждой рекламной кампании (в каких СМИ, в каком объеме, какого характера и с какой периодичностью осуществляются публикации);
- ориентировочный бюджет рекламной кампании;
- сильные и слабые стороны осуществленных ими рекламных кампаний.

3. Разработать бюджет рекламной кампании и проект тематико-финансового плана по рекламе, директ-маркетингу и PR на предстоящий период (по базису – полугодие).

4. Подготовленные проекты тематико-финансового плана и бюджета рекламной кампании направить руководителям подразделений стратегического развития, сбыта (продаж), планово-экономического, финансового, информационных технологий для согласования и руководителю компании для утверждения.

II. Разработка плана проведения рекламных акций
в Интернете

Владелец (хозяин) процесса: подразделение маркетинга.

Участники процесса: руководители и сотрудники подразделений стратегического развития, снабжения (закупок) и информационных технологий.

Порядок выполнения работ

1. Проанализировать рекламные акции конкурентов в Интернете и разработать концепцию рекламной кампании в Интернете, включая:

- название сайта или домена (второго или третьего уровня с официальной регистрации);

- общее количество адресов электронной почты на сервере компании;
- общие пожелания по дизайну сайта (сервера) и использованию в нем мультимедиа и флеш-технологий;
- основные текстовые, графические, слайды и видеоматериалы;
- пожелания по оперативному внесению (обновлению) информации, в том числе дистанционно;
- количество и виды счетчиков учета посещений;
- количество мест под рекламу (банеры) партнеров и (или) сторонних компаний;
- наличие «горячей линии» (возможности интерактивного общения с посетителями).

2. Разработать порядок, формы и сроки представления информации в подразделение маркетинга структурными подразделениями для ее последующего размещения на сайте (сервере) компании или на других серверах Интернета.

3. Разработать порядок представления аналитической информации по результатам общения с посетителями сайта (сервера) по «горячей линии».

4. Осуществлять мониторинг рекламы конкурентов в Интернете и результатов анализа замечаний посетителей сайта (сервера) компании, в том числе по «горячей линии».

5. Предложения и результаты мониторинга направлять руководителям подразделений стратегического развития, сбыта (продаж), информационных технологий для согласования и руководителю компании для утверждения.

III. Разработка плана проведения мероприятий по PR (публик рилейшнз)

Владелец (хозяин) процесса: подразделение маркетинга.

Участники процесса: руководители и сотрудники подразделений стратегического развития, финансового и персонала.

Порядок выполнения работ

1. Выявить возможные «барьеры недоверия» к компании и ее товарам (услугам), которые возникают вне прямой связи с ее техническими характеристиками и потребительскими свойствами, а обусловлены стереотипами, действующими в сознании потребителей.

2. Проанализировать целесообразность проведения следующих мероприятий по PR:

- организацию и проведение мероприятий по продвижению бренда;
- подготовку и распространение пресс-релизов;
- организацию и проведение пресс-конференций;
- размещение интервью руководителей компании для СМИ;
- публикации статей некоммерческого характера в научно-технической прессе, специализированных и отраслевых изданиях, в каталогах и справочниках;
- проведение юбилейных мероприятий;
- осуществление спонсорской деятельности по изданию книг по науке и искусству, частичное или полное спонсорство в организации и проведении спортивных, благотворительных, культурных мероприятий и экспедиций;
- издание ежегодных отчетов компании (о ее коммерческой и иной деятельности);
- выпуск фирменных изданий для сотрудников и посредников;
- организацию посещения компании работниками СМИ, широкой публикой, в том числе приезжающей на экскурсию в город, где находится компания;
- организацию и проведение научно-технических конференций, в том числе с участием иностранных специалистов;
- комплекса мероприятий по внутреннему PR.

3. Проанализировать осуществляемые основными конкурентами мероприятия PR и сформировавшуюся у потребителей оценку степени привлекательности их бренда.

4. Разработать план мероприятий по PR в период участия компании в выставке, включая:

- подготовку текстов писем-приглашений для наиболее значимых категорий потребителей, авторитетных представителей (VIP), представителей СМИ и своевременную рассылку;
- оценку целесообразности представления информации в виде отдельного рекламного блока в официальном каталоге;
- подготовку необходимого количества информационных материалов, фирменные папки, пресс-релизы, информационные материалы в виде таблиц, графиков и «биографических сведений» о компании для наиболее значимых потребителей или участников пресс-конференций, проводимых на экспозиции или в пресс-центре, а также для рассылки в послевыставочный период;
- подготовку информационных писем, освещающих положительные итоги участия компании в выставке, и рассылку их тем потребителям и партнерам, которые по каким-либо причинам не смогли ее посетить.

5. Разработать предложения по проведению спонсорских акций, включающие обоснование выбора объекта спонсирования, перечень задач, которые планируется решить с помощью этих акций в рамках программы по формированию имиджа (повышению степени узнаваемости) и (или) лояльности бренду компании по итогам их проведения, осуществление их эффективности.

6. Разработанные в п. 1–5 предложения направить руководителям подразделений стратегического развития, финансового, персонала для согласования и руководителю компании для утверждения.

IV. Разработка плана проведения мероприятий по директ-маркетингу (ДМ)

Владелец (хозяин) процесса: подразделение маркетинга.

Участники процесса: руководители и сотрудники подразделений стратегического развития, сбыта (продаж), финансового и информационных технологий.

Порядок выполнения работ

1. Определить цели и задачи проведения кампании по ДМ, включая:

- идеи, которые могут лечь в основу плана мероприятий;
- условия, позволяющие окупить ее проведение;
- предполагаемую реакцию различных категорий потребителей;
- предполагаемый процент ответов на разосланные сообщения потребителям;

- средства рекламы, используемые при проведении кампании;
- стоимость одного обращения к потребителю, включая все расходы;

■ бюджет всей кампании.

2. Составить адресные списки для проведения кампании по ДМ, включая:

- перечень источников информации для составления списка;
- порядок составления адресных списков;
- перечень необходимой информации о потребителе, потенциальном участнике кампании по ДМ;
- ранжирование категорий потребителей в списке;
- определение частоты обращений для разных категорий потребителей в отчетном периоде (по базису — полугодие);
- порядок корректировки адресного списка.

3. Разработать тексты сообщений для разных категорий потребителей, включая:

- обязательную информацию (блок информации) или 10—15 преимуществ предложения компании для каждой категории потребителей;

- форму подачи информации (типовые блоки и фразы, рисунки, схемы, диаграммы и т.п.) и использование элементов фирменного стиля в нем;

- определение ответственного сотрудника компании, который уполномочен подписывать письма потребителю (как правило, руководитель службы маркетинга и руководитель коммерческой службы для категорий VIP-потребителей).

4. Разработать порядок рассылки предложений и регистрации полученных ответов от потребителей, включая:

- порядок отражения взаимодействия с потребителями в период проведения кампании;

- организацию возможности проведения мероприятий по ДМ с использованием электронной почты;

- анализ эффективности осуществленных мероприятий по ДМ.

5. Разработать план и бюджет (в соответствии с тематико-финансовым планом по рекламе) проведения мероприятий по ДМ и направить его руководителям подразделений стратегического развития, сбыта (продаж), финансового, информационных технологий для согласования и руководителю компании для утверждения.

РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ И РАЗРАБОТКА ПЛАНА МАРКЕТИНГА

ГЛАВА 9

...Нет предприятия сложнее, с большей неопределенностью в успехе и опаснее, чем начать перемены.

Н. Макиавелли

ПЛАН МАРКЕТИНГА И КОНТРОЛЬ ЕГО ИСПОЛНЕНИЯ

Компании отличаются друг от друга точно также, как отличаются друг от друга животные. Нет никакого смысла предписывать какой-то один тип планирования всем компаниям, как нет смысла описывать общий для всех животных способ содержания.

Маркетинговое планирование — это процесс планирования, анализа рынка и конкретной ситуации, последующий процесс выработки целей, стратегий и планов маркетинга, которые соответствуют ресурсам, возможностям, миссии и целям данной компании, сопровождающейся практической реализацией, оценкой и внесением поправок, необходимых для достижения поставленных целей.

Следовательно, вместо того чтобы использовать в качестве руководства к действию предыдущий маркетинговый план, маркетологи могут получать наиболее точное представление о своей текущей ситуации, начиная каждый год с нуля, т.е. создавая каждый год совершенно новый маркетинговый план.

Краткосрочные маркетинговые и финансовые цели, устанавливаемые маркетологами, должны способствовать достижению долгосрочных целей организации и реализации ее миссии. То, как компания организует практическое выполнение своего плана, не менее важно, чем то, как она разрабатывает свои маркетинговые стратегии и программы. Привлекая к маркетингу каждого сотрудника, компания может сформировать более прочные внутренние и внешние связи с целью более эффективного создания и предоставления ценности своим потреби-

лям. Не следует также сосредотачиваться на слабых сторонах конкурентов, лучше накопить ценные соображения относительно новых стратегий и программ, тщательно исследуя реакцию потенциальных клиентов на сильные стороны конкурентов.

Ни одна компания не в состоянии выпускать продукцию, которая удовлетворяла бы всех потребителей. Поэтому им следует использовать сегментацию, отбор целевых сегментов и позиционирование, чтобы обеспечить более узкую направленность своего маркетингового плана. Хорошо разработанный маркетинговый план должен содержать объяснение системы, используемой для ранжирования сегментов, на которые предполагает ориентироваться компания, а также стратегии охвата, которая будет использоваться для выхода на эти сегменты. Необходимо убедиться, что краткосрочные маркетинговые цели можно достичь с помощью определенного сочетания маркетинговых инструментов, сильных сторон и ресурсов, которыми обладает данная компания, и установить разумные краткосрочные финансовые цели, увязанные с долгосрочными задачами организации и поддерживаемые реальными календарными планами и бюджетами. Маркетологи не могут управлять тем, что они не в состоянии измерить. Именно поэтому прогнозы, бюджеты, календарные планы и конкретные показатели считаются важными инструментами отслеживания прогресса, достигнутого в результате практической реализации маркетингового плана.

Способность компании обеспечивать превосходное обслуживание потребителей зависит от качества планирования внутренней маркетинговой стратегии, направленной на формирование прочных отношений внутри самой компании. Следование принципам деловой этики (интересы потребителя — превыше всего) могут быть конкурентными преимуществами компании. Благодаря маркетинговому планированию все подразделения компании могут себе ясно представить конкурентную позицию, которую хочет занять компания для достижения своих целей.

Основная польза маркетингового планирования заключается скорее в самом процессе, чем в существовании формализованного плана. Этот процесс сам по себе универсален независимо от обстоятельств, сложившихся в компании и вне ее. Степень формализации процесса планирования в каждой компании будет разной. Главной же опасностью формализованных систем является угроза укрепления бюрократизма и вследствие этого — исчезновение творческого мышления.

Маркетинговое планирование должно производиться на всех соответствующих уровнях компании и быть непрерывным процессом, а не ежегодным ритуалом.

План маркетинга в компании можно понимать в широком и узком смысле этого слова. План маркетинга в широком смысле — это мар-

кетинговый раздел комплексного бизнес-плана развития компании. В узком смысле — это перечень тактических мероприятий, позволяющих улучшить положение компании на занимаемых сегментах рынка (в данной главе мы рассматриваем план маркетинга именно в этом понимании).

Исходя из определенной стратегии развития компании и намеченных рыночных (маркетинговых) целей в плане маркетинга в первую очередь необходимо определить ключевую задачу текущего момента (например, проведение ситуационного анализа текущего положения в области маркетинга компании).

Далее мероприятия в плане маркетинга можно подразделить на следующие основные блоки:

- меры по активизации сбыта товара (услуги);
- меры по ориентации компании на потребителя;
- мероприятия по сбору коммерческой информации;
- мероприятия по подготовке аналитических материалов по анализу наиболее перспективных сегментов рынка;
- предложения по ценообразованию;
- предложения по ассортименту выпускаемых товаров (услуг);
- предложения по рекламе и отношениям с общественностью.

План маркетинга удобнее представлять в табличной форме. Намечаемые к реализации мероприятия целесообразно разделить на два раздела — регулярные (в этом случае срок — это периодичность) и разовые (контрольная дата, отчетность).

Результат может быть выражен как в количественных, так и в качественных показателях деятельности компании. В нем же должны быть отражены возможные риски и компенсационные мероприятия по их снижению.

Ключевая задача текущего момента — обеспечить потребителю максимально благоприятные условия обслуживания.

Структура плана маркетинга показана в табл. 9.1.

ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ ПЛАНА МАРКЕТИНГА

Работы, которые необходимо предварительно проделать любой компании перед началом разработки плана маркетинга:

- выявить ключевые бизнес-процессы в компании по всем функциональным направлениям;
- сформировать стратегию развития компании на совместном совещании руководителей и специалистов по финансам, маркетингу и производству.

Текущее положение	Маркетинговые цели	Стратегия маркетинга
<p>Отрасль (сфера деятельности):</p> <ul style="list-style-type: none"> — описание, — история развития, — тенденции, — характеристики <p>Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> — история, — масштаб и сфера деятельности, — репутация среди потребителей, поставщиков, партнеров (т.е. в обществе) <p>Товары и услуги:</p> <ul style="list-style-type: none"> — ЖЦТ, — классификация товаров и услуг, — производственные и НИОКР возможности, — структура цены, — показатели сбыта, — доля рынка <p>Рынок:</p> <ul style="list-style-type: none"> — описание, — характеристики и модели поведения потребителей и партнеров <p>Условия конкуренции:</p> <ul style="list-style-type: none"> — описание компаний-конкурентов и их стратегий на рынке <p>Стратегия сбыта:</p> <ul style="list-style-type: none"> — анализ сбытового процесса и аудит взаимоотношений с потребителями и партнерами <p>Ценовая политика:</p> <ul style="list-style-type: none"> — цели и стратегия <p>Рекламная стратегия:</p> <ul style="list-style-type: none"> — успехи и неудачи <p>Факторы внешнего влияния:</p> <ul style="list-style-type: none"> — экономические, — политические, — социальные <p>Корпоративные цели и стратегия:</p> <ul style="list-style-type: none"> — рентабельность, — акционерный капитал, репутация <p>Потенциальные маркетинговые возможности</p>	<p>Общие рыночные:</p> <ul style="list-style-type: none"> удовлетворение потребностей рынка — общественных и корпоративных потребностей <p>Цели в области сбыта:</p> <ul style="list-style-type: none"> — объемы сбыта; — доля рынка; — др. 	<p>Общая стратегия:</p> <ul style="list-style-type: none"> позиционирования; дифференциация товаров и услуг; дифференциация относительно категорий потребителей и партнеров; — дифференциация относительно соотношения «цена—качество»; — относительно сотрудников компании <p>Конкретные стратегии на рынках (А, Б, В...):</p> <ul style="list-style-type: none"> — продукт; — цена; — место реализации; — средство продвижения

Таблица 9.1

Общий план действия	Оценка, анализ, контроль	Бюджет маркетинга	Приложения
План мероприятий по товарам (услугам) Планы ценообразования Планы сбыта (продаж и производства) План продвижения товаров (услуг) на рынок План по внутреннему маркетингу	Перечень конкретных показателей (количественных и качественных) — выполнения по компании в целом и ее подразделениям Методология анализа и оценки результатов	Бюджеты на: — исследования по новым товарам (услугам); на маркетинговые исследования; — маркетинговые коммуникации (внешние и внутренние)	О фактических показателях по компании и ее подразделениям Отчеты о текущей конъюнктуре рынка и складывающихся на нем тенденциях и возможных прогнозах ее изменения Отчеты об аудите взаимоотношений с потребителями, поставщиками и партнерами Отчеты о фактических затратах на маркетинг Прочая документация

Еще одна группа мероприятий особого рода — это мероприятия по сбору и анализу коммерческой информации. С одной стороны, эти мероприятия дают основные исходные предпосылки для формирования стратегии, а с другой — сами являются строками в разработанном плане маркетинга.

Процедура разработки плана маркетинга компании с использованием технологии включает девять этапов.

1. Первоначальную информацию для построения плана деятельности на рынке можно почерпнуть из анализа фактической деятельности компании (если такая информация накапливалась, лучше — в компьютерном виде). Данную работу проводит подразделение маркетинга.

2. Для формирования стратегических установок, в том числе для установления рыночных целей, несомненно, будет полезна информация о тенденциях продаж компании, на каких сегментах рынка компания уже присутствует, а какие еще не охвачены и т.д. Работы по целеполаганию проводятся на коллективном совещании руководства компании.

3. На совещании-семинаре генерируется список стратегических и тактических мероприятий для достижения поставленных целей.

4. Финансовым отделом разрабатывается проект финансового плана компании и бюджеты для подразделений.

5. Проводится оценка затрат. Для каждого мероприятия оценивается его эффективность по отдаче (эффекту) на единицу затрат. Затем все проекты упорядочиваются по мере убывания их эффективности. Если выделенные финансовые средства меньше требуемых на реализацию мероприятий, Правление принимает одно из трех возможных решений:

- выбрать наиболее эффективные мероприятия в рамках бюджета (и соответственно скорректировать в сторону уменьшения целевые установки);

- пересмотреть бюджет в расходной и доходной частях;

- формировать новый расширенный список коммерческих и маркетинговых мероприятий.

6. В последних двух случаях требуется дополнительное согласование бюджета мероприятий плана маркетинга.

7. Исходя из разработанной стратегии необходимо сформировать ориентированную на потребителя структуру управления компанией.

8. Результатом предыдущих этапов будет пакет мероприятий. Далее необходимо назначить ответственных (с учетом усовершенств-

вованной структуры управления и личностных качеств сотрудников) за реализацию мероприятий принятого плана, а также за сроки их выполнения.

9. Реализация намеченного плана маркетинга. Его корректировка осуществляется с учетом возмущающих воздействий рынка.

Процедура разработки плана маркетинга компании показана на рис. 9.1.

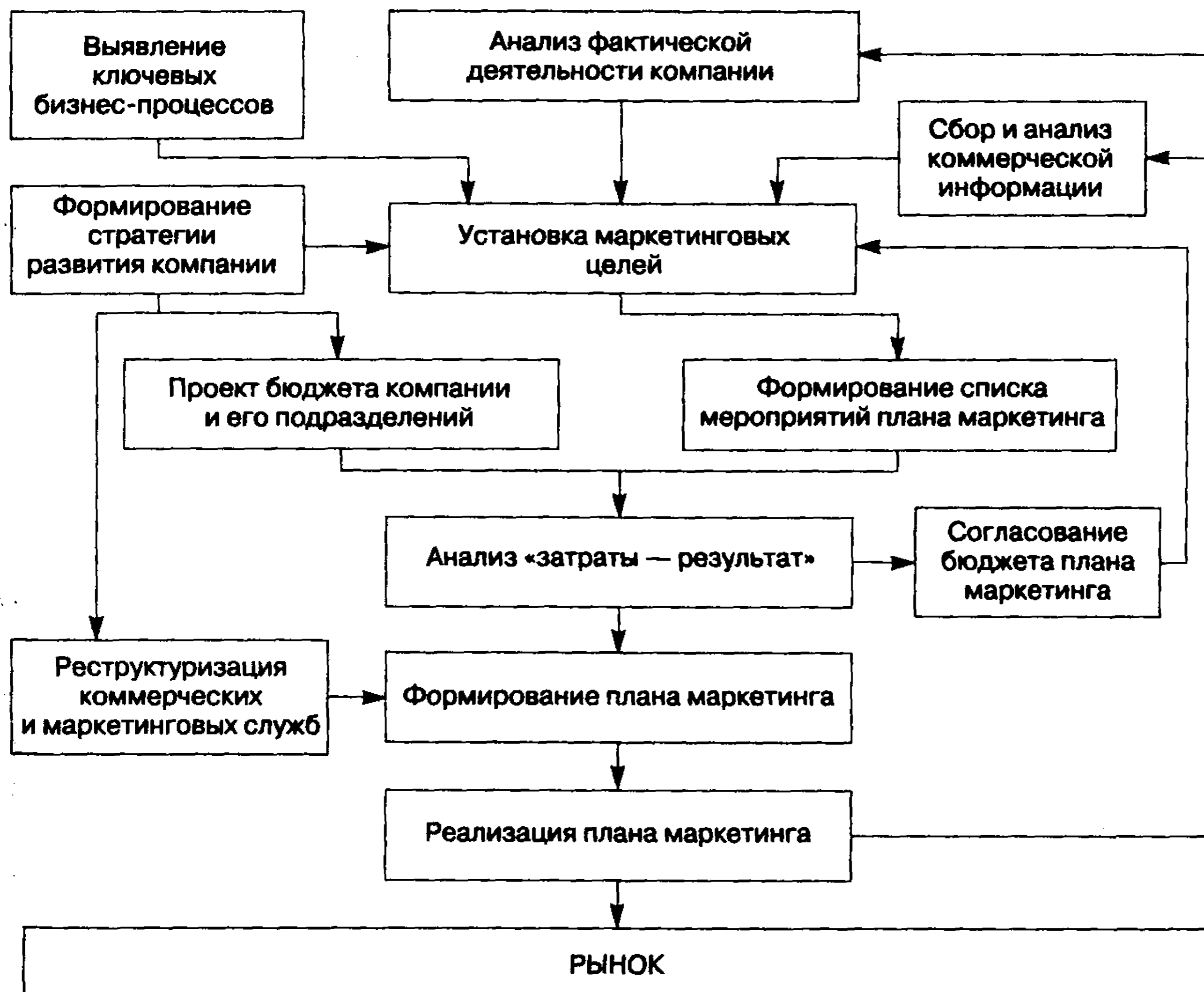


Рис. 9.1. Процедура разработки плана маркетинга компании

Контроль за исполнением плана маркетинга

Для контроля за работой компании в целом должна быть составлена многоуровневая процедура управленческого учета (перечень показателей, позволяющих руководителю оперативно принимать решения), а также сформулирована стратегия его развития (миссия, цели, критерии их достижения и траектория движения к поставленным целям), подкрепленная набором тактических мероприятий. Именно последнюю

задачу для коммерческих и маркетинговых служб и решает план маркетинга.

Руководитель контролирует результаты деятельности подчиненных подразделений:

- по показателям управленческого учета (например, один раз в день);
- по критериям в плане маркетинга;
- по результатам работы подразделения (например, один раз в месяц).

Анализ выполнения плана маркетинга включает сравнение реального развития событий с запланированными или ожидаемыми показателями в течение определенного периода. Если реальное состояние признается неудовлетворительным, в него необходимо внести изменения. Иногда планы приходится пересматривать в результате воздействия неконтролируемых факторов.

Для анализа плана маркетинга используются три метода:

- анализ маркетинговых затрат;
- анализ реализации;
- ревизия маркетинга.

Анализ маркетинговых затрат оценивает стоимостную эффективность различных маркетинговых факторов, позволяет оценить, какие затраты эффективны, а какие нет, и внести соответствующие изменения.

Анализ реализации (результатов) сбытовой деятельности представляет собой детальное изучение результатов сбытовой деятельности с целью оценки правильности выбранной стратегии.

Ревизия маркетинга определяется как систематизированная критическая и объективная оценка и обзор основных целей и политики маркетинговых функций компании для реализации этой политики и достижения поставленных целей.

Процесс ревизии маркетинга состоит из шести этапов:

- 1) определение, кто будет осуществлять ревизию;
- 2) определение периодичности проведения ревизии;
- 3) определение области ревизии — горизонтальная или вертикальная;
- 4) разработка бланков для ревизии;
- 5) проведение ревизии;
- 6) представление результатов руководству и принятие решений.

Обязательное условие успеха деятельности на данном поприще — зависимость заработной платы сотрудников от выполнения ими своих обязанностей. Доля реальных выплат в зависимости от результатов де-

тельности должна быть существенной (не менее трети общего заработка работника).

СТРУКТУРА, ПРОЦЕССЫ И ОТНОШЕНИЯ В КОМПАНИИ

Структуры, процессы и отношения лучше всего работают в компании, если соответствуют друг другу. Традиционно выделяют шесть стереотипных конфигураций, каждая из которых отвечает конкретным ситуационным факторам либо внешней среды, либо природы самой компании, и каждая имеет свою комбинацию структуры, процессов и отношений.

В простой конфигурации иногда отсутствует формальная структура, но здесь доминирует генеральный менеджер (руководитель) или основатель. Работа компании определяется его видением и индивидуальностью: чаще всего — прямой надзор и личные отношения. Такая комбинация хорошо работает в небольших компаниях, для которых жизненно важна гибкость и приспособление к меняющимся обстоятельствам.

Машинная бюрократия, как правило, построена на функциональных подразделениях. Здесь используются строгие системы планирования и стандартные рабочие процедуры. В машинной бюрократии преобладает централизация. Эта конфигурация очень подходит для компаний, которые производят товары или услуги массового спроса для чувствительных к цене потребителей.

Профессиональная бюрократия традиционна в стандартизации ключевых значений и компетенции, но менее централизована, чем машинная бюрократия. Такие процессы корпоративной культуры, как обучение и самоконтроль через профессиональную ответственность, обеспечивают стандартизацию работы, оставляя при этом достаточную свободу в удовлетворении нужд отдельного потребителя.

В филиальной конфигурации объединены многофилиальная структура и отношения с генеральными менеджерами (руководителями) филиалов. Центр контролирует филиалы, как правило, стратегически или финансово, через постановку целей и отчетность. Если между филиалами существуют отношения типа «потребитель-поставщик», то используются рыночные процессы. Такая конфигурация лучше всего работает в крупных и диверсифицированных компаниях.

Гибкое управление (или адхократия, от лат. *ad hoc* — «специальный») встречается в компаниях, которые функционируют в условиях непрерывных перемен и обновлений. Оно хорошо подходит для поиска решений конкретных проблем. Для гибкого управления используются проектные структуры и создаются многочисленные отношения внутри и за пределами компании. Прочность такой конфигурации за-

висит от культурных процессов и самоконтроля. Ее часто выбирают для себя консалтинговые компании.

Миссионерские компании больше полагаются на культурные процессы, чем на формальные структуры, хотя они широко используют команды. Также важны внутренние и внешние сообщества людей, разделяющих одну идеологию. Так работают многие волонтерские организации.

Хотя лишь некоторые компании идеально соответствуют одной из описанных стереотипных конфигураций, последние помогают понять, как именно конфигурация отвечает ситуации и насколько параметры структуры, процессов и отношений соответствуют друг другу. Неудовлетворительные результаты работы компании есть, возможно, результат несовместимости структуры, процессов и отношений или того, что конфигурация не соответствует рыночной ситуации.

Принято считать, что структура следует за стратегией. Иначе говоря, стратегия и структура взаимосвязаны, и между ними нет однонаправленной подчиненности. Следовательно, не всегда возможно создать нужную структуру после того, как были приняты крупные стратегические решения. Стратеги должны предварительно проверить, не станет ли на пути интересующего их стратегического варианта существующая структура.

Следует иметь в виду, что:

- успешная организационная работа означает своевременную реакцию на ключевые задачи, возникающие у компании;

- существует много видов структуры, и каждая имеет свои преимущества и недостатки, в каждой по-разному решаются вопросы контроля, перемен, знаний и глобализации;

- в компаниях существуют различные процессы, через которые они реализуют стратегию, и эти процессы относятся к входным или выходным факторам и могут быть прямыми или косвенными;

- для успеха очень важны внутренние отношения, включающие централизацию или делегирование полномочий, а так же стратегический стиль. Сами же внешние отношения принимают форму аутсорсинга, объединений, виртуальных компаний и сообществ, каждый из которых помогает или мешает компании добиться успеха;

- отдельные элементы совместно составляют цельную конфигурацию компании, однако добиться их цельности не так просто.

ТЕСТЫ НА СОГЛАСОВАННОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ В РЕАЛИЗАЦИИ РЫНОЧНОЙ СТРАТЕГИИ

Внутренняя согласованность:

1. Являются ли цели взаимодостижимыми?

2. Направлены ли ключевые методы ведения операций на достижение целей?

3. Усиливают ли ключевые методы ведения операций друг друга?

4. Соответствие внешней среде.

5. Направлены ли цели и средства на использование возможностей, имеющихся в отрасли?

6. Учитывают ли цели и средства те угрозы, которые существуют в отрасли (включая риск конкурентного ответа), в той степени, в какой позволяют имеющиеся ресурсы?

7. Отражает ли временной порядок целей и средств способность внешней среды абсорбировать соответствующие действия?

8. В какой мере цели и средства реагируют на широкие социальные проблемы?

Соответствие ресурсам:

1. Соответствуют ли цели и средства ресурсам, имеющимся в распоряжении компании в сравнении с конкурентами?

2. Отражает ли временное распределение целей и средств способность компании к изменению?

Коммуникация и реализация:

1. Хорошо ли понимают цели ключевые исполнители?

2. Имеется ли достаточная согласованность целей и средств с ценностными установками ключевых исполнителей, которая необходима для обеспечения вовлеченности их в работу?

3. Имеется ли достаточный управленческий потенциал для эффективной реализации?

КОНЦЕПЦИЯ ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА,
ИЛИ «БРАЧНЫЙ СОЮЗ» МЕЖДУ КОМПАНИЕЙ
И ЕЕ СОТРУДНИКАМИ

Внутренний маркетинг (internal marketing), который иногда в русскоязычной литературе упоминается как «внутрикорпоративный маркетинг», является одной из функций маркетинга услуг. Он предполагает применение философии и методов традиционного маркетинга по отношению к персоналу компании. Качественные стандарты оказания услуг внешним потребителям рассматриваются как внутренний продукт (товар), который продается персоналу компании как внутреннему потребителю.

Высшее руководство наряду с традиционной внешней стратегией маркетинга, направленной на внешнего потребителя, развивает стратегию внутреннего маркетинга, направленную на внутреннего потре-

бителя, т.е. на собственный персонал, который оказывает услуги внешним потребителям. Персонал компании как второй внутренний целевой рынок сегментируется, и изучаются потребности этих сегментов. Затем рабочие потребности персонала удовлетворяются в обмен на заданные стандарты качественного обслуживания внешних потребителей.

Философия внутреннего маркетинга достаточно проста. Исследователи маркетинга услуг эмпирически установили, что через эффективное удовлетворение нужд персонала, находящегося в контакте с потребителями, компания увеличивает свои возможности эффективно удовлетворять, а значит, и удерживать, внешних потребителей, что является гарантом долгосрочной выживаемости на рынке.

Маркетинговое отношение к персоналу компании обуславливается несколькими причинами.

Во-первых, исследования показывают, что персонал, удовлетворенный своей работой, легче усваивает заданные стандарты оказания услуги и более качественно обслуживает внешних потребителей.

Во-вторых, свойства услуги, такие как неосвязаемость и одновременное производство и потребление, превращают персонал, находящийся в непосредственном контакте с внешними потребителями, в фактор успешного внешнего маркетинга.

Руководство компании может разработать великолепную внешнюю стратегию маркетинга, направленную на внешних потребителей. Однако успех этой стратегии будет существенно зависеть от качества поведения сотрудников, непосредственно оказывающих услуги внешним потребителям.

Качество товара (услуги) и искреннее желание персонала оказать качественную услугу потребителю становятся чуть ли не решающими факторами в конкурентной борьбе. Поэтому более узко внутренний маркетинг определяют как привлечение, обучение, мотивирование и удержание квалифицированного персонала посредством создания таких рабочих условий, которые удовлетворяли бы его нужды персонала.

Аудит внутреннего маркетинга определяется как комплексное, системное, беспристрастное и регулярное исследование маркетинговой среды компании, задач, стратегий и оперативной деятельности с целью выявления возникающих проблем и открывающихся возможностей и выдачи рекомендаций относительно плана действий по совершенствованию маркетинговой деятельности этой компании.

В рамках проведения аудита маркетинга компания должна провести внутреннее обследование персонала и принципиально отказаться предоставлять автономию сотрудникам, которые:

- а) равнодушно относились к этой возможности;

б) не обладали должными способностями для этого;

в) не имели личного авторитета среди своих коллег.

Методы внутреннего маркетинга должны ужесточать существующие подходы к найму персонала, соответственно, его увольнению, горизонтальному перемещению и должностному повышению. Тем самым можно с уверенностью определить место внутреннего маркетинга в бизнесе в качестве интегральной политики управления персоналом.

Успешность внутреннего маркетинга будет зависеть:

■ от командной работы сотрудников и того, в какой степени они разделяют цели компании и стремятся их достичь;

■ технологического обеспечения выполнения работ (инструментов, оборудования, средств связи и др.), системы контроля за их работой и делегирования им полномочий для решения стоящих задач;

■ стиля управления, учитывающего личные предпочтения сотрудников в выполнении ими своей работы и оценки их роли в достижении запланированных показателей организации взаимоотношений с потребителями;

■ предотвращения ролевых конфликтов между сотрудниками и недопущения со стороны руководства несоответствия декларируемых принципов с их фактической реализацией, в частности в отношении учета замечаний и пожеланий потребителей;

■ отсутствия двойных стандартов в отношениях с потребителями и полномочиями сотрудников на принятие жестких мер по отношению к отдельным из них, в рамках делегированных им полномочий.

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В КОМПАНИИ И РЕИНЖИНИРИНГ (ПЕРЕПРОЕКТИРОВАНИЕ) БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Основной принцип оптимизации бизнес-процессов состоит в одновременном повышении качества управления процессами и снижении себестоимости товаров (услуг), что достигается за счет более тонкого сегментирования потребителей и ориентации всех бизнес-процессов на генерацию идей, строго соответствующих (оптимально — слегка упреждающих) ожиданиям выбранного сегмента потребителей.

Реинжиниринг (перепроектирование) бизнес-процессов (РБП) представляет систему, которая должна быть разработана во всех подробностях, включая порядок ее внедрения. Реализация проекта по реинжинирингу не может быть успешна при дефиците доверия персонала компании к руководству. Если в компании существует потребность в атмосфере доверия, нужно проводить политику открытого обмена ин-

формацией между людьми, находящимися на различных уровнях иерархии управления. Цель создания атмосферы доверия — убедить персонал в том, что ему сообщают все важные новости, а не только те, что хочет руководство компании. Для окончательного доказательства такой политики требуется время, а промежуточные успехи должны получить хорошую рекламу внутри компании.

В пользу развития доверительной и открытой атмосферы в общении между сотрудниками различных подразделений свидетельствуют два момента:

1) ложь недопустима, потому что в конце концов она обязательно откроется;

2) для большинства людей плохие новости лучше никаких.

И наконец, на уровне компании в целом существует потребность в четкой и хорошо продуманной стратегии «внутреннего маркетинга» процесса внедрения. Об этом часто либо забывают, либо делают это слишком плохо, а это очень важно, так как речь идет о человеческом восприятии, которое повлияет на поведение людей положительно или отрицательно.

Следующий уровень управления процессом внедрения — это уровень профессионализма сотрудников, занятых в обновленном, преобразованном процессе. Конечно же, их должностные обязанности будут изменяться, поэтому прежде всего потребуется переобучение и развитие навыков эффективной работы в коллективе в новых условиях.

РБП часто рассматривают просто как способ сократить численность персонала путем более эффективного использования новой технологии. На самом деле он также устраняет потребность в менеджерах традиционного склада, потому что исходит из того, что в соответствующих условиях, при соответствующем уровне обучения и поддержки люди хотят и могут выполнять свою работу без многослойной управленческой иерархии, призванной выполнять роль контролера-надсмотрщика.

Если РБП проводится в контексте общего процесса изменения и развития компании и роль лидера команды соответствует своему названию, то он должен быть не столько контролером-надсмотрщиком, сколько учителем и советчиком.

При хорошем исполнении реинжиниринг приносит такую пользу компании, что в большинстве случаев она может позволить себе быть щедрой в отношении условий увольнения ставших лишними сотрудников не только в прямом финансовом смысле этого слова, но и путем помощи в поиске новой работы, планирования выхода на пенсию, переобучения и т.д.

Главная задача управления изменениями состоит в превращении отношения к реинжинирингу из негативного в положительное, потому что иначе результаты его не смогут быть оптимальными. Людям не хватит мотивации и энтузиазма на то, чтобы процесс заработал.

Итак, *первый шаг* в управлении изменениями заключен на психологическом уровне в изменении отношений людей к происходящим процессам. *Второй шаг* — попытаться понять отношение сотрудников к изменениям, поскольку в этом заложен ключ к правильному подходу. *Третий шаг* — разработать план, как помочь людям сделать их отношение к изменениям положительным.

Когда решение принято, остается только выбрать лучший способ воздействия. Способы будут меняться от ситуации к ситуации.

Методика проведения РБП одинакова и состоит из четкой последовательности шагов: построение модели «Как есть», построение модели «Как будет» и разработка плана перехода из состояния «Как есть» в состояние «Как будет».

1. Модель «Как есть».

Определяются виды анализируемых объектов:

- материальные потоки (товары, сырье и т.д.);
- финансовые потоки (наличные и безналичные, инвестиции и т.д.);
- потоки документов (коммерческие, финансовые и организационные документы);
- потоки информации (информация, данные о намерениях, устные распоряжения и т.д.).

Формулируются вопросы для построения схемы бизнес-процессов для каждого подразделения:

- что поступает в подразделение «на входе»?
- какие функции и в какой последовательности выполняются в рамках подразделения?
- кто является ответственным за выполнение каждой из функций?
- чем руководствуется исполнитель при выполнении каждой из функций?
- что является результатом работы подразделения «на выходе»?

2. Анализ.

Основные параметры:

- полнота — бизнес-процесс прописан от начала и до конца, существуют необходимые для его реализации входные данные, ресурсы и механизмы управления;
- однозначность — между всеми участниками бизнес-процесса существует однозначное понимание последовательности его реализации, результатов, ответственности;

■ оптимальность — определенное количество звеньев в цепочке, количество участников процесса, последовательность, «возвраты», точки контроля.

3. Модель «Как будет».

Критерий оптимизации может быть сформулирован в следующем виде: «построение системы управления, обеспечивающей достижение компанией поставленных стратегических целей и результатов деятельности, при условии минимизации расходов на ее создание и содержание».

Возможные варианты решения:

■ объединение: многие задачи, которые раньше выполнялись по отдельности, теперь объединяются в одну, выполняемую одним специалистом, на которого возложена полная ответственность за выполнение работы;

■ делегирование: в тех местах процесса, где сотрудники обычно обращались за ответом к руководству, теперь принимаются самостоятельные решения;

■ параллельность: вместо линейного исполнения операций, когда работы очередного этапа начинаются по завершении предыдущего, теперь некоторые этапы работы выполняются параллельно (одновременно), сокращая время между началом и окончанием выполнения процесса;

■ версии процесса: для некоторых процессов целесообразно иметь отдельные версии, например для «крупных» и «мелких», «старых» и «новых», «местных» и «региональных» и прочих потребителей и поставщиков, сотрудников и т.д.;

■ контроль: точки контроля должны быть там, где ошибки могут привести к существенным затратам и др.

4. Внедрение.

Внедрение начинается с «наложения» моделей — определяются недостающие фрагменты будущей системы, требующие создания. С другой стороны, определяются избыточные элементы существующей системы, подлежащие ликвидации, требующие улучшения или совершенствования. «Наложение» определяет перечень мероприятий, который, будучи выстроенным во времени, образует план перехода.

Мероприятия ранжируются или выстраиваются исходя из трех основных критериев:

- простоты реализации;
- актуальности или необходимости для дальнейшей реформы;
- сложности психологического восприятия отдельных мероприятий коллективом компании.

Необходимо учитывать важные характеристики РБП:

■ преимущества: повышение качества и скорости производства рыночного или внутреннего продукта с одновременным снижением издержек, рост профессионализма сотрудников, повышение конкурентоспособности компании;

■ недостатки: усиление эксплуатации сотрудников и связанные с этим проблемы социально-психологического характера, необходимость проведения целенаправленной работы по изменению корпоративной культуры;

■ ограничения: РБП не рекомендуется применять в случаях крайне неопределенной позиции компании на рынке, связанной с «громдьем планов» топ-менеджеров или их пробуксовыванием на этапах построения «видения и миссии».

Только последовательная и настойчивая деятельность руководства компании по внедрению нововведений, разъяснению сути реформы и противостоянию ревизии «болезненных» или «сложных» решений способна гарантировать положительный результат реинжиниринга в компании. Если РБП проводится в контексте общего процесса изменения и развития компании и роль лидера команды соответствует своему названию, он должен быть не столько контролером-надсмотрщиком, сколько учителем и советчиком, а потому просто необходимо, чтобы человек, играющий эту роль, получил соответствующее обучение и поддержку в развитии и применении своих новых навыков.

Следует помнить, что РБП не «изолированный» проект, он выступает частью целостной системы преобразования компании. По сути, это организационное перепроектирование бизнес-процессов в системе технологии целостного преобразования компании. Иногда он представляется в такой форме, как биореинжиниринг. Рабочие процессы (био-корпоративные мышцы) обладают двумя явными преимуществами по сравнению с мышцами человека:

1) работу можно реорганизовать так, чтобы добиться радикальных улучшений эффективности, качества, уровня обслуживания и т.д. (классический реинжиниринг).

2) работу можно реорганизовать так, чтобы рабочие процессы обладали бы «встроенным» интеллектом — поскольку люди способны к самообучению и саморазвитию (биореинжиниринг)

По завершении перепроектирования бизнес-процесса необходимо закрепить результаты документально, например, в виде внутренних регламентов и стандартов взаимодействия. По сути, каждый из этих документов должен дать ответы на следующие последовательные вопросы: кто, что, где, когда делает, в какой форме, в какие сроки и кому

передает отчетные документы и за что несет персональную ответственность. Таким внутренним нормативным документом может стать Стандарт предприятия (СТп), который относится к нормативно-методическим документам Госстандарта России. Необходимость разработки и внедрения СТп является обязательным элементом для компаний, которые готовятся пройти аттестацию на соответствие стандарту менеджмента качества СМК ИСО-2000.

С внедрением СТп в положения о службах компании и должностных инструкциях на ее сотрудников, в части описания их должностных обязанностей в них теперь может ограничиться только ссылками на соответствующие разделы и пункты СТп.

Впервые СТп по маркетингу и сбыту было разработано нами и внедрено в 1999 г. в ОАО «Гусь-Хрустальный завод». Из опыта разработки и внедрения СТп в российских компаниях можно заключить, что эффективность от его внедрения будет во многом зависеть от активности сотрудников компании в процессе ее разработки и пилотного внедрения и твердой воли руководства за контролем его исполнения. Но даже это не исключает того, что его впоследствии не придется уточнять и корректировать, в связи с изменением внешних и внутренних условий.

Тщательный выбор методов и умелое управление процессом осуществления подобных проектов позволяют любой компании повысить степень своей конкурентоспособности. Но никогда не следует забывать, что мы живем в мире перемен. Перефразируя У. Черчилля, можно сказать: «Реинжиниринг бизнес-процессов — это не конец, это даже не начало конца, но может оказаться концом начала».

ВАРИАНТ ПЛАНА ДЕЙСТВИЙ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ ПЕРЕМЕН (РПП)

1. Найдите агента перемен. Ни одна организация не способна достичь серьезных перемен без человека, который с криками или без них взял бы на себя роль лидера.

2. Раздобудьте знания. Необходимо начать изучение каждого семейства продуктов на системном уровне, т.е. научиться смотреть на ситуацию широко и понимать основные потребности вашего бизнеса.

3. Используйте или создайте кризис, который послужит рычагом. Экономические спады — неопределимое явление для компаний и общества. Они вынуждают компании изыскивать и реализовывать свои резервы, которые не были использованы до кризиса. Кризис может пойти на пользу тогда, когда есть знание и есть лидеры, готовые прини-

мать решительные действия в таких сложных вопросах, как избыточные активы, раздутые штаты и неправильное размещение производства.

4. Опишите потоки создания ценности. Опишите все стадии процесса перемен, как они выполняются на самом деле, т.е. текущее состояние процесса. Оценку каждого шага процесса надо производить на основе следующих простых параметров:

1. Создается ли на данном шаге ценность для потребителей?
2. Воспроизводим ли результат данного шага (т.е. получается ли каждый раз хороший результат?)
3. Находится ли процесс в состоянии готовности (способен ли он выдавать хорошие результаты в любой момент времени)?
4. Гибок ли процесс (может ли он быстро перестроиться на другой продукт)?
5. Правильно ли выбрана производительность каждого шага процесса?
6. Не чересчур ли велика производительность (так как закупили слишком мощное оборудование)?

Шаги, которые не создают ценности, следует без сожаления ликвидировать. Те же шаги, которым недостает производительности, следует усовершенствовать.

При этом следует учитывать связь между шагами:

1. Легко ли, без задержек ли движется от потребителей информационный поток?
2. Свободно ли передвигается продукт по потоку создания ценности?
3. Производится ли продукт потому, что его желает потребитель, или же он выталкивается производителем?
4. Уменьшена ли его вариабельность?

Только обсудив и описав все стадии процесса, протекающего внутри компании в команде, где каждый может увидеть поток создания ценности целиком, можно говорить о его качестве.

В завершении выделяем подсистему планирования потребностей в материалах, которая ранее выдавала производственные задания для каждой операции в процессе. Вместо нее создаем простую систему, посылающую с точными интервалами сигналы для выравнивания спроса и задающую темп работы для всего производства. Визуализация состояния процесса через карту и таблицу основных показателей должна стимулировать менеджеров перейти к значительному улучшению состояния процесса.

5. Постройте организационную структуру вокруг семейств продуктов и потоков создания ценности. Недооценив в прошлом важность

потока создания ценности, будет сложно оценить важность роли руководителя потока создания ценности, на которого и возложена ответственность за движение потока и продажи продукта. При этом он может не обладать формальной «традиционной» властью и не иметь подчиненных. Но в случае возникновения конфликтных ситуаций должен иметь возможность обращаться непосредственно к руководителю компании.

В его задачу входит разработка видения продукта, определение текущего состояния потока и прорисовка будущего состояния потока создания ценности. Чтобы достичь будущего состояния, он должен простроить взаимоотношения с другими подразделениями и службами, как с внутренними потребителями и поставщиками.

6. Создайте подразделение по обучению формированию потока ценности. Отдел обучения должен быть небольшим, в нем должно быть несколько специалистов, желающих совершенствовать все свои знания и методы, нужные для создания совершенных потоков создания ценности.

7. Никогда не останавливайтесь на достигнутом. Вполне реально продолжать улучшать один и тот же поток создания ценности бесконечно. Вопрос в том, станет ли цель непрерывных улучшений чем-то вроде внутреннего стимула для сотрудников, а так же вышестоящих руководителей, и сможет ли подразделение обучения так же непрерывно предоставлять им нужное знание.

8. Используйте развертывание политики. Следует понимать, что без планирования невозможно добиться успеха, но сами по себе планы не догма, т.к. по ходу выполнения процесса каждый участник процесса будет вынужден понять потребности и ограничения в его реализации. Работа в процессе, как ничто другое помогает понять, какой же путь самый многообещающий, — даже если изначально выбранный курс требует постоянных корректив.

9. Убедите поставщиков и потребителей следовать тем же курсом. Если потребитель и поставщик не научатся освободить свои процессы создания ценности от разорительных потерь, рано или поздно активизируется системный фактор, который не позволит продолжать снижать цены. Единственное, за счет чего можно будет снизить цену еще дальше, — это за счет маржи, да и то не больше величины, за которой поставщику будет грозить выход из бизнеса. Но и здесь величина экономии крайне мала — не более нескольких процентов. Основная составляющая продажной цены — это затраты, вызванные именно потерями в потоке создания ценности.

10. Разработайте глобальную стратегию перемен. Разработайте и внедрите в компании программу совершенствования цепочки создания потока ценности.

РАЗРАБОТКА ВНУТРЕННИХ РЕГЛАМЕНТОВ И СТАНДАРТОВ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ КОМПАНИИ

Если каждый будет делать все по-своему, вряд ли получится согласованный план. Без дисциплины нельзя достичь соглашения о том, что наиболее важно.

После проведения анализа взаимодействия подразделений компании по реализации рыночной стратегии и достижения поставленных целей и в рамках проведения реинжиниринга (перепроектирования) бизнес-процессов может возникнуть необходимость во внесении изменений в действующие регламенты (стандарты) взаимодействия подразделений компании или в разработке новых.

Вариантом решения проблемы конфликтов подразделений по исполнению регламентов (стандартов) может стать введение положения о порядке рассмотрения внутренних претензий в компании. Так, если одно подразделение, не достигшее плановых показателей в отчетном периоде по вине другого подразделения, не выполнившего своих обязательств в рамках утвержденного регламента (стандарта), готовит акт о несоблюдении положений регламента.

Этот акт с обоснованием и оценкой всех возможных последствий для компании невыполнения работ готовится подразделением-истцом и рассматривается на совещании руководителей всех подразделений компании с участием руководителя компании.

Присутствие на нем всех руководителей подразделений должно сформировать у них понимание единства целей и задач, стоящих перед компанией, и роли каждого из них.

Если подразделение-истец сумеет убедить участников совещания в том, что причиной невыполнения плановых заданий стало неисполнение другим подразделением предусмотренных регламентом действий, задания корректируются. Это не означает, что сотрудники получают в полном объеме материальное вознаграждение, как в случае полного выполнения. Размер вознаграждения будет меньше, так как общие показатели не достигнуты, но не в традиционном в таких случаях размере. Категорически недопустимо, чтобы сумма, на которую депремировано виновное подразделение, в полном объеме была выплачена подразделению-истцу.

В рамках проводимого совещания может быть установлено, что плановые показатели не были достигнуты по объективным причинам

или таким, которые напрямую не зависят от подразделений — участников конфликта. В этом случае принимается решение о порядке выполнения работ в подобных ситуациях в будущем.

Аналогично рекомендуется разработать положение о порядке ходатайства одного из подразделений о поощрении другого или других подразделений за оказание помощи в реализации проектов, например, ходатайство подразделения маркетинга о поощрении подразделений компании за активное участие в подготовке и проведении выставок или промоакций. Порядок их рассмотрения должен быть аналогичным вышеприведенному.

ПЛАН ПРОВЕДЕНИЯ АУДИТА МАРКЕТИНГА КОМПАНИИ

Цели и задачи маркетинга:

- существует ли у компании миссия и маркетинговая концепция в виде четких целей, которые служили бы руководством при планировании оперативного маркетинга и измерении достигнутых результатов, и каковы они;

- соответствуют ли эти цели реальному конкурентному положению компании, ее реальным ресурсам и возможностям;

- доведены ли эти цели до сотрудников компании;

- достаточно ли выделено средств для решения поставленных маркетинговых задач;

- оптимально ли распределены маркетинговые ресурсы по сегментам рынка, территориям и видам товаров;

- оптимально ли распределены маркетинговые ресурсы по основным составляющим комплекса маркетинга, таким как качество товаров, поиск и привлечение новых потребителей, рекламная поддержка, стимулирование продаж и сотрудников?

Организация маркетинга:

- оптимальна ли организационная структура подразделения маркетинга с точки зрения функций, выпускаемых видов товаров (услуг), групп потребителей и взаимодействия с дилерами, дистрибьюторами и коммерческими агентами;

- обладает ли руководитель службы маркетинга достаточными полномочиями и достаточным кругом обязанностей, чтобы оказывать влияние на работу подразделений компании по повышению преданности (лояльности) потребителей;

- есть ли необходимость в перераспределении полномочий и ответственности внутри подразделения маркетинга;

- есть ли в подразделении маркетинга специалисты, нуждающиеся в дополнительном обучении, мотивации, контроле или оценке их деятельности;

- каков характер взаимодействия сотрудников подразделения маркетинга с сотрудниками других подразделений, в первую очередь подразделений сбыта (продаж), конструкторско-технологической, планово-экономической, стратегического развития и информационных технологий?

Система маркетинговой информации:

- обеспечивает ли система сбора маркетинговой информации получение точных, достаточно полных и актуальных сведений о происходящих на рынке событиях и тенденциях их изменения, разработке прогнозов на кратко-, средне- и долгосрочную перспективу;

- в достаточной ли степени используют управленцы и руководитель компании данные маркетинговых исследований для принятия решений;

- обеспечена ли прозрачность информации о взаимоотношениях компании с потребителями (партнерами) для сотрудников, принимающих решения;

- насколько оперативно обновляется информация на web-сайте компании и имеют ли ее потребители и партнеры доступ к информации об истории их взаимоотношений с компанией?

Сегментирование рынка:

- проведено ли сегментирование рынка и обоснован ли выбор критериев, по которым оно проводилось;

- как дифференцируются сегменты рынка по величине, возможности измерения и доступности;

- каковы критерии определения приоритетных сегментов; следует ли заняться каким-либо новым сегментом деятельности, расширить или сузить какой-либо сегмент или уйти из какого-либо сегмента и как скажется такое решение в долговременном и кратковременном плане на прибылях?

Анализ ассортимента товаров (услуг):

- проводится ли анализ привлекательности видов выпускаемых товаров (услуг) и их ранжирование;

- как организован сравнительный анализ технических и потребительских свойств товаров (услуг) собственных и основных конкурентов?

Ценообразование:

- каковы задачи, политика, стратегия и методика ценообразования;

- в какой мере цены исходят из параметров себестоимости, спроса и особенностей конкурентной ситуации;

- соответствуют ли, по мнению потребителей, цены на товары (услуги) компании ценностной значимости их;

- эффективно ли используются в компании приемы ценового стимулирования?

Организация продвижения услуг:

- как организовано взаимодействие компании с потребителями, дилерами, дистрибьюторами и коммерческими агентами и какова его эффективность; предусмотрено ли в договорах предоставление информации по конъюнктуре рынка; если да, то насколько оптимальна эта процедура;

- какие каналы продвижения товаров (услуг) используются;

- как организовано информационное обеспечение потребителей в коммерческой службе компании и какова степень удовлетворенности ее работой потребителями?

Организация маркетинговых коммуникаций:

- каковы задачи маркетинговых коммуникаций: обоснованы ли они;

- оптимален ли объем расходов на маркетинговые коммуникации: реклама, PR, директ-маркетинг и стимулирование сбыта;

- каковы принципы формирования бюджета на маркетинговые коммуникации;

- эффективны ли тексты рекламных объявлений, тексты писем программ по директ-маркетингу и публикаций в рамках программ PR;

- что думают о рекламе и бренде компании ее потребители, в бизнес-сообществе и общественность;

- достаточно ли продуманно выбираются средства рекламы;

- эффективно ли используются компанией меры по стимулированию сбыта?

Критерии оценки труда сотрудников подразделений маркетинга, сбыта (продаж), закупок (снабжения):

- каковы критерии оценки труда подразделений маркетинга, сбыта (продаж), закупок (снабжения) (конкретно по каждому подразделению и как они отражают их вклад в повышение степени преданности (лояльности) потребителей и партнеров);

- за что конкретно депремируются сотрудники этих подразделений и в каких размерах?

Система маркетингового контроля:

- достаточно ли продумана система контроля, чтобы с ее помощью можно было достоверно устанавливать показатели выполнения задач, намеченных в годовом плане по маркетингу;

- регулярно ли проводится анализ издержек на маркетинг?

Аудит продуктивности (прибыльности) маркетинга:

- какова сравнительная оценка уровня маржинальной прибыли по видам выпускаемых товаров (услуг) и каналам сбыта;
- как организована работа по снижению издержек по выпуску товаров (услуг) и на маркетинг;
- каковы подходы к составлению бюджета маркетинга и насколько они обоснованы?

ЗНАНИЯ И ОПЫТ СОТРУДНИКОВ КАК КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА

Платим — за результаты,
Продвигаем — по службе за способности.

Знания и опыт сотрудников могут стать ключевыми факторами успеха компании, но иногда могут оказаться препятствием на пути успешного принятия новой стратегии. Поэтому «человеческий фактор» — это центральный вопрос и зона ответственности топ-менеджеров компании, включая руководителя подразделения маркетинга, а не только специализированной службы управления персоналом. Зависимость успеха реализации стратегии от характеристик и деятельности персонала выходит за рамки традиционных функций службы управления персоналом и охватывает как поведение, так и компетенцию. Например, способность изменить поведение иногда является ключевым компонентом успеха. Предложить сотрудникам личную мотивацию и создать в подразделении климат, в котором они стремятся добиться успеха в реализации корпоративной стратегии — вот ключевые роли руководителя подразделения и подразделения маркетинга компании в целом. Именно на них лежит ответственность за внедрение оценки показателей каждого сотрудника с нескольких точек зрения, т.е. не только с точки зрения непосредственного руководителя, но и других подразделений, на которых отражается работа его или команды. Именно командные стимулы дополняют индивидуальные, а не заменяют их.

Главными критериями системы мотивации сотрудников компании можно считать следующие:

- вера в то, что их поведение на работе влияет на показатели прибыли компании (ожидание);
- уверенность в том, что улучшение показателей деятельности компании обернется для них более высокими выплатами (обратная связь);
- они должны ценить получаемое вознаграждение (валентность и признательность).

Маркетологи должны принимать непосредственное участие в формировании концепций подходов к материальной и нематериальной формам мотивации персонала. При этом им необходимо учитывать, что любая новая система мотивации в силу психологических особенностей ее восприятия человеком имеет следующие характеристики, которые необходимо будет учитывать.

Привыкание. К новому уровню благосостояния человек быстро привыкает.

Сравнение. Люди оценивают свое богатство, сравнивая себя с другими. Однако, продвигаясь по служебной лестнице преуспевания, они всегда видят кого-то, кто богаче их.

Альтернативы. Закон убывающей маргинальной полезности. По мере накопления денег другие ценности, такие как свобода и настоящая дружба, приобретают все большую значимость.

Беспокойство. Часто по мере роста доходов увлечение добыванием денег сменяется другими, более возвышенными увлечениями, возможно, оттого, что человек чувствует себя хозяином своей судьбы.

Чрезмерное увлечение только материальными стимулами чревато воспитанием у сотрудников лояльности не к самой компании, а к системе материального поощрения в ней, а, следовательно, как только конкурент предложит более привлекательные материальные стимулы, сотрудник непременно воспользуется этим. Не следует забывать, что у самостоятельного сотрудника есть свои собственные ценности, к которым можно отнести:

- свободу, т.е. право делать то, что хочется, работать в проектах, которые выбираешь, и самому контролировать свое собственное время;

- возможность по-настоящему быть собой, не позволять надевать на себя маску, сделанную чужими руками;

- ответственность, под которой понимается необходимость отвечать за плохую и хорошую работу перед самим собой;

- возможность определять успех в собственных терминах, что гораздо больше, чем просто деньги или поощрения.

Конечно, никакие системы материального стимулирования сами по себе не гарантируют вам лояльности сотрудников. В определенной степени лояльность — черта характера людей, которую невозможно сформировать, а можно только усилить и развить.

Больше зарабатывает компания —
больше зарабатываю я.

Успех любой компании на рынке определяется реализацией ее товаров (услуг) и эффективностью работы всех ее сотрудников, а не только подразделений сбыта (продаж) и маркетинга, находящихся на переднем крае взаимодействия с потребителями (партнерами). Именно от профессионализма и степени заинтересованности в итоговых результатах своей работы всех ее сотрудников во многом будет зависеть, сумеет ли компания реализовать и удерживать на практике свое конкурентное преимущество на рынке или нет.

Поэтому вопрос о мотивации персонала подразделения сбыта (продаж) — в числе самых приоритетных для любого руководителя компании. Но как бы эффективна ни была система мотивации сотрудников этого подразделения, она не принесет желаемых результатов, если не будет ориентировать сотрудников других подразделений на реализацию корпоративных целей, в том числе на повышение степени преданности (лояльности) потребителей и партнеров компании. В российских условиях, к сожалению, выдвижение на первое место интересов отдельных структурных подразделений подчас противопоставляется достижению общей цели. В итоге все получается так, как писал И.А. Крылов: «Когда в товарищах согласья нет, на лад их дело не пойдет».

Осознание необходимости внесения изменений в процесс мотивации всех сотрудников компании, как правило, возникает у руководителя компании только в момент резкого спада в продажах. Внесение изменений в пожарном порядке хотя и может дать кратковременный эффект, но вряд ли это стоит рассматривать альтернативой постоянному мониторингу процесса оценки степени мотивации у сотрудников компании, анализа складывающихся на рынке труда тенденций. К тому же мотивация требует постоянной корректировки, так сотрудники очень быстро привыкают к дополнительным стимулам и с определенного момента считают их данностью, а не вознаграждением за эффективную работу.

Более того, рассмотрение подходов к мотивации сотрудников компании не надо сводить только к поиску эффективных форм материального стимулирования. Далеко не для всех они являются единственным мотивирующим фактором. Человеку хочется и публичного признания своих заслуг, и это тоже необходимо учитывать.

Рассмотрим возможные варианты стимулирования, уже внедренные в целом ряде российских компаний. Базовый принцип, объединяющий все изложенные подходы мотивации, состоит в том, что размер получаемого сотрудником вознаграждения зависит исключительно от тех вершин, которые достиг именно он, его коллеги по подразделению и все сотрудники компании вместе.

Следовательно, депремирование сотрудников остается исключительной мерой, применяемой только в случае, если вина доказана (брак, неустойка от потребителя и т.д.). Во всех остальных случаях недостаточный, с точки зрения сотрудника, размер материального вознаграждения должен рассматриваться исключительно как не заработанные им, его коллегами и всеми сотрудниками компании деньги из-за объективного недостижения планируемых им показателей.

Мотивация сотрудников подразделения сбыта (продаж)

Возросший спрос на профессионалов этой службы привел к тому, что лучшие из них стали относить себя к привилегированной касте, как некогда, в эпоху дефицита, к ней относили себя сотрудники службы снабжения. Ставка на продавцов-звезд становится все более популярной, а порой даже альтернативной командному стилю работы подразделения, а в итоге всей компании в целом. Нередко еще можно наблюдать, как борьба отдельных сотрудников подразделения сбыта (продаж) за более высокую зарплату перерастает в откровенную борьбу с коллегами за дефицитные позиции товаров (услуг) и самих потребителей.

Основными целями и задачами внесения изменений в систему материального стимулирования и расчета фонда заработной платы (ФЗП) подразделения сбыта (продаж) в целом и его сотрудников в частности являются:

- формирование структуры ФЗП, ориентированной на достижение стратегических и тактических целей, стоящих перед компанией на долго-, средне- и краткосрочные периоды (в идеальном случае на практическую реализацию и достижение показателей стратегической карты подразделения и каждого его сотрудника при условии, что они доведены до их сведения);

- расчет размера материального стимулирования, которое должно производиться с использованием принципа многокритериальной оценки эффективности труда каждого сотрудника, с понятными ему значениями этих критериев и практикой их применения;

- обеспечение взаимосвязанности размера материального стимулирования каждого сотрудника с общими показателями эффективности работы его коллег по группе и подразделения в целом;

- неизменность введенных базовых критериев (именно критериев, а не их весовых значений), используемых для расчета ФЗП, на согласованный с сотрудником период времени (например, в соответствии с контрактом);

- информирование сотрудника об изменении значений весовых коэффициентов не менее чем за три месяца до их введения;

- рассмотрение положения о порядке материального стимулирования и используемых значениях весовых коэффициентов как непрерывного договорного процесса;

- прозрачность информации учета оценки эффективности работы каждого сотрудника и всего подразделения в целом в режиме реального времени;

- отсутствие принципа уравниловки в оплате труда всех сотрудников подразделения;

- регулярное, не реже одного раза в полугодие или год, проведение аудита продаж и систем материального стимулирования и внесение в них оперативных корректировок.

Приступая к формированию структуры ФЗП подразделения сбыта (продаж), будем исходить из того, что он состоит из двух частей: постоянной и переменной. Постоянная, или базовая, часть ФЗП, есть тот фиксированный уровень заработной платы, который выплачивается сотруднику и руководителю подразделения независимо от результатов его работы в расчетном периоде и на который в общем случае не могут распространяться меры депремирования. Это в некотором смысле тот риск, который берет на себя работодатель, принимая их на работу. Стартовый размер базовой части ФЗП для сотрудников, выполняющих одинаковые функции, рекомендуется устанавливать на одном уровне. Исключение делается только для сотрудников, обслуживающих VIP-клиентов, для которых он устанавливается в зависимости от условий взаимодействия с этой конкретной группой потребителей. В общем случае персональная надбавка для сотрудников за высокое качество выполнения работ не предусматривается.

Следовательно, итоговое значение ФЗП для подразделения сбыта (продаж) будет рассчитываться по формулам:

- для сотрудника

$$\text{ФЗП сотрудника} = Б + Э_c + Э_n + Э_k;$$

- для руководителя службы

$$\text{ФЗП руководителя} = Б + Э_n + Э_k;$$

где Б — базовая часть;
Э_с — эффективность работы сотрудника;

\mathcal{E}_n — эффективность работы группы сотрудников и (или) подразделения сбыта (продаж) в целом;

\mathcal{E}_k — эффективность работы всех сотрудников компании.

Как видно из предлагаемой формы расчета для руководителя подразделения сбыта (продаж), не рассматривается показатель его личной эффективности. Такой подход вызван тем, что мы рассматриваем его именно как руководителя-управленца, а не как продавца «звезд».

Переменная часть ФЗП как у сотрудника, так и у руководителя службы продаж должна стать определяющей в окончательном размере его ФЗП и зависеть в первую очередь от его персонального и коллег вклада в достижение поставленных перед подразделением целей и задач на расчетный период.

Включение в расчет ФЗП сотрудника показателей эффективности работы коллег по группе и подразделению в целом ставит своей целью формирование командного стиля работы (все в одной лодке), где каждый может рассчитывать на поддержку коллег в решении поставленных задач.

Командный стиль ни в коем случае не означает отсутствие в ней лидеров. В то же время традиционная ставка на одного-двух сотрудников подразделения, которые в соответствии с принципом Парето обеспечивают 80% успеха, представляется менее оправданной в стратегическом плане. При решении прорывных задач целесообразнее привлечь для этого сторонних исполнителей в статусе традиционных проектных менеджеров или использовать известный с советских времен метод подряда.

Независимо от того, внедрена или нет CRM-система в компании, необходимо добиться введения каждым сотрудником полной информации обо всех взаимоотношениях с потребителями (партнерами) в ЕБД. Практическая реализация этого в условиях отсутствия CRM-системы может быть достигнута за счет внедрения внутренних регламентов (стандартов) СТП (стандартов компании).

Как показывает анализ, каждый третий российский потребитель (юридическое лицо), долгое время сотрудничающий с компанией, снижает объемы своих закупок или вовсе уходит к конкурентам из-за некорректного отношения со стороны персонала компании, в первую очередь подразделения сбыта (продаж). Таковы результаты проведенных опросов для целого ряда российских компаний. Этот процент вроде и невелик в сравнении с данными зарубежных исследователей, но имеет ярко выраженную тенденцию к росту. За рубежом он уверенно приближается к 50%. Очевидно, что в условиях жесткой конкурентной борьбы, когда разница в характеристиках и свойствах товаров

(услуг), как и условия их предоставления будут минимизироваться, именно человеческий фактор взаимоотношений потребителя (партнера) с компанией станет определяющим для него фактором в выборе поставщика.

Этих потерь можно было бы избежать и без привлечения серьезных финансовых вложений, а только за счет реорганизации работ в самом подразделении сбыта (продаж), разработки стандартов обслуживания (регламентов) взаимодействия с разными категориями потребителей (партнеров) и внедрения новых подходов к стимулированию труда ее сотрудников.

Оценку эффективности работы каждого сотрудника и подразделения продаж в целом предлагается производить с использованием критериев, выраженных в числовых значениях повышающих коэффициентов. Для этого вводятся следующие виды показателей расчета эффективности, представленные далее в порядке убывания степени их значимости.

Коэффициент $K_{\text{основной}}$, характеризующий активность сотрудника и его коллег по реализации наиболее привлекательных для компании товаров (услуг) и рассчитываемый по формуле

$$K_{\text{основной}} = (\text{Фактическая реализация товаров (услуг) группы А, в расчетном периоде} : \text{Эталонное значение реализации товаров (услуг) группы А}) \times K_1 + (\text{Фактическая реализация товаров (услуг) В, в расчетном периоде} : \text{Эталонное значение реализации товаров (услуг) группы В}) \times K_2 + (\text{Фактическая реализация товаров (услуг) группы С, в расчетном периоде} : \text{Эталонное значение реализации товаров (услуг) группы С}) \times K_3,$$

где K_1, K_2, K_3 — весовые значения коэффициента значимости товаров (услуг).

Как вариант для ранжирования может использоваться только показатель доли маржинальной прибыли товара (услуги) в общем ее объеме или как доля ее в оборотных средствах в расчетном периоде.

Под значением фактической реализации товаров (услуг) в расчетном периоде принимаются данные только о полностью завершенных сделках с потребителем (партнером), т.е. когда товары (услуги) полностью оплачены потребителем (партнером).

Далее для каждой группы видов товаров (услуг) рассчитывается эталонное (оптимальное) суммарное количество единиц реализации товаров (услуг) в расчетном периоде (как правило, на месяц).

Расчет эталонного значения предпочтительно производить также не в денежных единицах, а в числовых значениях единиц измерения

товаров (услуг). Это необходимо делать для того, чтобы избежать конфликта интересов при введении системы скидок, которая, как правило, выражается в денежных единицах и, следовательно, будет снижать фактические показатели прироста денежного оборота в расчетном периоде по отношению к эталонному значению. Более того, использование денежных показателей расчета эталонного значения потребует учета уровня инфляции в показателях продаж, что только усложнит систему расчета.

Возможны следующие варианты определения эталонного значения объема реализации в единицах измерения:

- определение средневзвешенного значения реализации за предшествующий период, например за полугодие или год;
- установление для новых видов товаров (услуг) планируемого (прогнозного) значения реализации.

Планируемое (прогнозное) значение объема реализации новых видов товаров (услуг), как и значения коэффициентов K_1 , K_2 , K_3 , рассчитываются подразделениями маркетинга и планово-экономическим исходя из результатов анализа текущей конъюнктуры рынка, осуществляемых или намеченных акций (мероприятий) по рекламе и (или) стимулированию сбыта, направленных на ее продвижение, и возможных объемов производства товаров (услуг) на предстоящий расчетный период. Все эти значения должны обязательно согласовываться с руководителями подразделений производственного и сбыта (продаж).

Эталонные значения реализации по всем группам товаров (услуг) рассчитываются как в целом для всего подразделения, так и для каждого или группы сотрудников по направлениям (например, для менеджеров по региону или виду (группе) продукции (услуги)).

Вторым по значимости коэффициентом оценки эффективности работы службы и ее сотрудников предлагается считать $K_{\text{потребитель}}$, характеризующий их активность по привлечению новых потребителей, в том числе из приоритетных, например, перспективных регионов (отраслей) или сфер деятельности, и рассчитываемый по одной из формул:

1) если приоритетно абсолютное значение привлечения новых потребителей —

$$K_{\text{потребитель}} = \left(\begin{array}{l} \text{Количество новых потребителей в расчетном периоде :} \\ \text{Эталонное количество новых потребителей} \end{array} \right) \times K_4;$$

2) если приоритетно значение привлечения новых потребителей из приоритетных регионов (отраслей или сфер деятельности) —

$K_{\text{потребитель}} = (\text{Количество новых потребителей в расчетном периоде в приоритетных регионах (отраслях или сферах деятельности)} : \text{Эталонное (планируемое) количество новых потребителей в приоритетных регионах (отраслях или сферах деятельности)}) \times K_5,$

где K_4 — весовое значение коэффициента привлечения новых потребителей (всего);

K_5 — весовое значение коэффициента привлечения новых потребителей из приоритетных регионов, отраслей или сфер деятельности (всего).

Расчет эталонного значения количества новых потребителей осуществляется по аналогии с расчетом эталонного значения реализации товаров (услуг) для коэффициента $K_{\text{основной}}$.

В целях повышения интереса сотрудников к возобновлению контактов с временно не сотрудничающими с компанией потребителями им должен считаться тот, кто впервые заключил сделку (договор) с компанией, и тот, кто осуществил предшествующий не менее чем за 180 календарных дней до даты платежа в расчетном периоде.

Следующим по значимости коэффициентом оценки эффективности работы подразделения сбыта (продаж) и ее сотрудников предлагается считать $K_{\text{дебиторская задол}}$ характеризующий активность сотрудников по снижению размера дебиторской задолженности потребителей, рассчитываемый по формуле

$K_{\text{дебиторская задол}} = \text{Размер фактической дебиторской задолженности в расчетном периоде} : \text{Эталонное (планируемое) значение дебиторской задолженности.}$

Эталонное (планируемое) значение фактической дебиторской задолженности определяется условиями заключенных и действующих на этот период договоров с потребителями. Как фактический, так и плановый размер задолженности рассчитывается в рублях.

Количество коэффициентов, определяющих эффективность работы сотрудников, при необходимости может быть увеличено. Рекомендуемый диапазон значений таких коэффициентов — от двух до пяти.

Итоговое значение коэффициента оценки эффективности работы сотрудника службы рассчитывается по формуле

$$\mathcal{E}_c = K_{\text{основной}} + K_{\text{потребитель}} + K_{\text{дебиторская задол}}$$

Рекомендуемое нами соотношение весовых коэффициентов должно быть следующим:

$$K_{\text{основной}} : K_{\text{потребитель}} : K_{\text{дебиторская задол}} = 0,7 : 0,2 : 0,1.$$

Аналогично рассчитывается коэффициент \mathcal{E}_n для всего подразделения сбыта (продаж), но с учетом суммарных показателей, характеризующих эффективность работы всего подразделения в целом.

Внедрение нового подхода к формированию фонда материального стимулирования — процесс сложный, длительный и болезненный. Сразу достигнуть сбалансированности значений вновь вводимых коэффициентов не удастся, да и сотрудникам подразделения нужно время на адаптацию к новым условиям премирования и планирования своей деятельности. Важно показать каждому сотруднику подразделения, что при новом подходе его персональный вклад в достижение поставленных целей будет более адекватно оцениваться. Это должно обязательно привести к потенциальному росту размера ФЗП сотрудника по отношению к аналогичным предшествующим периодам. Желательно, чтобы этот потенциал роста на стартовом периоде был не ниже 15–20%.

Очевидно, что предельное значение размера ФЗП сотрудника всегда будет определяться руководителем или собственником компании, которые должны отчетливо понимать: если внедрение нового подхода потенциально не будет нести сотрудникам возможности больше зарабатывать, то может привести и к негативным последствиям.

Начинать лучше с условного внедрения, например, на период от трех месяцев до полугодия. В этот период ФЗП начисляется в соответствии с ранее действующим порядком, но одновременно по итогам каждого расчетного периода ФЗП рассчитывается уже по новым правилам. И здесь с самого начала очень важно, чтобы каждый сотрудник в этих условных расчетах сразу увидел, что не только его личная эффективность, но и командный стиль работы оценены адекватно.

Сам процесс разработки уточненной концепции нового подхода к формированию ФЗП и его оперативной корректировки должен координироваться одним подразделением в компании. В частности, эта функция может быть возложена на подразделение маркетинга, если она не находится в прямом подчинении у руководителя коммерческой службы, планово-экономического или персонала. В каждом случае выбор координатора процесса — прерогатива руководителя компании, но все перечисленные подразделения всегда являются участниками этого процесса.

Внедрение подхода надо обязательно начинать с одновременного создания программного обеспечения оперативного расчета значений новых коэффициентов (в идеале обеспечивающего в режиме реального времени возможности моделирования размера ФЗП для каждого сотрудника еще в процессе принятия им решения по заключению договоров с потребителями (партнерами) и сделать это можно собственными силами, например, с использованием стандартных возможностей программ Microsoft Excel или Microsoft Access. В тех же компаниях, где исполь-

зуются специализированные программные комплексы, в том числе CRM-системы, это достигается с использованием заложенных в них возможностей.

В таблице 9.2 приведено изменение соотношения значений базовых коэффициентов, определяющих структуру ФЗП на последующих этапах, для сотрудника, а в табл. 9.3 — для руководителя службы продаж.

Таблица 9.2

**Соотношение значений базовых коэффициентов
для сотрудника**

Показатель	Доля от ФЗП на стартовом периоде, %	Доля от ФЗП, к чему надо стремиться, %
Базовая часть — Б	30	15
Эффективность работы сотрудника \mathcal{E}_c	55	65
Эффективность работы подразделения сбыта \mathcal{E}_n	10	15
Эффективность работы компании \mathcal{E}_k	5	5

Таблица 9.3

**Соотношение значений базовых коэффициентов для руководителя
службы продаж**

Показатель	Доля от ФЗП на стартовом периоде, %	Доля от ФЗП, к чему надо стремиться, %
Базовая часть — Б	65	350
Эффективность работы подразделения сбыта \mathcal{E}_n	30	60
Эффективность работы компании \mathcal{E}_k	5	5

Мотивация сотрудников подразделения маркетинга

Единая методика оценки эффективности деятельности подразделения маркетинга отсутствует. В большинстве случаев главным критерием считается фактическое поступление денежных средств на счет компании в конкретный период. Такая оценка не в полной мере отражает цели и задачи, стоящие перед этим подразделением, и снижает роль маркетинга как ключевого бизнес-процесса в компании. Предлагаемая методика оценки эффективности работы подразделения маркетинга — один из вариантов подхода к решению этой задачи.

Главными критериями оценки эффективности работы подразделения маркетинга помимо общих показателей деятельности компании следует считать:

- качество, своевременность и глубину проведенных работ по анализу конъюнктуры рынка и, как следствие, точность прогнозов объема реализации по основным видам товаров (услуг) на кратко-, средне- и долгосрочные периоды, положенных в основу разработки планов продажи производства;

- повышение степени лояльности потребителей (партнеров) и поставщиков к бренду компании;

- привлечение к сотрудничеству с компанией приоритетных групп потребителей (партнеров);

- выявление причин неудовлетворенного и отложенного спроса и разработка мероприятий по устранению и (или) снижению их размера;

- качество и своевременность выполнения заданий по разработке предложений по планированию и (или) совершенствованию ассортимента, повышению эффективности участия компании в выставках;

- повышение эффективности осуществленных маркетинговых коммуникаций (реклама, директ-маркетинг, PR, стимулирование сбыта и спонсорство).

В связи с тем, что большинство из этих показателей достаточно сложно оценить количественно, в оценке эффективности работы сотрудников подразделения допускается применение субъективного показателя, определяемого решением руководителя компании (до 10–15% общего размера премирования).

Ключевым интегрированным показателем оценки эффективности работы сотрудников подразделения маркетинга предлагается считать достоверность разработанного ими краткосрочного прогноза продаж по основным видам товаров (услуг). Вариант расчета ФЗП подразделения маркетинга можно представить в виде следующей формулы:

$$\text{ФЗП}_{\text{под. мар}} = \text{Б} + \text{П}_{\text{прог}} + \text{П}_{\text{реализация}} + \text{П}_{\text{потребители}}$$

где Б — базовый тариф, определяемый как постоянная составляющая заработной платы сотрудника подразделения маркетинга, размер которого определяется штатным расписанием;

$\text{П}_{\text{прог}}$ — денежное вознаграждение сотруднику подразделения маркетинга за точность разработки прогноза реализации основных видов товаров (услуг) на расчетный период времени;

$\text{П}_{\text{над}}$ — персональная надбавка сотруднику за высокую эффективность выполненных работ в размере до 10% средней заработной платы, которую он имел до введения новой системы оплаты труда, руководителем компании по представлению руководителя подразделения маркетинга;

П_{реализация} — премирование, отражающее выполнение финансовых показателей по реализации товаров (услуг) в расчетном периоде в целом по подразделению продаж, устанавливается в размере 10—15% средней заработной платы, которую он имел до введения новой системы оплаты труда;

П_{потребители} — вознаграждение, начисляемое сотруднику за привлечение новых потребителей или партнеров (возможно, только из категории приоритетных и (или) на новые виды товаров (услуг), от которых в расчетном периоде поступили денежные средства, в размере 15% средней заработной платы, которую он имел до введения новой системы оплаты труда.

Базовый тариф сотрудника предлагается установить в размере 50—55% средней заработной платы его до введения новой системы оплаты труда.

При определении размера вознаграждения за точность прогноза необходимо по каждому ключевому товару (услуге) или товарной группе определить и согласовать с подразделениями сбыта, планово-экономического и производственного достоверный интервал этих прогнозных значений (минимум — максимум).

Если прогнозная оценка (с учетом достоверного интервала) на расчетный период будет положена в основу плана продаж (плана производства) и фактическое поступление денежных средств на счет компании окажется именно в этом интервале, то сотруднику подразделения маркетинга начисляется сумма в размере до 15% средней заработной платы, которую он имел до введения новой системы оплаты труда.

Во всех остальных случаях, как при неучете прогнозной оценки при составлении плана продаж (производства), так и при несовпадении значения прогнозной оценки, положенной в основу плана продаж (производства) с фактическим размером поступивших денежных средств (за исключением случаев непредвиденных ситуаций), сотруднику эта сумма не начисляется.

Заинтересованность сотрудников компании в увеличении числа преданных (лояльных) потребителей

В целях усиления роли каждого сотрудника в увеличении числа преданных (лояльных) потребителей компании предлагается ввести материальное поощрение сотрудников. Данное вознаграждение должно выплачиваться абсолютно всем сотрудникам компании при фактическом увеличении числа преданных (лояльных) потребителей в расчетном периоде по отношению к предыдущему.

Внедрение такой системы материального поощрения подразумевает:

■ определение четких критериев (количественных и качественных) оценки степени преданности (лояльности) потребителей с уче-

том временного периода (в зависимости от того, какой вид товара (услуги) компания реализует и какова частота его приобретения потребителями);

- доведение положения о премировании до сведения всех сотрудников компании;

- обеспечение прозрачности учета этого показателя и оперативного информирования всех сотрудников компании о его фактических значениях и динамике его изменения по отношению к предшествующему периоду, например, в корпоративной газете или на сайте компании.

Выплата этого вознаграждения должна четко увязываться с ролью сотрудника в этом процессе, т.е. быть проранжирована по подразделениям, и выплачиваться не реже одного раза в полугодие.

Нематериальные формы стимулирования сотрудников компании

Традиционной формой нематериального стимулирования сотрудников принято считать социальный пакет компании. Но то, что при этом забываются старые традиции, а именно Доска почета и объявление благодарности в приказе руководителя, вряд ли можно признать нормальным.

Незаслуженно забыта сегодня система выдвижения сотрудников в кадровый резерв, широко практиковавшаяся в советские времена. Возможность карьерного роста для управленцев компании должна стать одним из факторов повышения его лояльности компании.

Можно рекомендовать создание в компании «Клуба профессионалов» не только для сотрудников подразделения сбыта (продаж), а для всех категорий сотрудников компании. Для них должны быть разработаны различные варианты поощрения как непосредственно материального, так и в виде предоставления возможности повышения профессиональной квалификации и, соответственно, дальнейшего карьерного роста.

Программы должны быть рассчитаны на несколько лет и в их рамках должны быть предусмотрены элементы знаков отличия, определяющих принадлежность сотрудника к этому «Клубу профессионалов».

СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

Аудит организации взаимоотношений с потребителями:

- анализ и планирование. Уяснение разных поведенческих аспектов потребителей и потребительных групп с использованием данных подразделений маркетинга, сбыта (продаж) и гарантийного обслуживания и сервисного сопровождения,

а также результаты проведенных маркетинговых исследований и разработка проектов планов по привлечению новых и удержанию имеющихся потребителей;

- выработка предложений. Углубленное изучение взаимоотношений с потребителями позволяет сформулировать предложения для каждой потребительской группы в соответствии с их ценностью для компании и довести их до сведения как самих потребителей, партнеров и поставщиков, так и до сотрудников компании, которые будут заниматься реализацией данных предложений;
- виды деятельности, связанные с управлением взаимоотношениями с потребителями. Разрабатываются планы с определением конкретных целей для каждого этапа взаимоотношений с потребителями, так как сам характер взаимоотношений будет меняться по мере их развития.

Цикл взаимоотношений с потребителями представлен следующей цепочкой действий:

задание целей — управление запросами — привлечение — информирование — работа с потребителями — решение их проблем — повторное привлечение потребителей.

В зависимости от категорий потребителей маркетинговый подход может быть к ним разным:

- для потенциальных потребителей, по мере того как они получают первичную мотивацию к взаимодействию и затем переходят в категорию фактических потребителей, при помощи процесса управления их запросами;
- для первичных потребителей, когда компания дает им понять, что они для нее желанны, узнает их потребности и выявляет базовые предпочтения (мотивы);
- для имеющихся потребителей, когда компания, выясняя их возможности по приобретению более совершенных марок или сопутствующих товаров (услуг), мотивирует их к этому.

Независимо от выбранной стратегии компания должна гарантировать потребителю неизменность своей позиции в реализации стратегии взаимоотношений с потребителями на долгосрочный период и владение технологиями временно прерванных с ними взаимоотношений;

- люди, процессы и технологии. Всеми этими процессами управляют люди. Компания может обеспечиваться собственными или привлеченными ресурсами, но для ее нормального функционирования главное, чтобы все ее сотрудники понимали

и разделяли общие ценности, обеспечивающие эффективные взаимоотношения с потребителями. Они также должны обладать всеми необходимыми качествами для выполнения этой работы и постоянно развивать их.

Управление в ней должно строиться в рамках общей системы обеспечения качества и поощрения как постоянных, так и поэтапных изменений к повышению ее конкурентоспособности. Все это должно обеспечиваться соответствующими технологиями сбора, классификации и обработки данных, прописанных бизнес-процессов, регламентов и контроля за их исполнением;

- **потребительный опыт.** Потребительный опыт складывается из приобретения товаров (услуг) компании и действий наших конкурентов. Компания должна постоянно изучать аналогичный опыт своих конкурентов и брать из него все позитивное;
- **измерения.** Прогресс в организации взаимоотношений с потребителями желательно измерять в количественных показателях. Очевидно, что на измерение ценности знаний о потребителях, эффективности организации бизнес-процессов и самого потребительского поведения сильно влияет наше восприятие ценности и поставленные цели.

Введение показателей успеха или неудачи в анализ позволяет уточнить планы и будущие виды деятельности.

Бенчмаркинг (от англ. Benchmark — начало отсчета, зарубка) — механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных компаний. Бенчмаркинг находит применение во всех сферах деятельности компании — в логистике, маркетинге, управлении персоналом и т.д. Он помогает относительно быстро и с меньшими затратами совершенствовать собственные бизнес-процессы, позволяет понять, как работают передовые компании, и добиться таких же, а возможно, даже более высоких результатов.

В отличие от методов традиционного промышленного шпионажа бенчмаркинг подразумевает изучение опыта только по открытым источникам информации.

Основные виды бенчмаркинга:

- **бенчмаркинг конкурентоспособности.** Измерение характеристики компании и ее сопоставление с характеристикой конкурентов, включая исследования специфических товаров (услуг), возможностей процесса или административных методов компаний-конкурентов;

- функциональный бенчмаркинг. Сравнение эффективности определенных функций (сбыта, закупок, управления персоналом и т.д.) в компаниях той же отрасли, но необязательно прямых конкурентов;
- общий бенчмаркинг. Сравнительный анализ в реализации отдельных направлений деятельности (например, логистики, управления персоналом) компаний, действующих в других отраслях;
- внутренний бенчмаркинг. Сравнение эффективности работы разных подразделений одной компании, например отдела сбыта и закупок. В холдингах можно сравнивать одну и ту же функцию (например, работу отделов маркетинга) в разных дочерних компаниях.

Основные задачи бенчмаркинга:

- выбор товара (услуги) или процесса для сравнения;
- определение основных критериев для оценки;
- выбор компании или внутрифирменной области для сравнения;
- сбор информации;
- анализ показателей и определение возможностей применения полученных знаний;
- адаптация и применение лучших практических разработок, определение обоснованных задач для компании, применение полученного опыта.

Бизнес-процесс — последовательность логически связанных процедур, имеющая несколько входов и выходов и предназначенная для получения заданного конечного результата (результатов):

- вход бизнес-процесса. Объект бизнес-процесса (процедура, операция), взаимодействующий с внешними бизнес-процессами и получающий от них информацию (материальные ресурсы);
- выход бизнес-процесса. Объект бизнес-процесса (процедура, операция), взаимодействующий с внешними бизнес-процессами и передающий им информацию (материальные ресурсы), являющиеся результатом выполнения бизнес-процесса;
- вспомогательный бизнес-процесс. Бизнес-процесс, не создающий добавленной стоимости, но необходимый для функционирования других бизнес-процессов (например, бизнес-процесс формирования бюджета компании);
- реорганизация бизнес-процесса. Целенаправленное изменение бизнес-процесса за счет изменения состава его процедур

и (или) их параметров, логики процесса, системы принятия решений в рамках процесса, информационного обеспечения и т.д.;

- моделирование бизнес-процесса. Процесс отражения субъективного видения реально существующего в организации потока работ в виде модели, состоящей из взаимосвязанных объектов;
- документирование бизнес-процесса. Главными задачами, возникающими при построении СМК (системы менеджмента качества) и СТП (стандарты предприятия), являются идентификация бизнес-процессов, описание и управление ими. Для выполнения этих задач необходимо:
 - определить процессы, необходимые для реализации СМК и СТП, их последовательность и взаимодействие;
 - определить критерии и методы достижения результативности,
 - обеспечить наличие ресурсов и информации для поддержки процессов и их мониторинга,
 - осуществлять мониторинг, измерение и анализ процессов,
 - принимать меры для получения запланированных результатов, добиваться постоянного улучшения процессов;
- описание бизнес-процесса. Описание любого процесса должно содержать:
 - его определение,
 - входные и выходные потоки, а также их поставщики и потребители,
 - участники процесса,
 - реализуемые функции и их последовательность,
 - ответственное лицо — владелец процесса,
 - требуемые ресурсы (материальные, производственные, информационные и др.),
 - точки и процедуры мониторинга процесса.

Поставщиками, потребителями, участниками и владельцами процесса могут быть как организационные единицы, должности, бизнес-роли, так и физические лица.

В качестве входных и выходных потоков рассматриваются перерабатываемые материалы, полуфабрикаты, комплектующие, услуги и информация.

Виды маркетинга:

- поддерживающий. Метод стабилизации спроса в условиях точного соответствия спроса возможностям компании;
- развивающий. Метод, обеспечивающий превращение потенциального спроса в реальный путем создания новых видов товаров (услуг) с новыми техническими характеристиками или потребительскими свойствами, новыми способами его использования;
- демаркетинг. Метод воздействия на чрезмерный спрос при невозможности его удовлетворить. Основная задача — снижение спроса за счет повышения цен, сокращения объемов производства или снижения рекламной активности;
- ремаркетинг. Метод воздействия на снижение спроса из-за насыщения рынка данными товарами (услугами). Главная задача — восстановление уровня спроса за счет придания товарам (услугам) дополнительной новизны или поисков новых рынков сбыта;
- противодействующий. Метод устранения иррационального спроса на товары (услуги), противоречащего интересам общества (спиртные напитки, табачные изделия и др.). Сведение иррационального спроса к нулю достигается с помощью проведения кампании против потребления таких товаров (услуг) или освоения товаров-заменителей.

Внутренний аудит — деятельность по предоставлению независимых и объективных гарантий и консультаций, направленных на совершенствование работы компании. Внутренний аудит помогает компании достичь поставленных целей, используя последовательный подход к оценке и повышению эффективности процессов управления рисками, контроля и корпоративного управления.

Внутренний аудит может проводиться в различных компаниях как сотрудниками самой компании, так и внешними исполнителями.

Концепция Value Based Investment (VBI):

- накопление и передача опыта реализации инвестиционных проектов и программ, что формирует человеческий капитал компании;
- мотивация к инвестированию, соответствующая общей стратегии компании, формирование портфеля инвестиций, как в материальные активы, так и в интеллектуальный капитал;

- связь материальных схем вознаграждения со стоимостными показателями деятельности компании и реализуемых проектов (долгосрочные схемы оплаты);
- возможность расчета всех форм вознаграждения (оценка в денежной форме как прямой, постоянной, так и переменной части оплаты, включая отсроченные выплаты и фондовые опционы, а также социального пакета и косвенных выгод), обеспечение возможности выбора из ряда альтернатив (реализация «принципа кафетерия»);
- прозрачность всех схем вознаграждения, понятные алгоритмы связи общей величины выплат с достигнутыми результатами (по ключевым показателям эффективности или иным критериям), открытость их как для работников, так и для собственников компании;
- динамичность схем (изменение выбираемых показателей оценки и схем при переходе на новую стратегию развития компании, на новый этап реализации проектов).

Менеджмент изменений — управление компанией, включая организационные, кадровые, коммуникационные и информационные аспекты. Принципиально важный вопрос заключается в следующем: как компания может противостоять изменениям внешней среды (возникающим часто, но нерегулярно и практически непредсказуемо), а также с помощью предварительных мер или ответной реакции сохранять свою жизнеспособность и достигать намеченных целей.

Компания должна постоянно следить за основными компонентами окружающей системы и делать выводы относительно своих потребностей в переменах. Обычно среди этих компонентов выделяют экономические (например, глобализация рынка или его региональная дифференциация), технологические (быстрое распространение новых технологий), политико-правовые (изменения в законодательстве), социально-культурные (демографические сдвиги, изменения в системе ценностей) и физико-экологические (климатические условия, нагрузка на экосистему).

Метод IDEF предназначен для функционального моделирования путем создания описательной графической модели, показывающей, что, как и кем делается в рамках функционирования компании. Функциональная модель представляет собой структурированное изображение функций производственной системы или среды, информации и объектов, связывающих эти функции.

Модель строится методом декомпозиции: от крупных составных структур к более мелким, простым. Элементы каждого уровня декомпозиции представляют собой действия по переработке информационных или материальных ресурсов при определенных условиях с использованием заданных механизмов. Каждое действие раскладывается на более мелкие операции по переработке определенной части информационных или материальных ресурсов при определенных условиях с использованием части заданных механизмов.

План маркетинга — маркетинговый раздел комплексного бизнес-плана развития компании и (или) перечень тактических мероприятий, позволяющих повысить конкурентоспособность компании.

Принципы менеджмента качества:

- *нацеленность компании на потребителей.* Компании зависят от своих потребителей и, следовательно, должны принимать их текущие и будущие потребности, выполнять требования потребителей и бороться за то, чтобы превзойти их ожидания;
- *лидерство.* Лидеры устанавливают единство целей и направление движения компании. Они должны создавать и поддерживать внутреннюю среду, в которой люди смогут стать полностью вовлеченными в достижение целей организации;
- *вовлечение сотрудников (людей).* Люди на всех уровнях — это суть компании, и их полное участие создает возможности для использования их способностей на благо компании;
- *процессный метод.* Желаемый результат достигается более эффективно, когда соответствующими ресурсами и деятельностью управляют как процессом;
- *системный подход к менеджменту.* Идентификация, понимание и управление системой взаимосвязанных данной целью процессов повышают эффективность и экономичность компании;
- *непрерывное улучшение.* Непрерывное совершенствование должно быть постоянной целью компании;
- *принятие решений на основе фактов.* Эффективное решение, основанное на анализе данных и информации;
- *взаимовыгодные отношения с поставщиками.* Компания и ее поставщики взаимозависимы, их взаимовыгодные отношения увеличивают способность обоих создавать ценность.

Поток (flow) — последовательное выполнение операций по ходу течения потока создания ценности, позволяющее без остановок, об-

разования брака и возвратов назад пройти от концепции до запуска в производство, от принятия заказа — до доставки, от сырья — до готового изделия.

Поток создания ценности (value stream) — набор действий по проектированию, оформлению заказа и производству. Главная цель — оптимизация всего цикла, с точки зрения конечного потребителя.

Ревизия (аудит) выполнения плана маркетинга — обнаружение слабых мест в концепции маркетинга и ее реализации.

Порядок ревизии обычно тот же, что и при контроле результатов:

- становление стандарта;
- выявление реального состояния;
- сравнение и анализ (реального развития событий с запланированными или ожидаемыми показателями);
- анализ маркетинговых затрат, оценивающих стоимостную эффективность различных маркетинговых факторов, позволяющих оценить, какие затраты эффективны, а какие — нет, в течение определенного периода, и внесение соответствующих изменений.

Реинжиниринг бизнес-процессов (РБП) — фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность.

Это создание совершенно новых и более эффективных бизнес-процессов без учета того, что было раньше. РБП использует большое количество инструментов и методов внутри обычной структуры. Он прежде всего направлен на объединение функций на макроорганизационном уровне. Это означает, что subprocessы могут содержаться в рамках одной функции или подразделения и к ним тоже можно применить РБП.

РБП не есть изолированный проект, он выступает частью целостной системы преобразования компании. По сути, это организационное перепроектирование бизнес-процессов в системе технологии целостного преобразования компании.

Иногда он представляется в такой форме, как биореинжиниринг. Рабочие процессы (биокорпоративные мышцы) обла-

дают двумя явными преимуществами по сравнению с мышцами человека:

- работу можно реорганизовать так, чтобы добиться существенного повышения эффективности, улучшения качества, уровня обслуживания и т.д. (классический реинжиниринг);
- работу можно реорганизовать так, чтобы рабочие процессы обладали бы «встроенным» интеллектом, поскольку люди способны к самообучению и саморазвитию (биореинжиниринг).

Технология преобразований:

- моделирование бизнес-процессов с целью выявления дублирования и нерационального использования ресурсов;
- анализ функциональных иерархий для создания проектных команд (рабочих групп из представителей различных подразделений) в соответствии с основными бизнес-процессами;
- реинжиниринг с целью исключения неэффективных процессов и определение операций в составе новых процессов;
- рассмотрение вопроса о проектировании новой системы управленческого учета и оперативного управления для поддержки принятия эффективных управленческих решений;
- культивирование в сознании работников компании новой системы ценностей, как правило, сосредоточенной вокруг потребителей и потребностей рынка.

Сильные и слабые стороны организационных структур компании. Наибольшее распространение получили шесть типов организационных структур:

- функциональная структура (наиболее часто встречающаяся в компаниях, где организационные единицы сверху донизу группируются вокруг общих функций, таких как сбыт, закупки, бухгалтерский учет, информационные технологии);
- продуктовая структура, при которой организационные единицы группируются вокруг отдельных групп товаров (услуг), направлений развития бизнеса и центров прибыли;
- региональная структура, при которой организационные единицы группируются по территориальному признаку, как, например, в крупных международных компаниях;
- матричная структура, в которой одновременно присутствуют элементы как продуктовой, так и функциональной структур, и сотрудники отчитываются как перед функциональным руководителем, так и перед руководителем, отвечающим за выпуск (сбыт) определенных товаров (услуг);

- процессно-ориентированная структура, при которой организационные единицы группируются вокруг потоков работ и, как правило, отвечают за исполнение процесса от начала до конца;
- комбинированная структура, которая состоит из ряда блоков, соответствующих вышеназванным структурам.

Очевидно, не существует и не может существовать универсальной организационной структуры, поскольку такие структуры сами по себе инерционны, в то время как внешняя среда быстро меняется.

Стили управления переменами

Обсуждение: проводники перемен объясняют причины и средства стратегических перемен.

Сотрудничество или участие в процессе перемен — это вовлечение людей, которых затронут стратегические переменны, в процессе их разработки и планирования.

Вмешательство — координация процессов перемен и влияние на них, которые осуществляет проводник перемен, поручая другим лицам выполнение некоторых элементов этих процессов.

Руководство — использование личной управленческой власти для формирования четкой будущей стратегии и процесса перемен.

Принуждение — стиль управления, при котором переменны насаждаются или вводятся декретно.

РЕГЛАМЕНТ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА.
РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ
И РАЗРАБОТКА ПЛАНА МАРКЕТИНГА

I. Разработка предложений по совершенствованию
внутреннего документооборота

Владелец (хозяин) процесса: подразделение маркетинга.

Участники процесса: руководители и сотрудники всех подразделений компании.

Порядок выполнения работ

1. Проанализировать организацию документооборота всех подразделений компании как на бумажных носителях, так и по внутренней локальной сети, и порядок согласования документов.

2. Разработать предложения по регламенту согласования документов по внутренней локальной сети, включающему:

- перечень документов;
- регламент в часах на согласование каждого из них;
- формы представления документов одного подразделения другому;
- перечень сотрудников, которым делегированы права на согласование документов в каждом подразделении;
- форму контрольного листа о фактическом времени согласования документа в каждом подразделении;
- порядок отражения согласования документов, сделанных вне рамок регламента, с отражением этого в контрольном листе;
- меры по защите процесса согласования от несанкционированного доступа.

3. Предусмотреть в регламенте согласования документов по внутренней локальной сети, что в случае несогласования документа сотрудником подразделения в установленные сроки документ автоматически направляется для согласования далее с указанием, что у предыдущего сотрудника замечаний по документу нет.

4. Разработать предложения по ранжированию (например, по трем категориям, в зависимости от степени убывания значимости для компании принятия конкретных оперативных решений) всех внутренних документов и порядку премирования (депремирования) сотрудников за соблюдение (несоблюдение) сроков согласования каждой категории документов.

5. Разработанные предложения в п. 1—4 направить руководителям всех структурных подразделений для согласования и руководителю компании для утверждения.

II. Разработка проекта плана маркетинга

Владелец (хозяин) процесса: подразделение маркетинга.

Участники процесса: руководители подразделений стратегического развития, сбыта (продаж), финансового, планово-экономического, производственного, конструкторско-технологического контроля качества, персонала и информационных технологий.

Порядок выполнения работ

1. Проанализировать текущее состояние выполнения работ в сфере маркетинга в компании и разработать проект плана маркетинга, исходя из концепции понимания маркетинга как ключевого бизнес-

процесса компании на предстоящий период (по базису — год), включающий:

- проект плана маркетинга;
- сетевой график его выполнения;
- матрицы ответственности подразделений компании в реализации видов и этапов работ;
- определение количественных и качественных показателей по каждому виду и этапу работ;
- бюджет маркетинга с указанием всех статей и обоснованием их размера;
- определение порядка контроля за исполнением плана маркетинга.

2. Разработанный в п. 1 проект плана маркетинга направить руководителям подразделений стратегического развития, сбыта (продаж), финансового, планово-экономического, производственного, конструкторско-технологического, контроля качества, персонала, информационных технологий для согласования и руководителю компании для утверждения.

III. Порядок проведения работ по бенчмаркингу

Владелец (хозяин) процесса: подразделение маркетинга.

Участники процесса: руководители и сотрудники подразделений стратегического развития, экономической безопасности, сбыта (продаж) и финансовой.

Порядок выполнения работ

1. Разработать порядок проведения работ по бенчмаркингу, включающий:

- определение ключевых факторов успеха (КФУ) в товарах или услугах компании, которые являются важными и значимыми для потребителя;
- определение бизнес-процесса, который в наибольшей степени влияет на КФУ;
- поиск компании-эталона, в которой данный процесс организован наилучшим способом, при этом:
 - провести изучение результатов полного и всестороннего кабинетного исследования деятельности потенциальной компании-эталона по внешнему сопоставительному анализу (т.е. выбранная компания должна быть наиболее приемлемым объектом для проведения сопоставительного анализа

и в процессе не должно возникнуть проблем с получением информации, необходимой для проведения анализа),

- составить детальный план выбора компании-эталона и четко следовать ему, не пропуская ни одного пункта плана, опираясь на результаты ранее проведенного внутреннего исследования, в котором определены ключевые моменты для сравнения, с учетом потенциала компании-эталона и сложившихся деловых связей с ней,
- сбор информации о потенциальных компаниях-эталонах вести со строгим соблюдением рамок закона и принятых этических норм (действия сотрудников компании не должны противоречить уставу и организационной культуре как собственной, так и компании-эталона);

- выявить возможности установления прямого контакта с выбранной компанией-эталонам и получения интересующей информации;

- провести анализ имеющейся и полученной информации;

- подготовить экспертную оценку целесообразности нововведений с учетом возможных затрат, которые это может повлечь, и результатов, которые они могут принести.

2. Полученную информацию по п. 1 проанализировать и со своими предложениями направить руководителям всех подразделений компании для согласования и руководителю компании для принятия решения.

IV. Ревизия (аудит) выполнения плана маркетинга

Владелец (хозяин) процесса: подразделение маркетинга.

Участники процесса: руководители подразделений стратегического развития, внутреннего аудита, финансового и планово-экономического.

Порядок выполнения работ

1. Разработать предложения по осуществлению контроля (ревизии) выполнения плана маркетинга и тому, кем она будет проводиться: одним из подразделений компании (например, внутреннего аудита) или привлекаемым исполнителем, включающие:

- определение периодичности проведения ревизии (по базису — раз в год);

- определение области ревизии — горизонтальная или вертикальная;

- порядок проведения ревизии;

- разработку бланков для ревизии;
- порядок и сроки представления итоговых результатов.

2. В случае принятия решения о привлечении к ревизии стороннего исполнителя подготовить и согласовать с ним план проведения ревизии, сроки и стоимость работ.

3. Разработанные предложения по порядку осуществления ревизии (аудита) в п. 1 вместе с обоснованием выбора привлеченного исполнителя направить руководителям подразделений стратегического развития, внутреннего аудита, финансового, планово-экономического для согласования и руководителю компании для утверждения.

4. Если по результатам ревизии будет установлено, что реальное состояние с выполнением работ по плану маркетинга признается неудовлетворительным по причинам, зависящим от внешней среды, подготовить предложения по внесению в него изменений или пересмотра плана в целом и направить его руководителям подразделений стратегического развития, финансового, планово-экономического для согласования и руководителю компании для принятия решения.

ОПЫТ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ КОМПАНИИ VISA INTERNATIONAL
(ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ ФЕДЕРАТИВНОГО БИЗНЕСА)

Будучи корпорацией, принадлежащей своим членам, ей приходится внутри собственных границ поощрять одновременно и конкуренцию, и сотрудничество.

Сеть независимых агентов. Широкая автономия банкам-членам. Они имеют право изобретать и сбывать на рынке любую продукцию, лишь бы она соответствовала действующим в системе правилам, например, чтобы кредитные карточки имели фирменную марку и голограмму корпорации. Предоставив банкам-членам такой объем свободы и полномочий, корпорация получила возможность не особенно заботиться о координации усилий, но зато сохранила пространство для действий конкурентных сил, обеспечивающих разнообразие и скорость внедрения новой продукции и услуг на рынок.

Федеративная структура с системой сдержек и противовесов. Система сдержек и противовесов создает гарантии от узурпации власти как центральным механизмом управления, так и любым из банков-членов. Сама корпорация не осуществляет эмиссию карточек и не является конкурентом банков-членов. Более того, отдельные банки не обязаны покупать какие-либо услуги у корпорации. Коллегиальное управление определяет число голосов каждого участника, в зависимости от объема продаж, но до определенного предела. Это ограничивает власть крупнейших участников относительно менее сильных игроков. Но при этом она располагает независимым бюджетом, что позволяет автономно, не запрашивая одобрения банков-членов, реализовывать проекты в области новых технологий.

Сочетание сотрудничества и конкуренции. Из-за соперничества между банками-членами новая продукция внедряется быстро. А поскольку эффективно действуют правила и структуры, способствующие кооперации, мощные банки не имеют возможности установить локальную монополию.

Незапланированные инновации. Опираясь на разнообразных агентов, которые постепенно находят решение встающих перед корпораци-

Наши ценности

(выдержки из памятки для сотрудников компании Ferrari)

Мы полагаем, что главный источник нашей силы — в позитивном подходе к профессиональным и личным взаимоотношениям внутри команды.

Благодаря культуре взаимного уважения — будь то в заводском цеху, в боксах или в зале заседаний — уже много лет мы успешно развиваем творческий потенциал и повышаем нашу эффективность.

1. Моральные принципы. Осознавая себя частью неповторимого мира, признаваемого и почитаемого всем человечеством, мы обязуемся во всех наших делах и поступках проявлять уважение к этому миру, действуя честно, последовательно и правильно.

2. Уважение к коллегам. Мы должны уважать своих коллег, гарантируя им нашу полную поддержку. Мы должны стремиться помогать им и ценить их каждодневный вклад в общее дело всей компании.

3. Многообразие. Мы понимаем, насколько полезно черпать идеи из других культур. Беря их на вооружение, мы наилучшим образом используем это многообразие в наших целях.

4. Работа в команде. Работая как единая команда, мы стремимся быть профессионалами, способными развиваться и вносить свой вклад в достижение целей нашей компании.

5. Совершенство. Мы осознаем, что залогом успеха является совершенство во всех областях нашей работы, поэтому мы должны приложить все усилия к созданию, поддержанию и усилению нашего конкурентного преимущества.

6. Поиск нового. И в нашей повседневной работе, и в творчестве мы ведем постоянный поиск новых решений, поощряя его и направляя на повышение надежности и результативности.

7. Благоприятные условия труда. Мы будем непрестанно стремиться улучшать рабочую обстановку, обеспечивая наилучшие и наиболее комфортные условия труда, образцовый порядок и чистоту. Это позволит нам работать в благоприятной, творческой и безопасной атмосфере.

8. Эффективность. Мы должны целесообразно и вдумчиво подходить к планированию и использованию операционных и стратегических ресурсов.

9. Решимость. Мы будем стремиться добиваться наших тактических и стратегических целей с упорством и энтузиазмом, постоянно помня об успехе, которого мы хотим достичь общими усилиями.

10. Скорость. Мы хотим, чтобы наши помыслы и действия носили продуманный и выверенный характер в сочетании с эффективностью и скоростью.

Гид корпоративной культуры компании
(фрагмент)

1. Предмет

Гид корпоративной культуры предназначен, чтобы определить и рекомендовать деловое унитарное одеяние сотрудников подразделений маркетинга и продаж в России и за границей. Компания хотела бы производить высокопрофессиональное впечатление также через своих сотрудников.

2. К кому относится

Гид корпоративной культуры направлен на всех, кто занимается маркетингом и продажами в России и за рубежом, кто постоянно или временно контактирует с внешними партнерами (медицинские представители, ключевые сотрудники по связи с клиентами, региональные менеджеры, продакт-менеджеры, тренеры, маркетинг-менеджеры и другие профессиональные партнеры).

Другие сотрудники, которые занимаются маркетингом и продажами, но не контактируют с клиентами, должны следовать «Общим правилам», перечисленным в пункте 3 (персонал, администраторы, коммерческий персонал, технический отдел и др.).

3. Общие правила

Правила, определяющие форму одежды, которым должны следовать все сотрудники подразделений маркетинга и продаж:

- одежда должна быть аккуратная, в хорошем состоянии, чистая и выглаженная;
- не допускается прозрачная одежда и белье, которое выглядывает из-под одежды;
- не позволяются джинсы;
- не допускается спортивная одежда;
- не позволяют спортивные футболки и топы;
- не позволяют топы без бретелек, топы с бретелькой вокруг шеи, топы на тонких бретельках, рубашки, которые оголяют грудь, поясницу или большую часть спины;
- слишком короткие юбки, одежда, которая сильно обтягивает — не уместны;
- нельзя носить спортивную обувь или резиновые сандалии;
- не злоупотреблять косметикой и бижутерией.

Инструкции по защите деловой тайны
и список информации по маркетингу,
которая является конфиденциальной

Инструкция включает:

1. Распространение документов соответственно уровню конфиденциальности.

2. Мероприятия и процедуры для сохранения деловой тайны.

3. Ответственность за принятие мер безопасности и методики.

Распространение документов.

■ Следующие ответственные лица определяют уровень конфиденциальности документа по маркетингу: руководитель подразделения маркетинга, сотрудники подразделения маркетинга. Ответственное лицо устанавливает уровень конфиденциальности документа во время его создания.

■ Вдобавок к уровню конфиденциальности устанавливается и срок действия конфиденциальности. Если срок не оговорен, длительность конфиденциальности документа по маркетингу заканчивается через три года после истечения периода, который указан в этом документе.

■ Хранятся конфиденциальные документы по маркетингу, если не оговорено иначе, на протяжении пяти лет после истечения периода, который указан в документах.

■ Уровень конфиденциальности документов, которые были принесены в маркетинг с других областей и подразделений, остается неизменным.

■ Информация, которая имеет статус конфиденциальной, распределяется согласно ее важности, уровень секретности определяется *Правилами урегулирования и защиты деловой тайны: строго конфиденциальный, конфиденциальный и внутренний (информация внутреннего использования)*. Уровень «Строго конфиденциальный» установлен для данных, раскрытие которых нанесло бы огромный ущерб для компании. «Конфиденциальный» уровень установлен для данных, раскрытие которых приведет к нарушению работы компании. Утечка «информации внутреннего использования» приведет к нарушению отношений сотрудников как внутри компании, так и за ее пределами.

Документы СТРОГОЙ СЕКРЕТНОСТИ в маркетинге:

- пароли, коды, пароли к компьютерам и базам данных;
- детали партнерских соглашений.

Секретные документы в маркетинге:

- стратегия продвижения товаров (услуг);
- стратегия по освоению (запуску) новых товаров (услуг);
- прогнозирование продаж для будущих товаров (услуг);
- план глобального запуска товаров (услуг);
- отчет по запуску товаров (услуг);
- брендовые стратегии, маркетинговые и рекламные планы;
- ранжирование продвигаемых товаров (услуг);
- планы действий по продвижению;
- отчеты по процессу продвижения;
- планы по спонсированию;
- отчеты по спонсированию;
- планы по разработке новых товаров (услуг) и распространению;
- отчеты по результатам испытаний и пробным продажам;
- планы по продажам;
- отчеты по продажам;
- вторичные источники информации о продажах;
- анализ рынка;
- планы по инвестированию в продвижение товаров (услуг);
- отчет по инвестированию в продвижение товаров (услуг);
- планы по непрямым расходам;
- отчеты по непрямым расходам;
- все договоры;
- база данных клиентов;
- список имен партнеров по продвижению товаров (услуг);
- справочник (руководство) по маркетингу;
- справочники по брендам;
- записи и заметки по всем встречам;
- сведения о ситуации в регистрации обращений в компанию по вопросам поставки;
- личная информация о сотрудниках;
- отчеты по оценке сотрудников;
- список перспективных сотрудников;
- планы по обучению персонала;
- отчеты по обучению персонала;
- контактные адреса сотрудников.

Внутренние документы по маркетингу:

- внутренние директивы и инструкции, которые не указаны в списке СЕКРЕТНЫХ документов.

Мероприятия и процедуры для обеспечения и сохранения деловой тайны:

■ Покидая офис, сотрудник должен запереть ящики стола, шкафы, комнаты, где хранятся конфиденциальные документы. Эти документы не должны быть на столе в присутствии особ, которые не работают в компании.

■ Сотрудник должен немедленно информировать руководство о любых действиях, которые влекут за собой утечку или неправомерное уничтожение секретной информации, неправильное использование или злоупотребление этой информацией, вытекание, предоставление, утаивание или внесение изменений в конфиденциальную информацию. Сотрудник должен пытаться предотвратить такие действия.

■ Уничтожение секретных документов должно осуществляться таким образом, чтобы предотвратить возможность дальнейшего использования «уничтоженных» документов или других материалов. Необходимо использовать бумагорезательные машины для уничтожения написанных материалов.

■ Деловые тайны («Строгая конфиденциальность») должны иметь ограниченное количество копий. Если необходимо скопировать документ, это может сделать только уполномоченное лицо, каждая копия должна быть пронумерована. Любое дальнейшее копирование строго запрещено.

■ Руководители отделов компании должны быть в курсе деталей в Правилах установления и защиты деловой тайны.

Общие меры предосторожности по защите электронной информации:

■ строгое использование личных паролей;

■ предотвращение доступа неуполномоченных лиц к ПК;

■ постоянное отсоединение от сети, когда компьютер остается без присмотра или когда отключен пароль доступа;

■ если конфиденциальная информация (документы) хранятся только на ПК, пользователь должен обеспечить их сохранность и защиту, использовать дополнительную защиту пароля, шифрование, иметь резервную копию в защищенном месте.

■ доступ к личным базам данных, имеющим статус конфиденциальный (строго конфиденциальный), возможен только посредством ввода специальных паролей. Ответственный человек определяет, кто может иметь доступ к данной информации и какие действия, связанные с этой информацией, он или она может выполнять;

■ если документы хранятся на сервере, ответственный человек должен сделать список лиц, имеющих право доступа к этим документам, и перечислить действия, которые можно осуществлять над этими документами (писать, удалять, читать, распечатывать).

Примечания относительно документов:

■ документы с конфиденциальной (строго конфиденциальной) информацией должны быть четко отмечены, находиться на своем месте, иметь примечание, объясняющее секретность и ее уровень — конфиденциальный или строго конфиденциальный;

■ в течение подготовки строго конфиденциального документа каждая страница должна иметь примечание, в оригинале должна быть информация о том, сколько копий данного документа существует (написанных, напечатанных, нарисованных, скопированных). Каждая копия такого документа должна иметь свой номер или код, чтобы можно было легко ее отследить. Чтобы отправлять документы, имеющие статус «конфиденциальный (строго конфиденциальный)», по электронной почте, секретность должна быть отмечена:

а) термин «Конфиденциальный» установлен под Опции сообщения — Чувствительность — Конфиденциальность;

б) термин «Строго конфиденциальный» устанавливается так же, как описано для термина «Конфиденциальный», выбором дополнительной категории «Строго конфиденциальный» в самом электронном сообщении;

в) термин «Для внутреннего использования» отмечается в самом электронном сообщении;

■ не допускается пересылать конфиденциальные документы по электронной почте без предварительного одобрения первичного отправителя письма.

Доступ к данным и документам, отмеченным как деловая тайна:

■ доступ к данным и документам, отмеченным как деловая тайна, допускается только уполномоченным сотрудникам компании, которые получили разрешение от других уполномоченных лиц,

■ доступ к документам, отмеченным как деловая тайна, не допускается людям, которые не являются сотрудниками компании. Особое внимание необходимо в общении со служащими других компаний, агентствами, которые охотятся за головами, журналистами;

■ доступ к определенной информации, имеющей статус деловой тайны, допускается деловым партнерам в виде исключения, если эта информация свидетельствует о преимуществе продуктов компании;

- только ответственное лицо (руководитель подразделения маркетинг, руководители подразделений и местные агенты по сбыту) может решать, какую информацию и в каком объеме можно передавать деловым партнерам. Если документ создан в другом подразделении, руководитель этого подразделения должен дать свое согласие;

- в личных телефонных звонках или на групповых презентациях должна быть использована только неконфиденциальная информация. Она должна быть заранее подготовлена, проверена и одобрена продакт-менеджером и (или) маркетинг-менеджером;

- руководитель подразделения маркетинга должен заранее одобрить содержание презентаций и раздаточного материала для деловых партнеров. Раздаточные материалы, краткие изложения, которые выдаются участникам, могут содержать только общеизвестную и общественно доступную информацию.

Ответственность за выполнение мер безопасности и процедур:

- ответственность за не прямое выполнение запланированных процедур и мер для защиты деловых тайн несут руководители отделов компании;

- все сотрудники компании ответственны за защиту деловых тайн.

Рекомендации

Общение по телефону. Телефон — это невидимое лицо компании и часто это первое звено в общении с теми, кто желает наладить первый контакт с компанией. Главное правило состоит в том, чтобы всегда представляться независимо от того, устанавливаем контакт мы или другие связываются с нами. Когда мы делаем телефонный звонок впервые, мы должны всегда добавлять название своей компании.

Соблюдайте следующие правила:

- звоните в удобное время, учитывая личное и деловое расписание людей. Несмотря ни на что, ведите себя культурно;

- после начального знакомства представьтесь более подробно;

- говорите приятно, спокойно, мягко, решительно и убедительно. Будьте вежливы. Используйте простую и понятную речь. Вставляйте при обсуждении важных вопросов. По телефону мы создаем первое впечатление о нас, это играет большую роль в успехе звонка;

- уважайте своего собеседника. Внимательный собеседник легко ощутит ваше истинное отношение к нему. Используйте слова, которые выражают уважение, часто обращайтесь к собеседнику по имени;

■ внимательно слушайте вашего собеседника. По его голосу, тону, акцентированию и напряжению можно определить истинное значение его слов. Не перебивайте его вопросами до тех пор, пока он не закончит говорить;

■ телефонная беседа должна быть короткой и содержательной;

■ телефонное общение не уместно в следующих ситуациях:

- когда линии очень заняты,
- когда информация является конфиденциальной,
- для обсуждения тонких и обширных проблем,
- когда мы точно ожидаем отрицательный ответ,
- когда мы желаем избежать комментариев,
- сообщая неприятную информацию,
- с очень занятыми людьми или людьми с высоким положением лучше всего связываются в письменной форме,
- когда коммуникация не срочна, поскольку информация в письменной форме обычно более понятна.

Деловая этика выбора и преподнесения подарков. Преподнесение подарков — это часть хорошо построенных деловых отношений. С тщательно отобранным подарком мы заявляем о себе как о представителе страны, деловом партнере, личном друге. Деловые подарки так же отображают культуру компании и ее продукцию.

Деловыми подарками, которые являются неотъемлемой частью делового этикета, компания уделяет особое внимание своим партнерам. Подарки могут быть разными, их выбирают для каждого индивидуально. Выбирая подарок, нужно принимать во внимание культурные ценности и личные особенности партнера. Подарки для партнеров из-за границы должны отличаться от подарков для внутренних партнеров. Предпочтительно дарить то, что связано с деятельностью компании, что выражает наши ценности и особенности, помогает продвигать и нашу компанию, и нашу страну.

Выбор подарков зависит от случая, содержания и важности мероприятия. Компания учитывает практику деловой этики и руководствуется системой налогообложения в соответствии с законом.

Упаковка и обертка дополняют имидж подарка. Использование полиэтиленового пакета или целлофановой обертки исключено, хотя могут использоваться пакеты с логотипом компании. Нельзя дарить букет цветов с упакованным подарком. В деловом этикете не нужно открывать подарок в присутствии того, кто дарит.

Деловая корреспонденция — отражение нашей деловой деятельности.

1. Письмо всегда должно быть обращено к определенному человеку. Для деловой корреспонденции важными являются следующие элементы:

- эстетичный вид (и для конверта, и для самого письма);
- аккуратность (исправления и типографические ошибки не допускаются);
- обращения и использование титулов (должны быть написаны полные адреса и полные названия должностей).

Например:

- 1) господин, госпожа;
 - 2) имя и фамилия + другие титулы;
 - 3) деловая должность;
 - 4) название организации;
 - 5) полный адрес.
- **тон общения** (вежливый, конкретный, краткий),
 - **подпись**: подпись одного человека: справа; подпись двух человек: руководителя — справа, подчиненного или того, кто отвечает на письмо, — слева; несколько подписей: в алфавитном порядке,
 - **порядок информации в конце письма**:
 - 1) личная подпись;
 - 2) напечатанные имя и фамилия;
 - 3) должность;
 - 4) P. S.;
 - 5) приложение.

Деловые письма, отправляемые компанией, должны иметь шапку с логотипом и адресом компании, номерами телефонов, электронным адресом. Шрифт должен быть строго определенного типа и размера. В компании используется шрифт Times New Roman, размер 12. Шрифт Arial, размер 12 можно использовать для презентаций.

САМЫЕ РАСПРОСТРАНЕННЫЕ МИФЫ
ОБ ИНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГЕ
от Сет Година, автора проекта www.yahoo.com

Хиты — лучший показатель эффективности сайта. Хит, или один заход на сервер, не позволяет установить того, кто заходит на сервер, чтобы просмотреть одну страницу или более. Пока не удастся установить зависимость продаж, рыночной доли или брендинга от хитов.

Если сайт будет иметь хороший контент, его посещают постоянно. Чтобы создать процветающий информативный сайт, вы должны предлагать людям новости (это дорого!) или информацию, которая по-настоящему его заинтересует. Желание создать непревзойденную «крутизну» разорило многих онлайн-маркетологов. Надо всегда помнить, что люди не вернутся на ваш сайт, если им об этом не напоминать. Разовое анонимное посещение — это верная дорога к провалу

Вы сможете заниматься интернет-торговлей, если вложите достаточно средств в надежный сервер. Коммерция не имеет отношения к технологиям, она связана с реализацией. Повышенное внимание к инфраструктуре, а не к маркетингу приведет к тому, что вы останетесь с магазином, в котором никто ничего не покупает.

Посещаемость сайта во многом зависит от поисковых систем. Сто самых популярных слов для задания поиска являются либо нецензурными, либо непристойными, либо имеют отношение к порнографии. Остальные часто дают тысячи (или десятки тысяч) совпадений. Но самое удивительное то, что около 50% всех поисков оказываются неудачными.

Чтобы быть в первых рядах, вам необходимы технологии Java и др. Что важнее: то, что работает или что является новым? Подавляющее большинство клиентов заинтересовано в том, чтобы технологии хорошо работали. Согласно опросу Gallup, более 85% пользователей сети Интернет оценивают свой интеллект выше среднего. И если на вашем сайте люди будут ощущать свою умственную неполноценность, то провал вам обеспечен.

Интернет похож на телевидение. Интернет — это плохая копия TV. В условиях низкой пропускной способности каналов и бесконечного количества альтернатив практически невозможно создать в Сети информационный бизнес, аналогичный TV, который бы имел шансы на окупаемость.

По Сети «гуляют» много людей. Средний пользователь Интернета посещает примерно 100 сайтов и делает закладки только на 14 из них. Когда только исчезает прелесть новизны сайта, он начинает хиреть.

Если не экспериментировать, то обязательно проиграешь. Проигрываете обязательно, если будете неудачно экспериментировать, осваивая метод онлайн-бизнеса, не связанного с реальностью.

Сайт должен быть информационно насыщен. Большинство компаний не может позволить себе создать качественный портал, а сделать кое-как, это хуже, чем не сделать вообще. Затраты на продвижение портала съедят весь бюджет на продвижение сайта.

Анонимность для Сети полезна. Интернет, по существу, является анонимной средой. Анонимность ведет к спаму, разовым посещениям сайтов, отсутствию маркетинговой эффективности и ненадлежащему поведению. Опытные маркетологи используют «приманки» для того, чтобы пользователь снял маску, и вознаграждают тех клиентов, которые раскрывают свои имена.

Можно зарабатывать деньги на торговле баннерами. Да, действительно, заработать смогут несколько порталов, занимающих верхние строчки в рейтинге популярности. Даже у самых популярных порталов нередко размер нераспроданных запасов порой составляет до 85%.

Проявлять активность полезно. Множество компаний пало жертвой уверенности в своих собственных силах и в том, что смогут сделать всю работу по созданию сайта самостоятельно. Они ежедневно тратят массу времени на вылизывание сайта, создание чата и тратят массу времени на администрирование, но при этом забывают о главном — о маркетинге.

Типичные ошибки в проведении интернет-кампаний
(по данным исследования в Великобритании, 2005 г.)

Три четверти маркетинговых кампаний в Интернете сбоят из-за проблем с web-сайтом.

В 14% случаев технические причины оказываются фатальными для всего мероприятия. Критичным фактором для их эффективности является уровень знания возможностей интернет-технологий маркетологами, которые и планируют кампанию.

Специалисты по маркетингу имеют катастрофически низкий уровень технической грамотности. Две трети из них не смогли назвать, какое максимальное количество транзакций способен выдержать их web-сайт, а 47% даже не смогли сказать, как много посетителей сайта покидают его, так и не совершив заданное действие (что возможно отследить по логам сервера).

В 73% всех случаев во время проведения интернет-кампаний возникли те или иные проблемы с web-сайтом. В каждом третьем случае эти проблемы имели степень от серьезных до критических, а в 14% случаев они привели к полному провалу всей кампании. Каждая седьмая фирма испытывает технические проблемы с web-сайтом регулярно.

Главная проблема — пропасть в общении маркетингового и IT-отделов. В 26% случаев оказалось, что недопустимая перегрузка или падение сайта возникло из-за того, что маркетологи не согласовали, а зачастую даже не предупреждали IT-отдел о деталях проекта перед его запуском. Каждый второй маркетолог вообще очень редко общается с IT-специалистами.

Маркетологи должны всегда помнить, что проведение неподготовленной интернет-кампании может нанести урон имиджу компании в глазах потребителей.

Международный кодекс МТП и ЕСОМАР по практике проведения
маркетинговых и социальных исследований
(Избранные статьи)

Вступление

Эффективное двустороннее сотрудничество между поставщиками и потребителями товаров и услуг всех видов является жизненно необходимым для любого современного общества. Растущие международные связи подчеркивают эту необходимость. Для этого поставщик стремится информировать потребителя с помощью различных форм информационно-рекламной деятельности о том, что и где можно приобрести. Разнообразные запросы потребителя должны быть известны тем, кто отвечает за удовлетворение потребностей как в частном, так и в государственном секторах экономики, и это вызывает необходимость расширения исследований.

Маркетинговые исследования направлены на изучение рынков товаров и услуг всех видов. В частности, маркетинг включает в себя систематическое изучение поведения, ожиданий и мнений как отдельных людей, так и организаций.

Настоящий Международный кодекс предназначен для того, чтобы отдельные специалисты и заинтересованные организации имели основные правила, принятые во всем мире. Кодекс может применяться как для международных, так и национальных проектов.

Основные принципы

Маркетинговые и социальные исследования зависят от доверия со стороны общественности: должна быть уверенность, что такие исследования проводятся честно, объективно, без нежелательного вмешательства и без нанесения ущерба опрашиваемым лицам, что эти исследования основываются на добровольном сотрудничестве с общественностью.

Общественность должна быть уверена, что любое маркетинговое исследование проводится в строгом соответствии с Кодексом и что не будут нарушены права личности.

Исследования должны также проводиться в соответствии с принятыми принципами добросовестной конкуренции, как это понимается и принимается везде, на уровне высоких технических стандартов. Специалисты, проводящие маркетинговые и социальные исследования, должны быть постоянно готовы к тому, чтобы предоставить необходимую информацию для четкой оценки качества их работы и обоснованности выводов.

Определения

Под термином «маркетинговые исследования» понимаются систематический сбор и объективная запись, классификация, анализ и представление данных, относящихся к поведению, потребностям, отношениям, мнениям, мотивациям и т.д. отдельных личностей и организаций (коммерческих предприятий, государственных учреждений и т.д.) в контексте их экономической, общественной, политической и каждодневной деятельности. Термин «маркетинговые исследования» включает в себя также понятие «социальные исследования», поскольку при проведении последних используются одинаковые приемы и методы изучения явлений и проблем, не связанных напрямую с маркетингом товаров и услуг. Поэтому в Кодексе термин «маркетинговые исследования» будет включать в себя равным образом и понятие «социальные исследования». Этот термин включает в себя также формы исследования, которые обычно называются «исследования промышленного маркетинга» и «кабинетные исследования», особенно если эти понятия относятся к получению первичной (полевой) информации и не являются результатом вторичного анализа уже имеющихся данных.

Термин «исследователь» определяет любую личность, компанию, группу, государственный или частный институт, отдел, подразделение и т.д., которые прямо или косвенно проводят (или выступают в роли консультанта) маркетинговые исследования, готовят обзоры, разрабатывают проекты или предлагают свои услуги в данной области. Термин «исследователь» также включает в себя любой отдел, подразделение и т.д., принадлежащий или являющийся частью организации «клиента». Термин «исследователь» также покрывает деятельность «субподрядчика», которому поручено провести какую-либо часть исследовательской работы (сбор, или анализ информации, издание, профессиональные консультации и т.д.). В таких случаях «исследователь» несет ответственность за то, чтобы деятельность «субподрядчика» велась в соответствии с правилами Кодекса.

Термином «клиент» определяется любая личность, компания, группа, частная или государственная организация, отдел, подразделе-

ние и т.д. (включая также любой отдел, подразделение и т.д., являющиеся частью организации «исследователя»), которые полностью или частично поручают, просят, дают полномочия или согласие на проведение маркетинговых исследований, а также предполагают поручить провести их.

Правила

Статья 13.

Никакая другая деятельность не может сознательно или нечаянно представляться ложно как маркетинговое исследование. Особенно не могут быть отнесены к маркетингу (прямо или косвенно) такие виды деятельности, как:

- расследования в личных или иных целях для получения легальной, политической, надзорной или иной частичной информации о частных лицах как таковых;

- комплектование списков, регистров или банков данных с любыми целями, кроме целей маркетинговых исследований;

- промышленный, коммерческий или иной вид шпионажа;

- получение информации для использования в целях кредитного рейтинга и оказания иных подобных услуг;

- использование информатора в целях продажи или стимулирования сбыта;

- сбор долгов;

- прямые или косвенные попытки, включая специальную подборку вопросов, с целью повлиять на мнение или отношение информатора к какой-либо теме.

Статья 14.

Исследователи не должны представлять свои квалификацию, опыт, знания, доступ к техническим средствам большими, чем они есть на самом деле.

Статья 15.

Не допускается неоправданная критика и унижение конкурентов.

Статья 16.

Никто не вправе сознательно распространять заключения из проведенных исследовательских проектов или предоставленных услуг, которые не соответствуют или не подтверждаются собранными данными.

Статья 17.

Отношения между клиентом и исследователем являются предметом некоторой формы контракта, заключенного между ними. Настоящий Кодекс не имеет своей целью ограничить свободу сторон в намерении заключить любое соглашение между ними. Однако такое соглашение не должно расходиться с положениями Кодекса, за исклю-

чением некоторых специальных статей, таких как ст. 18—21, 31 и 33. Только эти статьи могут быть изменены по согласованию между клиентом и исследователем.

Статья 18.

Предложения и оферты на проведение маркетинговых исследований, сделанные исследователем по запросу клиента без согласования цены, остаются собственностью исследователя, подготовившего их. В частности, потенциальные клиенты не должны передавать предложения одного исследователя другому, за исключением тех случаев, когда последний действует как консультант клиента по данному исследованию; также клиент не должен использовать предложения или оферты одного исследователя, чтобы влиять на предложения другого исследователя. Таким же образом план-проспект маркетингового исследования и спецификации, подготовленные клиентом, остаются собственностью клиента.

Статья 19.

Результаты исследования и данные, содержащиеся в проекте маркетингового исследования, являются собственностью клиента. Результаты исследования и данные не могут быть раскрыты исследователем третьей стороне, кроме тех случаев, когда на то имеется предварительное письменное согласие клиента.

Статья 20.

Технические способы и методы исследования (включая программный продукт) не становятся собственностью клиента, у которого возникает право на их использование.

Статья 21.

Все записи, подготовленные исследователем, кроме самого отчета, остаются собственностью исследователя, который имеет право уничтожить их через два года после окончания исследования без оповещения клиента.

Оригиналы заполненных анкет и прочие базовые полевые данные могут быть уничтожены ранее оговоренного выше срока при условии, что:

а) все данные, касающиеся исследования, перенесены и сохранены для дальнейшего анализа на оговоренный срок полных двух лет хранения;

б) более короткий срок хранения может быть согласован с клиентом в соответствии с положениями ст. 17.

Статья 25.

Исследователь должен ясно указать клиенту, какую часть проекта будут осуществлять субподрядчики, и в случае запроса клиента называть этих субподрядчиков.

Статья 26.

По желанию клиент или его полномочный представитель могут присутствовать при проведении ограниченного числа интервью, чтобы оценить уровень проводимых полевых работ. При некоторых видах исследований (например, панельных исследованиях) это может потребовать предварительного согласия информатора на присутствие такого наблюдателя. Клиент должен компенсировать исследователю все расходы, связанные с желанием присутствовать при интервью, поскольку его присутствие может помешать, задержать или увеличить стоимость полевых исследований.

Если опросы проводятся для многих клиентов, исследователь может потребовать, чтобы был назначен один независимый от других клиентов наблюдатель, которому доверено проверять качество проводимых полевых исследований.

Статья 31.

При отсутствии в контракте соответствующей оговорки клиент не имеет права на исключительное использование материалов исследователя полностью или частично.

Статья 32.

Исследователь при предоставлении результатов исследования (независимо от того, является ли оно устным, письменным или любым другим) должен четко разделять результаты как таковые и свою личную интерпретацию данных, равно, как и свои предложения.

Статья 34.

В отчет по проведенному исследованию должна быть включена следующая информация:

- основные данные:
 - для кого и кем проводилось исследование,
 - цель исследования,
 - имена субподрядчиков и консультантов, проводивших любую существенную часть исследования;
- предмет исследования
 - описание предполагаемого и фактического охвата проблемы,
 - размер, характер и география распространения предмета исследования, как запланированные, так и фактически полученные данные (и, где возможно, дать объем собранных данных, полученных только частично о предмете исследования),
 - детали метода изучения предмета исследования, а также использованные методы взвешивания (оценки),

- где технически возможно, данные об уровне респонса (отношения количества ответов к количеству вопросов) и комментарии по поводу возможного искажения результатов из-за отсутствия ответов на заданные вопросы;
- **сбор данных:**
 - описание метода, с помощью которого проводился сбор информации (т.е. личное интервью, письменные анкеты или телефонные интервью, групповое обсуждение, наблюдение и др. методы),
 - важнейшие выводы, полученные в результате исследования,
 - методы привлечения информаторов,
 - период времени, когда проводились полевые исследования,
 - в случае кабинетных исследований, точное указание источников информации и их надежность;
- **представление результатов:**
 - важнейшие выводы, полученные в результате исследования,
 - база вычисленных процентов с четким указанием базы весового и невесового методов,
 - общие указания относительно статистических границ допустимых погрешностей в отношении основных итогов, а также статистически значимых различий между ключевыми параметрами,
 - использованные анкеты и другие важные материалы (или в случае совместного исследования в той части, которая касается упомянутого выше предмета исследования).

Выдержки приводятся по книге: Завьялов П.С., Демидов В.Е.

Формула успеха: маркетинг.

Жизненный цикл товара

Модель жизненного цикла с характеристикой отдельных стадий и соответствующих действий



Характеристика стадий жизненного цикла

Дифференциация	Значительная	Снижающаяся	Низкая	Низкая
Уровень продаж	Низкий	Быстрый рост	Медленный рост	Снижение
Прибыль	Отрицательная, убытки	Максимум	Снижение	Низкая или нулевая
Выручка	Отрицательная	Небольшая	Высокая	Низкая
Потребители	Новаторы	Специфические сегменты рынка	Массовый рынок	Аутсайдеры
Конкуренция	Незначительная	Растущая	Много конкурентов-последователей	Снижающаяся
Цены	Дифференциация	Дифференциация и колебания	Стабильные	Защитная ценовая политика

Окончание

Количество марок товара	Одна или несколько	Быстрое увеличение	Несколько новых	Быстрое уменьшение
Соответствующие ответные действия на каждой стадии				
Стратегия	Расширение рынка	Проникновение на новые рынки	Сохранение доли рынка	Увеличение отдачи
Расходы по маркетингу	Высокие	Высокие (относительное снижение)	Снижаются	Низкие
Акцент в маркетинге	Знакомство с продукцией	Предпочтение одной из марок	Верность «своей» марке	Выборочные
Сбытовая сеть	Небольшая	Интенсивная	Интенсивная, поиск случайных потребителей	Выборочная
Цены	Высокие	Снижаются	Самые низкие	Растут
Продукция	Основной тип	Использование уникальных свойств	Дифференциация	Рационализация
Усилия по продвижению товара на рынке	Высокие удельные расходы	Рост удельных расходов	Стабильные, рекламная компания по поддержанию	Быстрое снижение
Целевая группа потребителей	Первопроходцы	Первые последователи	Аутсайдеры	Специфические группы
Стратегия в разработке продукции	Первооткрыватель рынка	Следование за лидером	Рационализация сфер применения; сопутствующие товары	Товарная группа вытесняется

Латеральный маркетинг: новое или хорошо забытое старое?

Сегодня, чтобы оставаться конкурентоспособными, компании не могут более опираться только на традиционные технологии, необходимы инновации, которые смогут дать ей неоспоримое преимущество перед конкурентами. Компаниям, стремящимся добиться процветания, приходится выпускать новые товары и придумывать новые способы их продвижения. Однако конкуренты быстро перенимают идеи, и для того, чтобы все время быть на шаг впереди, требуется непрерывно придумывать новинки. А значит, надо отказаться от стереотипов мышления в разработках как видов товаров, так и системах их продвижения.

Этого же ждут и потребители, утрачивая лояльность к традиционным брендам и все охотнее пробуя новые. Так что просто раскрученного бренда сегодня может стать уже недостаточно. Как и раньше, далеко не все из инноваций приживаются на рынке. На потребительских рынках неудачными оказываются 80% новых товаров, в сфере b2b — около 40%. Одна из причин состоит в том, что большая часть новшеств разрабатывается традиционно, другая, составляющая не менее 60%, — в неверном определении рыночной ниши. В первом случае в товар вносят лишь незначительные изменения, связанные с запахом, размером, дизайном упаковки, содержанием сахара и т.п. Во втором — неверно определяют категории потребителей, не учитывая их потребности и представления об уровне цен.

Более перспективный, хотя и более рискованный, путь — создание новинок. Известный исследователь феномена творчества Э. де Боно в свое время предложил термин «латеральное мышление» в противоположность «вертикальному», или логическому. По сути, речь идет о поиске решения нестандартными методами. «Невозможно вырыть яму в ином месте, если только углублять уже существующую. Вертикальное мышление необходимо для углубления имеющейся ямы. С помощью латерального мышления яму копают на новом месте», — говорит Эдвард де Боно. Конечно, латеральный маркетинг ни в коей мере не заменяет вертикального, а только лишь дополняет его.

Технология латерального маркетинга

Она состоит в нахождении связи между двумя порой совершенно разными понятиями, используя для этого в том числе приемы и методы активизации развития творческого воображения.

Помимо описанных методов для поиска нестандартных решений могут использоваться методы и типовые приемы теории решения изобретательских задач (ТРИЗ), разработанные еще в середине 50-х гг. XX в. Г.С. Альтшуллером.

Алгоритмический подход к решению задач и типовые приемы устранения технических противоречий, а по сути, поиск инновационных решений, — это то, что является общим в подходах ТРИЗ и латерального маркетинга.

В основе подхода ТРИЗ лежит первоначальное формулирование идеального конечного результата (ИКР), описание того, что же есть «свет в конце туннеля». Далее описание ИКР идет в очень простых выражениях и в рисунке. Чем проще и наглядней получится рисунок, тем ярче для вас высветится путь поиска решения. И только после этого вам необходимо будет мысленно встать на эту вершину ИКР и, вглядываясь вниз, искать пути преодоления барьеров к его достижению, строго следуя алгоритму прохождения этапов и используя в качестве подспорья типовые приемы устранения противоречий с учетом имеющихся у вас возможностей. Каждый ваш следующий шаг должен быть абсолютно логичен и увязан с предшествующими. А главное, он должен способствовать достижению поставленной цели — реализации ИКР. Такой стиль мышления должен использоваться в работе сотрудников подразделения маркетинга в процессе поиска новых решений и подходов.

Подходы латерального маркетинга можно использовать для всех элементов комплекса маркетинга (Product, Price, Place, Promotion). Сначала компания должна определить, что именно она хочет изменить в своем товаре. Обычно выбор падает на один из трех уровней: на уровень рынка, товара или на остальную часть маркетингового комплекса (цена и промоушен).

На уровне товара это предполагает изменить что-то в продукте или услуге и найти, как этим можно воспользоваться. Существует несколько способов придумывать такие нестандартные варианты.

Схема латерального маркетинга

Шаг 0. Выберите товар или услугу.

Шаг 1. Выберите один из уровней вертикального маркетингового процесса:

- уровень рынка;

- уровень товара;
- остальные части комплекса маркетинга.

Шаг 2. Выполните латеральный сдвиг.

Рыночный уровень

Измените один аспект:

- потребность или полезность;
- цель;
- место;
- время;
- ситуацию;
- опыт.

Уровень товара

Примените к элементу товара (материалу, упаковке, атрибутам бренда, использованию или покупке) один из шести методов:

- замену;
- исключение;
- объединение;
- реорганизацию;
- гиперболизацию;
- инверсию.

Остальные части маркетингового комплекса

Примените коммерческую формулу других категорий:

- формулу ценообразования;
- формулу коммуникации;
- формулу распространения.

Шаг 3. Соедините разрыв путем метода оценки:

- представьте процесс покупки;
- выявите позитивные моменты;
- определите возможную обстановку реального использования товара или услуги.

Источник: Котлер Ф., Фернандо Т. Новые маркетинговые технологии. Методики создания гениальных идей.

Например, замена материала нижней части ковра (обычно ее делают из пластика или веревки) на тот же самый материал, из которого изготовлена лицевая часть, привела к новой концепции двусторонних ковров. Или инверсия: вместо «пицца, которая доставляется на дом» — «пицца, которая не доставляется на дом», привела к идее замороженной пиццы. В Испании появление данного продукта сократило бизнес по доставке пиццы на 30%.

Множество новых товаров создано по принципу объединения. Например, уже знаменитый Kinder Surprise (к шоколаду добавлена

возможность играть), интернет-кафе (добавление к кафетерии доступа в мировую сеть), мобильный телефон с фотокамерой и т.д.

Новые продукты, полученные с помощью латерального маркетинга, часто требуют значительных инвестиций в производство. Так, Kinder Surprise сложнее произвести, чем простую плитку шоколада. Кроме того, потребитель должен еще привыкнуть к ним, поэтому для продвижения такого рода товаров требуются серьезные усилия. Но экономический эффект может оказаться намного большим, нежели в случае с новинками, полученными традиционным путем.

На уровне рынка латеральный маркетинг, сохраняя неизменным сам товар (услугу), предлагает искать новые ситуации, время и место его потребления и тем самым расширяет возможности его применения. Сделав свой магазин ночным, можно привлечь людей, поздно возвращающихся домой и желающих спокойно сделать покупки. GPS-технология вначале была разработана для кораблей, но, поместив GPS в автомобиль, удалось создать новый сервис по поиску украденных машин.

На уровне комплекса маркетинга латеральный маркетинг предполагает отход от существующих способов представлять товар или услугу потребителю. В отличие от первых двух уровней этот вариант скорее тактический, он ничего не меняет в товаре (услуге), но дает результаты немедленно. Обычно речь идет о новых формах ценообразования, распространения и коммуникации (их часто заимствуют у других категорий товаров).

Так, многие сотовые операторы за рубежом сегодня предлагают мобильные телефоны либо по очень низкой цене, либо бесплатно, окупая свои затраты трафиком.

Инновационный подход для российских компаний не новинка, он существовал всегда, и неслучайно мы в целом ряде отраслей были долгое время лидерами. Другое дело, что он порой носил спонтанный характер и не был структурирован. Типичным примером такого латерального сдвига в ТНП можно считать разработку клея БФ, который сначала существовал как обычный клей, а впоследствии благодаря своим свойствам выпускался и как медицинский.

Найти инновационную идею настолько же трудно, насколько сама она должна быть простой, как все гениальное. Тем не менее утверждать, что этот путь не для российских компаний, что они еще должны научиться пользоваться приемами традиционного маркетинга, — самое большое заблуждение.

ТЕОРИЯ ДЕНЕЖНОЙ ОЦЕНКИ ВЫГОД:
10 ПРАВИЛ УСПЕХА¹

Всегда помните, что «цена» и «стоимость» — разные вещи. Цена лишь составляющая стоимости. При любом удобном случае покупатели относятся к цене так, будто это единственное, на что им приходится тратить свои средства. Покупатели употребляют эти слова как взаимозаменяемые. Проявляйте стойкость и не уступайте в этом вопросе!

Задавайте вопрос: «А что из этого следует?» Не позволяйте своим специалистам по продажам и маркетингу обсуждать свойства и преимущества товара, не задавая вопроса: «А что из этого следует?». Как эти свойства и преимущества товара можно представить в виде денежных средств, которые получит клиент? Какими будут последствия, если клиент не купит ваш товар?

Определяйте направление своих разработок на основе концепции денежной оценки выгод. Позволяет ли ваш товар, услуга и все прочие дополнения к ним оптимизировать передачу представленной в денежном выражении стоимости нашим клиентам? Основным критерием оценки процесса разработки новой продукции должна стать стоимость, которую она способна передать клиентам. Если вашему предложению в настоящее время не хватает значимой стоимости, подумайте, каким образом можно его улучшить, чтобы устранить эту проблему.

Используйте цифры. Не поддавайтесь искушению использовать слова, если стоящую перед вами задачу можно намного лучше решить с помощью цифр. Утверждение «на 25% быстрее» звучит более убедительным, чем «намного быстрее». Фраза «50 новых сделок» выглядит внушительнее, чем «значительное повышение дохода».

Сначала представляйте саму концепцию. Замечательные аргументы, основанные на концепции денежной оценки выгод клиента, будут пропущены мимо ушей, если клиент сначала не поймет, что проводимый анализ направлен на то, чтобы помочь его компании. Более того,

¹ По материалам книги Фокс Д., Грегори Р. Конкурентные преимущества в денежном выражении. М.: Альпина Бизнес Бук, 2005.

он может усмотреть в вашем подходе хитрость продавца и отнестись к этому скептически.

Объясняйте свои расчеты. Обратите внимание, что при продаже на основе концепции денежных выгод клиент может выслушать ваши объяснения о проведенном анализе, свидетельствующем об обеспечении для его компании, кивая головой. Однако в ваше отсутствие не сможет восстановить представленные расчеты, и это не позволит ему поделиться вашим предложением с его коллегами, что имеет решающее значение в достижении заинтересованности. В других случаях клиент может кивать из вежливости, даже если он ничего не понимает, опасаясь, что если он признается в этом, то его посчитают тупым. Чтобы концепция денежной оценки выгод заработала, доходчиво объясняйте каждый этап расчетов.

Проведите подготовительную работу. Для встречи с клиентом с целью анализа расчетов, направленных на предоставление преимуществ вашего товара или услуги в денежном выражении, необходимо подготовить:

1) расчеты, позволяющие представить выбранные вами элементы стоимости в денежном выражении (с пропусками для конкретных данных);

2) набор ориентированных данных, рассчитанных в ходе предварительной работы.

Эти показатели подстрахуют вас, если клиент не сможет предоставить собственные данные.

Используйте показатели клиента. Всегда, когда есть такая возможность, просите клиента предоставлять информацию, необходимую для проведения анализа, основанного на денежной оценке выгод. Личное участие в процессе продажи влечет убежденность клиента. Показатели же самого клиента для него неоспоримы.

Конкуренты всегда остаются той силой, которая заставляет вас снижать цену. Эта сила конкуренции никогда не иссякнет, поэтому вам необходимо противопоставить что-то со своей стороны. Стоимость, представленная в денежном выражении, которую вы создаете и подтверждаете документально, способна противостоять конкурентам.

Не забывайте применять концепцию денежной оценки выгод в качестве защитного средства от конкурентов. Если вы не можете позволить себе потерять какого-либо клиента, постарайтесь периодически поставлять ему информацию о стоимости, представленной в денежном выражении, которую вы передаете ему в рамках повседневных взаимоотношений. Не допускайте, чтобы отсутствие информации позволило клиенту поддаваться искушению и переключиться на конкурентного поставщика, предлагающего низкие цены.

ПОЛОЖЕНИЕ ОБ ОПЛАТЕ ТРУДА ТОРГОВЫХ
ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ

В целях повышения материальной заинтересованности сотрудников отдела мерчандайзинга в расширении представленности продукции компании в городе и регионах, глубины ассортимента производимой продукции в конечных торговых точках, повышении лояльности потребителей, а также росте объема продаж и увеличении прибыли компании, ввести следующий расчет ежемесячной заработной платы сотрудников:

Торговый представитель — мерчандайзер (ТП-М)

1. Основная заработная плата начисляется ежемесячно по следующей формуле

$$ЗП = Б \left(1 + k_1 \frac{A_{\text{факт}}}{A_{\text{план}}} + k_2 \frac{ТТ_{\text{факт}}}{ТТ_{\text{план}}} + k_3 \frac{POS_{\text{факт}}}{POS_{\text{план}}} \right),$$

где Б — ежемесячный базовый оклад. Является постоянным гарантированным заработком сотрудника, на который не распространяются меры депремирования и штрафные санкции. Может начисляться и выплачиваться частями в виде аванса, в размере и с периодичностью, установленными начальником отдела (еженедельно, раз в две недели, раз в месяц). Размер базового оклада устанавливается дополнительным Приложением по каждому региону;

$\frac{A_{\text{факт}}}{A_{\text{план}}}$ — средневзвешенное значение глубины ассортимента в торговых точках, закрепленных за ТП-М,

где $A_{\text{факт}}$ — фактическое наличие ассортимента продукции в каждой торговой точке, закрепленной за ТП-М. Определяется на основании ежедневных отчетов ТП-М;

$A_{\text{план}}$ — рекомендуемый ассортимент продукции, который должен быть представлен в каждой торговой точке в зависимости от характеристики магазина (небольшой, средний, супермаркет). Рекомендуемый ассортимент с детализацией по маркам и группам продукции для каждого вида торговой точки предоставляется подразделением маркетинга в отдел мерчандайзинга ежемесячно, до начала планируемого периода;

- k_1 — весовой коэффициент выполнения плана по ассортименту в торговых точках;
- $ТТ_{факт}$ — фактическое количество торговых точек, посещенных ТП-М за отчетный месяц и подтвержденных ежедневной отчетностью;
- $ТТ_{план}$ — плановое количество торговых точек, закрепленных за ТП-М. Определяется начальником отдела индивидуально для каждого ТП-М в зависимости от наличия автотранспорта для передвижения, удаленности торговых точек друг от друга, их характеристики (небольшой, средний, супермаркет), а также запланированных на этот период промоакций, которые организует и контролирует ТП-М. Устанавливается ежемесячно до начала отчетного периода и утверждается директором департамента филиалов;
- k_2 — весовой коэффициент выполнения плана по посещаемости торговых точек;
- $POS_{факт}$ — количество POS-материалов, размещенных в торговых точках на конец отчетного периода. Размещение POS-материалов подтверждается ежедневными отчетами ТП-М и контролируется супервайзером и начальником отдела маркетинга не реже двух раз в месяц;
- $POS_{план}$ — рекомендуемое количество POS-материалов, которое должно быть размещено в каждой торговой точке в зависимости от характеристики магазина (небольшой, средний, супермаркет). Рекомендуемое количество по маркам продукции для каждого вида торговой точки предоставляется подразделением маркетинга и корректируется ими по мере появления новых POS-материалов;
- k_3 — выполнения плана по размещению POS-материалов в торговых точках.

2. Установить коэффициенты:

k_1 (глубина ассортимента) — 0,20;

k_2 (количество торговых точек) — 0,15;

k_3 (размещение POS-материалов) — 0,10.

Доплаты и премии (ежемесячно)

■ За заключение договоров на поставку продукции в новые торговые точки.

При заключении по инициативе ТП-М договора на поставку продукции в новую торговую точку начисляется единовременная премия в размере... руб. за каждый заключенный договор. Новой считается торговая точка, не входящая в список торговых предприятий, обслуживаемых оптовиками, закрепленными за ТП-М, и в которую ранее не поставлялась продукция компании.

Договор на поставку продукции в новую торговую точку заключается оптовиком, работающим в данном регионе, на основании письменного предложения, отправленного оптовику менеджером подразделения сбыта соответствующего направления. Предложение формируется менеджером службы сбыта на основании поступившей от ТП-М письменной заявки с указанием необходимых для заключения договора дан-

ных, а также пожеланий администрации торговой точки (ассортиментный перечень, объемы и сроки первой поставки).

Торговая точка закрепляется за ТП-М и включается в список точек, по которым предоставляется утвержденная отчетность.

Премия выплачивается одновременно с заработной платой по истечении одного месяца со дня первой поставки в новую торговую точку при условии стабильной работы с ней, что подтверждается ежедневной отчетностью ТП-М о наличии ассортимента продукции в данной торговой точке.

■ За организацию и проведение промоакций.

За качественную организацию и проведение промоакций в торговых точках региона ТП-М выплачивается премия из расчета до... руб. за каждую торговую точку, в зависимости от масштаба и сложности проводимых промоакций (согласовывается с начальником отдела маркетинга). Размер премии может быть скорректирован начальником отдела мерчандайзинга с применением КТУ в размере от 0,5 до 1,2 в зависимости от проявленной инициативы и эффективности работы торгового представителя.

Количество промоакций, периодичность, время и место их проведения планируются по мере необходимости и утверждаются руководителем службы маркетинга и рекламы и начальником отдела мерчандайзинга.

■ За перевыполнение плана продаж по торговым точкам.

За качественную работу ТП-М в закрепленных за ним торговых точках, повлекшую за собой перевыполнение плана продаж в кг или других единицах измерения, выплачивается следующая премия:

$$\text{Премия} = Б \times \frac{V_{\text{кг факт}} - V_{\text{кг план}}}{V_{\text{кг план}}},$$

где Б — месячный базовый оклад;

$\frac{V_{\text{кг факт}} - V_{\text{кг план}}}{V_{\text{кг план}}}$ — процент перевыполнения плана продаж за отчетный месяц по торго-

вым точкам, закрепленным за ТП-М, рассчитываемый по следующим показателям:

$V_{\text{кг факт}}$ — фактический объем продаж, реализованный за отчетный месяц через торговые точки, закрепленные за ТП-М. Определяется на основании данных по объемам продаж оптовиков, поставляющих продукцию в данный регион, с полной детализацией по конечным точкам продаж и группам товаров. Данные предоставляются подразделением продаж каждого направления в подразделение маркетинга и сбыта не позднее 3-го числа месяца, следующего за отчетным;

$V_{\text{кг план}}$ — плановый объем продаж, установленный на отчетный месяц для торговых точек, закрепленных за ТП-М. Устанавливается экономической службой маркетинга и сбыта не позднее 5-го числа каждого месяца на основании следующих данных:

- динамика продаж через торговые точки, закрепленные за ТП-М;
- план продаж по каждому оптовику на отчетный месяц, предоставляемый службой сбыта каждого направления одновременно с фактическими данными за истекший месяц.

Утвержденный план продаж может быть скорректирован лишь в исключительных случаях, связанных с форс-мажорными обстоятельствами, не зависящими от деятельности ТП-М. Корректируется экономической службой маркетинга и сбыта на основании письменного представления, направленного начальником отдела мерчандайзинга.

■ За профессионализм и инициативу.

За профессиональную выкладку ассортимента продукции, грамотное и эффективное позиционирование товара компании в торговом зале, обеспеченность торговой точки POS-материалами и качественное оформление ими торгового места, а также за проявленную в работе инициативу сверх установленных должностных обязанностей ТП-М выплачивается ежемесячная премия в размере от 5 до 20% месячного базового оклада.

Решение о премировании ТП-М принимается по истечении каждого месяца начальником отдела на основании еженедельных отчетов супервайзера, закрепленного за данным регионом, а также отзывов о работе ТП-М от администрации торговых точек и оптовиков, поставляющих продукцию компании в эти точки.

Компенсационные выплаты (ежемесячно)

■ За использование личного автотранспорта. При использовании ТП-М личного автотранспорта производится доплата за амортизацию личного автотранспорта в размере, установленном на предприятии, а также компенсируются расходы на ГСМ по нормативам согласно утвержденным начальником отдела маршрутам передвижения ТП-М и количеству обслуженных им за отчетный период торговых точек.

Заработная плата на время испытательного срока

Нанимаемому сотруднику устанавливается испытательный срок длительностью один месяц, во время которого выплачивается аванс в размере базового оклада, установленного для данного региона. По истечении испытательного срока начальник отдела принимает решение о переводе сотрудника на постоянную работу и выплату за истекший период остальных видов доплат и премий. Во время испытательного срока ТП-М

обязан предоставлять в установленные сроки всю отчетность, утвержденную начальником отдела мерчандайзинга.

Штрафные санкции

На ТП-М могут быть наложены штрафные санкции за следующие нарушения:

— нарушение трудовой дисциплины, правил внутреннего распорядка компании; несоблюдение установленных сроков предоставления обязательной отчетности — до ...% месячного базового оклада;

— предоставление некачественной и (или) недостоверной информации в отчетности — до ...% месячного базового оклада. Факт предоставления ТП-М некачественной или недостоверной информации устанавливается супервайзером либо начальником отдела мерчандайзинга в ходе выездной проверки и подтверждается соответствующим отчетом.

Супервайзер

Заработная плата

Супервайзеру устанавливается ежемесячный базовый оклад в размере, установленном дополнительным Приложением по каждому региону. В базовый оклад супервайзера входит обслуживание одного закрепленного за ним региона.

Доплаты и премии (ежемесячно)

■ За новые регионы.

За каждый новый регион, закрепляемый за супервайзером, вводится доплата в размере ...% месячного базового оклада. Для получения качественной и своевременной информации от супервайзера за ним может быть закреплено не более трех регионов. Выездные проверки по каждому региону осуществляются супервайзером не реже шести раз в месяц. График выездных проверок супервайзера по закрепленным за ним регионам, формы, периодичность и сроки предоставляемой им отчетности согласовываются и утверждаются начальником отдела мерчандайзинга. Размер заработной платы может быть скорректирован начальником отдела мерчандайзинга с применением КТУ в размере от 0,5 до 1,2 в зависимости от проявленной инициативы и эффективности работы супервайзера.

■ За профессионализм и инициативу.

За профессиональную организацию работы ТП-М в регионах, закрепленных за супервайзером, повлекшую за собой рост количественных и качественных показателей в торговых точках региона, а также

за проявленную в работе инициативу сверх установленных должностных обязанностей супервайзеру выплачивается ежемесячная премия в размере от ... до ...% месячного базового оклада. Решение о премировании супервайзера принимается по истечении каждого месяца начальником отдела на основании еженедельных отчетов супервайзера, закрепленного за данными регионами.

■ За перевыполнение плана продаж в регионах.

За качественную работу ТП-М в закрепленных за супервайзером регионах, повлекшую за собой перевыполнение плана продаж по регионам, супервайзеру выплачивается премия:

$$\text{Премия} = Б \times \frac{V_{\text{кг факт}} - V_{\text{кг план}}}{V_{\text{кг план}}},$$

где Б — месячный базовый оклад супервайзера, а показатели $V_{\text{кг факт}}$ и $V_{\text{кг план}}$ определяются в виде общей суммы показателей ТП-М, закрепленных за супервайзером в каждом регионе.

Заработная плата на время испытательного срока

Нанимаемому сотруднику устанавливается испытательный срок длительностью один месяц, во время которого выплачивается аванс в размере базового оклада, установленного для данного региона. По истечении испытательного срока начальник отдела принимает решение о переводе сотрудника на постоянную работу и выплату за истекший период остальных видов доплат и премий. Во время испытательного срока супервайзер обязан предоставлять в установленные сроки всю отчетность, утвержденную начальником отдела мерчандайзинга.

Штрафные санкции

На супервайзера могут быть наложены штрафные санкции за следующие нарушения:

■ нарушение трудовой дисциплины, правил внутреннего распорядка компании, несоблюдение установленных сроков предоставления обязательной отчетности — до ...% месячного базового оклада;

■ предоставление некачественной и (или) недостоверной информации в отчетности — до ...% месячного базового оклада. Факт предоставления супервайзером некачественной и (или) недостоверной информации может быть установлен начальником отдела мерчандайзинга, либо директором департамента филиалов в ходе выездной проверки и подтверждается соответствующим отчетом.

УПРАВЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЯМИ
С КЛЮЧЕВЫМИ КЛИЕНТАМИ НА РЫНКЕ B2B

...процветание общества является результатом не столько альтруистического поведения, сколько обеспечения соответствия взаимных интересов покупателя и продавца посредством конкурентного обмена.

Адам Смит

В условиях жесткой конкуренции и ограниченности финансовых ресурсов, компании отчетливо осознали необходимость перехода в своей рыночной стратегии от традиционной нацеленности на рынок и привлечения клиентов, к сбалансированному стремлению к привлечению и удержанию ключевых из них, что невозможно, без доверия последних к поставщику. Стремление завоевать доверие ключевого клиента — сегодня не просто вопрос деловой этики или морали. Это стремление к конкурентному преимуществу на рынке!

Лояльность сегодня — это не тактика, а стратегия бизнеса! Лояльность ключевых клиентов, сотрудников и инвесторов настолько взаимосвязаны, что понимание и управление одним аспектом требуют понимания и управления двумя другими. Краеугольный камень философии лояльности заключается в том, что главная цель бизнеса — создание ценности для ключевого клиента и за счет этого получение прибыли, а не просто получение прибыли любой ценой.

Маркетинг взаимоотношений с ключевыми клиентами

Принимая решение о выборе, к какой именно компании обратиться, клиент не в последнюю очередь апеллирует к своему прошлому опыту общения с ней и степенью удовлетворенности приобретенным товаром/услугой. Ни одной компании не в силах сделать абсолютно идентичным уровень обслуживания для всех клиентов. Как говорится: «Всем мил не будешь!». Следовательно, компании необходимо в первую очередь направить все свои усилия на удовлетворение потребностей тех из них, кто:

- приносит ей, с учетом всех затрат на обслуживание ключевого клиента, в том числе расходов на поддержание взаимоотношений с ним, положительную чистую ценность;

- является честным и всегда при любых сделках с компанией соблюдает договорные обязательства;

- действует в рамках имеющихся в его распоряжении финансовых ресурсов и не старается выйти за их пределы;

- своевременно оплачивает счета и тщательно соблюдает процедуры использования товара так, как рекомендует компания;

- реагирует на маркетинговые коммуникации компании, которые для него значимы;

- с готовностью и честно сообщает запрашиваемую у него информацию, что позволяет оперативно корректировать информацию в базе данных;

- анализируя свои права и обязательства, учится правильно взаимодействовать с компанией, что позволяет обеим сторонам получать максимальную выгоду от сотрудничества;

- жалуется только в том случае, когда его претензия действительно обоснована;

- с готовностью рекомендует товары и услуги компании другим людям;

- осуществляет стабильные закупки, что позволяет делать более точные прогнозы по продажам.

Создание бизнеса, ориентированного на ключевого клиента и движимого его потребностями начинается с осознания его потребностей. Всякий товар является мультиатрибутивным, т. е. обладающим набором многих атрибутов. Сила поставщика состоит в понимании того, какие атрибуты «весят» больше, как обеспечить их присутствие в своем товаре и сделать так, чтобы это присутствие четко ощутил ключевой клиент, а также умения при этом иметь приемлемый уровень затрат на производство, чтобы иметь возможность назначить конкурентоспособную цену. Компании, которые реально создают экономическую ценность для своих ключевых клиентов, имеют полное право на ее долю. Надбавка к цене, которую может установить компания, создающая ценность, помогает ей постоянно инвестировать в инновации и создавать еще большую потребительскую ценность.

Клиент в свою очередь будет осуществлять поиск товаров, максимизирующих для него потребительскую ценность, как он ее понимает и ощущает в условиях ограничений по деньгам и времени и повышающих прибыльность его деятельности. Очевидно, что общепринятой или универсальной потребительской ценности не существует, так как она

тесно связана с контекстом и состоянием отдельно взятого клиента. Если поставка качественного продукта одновременно сочетается с сервисом по его послепродажному обслуживанию, что особенно актуально для рынка b2b, то компанией достигается самая выигрышная комбинация, которую труднее всего будет копировать конкурентам. Но при этом сам сервис должен отличаться от просто качественного тонкостью акцентов, особенностями поведения всех сотрудников, которые укрепляют бренд и его имидж всеми возможными им способами.

С точки зрения ключевого клиента в рамках модели риска/значимости и суммарной ценности всех поставщиков можно подразделить на следующие группы (рис. 1).

Управляемый поставщик

Поставщикам следует рассчитывать на то, что их подвергнут тщательному изучению, ими будут «управлять» ради получения большей ценности. Доступ к клиенту будет контролируемым, информация будет чаще поступать чаще в форме требований, а не в качестве обмена мнениями, и в результате добиться большого прогресса будет трудно. Поставщик должен понять, на что обращает внимание клиент, и начать работать над предложением повышения ценности своего предложения.

Поставщик-партнер

Эта ячейка предполагает открытые двери, возможно, даже открытое ведение документации, если на карту действительно поставлена ценность, а не затраты и цены. Но поставщику следует избегать самоуспокоенности.

Желанный поставщик

Это позиция предполагает, что у поставщика есть возможность завоевать больший объем бизнеса, стать более крупным поставщиком, повысить свою значимость и таким образом стать поставщиком-партнером. Необходимо только научиться пользоваться этой привилегией в пользу Клиента и не злоупотреблять ею.

Независимый поставщик

В этом случае к вам будут обращаться только в моменты крайней необходимости. Это не самая лучшая позиция, но моменты крайней необходимости это как раз в то время, когда можно проявить себя, продемонстрировав способность выволить клиента из затруднительного положения, а это достаточно ценный результат.

Маркетинг взаимоотношений с ключевыми клиентами подразумевает не только выбор выгодных клиентов, но и отказ от тех, с кем компания работать не хотела бы. Сосредоточение его главным образом на ключевых клиентах заставляет компанию придерживаться более строгой дисциплины и подотчетности. Рынки аморфны, нетребовательны, безли-

Риск/ значимость	Высокий	Управляемый поставщик	Поставщик-партнер
	Низкий	Независимый поставщик	Желанный поставщик
		Низкая	Высокая
		Суммарная ценность	

Рис. 1. Матрица ключевого клиента позиционирования поставщиков на рынке

ки, бесчувственны, но в конечном итоге они ничего не прощают. Клиенты реальны, эмоциональны, потенциально верны компании, требовательны, но способны прощать. Имея дело с рынками, легко откупиться и оступить и отклониться от цели, что практически невозможно при работе с ключевыми клиентами, где легко получить нагоняй по ходу дела — как раз вовремя, чтобы как-то исправиться. Следовательно, усилия маркетинга до привлечения клиентов должны быть в высшей степени целевыми, а последующий маркетинг (после привлечения) должен становиться все более индивидуализированным с течением времен.

Ориентированность компании на маркетинг взаимоотношений с ключевыми клиентами, подразумевает, что в ней:

- рассматривают отношения со своими клиентами, как самый ценный актив, а распределение ресурсов в их пользу — как инвестиции, а не расходы;

- есть ряд финансовых, нефинансовых и долгосрочных целей для программы управления клиентами, в частности повышение ценности товаров/услуг, увеличение прибыльности, разработка клиентских профилей, планов по удержанию и увеличению доли их, удовлетворенности и их лояльности, и т.д.;

- принято, что каждый сотрудник, имеющий контакт с клиентом, должен быть сфокусирован на нем, т.е. понимал свою роль и был готов/способен взять на себя ответственность за решение проблем;

- для обеспечения эффективных коммуникаций фиксируются все обязательства перед клиентами и отслеживаются выполнение задач в соответствии с этими обязательствами;

- каждый менеджер определил для себя, с какими представителями клиента он не может установить контакт и передал взаимодействие с ними другому члену рабочей команды/группы по работе с клиентами;

- хорошо налажена система обратной связи с клиентами, благодаря чему можно заблаговременно узнавать обо всех изменениях у него и иметь возможность, за счет разработанных стратегий, минимизировать негативные последствия подобных изменений;

- оценка качества работы с клиентами осуществляется на соответствие принятым стандартам, разработанным с учетом их мнений;

- в ходе реформирования организационной структуры или реинжиниринга бизнес-процесса проводится экспертная оценка их организации взаимодействия с клиентами;

- действуют стандарты распределения заказов клиентов между подразделениями, обеспечивающих оптимальную загрузку производства.

Главное внимание в компании должно уделяться координации всеми аспектами организации ее взаимоотношений с ключевыми клиентами. Важно и необходимо учитывать и выявлять разнообразие отношений с различными группами клиентов. Главная цель – широкий охват потребительской базы, соответствующий контроль затрат каждого канала контактов с клиентами и использование правильного набора профессиональных навыков, предлагаемых к тому же своевременно. Постоянное отслеживание истории взаимоотношений с клиентами или непосредственное взаимодействие с ними, позволяет учесть их потребности, чтобы выявлять какие новые подходы необходимо ввести. Ключевые клиенты вправе ожидать от компании рационально установленных стандартов на получение товара/услуги, даже если они не являются лучшими в абсолютном понимании. Они ожидают от усиливающейся конкуренции новых выгод для себя, в том числе по их обслуживанию. Потеря компанией своего ключевого клиента, как правило, проходит следующие этапы.

Первый этап.

Цикл потери клиента начинается с повторяющихся проблем и его недовольства. Во многих случаях первый этап может быть результатом отсутствия вовлеченности всех функциональных подразделений компании-поставщика в развитие и поддержание отношений с клиентом, отсутствие понимания его потребностей или неспособности увидеть, что под повторяющимися жалобами клиента скрываются серьезные проблемы. Какой бы ни была повторяющаяся проблема, когда клиент терпит убытки из-за низкой производительности поставщика, он начинает выражать ему свое недовольство, если результативность остается без изменений, то может превратиться и в его противника. Это веская причина для комплексной оценки действенности поставщика в отношении клиента.

Второй этап.

Стоит поставщику разозлить ключевого клиента своей не результативностью, он начинает считать своей миссией избавление себя от вызывающего неудовольствие поставщика. Сотрудники клиента приступают к мониторингу отрицательных результатов деятельности поставщика. Здесь важно понимать, что если стратегический поставщик не будет быстро совершенствовать системы для оперативной оценки важнейших показателей результативности своих действий в отношении клиента, то сотрудники последнего могут перейти к активным действиям по поиску причин неудовлетворенности поставщиком и более того, даже стать инициаторами черного PR, убеждая свое руководство в необходимости сменить поставщика.

Третий этап.

В большинстве случаев, после того, как недовольство поставщиком доходит до руководства ключевого клиента, тот информирует поставщика о своем видении исправления ситуации. Как правило, сообщение о низкой результативности работы поставщика вызывает у его топ-менеджеров шок, потому что работающие в компании сотрудники, отвечающие за работу с клиентами, могли тщательно скрывать фактическую информацию о низкой результативности своей работы. В подобных случаях руководители поставщика склонны действовать удручающе однообразно. Они начинают искать виновного и пытаться что-то улучшить в этом узком месте, «бряцая» оружием и возможными мерами наказания для своих сотрудников. Однако, если проблема носила повторяющийся характер, то это почти всегда свидетельствует о каком-то процессе или системе в целом, не соответствующим ожиданиям клиента. Подобный подход обычно приводит к ультиматуму со стороны ключевого клиента, оргвыводам относительно сотрудников поставщика, но при этом может в целом оставить ситуацию на прежнем уровне, что неизбежно приведет к потере клиента!

Четвертый этап.

Этот этап имеет место достаточно редко, когда ключевой клиент не просто предъявляет требования, но и инициирует арбитражные разбирательства. В большинстве случаев поставщик начинает прибегать к ответным действиям, что может даже привести к сражению их юристов.

К сожалению, в настоящее время анализ истории взаимоотношений с ключевыми клиентами еще не стал повседневной нормой для маркетологов российских компаний. Хотя совершенно очевидно, что если не анализировать причин потери, в том числе ухода к конкурентам, ключевых клиентов, компания в реализации своей рыночной

стратегии будет наступать на одни и те же грабли. Алгоритм проведения такого анализа, используемого нами в рамках реализуемых консультационных проектов на протяжении вот уже более десяти лет следующий.

Первый этап: определение совместно с том-менеджерами отделов сбыта/продаж и маркетинга динамики изменения объемов поставок в группе ключевых клиентов за последние три-четыре года.

Второй этап: составление списка ключевых клиентов, кто либо вообще прекратил приобретение товаров/услуг, либо резко сократил их объемы по ключевым для компании позициям.

Третий этап: выявление по каждому из отобранных на втором этапе ключевых клиентов возможных причин такого поведения (закрытие компании, диверсификация деятельности, переориентации на других поставщиков и т.д.).

Четвертый этап: подготовка текста анкеты для личного интервьюирования топ-менеджеров, отвечающих за закупки у ключевого клиента. Здесь, наряду с возможными традиционными причинами недовольства клиентов условиями сотрудничества с компанией необходимо включать вопрос об оценке им непосредственного характера взаимоотношений с сотрудниками компании, например, такую используемую нами формулировку как «некорректное отношение со стороны персонала компании».

Пятый этап: непосредственное личное интервьюирование, по предварительной договоренности, либо по телефону, либо при непосредственном контакте, как правило, на рабочем месте ключевого клиента.

Шестой этап: определение размера возможных дополнительных инвестиций необходимых для продолжения поддержания отношений с этими ключевыми клиентами и какова будет стоимость привлечения в компанию аналогичного количества новых клиентов.

Седьмой этап: обработка полученных результатов и подготовка предложений по устранению выявленных проблем, в виде плана конкретных мероприятий.

Несмотря на возможный скептицизм, со стороны коллег в том, что ключевые клиенты вряд ли пойдут на такое сотрудничество с компанией, хотим их уверить, что как показывает наш собственный опыт и опыт тех коллег-консультантов, что используют подобную методику, всегда можно рассчитывать на ответы не менее двух третьих из них. Но это, конечно же, при условии, что вы не будете к ним обращаться с призывом: «Вернись — я все прощу!». Правильнее строить обращение к ним примерно в таком контексте: «Уважаемый Клиент! Мы долгое время сотрудничали с Вами и считали его взаимовыгодным. Возможно,

в какой-то момент, мы допустили нечто, что заставило Вас пересмотреть наши отношения. Памятуя о том времени, когда мы были партнерами, не могли бы Вы подсказать, что мы делали не так?»

Сегментация ключевых клиентов

Как известно, сегментация является одним из базовых постулатов в маркетинге и позволяет компании выстраивать свою собственную конкурентную стратегию на рынке. Ее основные выгоды для компании при проведении сегментации ключевых клиентов состоят в том, что:

- выбор нужных из них, осуществляется исходя из оценки комплексной значимости каждого, а не только по тому, что объемы их закупок являются самыми большими;

- предоставляется возможность идентифицировать «победителей» среди клиентов с большей определенностью;

- появляется возможность четко определить стандарты работы подразделений компании с клиентами, с целью обеспечения сфокусированности на реализацию функции их поддержки и единой стратегии по работе с ними;

- можно идентифицировать и поддерживать более значительное количество клиентов в качестве своих долгосрочных партнеров;

- есть возможность повысить вероятность того, что работа с конкурирующими клиентами будет эффективней, благодаря дифференцированным пакетам обслуживания их.

Проводя сегментацию клиентов на рынке b2b, следует уделять особое внимание текущей оценки доли компании в бизнесе каждого клиента и, главное, потенциала его в перспективе. В результате проведения такой сегментации следует определить:

- какой процент всех продуктов и услуг, необходимых клиенту, предоставляется компанией, в том числе по каждой их категории?

- какова динамика изменения этого процента (доли компании) в отчетном периоде?

- какие предложения компании предоставляют для клиента наибольший интерес по отношению к аналогичным предложениям конкурентов, а какие нет и почему?

- каковы общие затраты, включая затраты на все маркетинговые коммуникации и какова фактическая их чистая положительная ценность?

- какие аспекты участия в бизнесе клиента стоят того, чтобы уделять им внимание, а какие лучше оставить конкурентам?

Стратегия увеличение доли компании в бизнесе ключевого клиента наиболее часто встречается на рынке b2b. Это происходит отчасти от

того, что на этом рынке сами потребности могут быть с высокой степенью точности быть оценены и спрогнозированы

Так, например, компания SEGHERS, специализирующаяся на комплексном промышленно-техническом обслуживании, используют следующую стратегию в отношении клиентов.

Она состоит из четырех последовательных шагов по развитию бизнеса.

1. При поиске возможностей для бизнеса с ключевыми клиентами компания фокусируется на предоставлении одной специализированной услуги, которую она способна выполнять очень качественно, чтобы убедить его в своей надежности и опыте.

2. На основе этого опыта предлагает второй, более прибыльный для себя уровень сервиса – продолжительное техническое обслуживание компании клиента. При этом она не пытается заполучить бизнес по техническому обслуживанию клиента весь целиком, а предлагает только те услуги, которые может предоставить со значительной прибылью для себя

3. Капитальный ремонт оборудования является третьим шагом в ее стратегии. Руководители подразделений используют данные службы технического обслуживания, чтобы получить глубокие знания о потребностях клиента. Техники SEGHERS, в свою очередь, умеют находить любые возможности для расширения обслуживания клиентов в самых выгодных для компании видах обслуживания.

4. Когда же клиент полностью убеждается в возможностях SEGHERS, менеджеры по продажам предлагают четвертый уровень организации бизнеса – полный профилактический или капитальный ремонт. Это самая технически сложная услуга. Эта работа достаточно дорогая и может потребовать остановки производства клиента на неделю или больше. Выполнение такого заказа становится весьма сложным, но гораздо более прибыльным делом.

При сегментации ключевых клиентов предлагается рассматривать два набора факторов, две стороны процесса идентификации и выбора: ваш (нравится ли вам клиент) и его (нравитесь ли вы клиенту). В представленной на рис. 2 «Матрице идентификации и выбора клиентов» показаны направления усилий компании в развитие отношений с клиентами и в ней определены следующие их категории.

Ключевой клиент

Это тот самый клиент, с которым вы хотите работать и, что немаловажно, нравитесь ему. Но не расслабляйтесь. Эти клиенты имеют решающее значение для вашего будущего и они заслуживают усиленного внимания со стороны команды по работе с ключевыми клиентами.

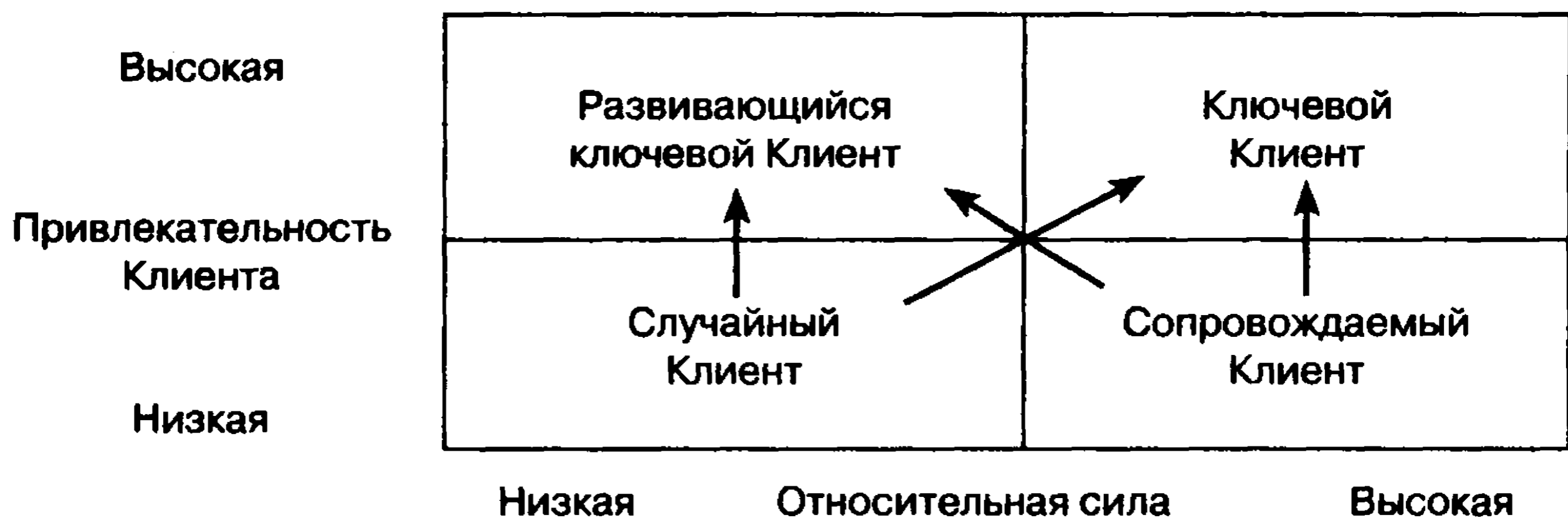


Рис. 2. Матрица идентификации и выбора клиентов

Развивающийся ключевой клиент

Он мог бы быть ключевым клиентом, если бы вы улучшили свою привлекательность в качестве поставщика в глазах клиента. Команда по работе с ключевыми клиентами должна сконцентрироваться на том, чтобы определить, чем руководствуется этот клиент, чего он хочет, и посвятить свою деятельность удовлетворению этих потребностей. Работа с этими клиентами может быть тяжелой, со всеми вообразимыми проблемами типа «курица—яйцо», но в случае успеха вы будете вознаграждены. Но всегда следует помнить, что ресурсы компании ограничены и не следует, уж слишком часто, разбрасываться ими и одновременно охотиться сразу за несколькими клиентами.

Сопровождаемый клиент

Во многих отношениях эта категория — самая сложная. Это хорошие клиенты, возможно, они проявляли лояльность в течение многих лет. Почти наверняка это персональные любимцы многих членов вашей команды. Трудное, но верное решение заключается в том, чтобы отвлечь от этих клиентов энергию и ресурсы, которые пригодятся в другом месте. Эта категория связана с поиском путей к обслуживанию клиентов, которые не заставят вас и команду взять на себя обязательства, требующих значительных затрат времени. Цель состоит в том, чтобы снизить затраты и максимально увеличить установившиеся доходы.

Случайный клиент

Это клиенты, которых вы будете обслуживать, если это соответствует вашим приоритетам. Вам не следует давать необдуманных обещаний, сдержать которые вы не сможете, а также не следует относиться к таким клиентам, как к источникам неудобства. Довольствуйтесь заказами клиентов, но не принимайте их именно такими, какими они на самом деле являются, это доход, позволяющий вам совершенствовать работу с ключевыми и развивающимися клиентами.

Как любая управляемая инвестиция, так и организация по работе с клиентами, должна быть направлена не только на «звездных ключевых клиентов», приносящих максимальную прибыль, но и на работе с портфелем клиентов, уравнивая кратко- и долгосрочные доходы, а также ресурсы и отдачу от них. Вероятнее всего, максимальной ценностью матрицы является окончательный результат, но полученный в размышлениях и дискуссиях об ее происхождении. Матрица обеспечивает идеальную возможность для того, чтобы межфункциональные группы на своих собраниях проводили дискуссии, обмениваясь мнениями, высказывали различные точки зрения.

Следует понимать, что продажи, совершенные каждым сегментом клиентов, разделяются на товары, услуги или интеллектуальный капитал и отражают расширенные продажи. Расходы включают стоимость проданных товаров/оказанных услуг, ведение счетов, затраты на поиск и привлечение к сотрудничеству ключевых клиентов и управление знаниями о них, куда относятся расходы на приобретение, хранение и использование информации о них. Вычитание этих расходов (и налогов) из суммы дохода и составляет чистую текущую прибыль от операций после уплаты налогов, только подсчитанную другим путем. Как показывают результаты такого анализа, в целом ряде случаев ключевые клиенты не всегда оказываются самыми прибыльными.

Для определения реальной значимости ключевого клиента необходимо по каждому из них составлять стоимостное досье. Данное досье — это подробный отчет, представляющий экономическую стоимость и другие выгоды, получаемые клиентом в процессе деловых отношений с поставщиком, и представляет собой подробное описание всех выгод, услуг и капиталовложений в денежном выражении, которые компания предоставила ключевому клиенту помимо основного товара или услуги. С профессиональной точки зрения стоимостное досье представляет клиенту подробное экономическое обоснование для ведения бизнеса с поставщиком товаров/услуг. Основная задача стоимостного досье — документально подтвердить все преимущества самого товара/услуги, а также всех прочих элементов взаимоотношений, от которых клиент получает пользу, и что сменив поставщика, он потеряет гораздо больше, чем просто приобретенный товар/услугу.

Производным, однако, порой не менее важным достоинством стоимостного досье ключевого клиента является то, что оно воодушевляет сотрудников компании поставщика, так как документальное оформление всех действий, которые предпринимаются на благо клиентов, помогает сотрудникам оценить свою роль с более выгодных позиций. Оно вызывает у них гордость и внушает уверенность, являясь иллюстрацией того, что

все рутинные действия приводят к чрезвычайно ценной экономической прибыли компании. Оно так же позволяет топ-менеджерам ключевого клиента оценить вклад продавца в собственный бизнес, в том числе предоставив различным функциональным подразделениям клиента информацию о том, какое содействие поставщик оказывает поставщик каждому из них.

В стоимостное досье ключевого клиента включаются следующие показатели:

- инвестиции, осуществляемые от имени клиента, представленные в денежном выражении. Так, например, если вы направляете к нему группу технических специалистов для решения какой-либо проблемы и не получаете за это никакого вознаграждения, то в стоимостном досье должны быть отражены затраты, понесенные компанией;

- обучение сотрудников клиента (бесплатно или со скидками), технические и прочие консультации, например, по нереализованным коммерческим проектам, разработка опытных образцов, услуги по проведению испытаний, хранение резервного запаса, экономия на торговых операциях, инвестиции в автоматизацию обработки операций, заказов и управления запасами, предоставление образцов бесплатно или со скидкой, инвестиции в основное оборудование, специальные услуги, ускоренные поставки;

- выгоды, возникающие в результате инвестиций, осуществленных в пользу клиента, представленные в денежном выражении, например, вложив деньги в обучение его сотрудников, важно показать в денежном выражении размер выгоды лично для него;

- эффект от решения проблем, представленный в денежном выражении, например, если при помощи вашего предложения клиент нашел решение своих проблем, и вы представили стоимость этого решения в денежном выражении, обязательно включите в него краткую сводку полученной им экономии;

- особые мероприятия. Случается, что в ходе взаимодействия между клиентом и компанией, последнюю просят выйти за рамки ее обычных обязанностей, чтобы спасти ключевого клиента от угрожающих ему опасностей. Какие бы мероприятия вы не осуществляли, старайтесь привлечь к ним внимание, так как кто еще расскажет ему о ваших заслугах, если не вы;

- статистика. Очевидной силе цифр часто не уделяется должного внимания. Если цифры свидетельствуют об исключительной эффективности поставщика, клиенту придется оценить, насколько конкурент, предлагающий более низкую цену, сможет улучшить эти показатели;

- раздел, посвященный истории взаимоотношений с клиентом.

Не определяя регулярно объем ценностей, переданных ключевому клиенту, и не сообщая ему об этом объеме, будет трудно оправдать перед ним премиальные цены на свой товар/услугу. Следовательно, компании, рассчитывающие на свой долговременный и стабильный рост, не могут обойтись без изучения моделей генерирования денежных потоков и прибыли в зависимости от средних сроков обслуживания клиентов, на основании которых и принимаются решения об инвестировании в привлечение новых. Если вам удалось привлечь новых ключевых клиентов, то необходимо часть генерируемого ими дополнительного денежного потока реинвестировать в создаваемую для них же ценность. Это будет способствовать укреплению их лояльности. Второй этап в данном виртуальном цикле — направление части дополнительного денежного потока на мотивацию и закрепление лучших сотрудников.

Командный подход к организации работы с ключевыми клиентами

Принятая сегодня во многих компаниях практика назначения менеджеров по работе с ключевыми клиентами (Key Account Manager-КАМ) не означает, что только он единственный, кому делегированы права по ведению взаимоотношений с ним. В особенности это касается сферы b2b, где в процессе согласования всех вопросов по поставке оборудования будет необходимо участие и сотрудников других подразделений, таких как технических, сервисных, логистических, планово-экономических и финансовых. Не меньший вклад в повышении лояльности ключевых Клиентов вносят подразделения производственные и контроля качества, от качества и своевременности выполнения работ которых по заключенному договору будет зависеть восприятие клиентом ценности поставщика. Следовательно, менеджер по работе с ключевыми клиентами де-факто является руководителем проектной группы. Для организации эффективной работы команды по работе с ключевыми клиентами необходимо не реже чем раз в полугодие/год проводить аудит общего состояния работы с клиентами и разрабатывать детальный план действий.

Анализ общего состояния работы с ключевыми клиентами

Характеристика	Да	Можно улучшить	Нет	Детальный план действий
<i>Внутренняя поддержка и возможности персонала компании</i>				
Есть ли у команды по работе с ключевыми клиентами поддержка высшего руководства: поддержка и полномочия?				

Признана ли работа с ключевыми клиентами процессом, охватывающим всю компанию?				
Понимают ли руководители структурных подразделений свою роль и ответственность в организации работы с ключевыми клиентами?				
Имеются ли у компании необходимые ресурсы для работы с ключевыми клиентами?				
Имеются ли в компании система управления информацией о взаимоотношениях с ключевыми клиентами?				
Владеют ли сотрудники компании необходимыми навыками по работе с ключевыми клиентами?				
Считаете ли вы принятую в компании систему мотивации сотрудников по работе с ключевыми клиентами эффективной?				
<i>Динамика изменения внутри команды по работе с ключевыми клиентами</i>				
Есть ли у членов команды по работе с ключевыми клиентами определенные цели, роли, обязательства и планы работы?				
Является ли общение между членами команды, четким, открытым и конструктивным?				
<i>Отношения с ключевыми клиентами</i>				
Понимаете ли вы структуру процесса принятия решения о покупке у клиента?				
Обладаете ли вы доступом к влияющим участникам процесса покупки у клиента?				
Есть ли у вас с клиентами интегрированные коммуникационные процессы?				
Есть ли у вас план действий по работе с разными группами клиентов?				

<i>Статус компании, как ключевого поставщика для ключевого клиента</i>				
Знаете ли вы, какое положение в своем бизнесе отводит вам ключевой клиент?				
Улучшается ли ваш статус в восприятии ключевого клиента в динамике?				
Считает ли клиент вас ключевым поставщиком?				
Как вы оцениваете эффективность организации взаимоотношений компании с ключевым клиентом?				
<i>Близость к ключевому клиенту</i>				
Сосредоточен ли ваш бизнес на клиенте?				
Разделяете ли вы ценности и культуру общения с вами клиента?				
Понимаете ли вы цепочку формирования ценности продукта для клиента?				
Проводите ли вы анализ причин изменения отношений компании с клиентами в динамике?				
Считаете ли вы программы повышения лояльности для клиентов эффективными и повышающими их ценность для компании?				
<i>Управление проектами организации взаимоотношений с ключевыми клиентами</i>				
Были ли определены соответствующие проекты?				
Выполняются ли они в полном объеме всеми командами и (или) подразделениями?				
<i>Прибыльность ключевого клиента</i>				
Можете ли вы определить чистую приведенную стоимость клиента?				
Регулярно ли вы проводите оценку чистой приведенной стоимости клиентов?				

Эффективность работы команды по работе с ключевыми клиентами во многом будет зависеть от сбора, анализа, хранения и прозрачности информации о взаимоотношениях с ними. Те, компании, которые могут не только «раскрыть» ценную информацию, но и распространить

ее среди тех членов команды, кому она нужна, и дать ей положительное применение, получают существенное конкурентное преимущество. При этом следует быть очень внимательными к тому, как используется эта информация. Очевидно, что клиенты имеют полное право на то, чтобы другие не вредили их репутации и не вмешивались в их личную жизнь. Порочащая информация, не имеющая отношения к делу, не должна даже содержаться в досье на клиентов! Честность является неотъемлемой частью нравственного поведения, а доверие необходимо для хороших и прочных отношений. Каждый клиент, с кем компания сотрудничает, вправе рассчитывать на справедливое и беспристрастное отношение к себе с ее стороны.

Однако прозрачность такой информации подразумевает одновременно и частичное ограничение доступа к ней для отдельных членов команды, которым она не нужна для принятия управленческих решений. Известно, что знание — это сила, но сила компании, а не отдельного ее сотрудника. В этом и состоит главная проблема, связанная с культурой межличностного общения в компании. В связи с этим целесообразно разработать и внедрить внутренний кодекс для членов команды по работе с ключевыми клиентами и определить в нем базовые принципы коммуникационного взаимодействия как с ними, так и между собой.

В части организации эффективных контактов с ключевыми клиентами, следует придерживаться следующих рекомендаций:

- не делайте ничего такого, что дало бы клиенту повод считать вас «досадной помехой», «канительщиком» или даже обузой;
- изучите стиль принятия решений по закупкам у клиента и определите перечень участников этого процесса;
- выявите лиц, влияющих на принятие решения о закупках у клиента, чтобы сосредоточиться именно на них, а не на широком охвате всех участников процесса покупки;
- продвигайтесь во взаимоотношениях с клиентом настолько далеко, насколько он это позволит, *но не дальше!*;
- если ваша основная потребность — получение информации, то сети расставляйте необходимо пошире;
- не настаивайте на контактах, если реакция клиента на это отрицательная;
- никогда не действуйте за спиной своего основного контактного лица — всегда давайте ему знать, кто с кем встречается, информируйте о достигнутых договоренностях и согласовывайте последующие контакты;
- убедитесь в том, что информация о взаимоотношениях с клиентами свободно циркулирует между членами команды по работе с ними с учетом делегированных им полномочий;

■ не ставьте свою команду по работе с клиентами в такое положение, в котором она будет вынуждена давать невыполнимые обещания.

В части организации внутренней коммуникации между членами команды, необходимо определиться с ответами на следующие вопросы:

■ хотите ли вы, чтобы все коммуникации были общими для всей команды или бездумное пользование адресными группами приведет к перегрузке информацией?

■ если кто-то о чем-то просит, должен ли получатель отвечать, что он уже выполняет поручение или это понятно и без слов?

■ какие виды обсуждений мы должны проводить по телефону или посредством видеоконференций, а не по электронной почте?

■ какие форматы и версии пересылаемых сообщений мы будем использовать?

Исходя из вышеизложенного вытекают следующие стратегические требования к членам команды по работе с ключевыми клиентами.

Предприимчивость.

Способность руководителя команды принимать самостоятельные решения, направленные на увеличение доходности и эффективности ее работы в рамках корпоративной стратегии.

Заинтересованность персонала.

Желание каждого члена команды максимально реализовать свой личный потенциал на реализации рыночной стратегии компании и удовлетворения клиентов.

Создание «нового ощущения» для ключевого клиента.

Умение выделиться в толпе конкурентов, способность предоставить у клиенту положительный опыт, построенный больше на эмоциональных и субъективных факторах, нежели на пустых утверждениях.

Правильная стратегия отношений с ключевыми клиентами.

Способность наиболее полно и своевременно использовать информацию о клиентах и каналы взаимодействия с ними для увеличения доходности каждого из них, его лояльности и удовлетворенности — на основе современных информационных технологий.

Члены команды непременно должны продумать организацию обратной связи с ключевыми клиентами, в виде некоего коммуникационного канала «Голос клиента», чтобы помочь сотрудникам поставить себя на его место. Это широко известная практика, давно применяемая в западных компаниях. Так, например, чтобы оценить уровень отношений со своими важнейшими дистрибьюторами в фирме «Knauf», собрали шесть фокус-групп из числа сотрудников их клиентов, встречи с которыми фиксировались на видео с использованием анкеты, в которой было более 50 вопросов. Результаты встреч были разосланы по почте всем дис-

трибьюторам для ознакомления и формулирования своих предложений. В итоге был получен беспрецедентный отклик, составивший 90%.

В российских компаниях такой вид коммуникаций еще не стал повседневной практикой. Но есть и положительные примеры. Так в консультируемой нами компании, поставляющей оборудование для производства упаковки из картона, сотрудники, налаживающие оборудование непосредственно у клиента, в обязательном порядке, помимо традиционного отчета о выполненных работах, заполняли специальную анкету. В ней они указывали пожелания и замечания клиента, высказанные им в процессе выполнения работ по отладке оборудования. Обработкой анкет занималось подразделение маркетинга, а ее результаты напрямую передавались руководителю компании. Чтобы повысить степень заинтересованности сотрудников, заполняющих эти анкеты, нами было предложено внести в нее дополнительные графы, в которых они могли высказывать свои предложения по устранению выявленных проблем. Материальное стимулирование сотрудников строилось на принципах расчета вознаграждения по рационализаторским предложениям. А именно, если эффективность этих предложений можно было экономически оценить, размер вознаграждения определялся в виде некоего процента от суммы экономического эффекта, если это не представлялось возможным сделать, но предложение сотрудника признано полезным, то ему выплачивалось фиксированное поощрительное вознаграждение.

Связь между уровнем эмоционального интеллекта рядовых сотрудников и объемом прибыли компании — очевидна. Умение грамотно решать проблемы ключевых клиентов и готовность ставить их финансовые интересы выше целей компании, приводит к росту лояльности их и увеличению объема покупок. Учитывая наличие четкой связи между качеством обслуживания прибылью, компаниям, напрямую общающимся с клиентами, необходимо определить самые типичные для их отрасли ситуации, чреватые возможными осложнениями. При этом, возможно, чисто технологических решений может быть уже недостаточно. И здесь особое значение приобретает обслуживающий персонал, люди соответствующего эмоционально-психологического склада, которые отлично знают свое дело. Настоящие профессионалы своего дела уверены, что их долг заботиться о благополучии клиентов и поэтому не сомневаются в высоком качестве предлагаемых ими продуктов. Они уверены в своей способности понимать потребности этих людей и правильно общаться с ними, чувствуя их эмоциональное состояние и оценивать их финансовые запросы, всегда находя достойный выход в нестандартных ситуациях. Они позитивны в своих чувствах и ценностях, у них развит эмоциональный интеллект, необходимый для

установления контакта с ключевыми клиентами и оказания помощи им в самые ответственные моменты.

Увы, порой компании, понимая как важно повышать квалификацию сотрудников, в то же время часто не принимают во внимание особенности их мировоззрения: их мысли и чувства, ценности и убеждения, а также индивидуальные эмоциональные потребности (удовлетворенные и неудовлетворенные) — т.е. те три фактора, которые и определяют поведение человека. К типичным проблемам в организации работы с ключевыми клиентами можно отнести следующие:

- сопротивление с их стороны, из-за отсутствия навыков по работе с клиентами или страхом перед возможными проблемами;

- несоответствующие данному статусу сотрудники подразделения продаж или отсутствие навыков в команде специалистов подразделений поддержки;

- условности и недостатки определения критериев оценки работы с клиентами для разных подразделений, дефицит информации об их значимости;

- неудовлетворительные системы коммуникации (внешней и внутренней) и низкий уровень исполнительской дисциплины;

- отношение в бюрократической структуре компании к работе с клиентами, как не более чем дополнительной нагрузки;

- конфликт приоритетов различных подразделений в реализации стратегии взаимоотношений с клиентами;

- ограниченный («удельно-княжеский») менталитет отдельных функциональных руководителей;

- самоуспокоенность и инертность менеджмента: близорукая удовлетворенность текущим положением дел и (или) страх перед последствиями перемен.

- «недоработки» высшего руководства в распределении полномочий по работе с клиентами и (или) отстраненность от них в кризисные моменты;

- неопределенность у многоотраслевых поставщиков относительно того, для какого конкретно подразделения компании это есть ключевой клиент;

- слишком много ключевых клиентов и неумение определить разницу между ними.

Как правило, члены команды хотят делать все правильно. Но в большинстве случаев компания не говорит им, как это правильно, за неимением объективной информации о ключевом клиенте. Не владея такой информацией, они просто делают то, за что получают поощрения и что может полностью противоречить желаниям ключевого клиента.

Или, что встречается так же часто, то, что хорошо для продаж идет в разрез с тем, что хорошо для производства и т.д. Для устранения этих проблем в компании должны создаваться многоуровневые межфункциональные «спецотряды».

Организация эффективных коммуникаций с ключевыми клиентами

Стратегия взаимоотношений с ключевыми клиентами должна изначально строиться на принципах партнерства, предусматривающего полное и честное выполнение своих взаимных обязательств в долгосрочном периоде. Следовательно, немаловажное значение будет иметь преодоление нежелания или неспособности сотрудников подразделений компании порой вникать в суть их проблемы и соотносить это со стратегией компании. Позиция членов команды по работе с ключевыми клиентами должна принципиально отличаться от позиции торгового представителя, которые склонны поддаться искушению, считать себя исключительно носителями информации, лишь иногда оказывая некоторое воздействие на компанию от имени своих клиентов. Они должны, по меньшей мере, выполнять роль «защитников интересов» ключевых клиентов перед компанией и взять на себя ответственность за управление взаимоотношениями между ними и компанией.

Различия в моделях поведения торгового представителя и менеджера по работе с ключевыми клиентами

Торговый представитель	Менеджер по работе с ключевыми Клиентами
Моя работа заключается в том, чтобы заставить клиента захотеть приобрести то, что есть у нас	Задача нашей команды по работе с ключевыми клиентами заключается в развитии тесных взаимоотношений с клиентом, которые позволят нам полностью понимать потребности их
Я работаю в собственных интересах, а в случае, если это не устраивает клиента, то я дам своей компании знать об этом, предоставляя периодически отчеты о продажах	Ответственность команды с ключевыми клиентами заключается в стремлении к согласованности между интересами компании и интересами клиентов (если это невозможно, значит, данный клиент не сможет стать ключевым)
Моей задачей номер один является выполнение плана по продажам	Нашей задачей номер один является максимальное удовлетворение клиента с учетом его значимости
Я буду стремиться к этому с минимальным ущербом на текущий момент для своей компании	Мы будем стремиться к этому, вовлекая и направляя своих коллег соответствующим образом

Я буду делать это без посторонней помощи (потому что я должен это делать!)	Команда по работе с ключевыми клиентами добьется этого!
Если я столкнусь с внутренней оппозицией, то я отойду, потому что, кто я такой, чтобы спорить?	Если мы столкнемся с внутренней оппозицией, то должны понять, почему это произошло, и стремиться к движению вперед, постоянно стараясь согласовывать деятельность компании с задачами по работе с ключевыми клиентами
Если я столкнусь с оппозицией со стороны клиента, то буду принимать более жесткие методы продаж	Если мы столкнемся с оппозицией со стороны клиента, вполне может оказаться, что мы действуем неправильно
Успех будет результатом приложения моих собственных сил и умения представлять товары и вести переговоры	Успех будет результатом нашего умения работать в сотрудничестве с клиентом и использовать ресурсы своей компании

Клиенты — особенно те из них, чьи затраты определяются тем, что они покупают, — все больше и больше рассматривают закупки как способ получить прибыль и поэтому оказывают давление на поставщиков, чтобы те снижали цены. Чтобы убедить ключевых клиентов обращать основное внимание на общие затраты, а не просто на покупную цену, поставщик должен иметь четкое понимание того, что является и могло бы быть ценным для его клиентов. Продавцы должны делать это очень осторожно и мыслить так, как если бы они были членами команды своего ключевого клиента. Они не могут допустить, чтобы одна часть организации клиента (закупки) продвигала решение, которое может повредить предприятию в целом. Работая с потенциальными ключевыми клиентами на рынке b2b следует иметь в виду, что они могут пребывать в одном из двух возможных состояниях.

Во-первых, они могут изо всех сил стремиться сохранить «добрачную» независимость жизни на рынке. Единственное соображение, которое волнует их, — это гарантия того, что они будут платить минимальную цену за максимум преимуществ, независимо от того, кто в данный момент предлагает им это и у кого в последний раз они купили соответствующий товар.

Во-вторых, в данный момент они могут находиться в «железных» объятиях торговой марки компании-конкурента. В любом случае, чтобы заставить их отказаться от привычной модели поведения, придется проявить настоящие чудеса убеждения.

Организуя коммуникацию с уже имеющимися ключевыми клиентами, надо хорошо представлять себе процесс принятия решения о закупке в их компании и распределение ролей среди лиц, принимающих это решение, среди которых следует выделить следующие возможные категории ролей: лидер, спецификатор, помощник и дворецкий (рис. 3).

Лидер.

В своей сфере он играет главную роль. Решение о покупке, возможно, влияет на критерии его собственной производительности.

Спецификатор.

Он достаточно заинтересован в том, чтобы установить нормативы для покупки, и в этом заключается его причастность на раннем этапе. Возможно, именно его профессиональные знания стали причиной такой причастности, но после выполнения задания она исчезает. При этом он остается источником очень важной информации и его надо стараться превратить в союзника, держа его в курсе и прислушиваясь к его советам.

Помощник.

Он выполняет свою роль по чьему-то поручению. Связанные с этим проблемы и результаты, возможно, не влияют на критерии его собственной производительности, потому не следует ожидать чрезмерной заинтересованности в обсуждении этих вопросов. Это осложняет задачу поставщика, так как его, вероятнее всего, интересует только цена, когда вы подозреваете, что конечный клиент больше заинтересован в качестве. В этом случае надо постараться выйти за рамки сферы его влияния, принадлежащего к этому типу, но только с его разрешения. Такого разрешения невозможно добиться, приводя своекорыстные доводы. Вы должны доказать, что вам можно доверять и что вы можете облегчить ему решить его задачу, обсудив малейшие детали непосредственно с конечным пользователем. Если он сочтет, что вы оказываете ему услугу, он скорее предоставит вам доступ к другим контактными лицам.

Высокая Степень заинтересованности	Спецификатор	Лидер
	Дворецкий	Помощник
Низкая	Низкая	Высокая

Степень причастности

Рис. 3. Матрица роли сотрудников компании ключевого клиента и их влияние на процесс принятия решения о покупке

Дворецкий.

Достаточно часто мы обнаруживаем, что он оказывается нашим основным контактным лицом, при том что сам не заинтересован или не причастен, но все же не допускает нас к тем, чья заинтересованность или причастность гораздо больше. В этом случае следует следовать следующим правилам:

правило первое — признайте его права и не предпринимайте действий у него за спиной;

правило номер два — продолжайте оказывать давление с целью установления других контактов, возможно подключив других членов своей команды;

правило номер три — терпеливо работайте над завоеванием его доверия и его уверенности в вас, приведя важные для него основания для продолжения сотрудничества.

Переговорам с ключевым клиентом должен обязательно предшествовать подготовительный этап, в рамках которого члены команды анализируют всю имеющуюся информацию о клиенте, в том числе если уже был опыт общения с ним, то историю взаимоотношений. И здесь, безусловно, будет важна личная информация о сотрудниках, с которыми планируется вести переговоры. Сегодня уже во многих компаниях используются модули CRM, в которых аккумулируется эта информация. Какая дополнительная информация будет еще необходима, решается в каждом конкретном случае членами, сотрудниками подразделения маркетинга и которая должна собираться исходя из принципа разумной достаточности, т.е. только в том объеме, который будет реально использован компанией для анализа и принятия последующих решений. В частности, к такой информации для рынка b2b может быть дополнительно отнесена следующая:

■ имеет ли он высшее образование: если «Да», то, что и когда окончил или если «Нет», то является ли это для него болезненным?

■ последнее место работы (наименование компании и занимаемая должность);

■ чем в настоящее время более всего озабочен он (она): благополучием компании, в которой работает или собственным?

■ что еще, помимо бизнеса принимает он (она) близко к сердцу?

■ какие деловые отношения он (она) имеет с сотрудниками нашей компании (с кем конкретно и тип контакта), являются ли эти отношения хорошими и почему?

■ какие возникают моральные или этические соображения, когда работаем с ним (ней)?

■ в каком стиле он (он) ведет переговоры с нашими сотрудниками?

- считает ли он (она), что у него (ее) есть какие-то обязательства перед нашей компанией и конкурентом?

- какие проблемы компании его (ее) являются самыми важными и можем ли мы их решить?

- может ли наш конкурент решить эти проблемы на более привлекательных условиях для него (ее) условиях?

Вступая в непосредственные переговоры с ключевым клиентом по вопросу заключения договора на поставку, следует принимать во внимание ограниченную рациональность промышленной закупки. Под ней понимается, что никакая организация, группа людей или отдельный человек в организации не располагает ресурсами (к ним в данном случае относятся время, энергия, деньги и умственные способности) для учета всей информации, касающейся всех возможных конкурентных вариантов, что и предполагает идея полной рациональности. Следовательно, в своем общении с ключевыми клиентами необходимо следовать следующему неписаным правилам «рационального высказывания»:

- используемые аргументы должны быть сформулированы в явном виде (когда они представляются либо устно, либо письменно);

- доходчиво объясняйте свои расчеты и приводимые аргументы, которые должны базироваться (по крайней мере частично) на полученных и общедоступных знаниях и опыте, при этом ожидается, что они будут либо приняты, либо подвергнуты сомнению также на основе полученных и общедоступных знаний и опыта;

- при разрешении спорных ситуаций свидетельства, согласно неписаному согласию, поддающиеся количественному измерению и (или) допускающие возможность публичной демонстрации, должны иметь больший «вес», чем субъективные суждения или эмоциональные оценки.

Правило «зуб за зуб», порой еще встречающийся в работе с ключевыми клиентами в отдельных компаниях со своими клиентами, воплощает четыре принципа эффективной стратегии: понятность, равновесие, стимулирование и великодушие:

- это правило понятное и легко воспринимается;

- оно равновесное и никогда не инициирует обман;

- оно стимулирующее, потому что никогда не оставляет обман безнаказанным;

- оно великодушное, поскольку не держит зла слишком долго и не возражает против восстановления сотрудничества.

Но эта стратегия опасна тем, что при малейшей возможности неправильной трактовки результатов приводит к полному краху. Задача промышленного маркетолога и членов команды по работе с ключевыми

клиентами состоит именно в завоевании расположения тех из клиентов, на которых ориентируется компания и, что не менее важно, на повышение степени их лояльности компании на сколько возможный по продолжительности срок.

Как взаимодействовать с ключевыми клиентами

Что делать для удержания ключевых клиентов	Что будет, если...	
	это выполнить	этого не выполнить
<i>Работа с информацией</i>		
<ul style="list-style-type: none"> • Разработать структуру портрета клиента, определить ответственного за ведение его досье и права доступа к информации к нему. • Оперативно вносить информацию в их досье. • Регулярно проводить анализ причин «охлаждения» в отношениях с ними 	<ul style="list-style-type: none"> • Общение с командой по работе с ключевыми клиентами, а не с сотрудниками различных подразделений. • Возможность оперативной корректировке, стратегических и тактических решений в организации взаимоотношений с ним, планирования и прогнозирования развития бизнеса компании 	<ul style="list-style-type: none"> • Риск потери ключевых клиентов, в том числе в случае перехода одного из членов команды к конкурентам. • Риск, при разработке стратегии каждый раз наступать на одни и те же грабли
<i>Решение проблем</i>		
<ul style="list-style-type: none"> • Постоянно анализировать, предвидеть и, по возможности, решать проблемы и задачи, стоящие перед ключевым клиентом. • Поддерживать с ключевым клиентом максимально тесные контакты с разумной периодичностью 	<ul style="list-style-type: none"> • Получение дополнительной прибыли без нанесения ущерба развитию отношений с ключевым клиентом. • Повышение лояльности ключевых клиентов к компании и формирование репутации надежного поставщика 	<ul style="list-style-type: none"> • Потеря ключевых клиентов. • Недополученная прибыль и формирование мнения о компании безразличной к проблемам своих клиентов
<i>Порядок организации взаимодействия</i>		
<ul style="list-style-type: none"> • Разработать внутренний регламент взаимодействия как между членами команды по работе с ключевыми клиентами в части организации взаимоотношений с клиентами, так и с другими подразделениями компании по выполнению взятых на себя договорных обязательств. • Оперативно анализировать данные регламенты, сделав их разумно упрощенным и максимально удобным для ключевых клиентов 	<ul style="list-style-type: none"> • Разумный регламент минимизирует расходы времени на взаимодействие с ключевыми клиентами и способствует росту их числа, в свою очередь, обеспечивая существование бизнеса компании 	<ul style="list-style-type: none"> • Снижение числа потерянных ключевых клиентов, по причине «некорректного отношение со стороны персонала компании». • Благодарность конкурентов за регулярные поставки «неудовлетворенных вашей компанией» ключевых клиентов

<i>Управление взаимоотношениями</i>		
<ul style="list-style-type: none"> • Разработать план ведения работы по удержанию и повышению лояльности ключевых клиентов. • Регулярно проводить анализ стиля взаимодействия членов команды по работе с ключевыми клиентами между собой и с клиентами. • Разработка единого бизнес-процесса по выполнению заключенных с ключевыми клиентами договоров, с определением места и зоны ответственности каждого участника процесса. • Проведение тренингов и обучения членов команды по работе с ключевыми клиентами и подразделений сбыта (продаж). • Разработка схем стимулирования сотрудников всей компании, ориентированной, на реализацию рыночной стратегии и повышения лояльности ключевых клиентов 	<ul style="list-style-type: none"> • Возможность удерживать лидирующие позиции на рынке и оперативно реагировать на происходящие изменения. • Снижение расходов на привлечение новых ключевых клиентов и, как следствие, рост прибыли. • Ориентированность всех сотрудников на достижение стратегических (рыночных) целей компании 	<ul style="list-style-type: none"> • Дополнительные материальные ресурсы на постоянный поиск новых ключевых клиентов. • Не заинтересованность сотрудников компании в итоговых результатах деятельности компании. • Снижение уровня конкурентоспособности компании

Эффективность политики компании по привлечению и удержанию ключевых клиентов во многом будет зависеть от уровня профессионализма членов команды по работе и методов стимулирования как их, так и всех сотрудников компании. К профессиональным качествам членов команды следует отнести следующие:

- техническое мастерство, состоящее в том, что они должны уметь четко выполнять полученные задания;

- коммуникационное мастерство, которое представляет собой умение взаимодействовать с окружающими людьми: сотрудниками всех уровней и должностными лицами организации, ключевыми клиентами и другими участниками рынка;

- психологическое мастерство, которое дает возможность влиять на отношения людей в процессе жизнедеятельности компании и в работе персонала;

- административное мастерство — способность и готовность выполнять формализованные правила, координировать работу исполнителей, а также управлять информационными потоками;

- мастерство принятия управленческих решений — умение выбирать из альтернатив и обосновывать свои действия;

- аналитическое мастерство, которое определяется умением диагностировать ситуацию по внешним и внутренним факторам, в том числе работу персонала, технологии процесса, ресурсные возможности, ситуации, пути решения проблем;

- концептуальное мастерство, которое определяется пониманием природы функционирования организации в сложившихся условиях, а также выявлением значимости совокупности деталей во внешней среде, так и внутри компании.

Сегодня руководители компаний считают хорошим тоном рассуждать о персонале, как о своем основном капитале, хотя при этом выясняется, что они не уделяют достаточно времени тому, чтобы эффективно подобрать сотрудников для самых важных подразделений и полноценно использовать этот свой наиважнейший ресурс. Подчас компании безрассудно растрачивают таланты и потенциал своих сотрудников, будучи не в состоянии назначить подходящих людей на соответствующие должности. Затраты на управление неэффективно работающим персоналом весьма существенные. Для устранения их следует, во-первых, определить нормы загрузки сотрудников по работе с ключевыми клиентами, принимая во внимание следующие факторы:

- потенциал клиентов;

- профессионализм сотрудника;

- удаленность офисов компаний клиентов;

- степень централизованности принятия решений о закупках в компаниях клиентов;

- количество лиц в компании клиентов, с которыми сотруднику необходимо поддерживать персональные взаимоотношения;

- уровень координации взаимоотношений между подразделениями компании и их сотрудниками в реализации задач по обслуживанию клиентов;

- степень исполнения своих обязательств компанией по поставкам перед клиентами;

- уровень конкуренции на рынке;

- наличие в компании вспомогательного персонала, работа которого дает возможность сотруднику не заниматься административной работой, а сосредоточиться на создании ценности и управлении взаимоотношений с клиентами.

Во-вторых, продумать систему материального и нематериальных форм поощрения. На наш взгляд, базовый оклад штатного члена команды по работе с ключевыми клиентами не должен превышать 70% от всей сум-

мы возможного материального вознаграждения за отчетный период. Для определения показателей переменной части, как штатных сотрудников, надо продумать конкретные показатели, отражающие вклад каждого из них в реализацию конечной цели и реализующего на практике принцип: *«Больше зарабатывает компания — больше зарабатываю Я»*. Для всех остальных сотрудников компании имеет смысл предусмотреть единовременные выплаты, например, раз в полугодие или в год за достижение, например, такого показателя, как продолжение сотрудничества с компанией определенной группы ключевых клиентов с объемами закупок, как правило, не ниже предшествующего аналогичного периода. Что же касается нематериальных форм поощрения членов команды, то наряду с уже традиционными, мы рекомендуем предусматривать возможность для их карьерного роста и повышения уровня профессиональной подготовки.

Заключение

Разрабатывая вариант стратегии работы с ключевыми клиентами, всегда заглядывайте вперед и понимайте, что в некотором смысле это ваши будущие супруги или даже собственные дети, весьма разумные и целеустремленные люди. Их намерения могут порой и противоречить вашим, но иногда могут и совпадать с ними. Принимаемые вами решения должны допускать возможность конфликта, но при этом оставлять и простор для сотрудничества. Такие интерактивные решения называются стратегическими, а связанный с ним план действий называется стратегией. Члены команды по работе с ключевыми клиентами всегда должны ставить себя на его место и благодаря этому рационально, на основе имеющейся информации, спрогнозировать возможные его действия и выбрать лучший вариант ответа на них. Каждый член команды по работе с ключевыми клиентами, который в своей работе фактически не общается с клиентами, должен быть уверенным в том, что он в своей работе помогает кому-то, кто это делает.

Если во взаимоотношениях с ключевыми клиентами вы будете последовательно придерживаться эгоистической стратегии, то, в конечном счете, обязательно проиграете. Компании, как и ключевой клиент, стремятся к личной сиюминутной выгоде, если только не имеют очевидной общей цели и достойных доверия партнеров, благодаря которым начальные вложения обернутся, в конечном счете, общей выгодой.

ПРАВИЛА ПОВЕДЕНИЯ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ
ВАШЕГО ДЕЛОВОГО УСПЕХА¹

Правильный выбор стиля поведения приобретает все большую роль в современном деловом мире. Деловой протокол становится важным фактором как их личного успеха, так и успеха компании на все более конкурентном рынке. Приведем основные правила делового протокола.

■ Изучите культуру и мировоззрение человека или компании, с которой вы ведете дело.

■ Если вы хотите, чтобы у ваших клиентов, покупателей, коллег, подчиненных и начальников сложилось хорошее отношение к вам, покажите им, что цените и уважаете их.

■ Не тратьте время на бесполезные и бессмысленные поступки и разговоры.

■ Будьте пунктуальны и вовремя отвечайте на вопросы и просьбы.

■ Всегда одевайтесь, как и подобает деловому человеку.

■ Недоброжелательность и неверие в успех так же заразительны, как оптимизм и приветливость.

■ Ваша речь, как письменная, так и устная, должна быть правильной.

■ Храните секреты.

■ Будьте предусмотрительны и сдержанны. Не позволяйте себе сплетничать.

■ Следуйте известной мудрости: хвалите в письменной форме, критикуйте с глазу на глаз, тактично, аргументированно и конструктивно.

■ Не говорите плохо о потребителях, коллегах и конкурентах, не повторяйте плохих отзывов о них с чужих слов.

■ Будьте в курсе новых тенденций в сфере делового этикета.

■ Не смейтесь над другими. Будьте осторожны, избегайте случайно или намеренно поставить кого-то в неудобное положение.

¹ По материалам книги *Ягер Д. Деловой протокол: стратегия личного успеха*. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005.

- Не забывайте говорить «спасибо» лично, по телефону и в письмах.
- Держите свое слово. Лучше пообещать меньше, а сделать больше.
- Вы должны гордиться работой, которую вы сделали, продукцией, которую вы продаете, успешно проведенной сделкой.
- Не позволяйте вашим визитным карточкам и персональной веб-странице вытеснить живое общение с теми людьми, которые заботятся о вас, помогают вам и радуются вашим успехам.
- Ваше рукопожатие — это вы. Пожимая руку новому знакомому, вы рассказываете о себе больше, чем вы думаете. Не случайно рукопожатие стало специальной темой в тренингах и книгах по этикету.
- Если вы хотите записать телефонный разговор или сделать запись разговора на диктофон, надо попросить на это разрешение.
- Не пересылайте, не распечатывайте на принтере и не перепечатывайте электронное послание без согласия автора.
- Поскольку все больше компаний объединяются в конгломераты, процветать будут те, в которых продолжают чтить каждого потребителя, несмотря на величину и важность его для своей компании.

ЗАЧЕМ МНЕ МАРКЕТИНГ, ИЛИ КАК ОШИБАЮТСЯ
ДИРЕКТОРА ПО ПРОДАЖАМ

Заметки по поводу взаимоотношений маркетологов
с директорами по продажам

Зачем мне маркетинг? Вопрос, который нередко слышишь из уст директоров продаж самых разных сфер бизнеса. И вроде постепенно уходит в прошлое традиционный взгляд на маркетинг как на метод сбыта, цель которого — поиск потребителей продуктов, производимых компанией. Тем не менее концепция маркетинга и его основные функции в российских компаниях по-прежнему не всегда определены. Как и почему ошибаются директора по продажам? К чему могут привести ошибки в определении роли и задач маркетинга?

Как правило, внутрикорпоративные стандарты управления базируются на тех или иных представлениях руководителей компании о значении конкретных функций. Директору по продажам приходится выстраивать работу своего подразделения, основываясь в том числе и на своем личном видении роли маркетинга в системе сбыта. Чтобы не проверять истинность того или иного подхода к маркетингу на личном опыте, рассмотрим типичные заблуждения руководителей подразделений продаж и оценим варианты возможных последствий.

Заблуждение первое: *«Главная задача маркетинга — обеспечить сотрудников отдела продаж рекламными материалами и информацией о новых потребителях, а также проводить промоакции».*

Реклама — не двигатель.

Знакомый лозунг «реклама — двигатель торговли» для многих директоров по продажам по-прежнему остается руководством к действию. Все они помнят, как еще совсем недавно, в период рекламного бума, потребители активно откликались на любую масштабную и яркую рекламную кампанию, с удовольствием брали рекламные листовки и другие рекламные материалы на выставках, в магазинах и в своих почтовых ящиках.

Однако масштабы рекламных акций последних лет и порой откровенное лукавство их привели к тому, что маятник доверия к рекламе как таковой резко качнулся в противоположную сторону.

В последние годы видна отчетливая тенденция роста стоимости всех традиционных средств рекламы, освоения новых, также весьма недешевых носителей, да и масштабов самих кампаний.

Известно, что реклама — несущий элемент концепции маркетинга, часть комплекса маркетинговых коммуникаций. Но именно только составная часть, не более того. Ее задача вызвать у потенциального потребителя интерес к продукту и формирование ценности его конкретно для него. Стремясь любой ценой выделиться в море аналогичных предложений, маркетологи допускают традиционную ошибку, формируя у потребителей ожидания, которые все остальные сотрудники компании не хотят и (или) не могут реализовать на практике. Увы, еще нередки случаи, когда удачная рекламная кампания инициирует приток новых покупателей, а весь остальной комплекс коммуникаций с потребителем оказывается к этому не готов. И причина не только в отсутствии должных объемов рекламируемых товаров, но и в ограниченном количестве телефонных линий, что снижает оперативность взаимодействия с потребителями, а также в недостаточном количестве сотрудников фронт-офиса и (или) в невысокой их квалификации. Как показали исследования, среди причин ухода потребителей компании к конкурентам лидирующее положение все последние годы удерживает именно *«некорректное отношение со стороны персонала компании»*.

Последствием такого взаимодействия с компанией обязательно становится недовольство потребителей, которое отрицательно сказывается на имидже компании. В этом случае *«сарафанное радио»* становится сильнее любой самой распрекрасной рекламной кампании.

Более того, сама по себе реклама ни при каких обстоятельствах, кроме как в краткосрочной перспективе (да и то не всегда), не сможет компенсировать неудовлетворительное качество товара, сервиса, условий поставки и уровня обслуживания потребителей. Так что принимать заявления директора по продажам, что результаты продаж конкурентов значительно лучше, потому что у них рекламная кампания круче, уж точно не следует.

Промоакция — не панацея.

То же относится и к проведению промоакций. Сегодня не найти компании, которая бы ни разу не прибегала к ним. Но вот чрезмерное увлечение промоакциями, да еще со ставшими традиционными в по-

следнее время скидками чуть ли не на 60—90% ассортимента, не формируют лояльности потребителей и не несут ничего, кроме развращения потребителя и воспитания у него устойчивой привычки не торопиться покупать, а подождать распродажи.

Проводя промоакции, следует помнить, что принцип «покупая — зарабатывай» всегда привлекательнее, чем принцип «покупая — экономь». Чисто психологически человеку гораздо приятнее думать, что, потратившись на одну приглянувшуюся вещь, он не просто сэкономил, но заработал на другую. В такие моменты люди обычно не думают, что, добиваясь обещанной за бонусы вещи, они все-таки тратятся. В этот миг их захватывает желание обладать.

Но не продуманная до конца с точки зрения концепции маркетинга взаимоотношений с потребителями промоакция может спровоцировать в них совсем не то отношение, на которое рассчитывали, а именно сделать его свичером («наемником»), которого привлекают только сиюминутные экономические предпочтения, а не лояльность к компании или ее бренду. Соответственно такой потребитель легко поменяет эту программу на другую, более привлекательную на данный момент.

Немаловажно, что чрезмерное увлечение промоакциями в итоге делает потребителей все более разборчивыми, сообразительными и опытными в вопросах маркетинга, вознаграждений и собственной ценности. В результате они становятся не просто умными, но и трудными для понимания и прогнозирования вариантов их поведения. Следовательно, любая промоакция требует серьезной маркетинговой проработки и подготовки, чтобы не оказаться бесперспективной или, что того хуже, вредной.

Проведение промоакций более оправданно в ситуации, когда, например, резко изменились конъюнктура рынка или потребительские ожидания.

Так что если вы зададитесь целью отыскать наименее выгодных во всем рынке потребителей с минимально возможным уровнем лояльности, то самый надежный способ добиться этого — введение скидок и массовое распространение купонов. Вместо массового распространения купонов следует провести анализ портфеля и начать выпуск купонов для ограниченного числа потребителей, которым явно не хватает ваших товаров и которые скорее всего приобретают их у конкурентов. Следовательно, в общем случае промоакция должна расцениваться как хирургическое вмешательство, используемая тогда, когда все остальные элементы комплекса уже исчерпали себя.

Потребитель потребителю – рознь.

Целью проведения любой рекламной и промоакции является привлечение новых потребителей. Только вот следует ли поощрять сотрудников за привлечение любого нового потребителя? Скорее директорам по продажам необходимо довести до сведения коллег-маркетологов и в первую очередь своих сотрудников, каких именно потребителей необходимо привлечь, т.е. с какими минимальными объемами закупок, какого ассортимента, на каких условиях поставки и т.п.

Известно, что только половину покупок делают целевые потребители. Значит, мы привлекаем гораздо более широкую аудиторию, нежели ту, на которую рассчитываем. Если «лишних потребителей» набирается столько же, сколько целевых, то кто здесь действительно лишний? Может быть, маркетолог! Такой концепт подхода к отбору потребителей нередко еще услышишь из уст директоров по продажам.

Безусловно, именно маркетолог в первую очередь совместно с коллегами из подразделения продаж и экономического должен определить критерии ранжирования потребителей по степени их значимости для компании, а далее довести до сведения коллег из подразделений продаж, где и как их искать, а уж потом как организовать эффективное взаимодействие с ними. Именно маркетологи должны снабдить коллег из подразделения продаж инструментами успешных продаж и поддержать их реализацией программ комплекса маркетинговых коммуникаций.

Директор по продажам в свою очередь должен стать инициатором внедрения соответствующей системы мотивации сотрудников своего подразделения: она не должна способствовать тому, чтобы в привлечении новых потребителей сотрудники были более заинтересованы, нежели в удержании уже имеющихся, так как именно удержание потребителей приносит компании гораздо больше дивидендов, нежели привлечение новых. *Успех – это умение выбрать правильных потребителей... и удержать их.*

Справедливости ради следует отметить, что в отдельных случаях, например в преддверии предстоящей продажи компании или при необходимости привлечения инвестиций в нее, проведение масштабных рекламных кампаний и промоакций может быть действительно обоснованным.

В противном случае твердая и последовательная позиция директора по продажам, отстаивающего свои заблуждения, приведет к тому, что он обеспечит себе более комфортные условия работы как минимум в краткосрочной перспективе. Но при этом компания будет неизменно нести потери в размерах недополученной прибыли не только в данный момент времени, но и в перспективе, как следствие снижения уровня своей конкурентоспособности.

Заблуждение второе: *«Дайте нам качественный продукт с конкурентной ценой, и маркетинг будет не нужен».*

Качество — не конкурентное преимущество.

Выбирая товары или услуги, потребители в первую очередь оценивают их полезность лично для себя. Следовательно, производитель должен убедить их в том, что именно его товар (услуга) обладает большей полезностью, нежели аналоги конкурентов. Какую роль в этом играет параметр качества?

Наш потребитель, наученный горьким опытом, очень чувствителен именно к вопросам качества. Оттого, наверное, в нашей рекламе гораздо чаще, чем в зарубежной, мы еще встречаем информацию о том, что данный товар отличается от аналогов более высоким уровнем качества.

Но в условиях жесткой конкурентной борьбы как-то неловко ставить на первое место вопрос о качестве: оно само собой должно быть достаточно высоким.

Один из постулатов маркетинга не зря гласит: *«Если у вас нет хорошего товара — у вас ничего нет!»*. Но качество — это только то, что конкретный потребитель думает о данном продукте или о данном бренде. Если оценить уровень качества, который приемлем для целевой группы потребителей, это позволит оптимизировать данную статью своих расходов.

Следовательно, борьба за качество товара должна базироваться не только на повышение степени его соответствия нормативным документам, но, главное, на маркетинговых исследованиях рынка, анализе постоянно меняющихся потребительских предпочтений, и в конечном итоге преследовать единственную цель — повышение потребительской ценности товара.

Ценовая конкуренция ограничена.

Показатель уровня качества лежит в базисе ценности товара. Потребительская ценность — показатель, ориентированный на действие, и в основе его — выраженная в денежном виде ценность тех технических, экономических, эксплуатационных и социальных выгод маркетингового предложения, которые воспринимает потребитель и за которые он готов заплатить установленную цену. Следовательно, неверно говорить о таком понятии, как общепринятая или универсальная ценность, так как она тесно связана с контекстом и состоянием отдельно взятого потребителя.

Основными элементами потребительской ценности являются денежный аспект, дополнительные затраты потребителя за получение тех выгод, которые его интересуют, и ценность, которую потребитель получает в обмен на уплаченные деньги. Значит, не имеют смысла за-

траты на комплекс мероприятий по повышению качества товаров (а не их ценности), за которые целевая группа потребителей не готова проголосовать рублем.

Связь между ценой товара и поведением потребителей является выражением сложной и опосредованной восприятием ценности. Любое предложение имеет две составляющие — цену и ценность. Изменение цены не ведет к изменению ценности, а ведет только к изменению побуждающего мотива. Очевидно, что продавать продукты по ценам ниже, чем у конкурентов, проще.

Только вот мировой опыт не раз доказывал, что конкуренция, в основе которой заложена цена товара, — это «дорога в никуда». Такой подход порочен по своей сути, поскольку постоянное снижение цены приводит к убыточности производства, бедности рынка и как следствие — к снижению качества товаров. К тому же у падения цен есть экономический предел, ниже которого просто нет бизнеса.

Разработка ценовой стратегии невозможна без постоянного мониторинга рынка, который, по согласованию с подразделениями продаж и экономическим, должны проводить маркетологи. Порядок проведения мониторинга цен конкурентов должен проводиться в строгом соответствии с утвержденным регламентом этого бизнес-процесса, в котором должно быть строго определено следующее:

- перечень позиций товаров (услуг);
- периодичность проведения;
- точки мониторинга (ключевые игроки рынка, чьи действия определяют ценовую стратегию на рынке);
- источники информации о ценах;
- прямой (сопоставимый) анализ или оценка тенденций динамики изменений;
- формы, сроки и порядок представления итоговых результатов.

Потребительская преданность — главный резерв конкурентоспособности.

Потребительская преданность — это концепция отношения потребителя к компании, которая в значительной степени зависит от типа товара или услуги (рациональная составляющая) и непосредственного характера сложившейся практики взаимоотношений с потребителями и от того, как данный бизнес в целом воспринимается на рынке. Потребительской преданности вряд ли можно добиться исключительно за счет скидок и бонусов, без персонализации отношений с потребителем.

Правильность выбранной стратегии в организации взаимоотношений с потребителями — залог конкурентоспособности компании.

Следует всегда помнить, что формирование потребительской преданности — это не тактика, а стратегия бизнеса, так как она непосредственно связана с философией бизнеса. Краеугольный камень этой философии заключается в том, что главная цель бизнеса — создание ценности, а не получение прибыли.

Не случайно сегодня стали все больше уделять внимания именно маркетингу взаимоотношений с потребителями и формированию у него устойчивой лояльности к товарам и бренду компании. При этом следует всегда помнить, что лояльность сама по себе не может быть плохой или хорошей, можно говорить лишь о правильности или ошибочности тех принципов, которым верен индивид. Маркетологам также не следует забывать, что любая программа повышения преданности потребителей — это затраты, т.е. как минимум недополученная прибыль, а следовательно, каждый раз необходимо оценивать экономическую составляющую этих программ, определяя чистую положительную ценность каждого конкретного преданного потребителя в средне- и долгосрочной перспективе.

Успешность реализации программ повышения преданности может быть достигнута только за счет стратегической согласованности действий персонала компании, в первую очередь маркетологов и сотрудников подразделения продаж, предполагающих внутреннее единство всех процессов и активов в рамках единой стратегии. При этом согласованные внутренние бизнес-процессы должны соответствовать требованиям потребителей и обеспечивать требуемые финансовые показатели в целом для компании.

Необходимо дистанцироваться от «ценовой» конкуренции и искать другие подходы в отношениях с потребителем и конкурентами. Но сегодня на вопрос, что нужно сделать, чтобы поднять спрос и повысить преданность потребителей, скорее всего большинство директоров по продажам ответили бы не задумываясь: опустить цены! Да, безусловно, это позволит поднять объемы продаж на какой-то период времени, но только вот как тогда быть с экономическими показателями?

Бывает, что компании идут на прямую ценовую конфронтацию, но это стратегическое решение, инициируемое руководителем или владельцами бизнеса, когда цена вопроса изначально просчитана на перспективу. Следовательно, сегодня, когда прагматизм потребителей в оценке соотношения «цена — качество» даже в группе лиц, ориентированных на престижные марки, становится приоритетным мотивом приобретения, необходимо сосредоточить все свои усилия на повышении конкурентоспособности именно вашего предложения. И тогда рост объема продаж не заставит себя долго ждать.

Заблуждение третье: *«Пусть маркетологи продвигают бренд, а мы будем продавать».*

Бренд — это сопричастность.

Увлечение брендом в последние пять-семь лет — не прихоть или новая забава маркетологов, а суровая необходимость. Когда в рамках все обостряющейся борьбы за предпочтения потребителей сами товары стали все меньше отличаться друг от друга, да и изыски рекламы по их продвижению все меньше «цепляли» потребителя, стало понятно, что нужно переходить в другую плоскость борьбы за них. Возникла идея: для продвижения товара обеспечить более высокую степень сопричастности потребителя ценностям не столько самого продукта, сколько марки или самой компании.

Эту сопричастность принято формировать через бренд, выраженный в виде созданного маркетологами мифа или легенды о нем. Чем выше будет потребителями ощущаться сопричастность ценностям бренда, тем охотнее они будут приобретать товары именно этой марки даже при более высокой цене относительно представленных на рынке аналогичных, но других марок.

Создать бренд можно в любой сфере, причем брендом становится не только товар, который предлагается, но и сама компания как таковая. Задача маркетологов состоит в том, чтобы установить бесперебойную связь между брендом и вовлеченностью в его ценности не только потребителей, но и персонала, так как иначе именно персонал может вольно или невольно погубить его. К счастью, сегодня все больше руководителей начинают понимать это истину.

Сегментируй, чтобы влиять.

Продвигая бренд, никогда не забывайте известную пословицу: «Всем мил не будешь!». А значит, создавая концепцию бренда, компании надо определиться с выбором своего потребителя, адекватно реагирующего на ее действия, и четко обозначить свою позицию именно для него. Известный американский маркетолог Ларри Лайт, основоположник учения о бренде, считал, что любая компания должна стремиться к тому, чтобы ее товар боготворила небольшая часть потребителей, а не просто любили широкие массы. При слабом позиционировании компания не выдержит конкурентной борьбы с теми, чьи усилия сосредоточены на более узкой группе потребителей.

Конкурентную гонку выигрывает тот, кто правильно выбрал своего потребителя и сделал свой бренд не столько собственностью компании, сколько потребителя. Эту степень сопричастности бренду ярко

проиллюстрировал Т. Гэдд в своей книге «4D брендинг», приводя описание ментального измерения поля бренда компании «Adidas»: «Я ношу это, потому что это часть моей сущности». Сформированная брендом преданность потребителя в свою очередь создает устойчивую конкурентоспособность компании и дает ей возможность повысить свою финансовую эффективность, улучшить процесс планирования.

Все сотрудники компании — «агенты» бренда.

Составляющие элементы бренда включают в себя дизайн продукта, внешнее оформление, продуманную рекламную кампанию, промошн и, не в последнюю очередь, организацию непосредственного контакта с потребителем. Всеми своими действиями компания в рамках продвижения бренда должна сформировать у потребителя определенные ожидания о товаре, своего рода обещания бренда.

Концепция этого обещания должна отражать и мысль о том, что «мы будем стараться гарантировать, что товар или услуга, которую вы получили от нас, именно то, что вы хотели, при том уровне обслуживания, который вам приятен. Это означает, что мы будем работать с вами в тесном взаимодействии, чтобы отыскивать решения возникающих у вас проблем».

Но сформировать обещание еще не означает, что абсолютно все сотрудники компании будут исполнять его в своей повседневной деятельности. Последствия же такого положения очень точно описал Кевин Томпсон в своей книге «The Employee Revolution»: «У вас могут быть прекрасный бренд, лого и лучшая в мире стратегия. Но если работники не доносят это до покупателей, боюсь, что все ваши усилия пригодятся им, как помада горилле».

Анализ же компаний, успешно справившихся с этими проблемами, установил, что разгадка их успеха кроется:

- в соответствии обещания бренда сервису «в бренде», демонстрируемому потребителю персоналом;
- в создании внутренней корпоративной культуры труда, основанной на соответствии бренду;
- в формировании у потребителей впечатлений и опыта, отвечающих бренду.

Увы, большинство директоров по продажам, как и высших управленцев, по-прежнему считают, что это не так важно.

Заблуждение по поводу живущего своей отдельной жизнью внешнего и внутреннего бренда сродни аналогичному разделению маркетинга на внешний и внутренний. Без понимания, что весь персонал — одна команда, где каждый ее член играет ту или иную роль в реализа-

ции стратегии, никакие усилия маркетологов по его продвижению не принесут результатов.

В идеологическом же плане это означает переход на качественно новый уровень партнерства и доверия между менеджментом и персоналом, между подразделениями маркетинга и продаж и остальными структурными подразделениями компании. Если этого не принимать во внимание, то положение компании на рынке ставится под угрозу.

Заблуждение четвертое: «Маркетологи деньги тратят, а результата все нет!»

Маркетинг как высшая функция управления делами компании, своего рода философия ее бизнеса, для многих наших управленцев все еще остается загадочным явлением, тайной за семью печатями.

Чтобы этого избежать, необходимо изначально разграничить следующие толкования маркетинга:

- как функции, которая имеет не большее, но и не меньшее значение, чем любая другая деятельность (например, связанная с производством, финансовым планированием, управлением персоналом, закупками, опытно-конструкторскими разработками, правовыми вопросами и др.);

- как образа мышления сотрудников компании.

Так что неудовлетворенность работой сотрудников подразделения маркетинга со стороны директоров продаж, в сущности, объясняется не столько их недостаточной профессиональной компетентностью, сколько тем, что руководство компании, отведя маркетингу только роль «сборщика информации» и «рекламиста и пиарщика», желает получить какие-то сногсшибательные результаты.

Сотрудники отделов продаж и маркетинга в полном смысле слова — партнеры, а это означает, что их отношения должны строиться на взаимном учете интересов и пожеланий, но никак не на диктате. Тогда маркетинговое планирование для всех подразделений компании позволит ей занимать ту конкурентную позицию, которую она хочет занять для достижения своих целей.

1. *Альтшуллер Г.* Найди идею. Введение в ТРИЗ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2007.
2. *Вердербер Р., Вердербер К.* Психология общения. Тайны эффективного взаимодействия. СПб. : Прайм-Еврознак, 2007.
3. *Деминг Э.* Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. М. : Альпина Бизнес Букс, 2007.
4. *Диксит А.К., Нейлбафф Б.Д.* Стратегическое мышление в бизнесе, политике и личной жизни. Киев: Вильямс, 2007.
5. *Джонсон Д., Шоулз К., Уиттингтон Р.* Корпоративная стратегия. Теория и практика. Киев : Вильямс, 2007.
6. *Джонстон М., Маршалл Г.* Управление отделом продаж. Киев : Вильямс, 2005.
7. *Дрейк С., Галмен М., Робертс С.* Зажигай! Внутренний маркетинг для воодушевления сотрудников и привлечения клиентов. М. : Вершина, 2007.
8. *Каплан Р., Нортон Д.* Стратегическое единство. Киев : Вильямс, 2006.
9. *Келлер К.* Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом. Киев : Вильямс, 2005.
10. *Кеворков В., Кеворков Д.* Повышение конкурентоспособности компании: формирование рыночной стратегии и ее практическое осуществление. М. : Библиотечка «Российской газеты», Вып. 12, 2005.
11. *Кеворков В.* Слоган. М. : РИП-холдинг, 2006.
12. *Коннор Д., Макдермот И.* Искусство системного мышления. М. : Альпина Бизнес Букс, 2006.
13. *Липсиц И.* Ценообразование. Управление ценообразованием в организации : учебник. М. : Экономистъ, 2004.
14. *МакНейл Р.* Маркетинговые исследования в сфере В2В. Анализ и оценка рынка товаров для бизнеса. Днепропетровск : Баланс Бизнес Бук, 2007.
15. *Минет С.* Маркетинг В2В и промышленный брендинг. Киев : Вильямс, 2008.

