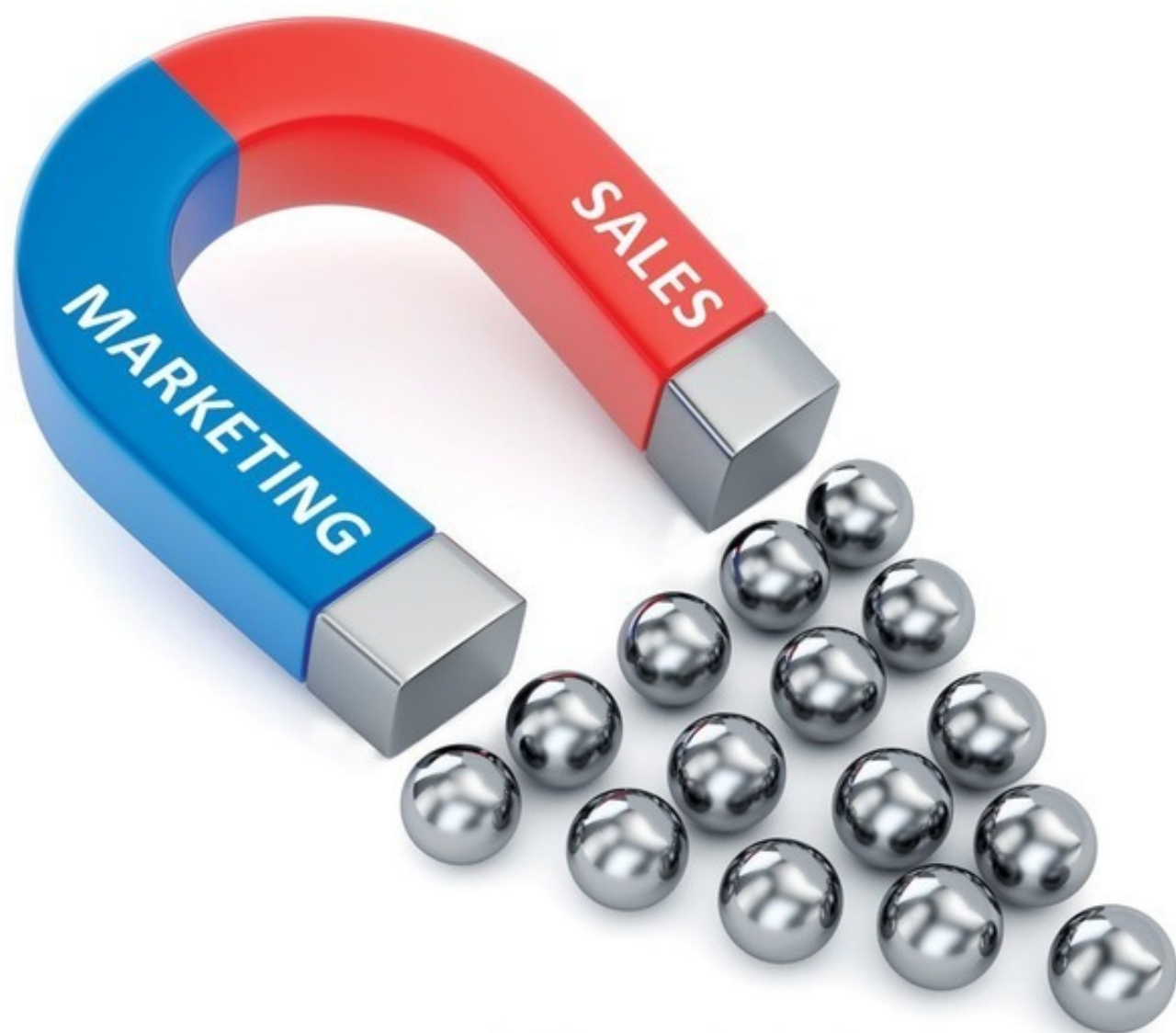


Алексей Назаров  
Егор Шиенков

# ПРОДАЖИ ИЛИ МАРКЕТИНГ

кому отдать бюджет компании?



**ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО  
ПО МАРКЕТИНГУ И ПРОДАЖАМ, КОТОРОЕ РАБОТАЕТ**

Алексей Назаров

**Продажи или маркетинг. Кому  
отдать бюджет компании?**

«Издательские решения»

**Назаров А.**

Продажи или маркетинг. Кому отдать бюджет компании? /  
А. Назаров — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-506627-5

Кто важнее — Маркетинг или продажи, кому отдать первенство в принятии решений, чтобы победить в борьбе за эффективность компании? Эта книга — руководство к действию для маркетолога и продавца, практическая концепция, отсчет которой начинается от «момента принятия решения о покупке». Когда происходят эти моменты принятия решения? Как их рассчитать, как на них влиять, сколько это стоит, как найти оптимальный способ влияния, как посчитать эффект... Мы предлагаем ответы. Издание второе, доработанное.

ISBN 978-5-00-506627-5

© Назаров А.  
© Издательские решения

# Содержание

Введение. О чем эта книга	6
Глава 1. Что за момент?	8
Глава 2. Ловим момент	10
МПР №1 «ПРОИЗВОДИТЕЛЬ – ДИСТРИБЬЮТОР»	11
МПР №2 «ДИСТРИБЬЮТОР – РОЗНИЧНАЯ ТОЧКА ПРОДАЖ»	12
МПР №3 «РОЗНИЧНАЯ ТОЧКА ПРОДАЖ – ПОКУПАТЕЛЬ»	13
МПР №4 «ПРОИЗВОДИТЕЛЬ – КОРПОРАТИВНЫЙ ЗАКАЗЧИК»	14
Глава 3. Анализируем каждый момент	16
Глава 4. Зоны ответственности маркетинга и продаж	21
Конец ознакомительного фрагмента.	24

# **Продажи или маркетинг Кому отдать бюджет компании?**

**Алексей Назаров  
Егор Шиенков**

© Алексей Назаров, 2019

© Егор Шиенков, 2019

ISBN 978-5-0050-6627-5

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero



**Продажи и Маркетинг – это наука со своими  
закономерностями и правилами.**

## Введение. О чем эта книга

Вы никогда не задумывались над вопросом, кто важнее в компании – маркетинг или продажи (как подразделения), кому должно принадлежать первенство в принятии решений? Или не должны они «мериться», кто важнее, а делать одно общее дело?

Если вы работаете в маркетинге или продажах, или хотя бы как-то связаны с одним из этих подразделений, то наверняка задавались подобным вопросом. И даже, скорее всего, имеете на этот счет твердую уверенность. Если это так, то на чем эта уверенность основана? На оценке компетентности сотрудников этих подразделений? На степени их осведомленности о том, что происходит на рынке, операционной эффективности или просто на способности их руководителей отстаивать свою точку зрения? В литературе можно найти много дискуссий по этому поводу. Но есть ли однозначный ответ, а еще лучше, есть ли методика, помогающая ответить на этот вопрос? Ведь, в зависимости от ситуации, ответ может быть разным.

А нужно ли вообще эту тему обсуждать? Важно ли ее исследовать и изучать?

Оказывается, нужно! В процессе управления компанией вопрос первенства маркетинга и продаж – это не просто соревнование за почетное звание «Самого главного». Это вопрос эффективного распределения ресурсов.

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

Но как же распознать эффективные мероприятия и процессы? Где эти «места силы», в продажах или маркетинге? Для того, чтобы определить их местоположение, необходимо установить тот процесс, степень влияния на который будет являться критерием важности самого подразделения. Очевидно, что процесс этот лежит за пределами самой компании и называется он – **«принятие решения о покупке»**. Решение принимает покупатель, не обязательно конечный и не обязательно разумно, иногда это даже не один человек, а целый коллектив лиц.

Как бы то ни было, всегда существует момент принятия решения о покупке.

Вот несколько примеров:

1. Момент просмотра рекламы или знакомства с предложением компании.
2. Момент предварительного сбора информации: в интернете, печати, на выставках или конференциях.
3. Момент случайной встречи с продуктом/услугой/решением. Купил то, что было под рукой. Купил потому, что просто понравилось.
4. Момент общения с друзьями и «специалистами» (референтная группа).
5. Момент общения с представителем компании (для B2B канала).

Какие еще моменты или точки принятия решения о покупке бывают? Может быть их несколько для одного покупателя? А для одного товара? Как понять, кто больше влияет на процесс принятия решения о покупке в каждом конкретном случае – маркетинг или продажи? Кто это должен выяснить и что нам делать дальше с полученной информацией?

Собственно, этому и будет посвящена книга, которую вы держите в руках.

Далее мы дадим классификацию точек принятия решения, конкретные инструменты для их анализа. Они-то и позволят однозначно ответить на вопрос, кто же все-таки важнее в каждом конкретном случае – маркетинг или продажи.

Но этим мы не ограничимся. Конечная цель не в том, чтобы дать исчерпывающий набор инструментов для анализа моментов принятия решения о покупке. Цель в том, чтобы выстро-

ить ряд шагов, влияющих на момент принятия решения. Влиять необходимо как силами продаж, так и маркетинга и делать это наиболее эффективно. Мы приведем примеры конкретных планов действий по подготовке маркетинговых специалистов и специалистов продаж.

Да, амбициозно. Понимаем, но задача стоит именно так, ни больше ни меньше.

Откуда взялась идея создания этой книги? Исключительно из практики. Опыт консультирования различных компаний дал неожиданный результат. Анализ текущей ситуации в ней показал:

– Дистанция между функциями продаж и маркетинга огромна.

– В эту прореху, из-за несогласованности действий утекает огромная часть маркетингового бюджета и усилий (читай затрат) отдела продаж. Размер утечек оценивается как стратегически значимый.

– Никто не занялся устранением прорехи, хотя и управление продажами и маркетинг прописаны функционально весьма неплохо, и можно было бы на уровне методик прореху эту залатать.

– Непонимание реальной важности подразделения маркетинга или продаж приводит к нерациональному распределению кадровых и финансовых ресурсов между этими службами и, соответственно, непропорциональному распределению нагрузки.

Междисциплинарные исследования – тренд современной борьбы за эффективность. Поиски решения в «трансграничье» дают хорошие результаты и будут давать еще много лет.

Вообще, стирание границ, как места потерь и нестыковок изучает системное мышление и изучает успешно. Это интересно, и к тому же помогает компаниям повысить свою эффективность. И это тоже тренд на ближайшие 5—6 лет, до следующего технологического прорыва.

Данная книга не является очередным учебником или справочником по маркетингу и продажам. Она про конкретную проблему, которая реально существует в большинстве компаний, осознают они это или нет. Она про то, **что** и **как** надо делать, чтобы эту проблему устранить.

Тот, кто попытается это сделать, повысит эффективность компании, в которой работает или владеет и принесет ей дополнительные конкурентные преимущества.

Если эта книга и напомнит вам учебник или методическое пособие, то только в описании того, как изменить подготовку сотрудников обоих отделов таким образом, чтобы ресурсы компании не утекали сквозь пальцы.

Тем, у кого возникло желание узнать подробности, предлагаем пойти с намиГ дальше...

## Глава 1. Что за момент?

Во введении уже было упомянуто такое важное, даже фундаментальное, в рамках данной работы понятие, как **момент принятия решения о покупке**. Далее по тексту будем сокращенно называть его **МПР**. Настало время рассмотреть это явление во всех подробностях и нюансах.

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

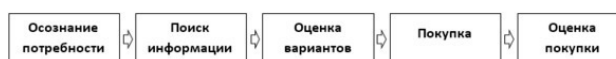


Схема достаточно проста, чтобы не нуждаться в пояснении. Но где в ней МПР? На первый взгляд, ответ очевиден – он на этапе, который так и называется «Покупка». На самом деле, это не так. На этапе «Покупка» происходит непосредственно обмен денег на товар. Это сам акт мены, результат принятого решения. А где же именно момент принятия решения о покупке? Он может быть или на этапе «Оценка вариантов» или в случае, когда речь идет о повторной покупке, на этапе «Оценка покупки». Таким образом, момент принятия решения о покупке – это когнитивный акт принятия решения, на основе имеющейся потребности и полученной информации о вариантах ее удовлетворения.

Допустим, что мы оставили за рамками схемы повторную покупку. Тогда приведенная модель станет более полной и наглядной, если мы добавим в нее еще одно дополнительное звено под названием «Момент принятия решения о покупке»:



Для того, чтобы проиллюстрировать, чем МПР отличается от самого акта покупки, приведем пример.

Как утверждают некоторые исследования, 63% покупателей моторного масла для своего автомобиля, точно знают, что они купят еще до того, как вошли в магазин. Еще 22% точно знают марку будущей покупки, а на месте лишь уточняют детали, например, вязкость масла. Покупка моторного масла является типичным примером, демонстрирующим отличие МПР от самого акта покупки. Здесь мы видим, что эти два процесса разведены в пространстве и времени. Сразу же напрашивается вопрос стоит ли тратить время и деньги на обучение и мотивацию продавцов, мерчандайзинг, проводить трейд-маркетинговые мероприятия в розничных точках? Несмотря на то, что хочется ответить быстро и уверенно «конечно нет», на самом деле ответ не очевиден. Ведь для того, чтобы это понять необходимо узнать, где на самом деле находится МПР. Перед телевизором, во время просмотра рекламы? Во время изучения сервисной книжки своего автомобиля, или чтения автомобильных журналов? А может быть такой

высокий процент покупателей с готовым решением связано не с тем, что МПР находится где-то за пределами магазина, а с тем, что покупатель предпочитает из раза в раз приобретать одно и то же моторное масло? А если это утверждение верно, то где он берет информацию о том, какое масло выбрать, если все-таки жизнь складывается таким образом, что марку все-таки приходится поменять? Уж не у продавца ли в магазине? Да, у него!

Приведем еще один пример из розничной торговли. Когда и где покупателем принимается решение о приобретении нового телевизора? Исследования показали, что до 78% потребителей, пришедших за определенным брендом техники в торговую сеть, готовы изменить свое мнение под воздействием консультанта, работающего в зале. Если момент принятия решения так изменчив и непостоянен, то стоит ли тратить много средств на обширную телевизионную рекламу? Или лучше плотнее поработать с этими самыми менеджерами торгового зала. Или поставить своих сотрудников в штат розничного продавца. В этом примере демонстрируется еще один важный момент: МПР может повторяться даже в рамках одного звена товаропроводящей цепи. Более того, теоретически он может повторяться не единожды, а до тех пор, пока не будет финализирован актом покупки. В отдельных случаях даже покупка не является финалом, ведь ее, в конце концов можно и вернуть, передумав.

Таким образом, мы получаем четкое представление о моменте принятия решения.

Нет никаких сомнений, что МПР является тем самым явлением, вокруг которого крутится вся деятельность любой коммерческой структуры, направленной на получение прибыли. Влияние на МПР является мерилом значимости каждого подразделения компании. Тот, кто оказывает большее влияние на МПР, на том и лежит большая часть ответственности за успех деятельности всей фирмы.

К чему это приводит или чаще всего должно приводить? Допустим, момент принятия решения оказался в области ответственности отдела продаж. Тогда в отдел продаж стягиваются все: – власть, бюджеты, лучшие кадры. В том числе кадры, способные диагностировать такие моменты и хорошо их описывать. Планирование начинается с отдела продаж, то есть именно здесь принимаются решения, куда направить ресурсы и где их сконцентрировать.

А как же живут остальные подразделения, функции, отделы? Они становятся обслуживающими для отдела продаж. Они и есть тот самый пресловутый «support». В этом нет ничего обидного, просто так устроен рынок, на котором работает компания. Надо работать по его законам.

Понятно, что компетенции сотрудников отдела продаж, да и сама их работа должны быть соответствующими.

В следующих главах мы рассмотрим, где могут находиться МПР, какие они бывают и как их анализировать. Какая функция, Маркетинг или Продажи, важна для каждого конкретного случая. Здесь же мы пока скажем, что для успешного продвижения товара на рынке необходимо максимально точно знать, каким образом протекает каждый этап из приведенной нами выше схемы. Как покупатель осознает потребность, откуда она приходит, куда он обращается в первую очередь для сбора информации, а куда во-вторую. Каким образом и по каким критериям происходит анализ информации.

Для чего это нужно? Да чтобы знать, каким образом можно повлиять на этот процесс в нашу сторону и сколько это будет нам стоить.

## Глава 2. Ловим момент

В предыдущей главе мы дали определение моменту принятия решения о покупке (МПР) и показали, чем он отличается от самого акта покупки. МПР может быть несколько в пределах одного звена товаропроводящей цепи. Теперь рассмотрим картину движения товара от производителя до конечного потребителя в целом. Отметим все МПР, встречающиеся на пути покупателя.

Какие МПР могут быть? Рассмотрим очередной пример. Допустим, вы производите светодиодные лампочки (LED) и планируете их продавать на территории, ну скажем, Москвы и московской области. При этом у вас нет желания и возможности осуществлять эту мену с конечными потребителями, в, так называемом, «розничном канале».

Имеется в виду, что вы не планируете открывать свои собственные магазины и общаться с потребителями лампочек «тет-а-тет». Тогда ваш путь лежит в дистрибьюторский канал.

**Розничный канал** – канал продаж, в котором вы продаете ваш товар или услугу розничному клиенту, покупателю, физическому лицу.

**Дистрибьюторский канал** – последовательность компаний, которые перепродают ваш товар или услугу конечному потребителю. При этом не меняя и не модифицируя товар принципиально.

Допустим, что у вас непростая ситуация. Вы планируете продавать товар в дистрибьюторский канал глубиной «2».

**Глубина канала** – это количество компаний, которые составляют этот канал и отделяют вас от конечного потребителя.

Розничный канал будет иметь глубину «0», так как между вами и конечным покупателем никого больше нет.

Итак, вы решили продавать дистрибьютору, а он, в свою очередь, продает ваши лампочки в розничную сеть, которая тоже является дистрибьютором.



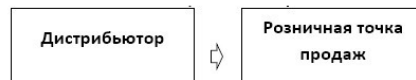
В этой цепочке происходит не один, а три акта покупки, которым предшествуют, как минимум, три момента принятия решения. Почему минимум? Потому что, как было рассмотрено ранее, перед каждым актом покупки может случиться больше одного МПР.

Для простоты систематизации товаропроводящей цепи предположим, что у каждого акта покупки будет только один МПР. Присвоим каждому из них порядковый номер.

## **МПР №1 «ПРОИЗВОДИТЕЛЬ – ДИСТРИБЬЮТОР»**



## **МПР №2 «ДИСТРИБЬЮТОР – РОЗНИЧНАЯ ТОЧКА ПРОДАЖ»**



## **МТР №3 «РОЗНИЧНАЯ ТОЧКА ПРОДАЖ – ПОКУПАТЕЛЬ»**



## МПП №4 «ПРОИЗВОДИТЕЛЬ – КОРПОРАТИВНЫЙ ЗАКАЗЧИК»



МПП №1, №2 и №3 складываются в одну логичную последовательную товаропроводящую цепочку.

МПП №4 является другой товаропроводящей цепочкой, состоящей лишь из одного звена.

Мы рассмотрели все типичные товаропроводящие цепочки и теперь можем провести дифференциацию моментов принятия решений. Описать типы МПП, чтобы дать набор инструментов для каждого из них. Инструменты, которые позволят воздействовать на каждый отдельный МПП максимально эффективно.

Все приведенные выше моменты принятия решения о покупке можно разделить на два привычных всем типа: В2С и В2В взаимодействие. МПП №3 «Розничная точка продаж – Покупатель» относится к В2С взаимодействию. Все остальные МПП – к В2В взаимодействию.

Для полноты понимания необходимо углубится вот еще в какой вопрос. Как устроен сам момент принятия решения, как он происходит?

Ранее мы говорили, что покупатель, осознав потребность, начинает собирать информацию. На основании анализа информации он принимает обоснованное решение о покупке. Ну, или не очень обоснованное. До сих пор мы не обсуждали, как покупатель это делает. Что происходит в его голове в данный момент.

Сам процесс выбора, предшествующий МПП имеет непростую механику. Чаще всего покупатель имеет более одного критерия для оценки покупки, и по каждому из этих критериев он предварительно собирает информацию.

Критерии оценки мы рассмотрим более подробно чуть ниже. Здесь лишь отметим, что обычно их не очень много и они имеют разный вес и приоритет при принятии конечного решения о покупке. Вес или влияние критерия на конечное решение может меняться с течением времени, в зависимости от обстоятельств. Знать эти критерии и их вес жизненно важно для успеха компании на рынке.

Еще одним важным аспектом при анализе МПП является тот факт, что в случае присутствия в одном звене товаропроводящей цепочки нескольких МПП, анализировать придется критерии по каждому из них. При множестве последовательных МПП компании-продавцу нужно знать все критерии и все веса. А также планировать свои ресурсы, исходя из сложности

полного прохождения товара или услуги по всей цепочке. Далее мы рассмотрим такие составные цепочки МПР.

## Глава 3. Анализируем каждый момент

В самом начале книги мы обещали, что дадим практические подходы и инструменты. Это значит, что пришла пора переходить к вопросу о том, что делать с описанной ранее моделью, применительно к конкретному бизнесу.

Алгоритм действий будет следующим:

1. Определить все моменты принятия решения о покупке в товаропроводящей цепочке вашей продукции.
2. Выяснить, в чьей зоне ответственности они находятся.
3. Локализовать их по отделам, функциям или департаментам.
4. Определить наиболее значимые в плане влияния на конечный результат точки приложения усилий.
5. Распределить в эти точки человеческие и материальные ресурсы.

С увеличением количества МПР меняется только объем анализируемой информации. Соответственно, надо выбрать ту точку, в которую необходимо приложить максимум усилий и бюджетов компании.

Если приведенный выше алгоритм кажется не совсем прозрачным и понятным, то это нормально. Далее мы разберем всю последовательность действий на примерах и даже с расчетными формулами.

Для начала нам нужна аналитика. В нашем случае аналитика – функция определения моментов принятия решений покупателем и прозрачное описание этих моментов. Как это происходит, что на это влияет, как нам нужно себя вести, как компании, куда направить ресурсы...

Приведем несколько примеров аналитики для разного типа МПР.

Начнем с самого интересного, с примеров анализа МПР №3 «Розничная точка продаж – Покупатель». Мы уже рассмотрели такой пример МПР, описывая продажу моторных масел и телевизоров. Нужно понять, что влияет на решение потребителя. Если он принимает решение еще до посещения торговой точки, то рулит маркетинг.

Если же решение о выборе конкретного товара у него возникает уже в момент посещения торговой точки, то это зона ответственности продаж, а точнее продаж + трейд-маркетинга. Причем трейд-маркетинг здесь в подчиненном положении, продажи важнее, они рулят. От трейд-маркетинга мы ожидаем оценку эффективности различных мероприятий в торговой точке.

А если МПР происходит только при «сильном воздействии» консультанта торговой точки? Продажи в данном случае главнее и учат консультантов продавать, а маркетинг находится в подчиненном положении, даже в обслуживающем. Он обеспечивает менеджеров отдела продаж информацией для такого обучения. Маркетинг обслуживает продажи.

Попробуем подставить наш пример с продажей телевизоров в схему, приведенную выше. Повторим ее еще раз алгоритм действий, но уже в сокращенном виде:

1. Определяем все МПР.
2. В чьей зоне ответственности находятся.
3. Определяем наиболее значимые.
4. Распределяем туда наши ресурсы.

Помним, что 78% потребителей, пришедших за определенной маркой в торговую сеть, будут готовы изменить свое мнение под воздействием консультанта, работающего в зале. И только 22% останутся верны решению, принятому заранее.

Мы имеем как минимум два МПР. Один из них находится где-то за пределами магазина, возможно перед телевизором, в процессе просмотра рекламы. Или при чтении специализированной статьи в профильном журнале. Или при поисках информации на интернет-форумах. Это можно было бы точно выяснить, но чаще всего этого делать не стоит. Хотя бы потому, что если кто-то, вы или ваш конкурент, запустит активность по влиянию на МПР, которое происходит в торговой сети, то все усилия будут тщетны.

С другой стороны, может будет и не лишним попробовать выяснить, какие источники информации работают при МПР вне торгового зала и какова их устойчивость. Возможно есть какой-то канал, влиять на который выходит не так дорого, и он обладает необыкновенно устойчивым воздействием. Именно на него приходится все 22% МПР, которые сохраняют свой эффект даже при воздействии на покупателя консультанта торгового зала.

Например, это могут быть результаты «независимых» тестов в специализированной литературе, авторитет которых не способен подорвать никакой продавец-консультант. Если это окажется верным, то безусловно, часть ресурсов следует направить туда, поставив маркетингу задачу заняться продвижением товара в специализированной прессе.

Но обратимся все-таки к другому МПР, в зоне которого лежат 78% успеха. Вернее, могут лежать, ведь в исследованиях сказано, что такова доля покупателей, готовых поверить продавцу-консультанту в торговом зале и сменить свое решение, даже если оно и было принято заранее. Для того, чтобы решение покупателя изменилось, сам продавец-консультант должен приложить к этому усердие. Насколько это легко, зависит от того, насколько устойчиво решение, совершенное в МПР, которые были до этого момента. Предположим, что для продавца-консультанта изменить решение покупателя будет относительно не сложно, при определенном желании и навыках.

Мы рассмотрели оба момента принятия решения. Куда направить свои усилия, в первую или во вторую точку?

Логичен вывод, что не стоит тратить на телевизионную рекламу, а стоит работать над мотивацией продавцов-консультантов. Влиять на них, чтобы они, в свою очередь, повлияли на покупателя. Тратить средства надо именно здесь, потому что здесь и происходит продажа.

Звучит странно... Да, может быть. Возможно, вы измените свое мнение, когда сопоставите бюджет на телерекламу и бюджет на подготовку консультантов в зале.

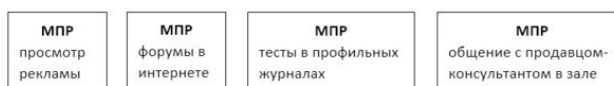
Это еще не вся аналитика. Вот еще вопросы, над которыми необходимо будет поломать голову:

- Как мотивировать консультантов?
- Сколько их нужно для обеспечения переключения?
- Как и чему учить консультантов?
- Какие аргументы, материалы, факты для них готовить?
- Как научить их сегментировать поток потребителей?
- Когда, как и где они должны стоять в зале?
- Какую ценность должен демонстрировать продавец-консультант покупателю?

Делаем вывод, что весь успех заключен в зоне продаж. Но что тогда делает отдел маркетинга? А он снабжает отдел продаж всей этой аналитикой. Отдел маркетинга, в данном случае является частью функции продаж, ее аналитической частью.

Результаты анализа ситуации, согласно алгоритму действий, можно представить в таком виде:

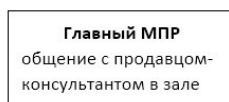
1. Определяем все МПР:



## 2. Чья зона ответственности:



## 3. Определяем наиболее значимый МПР:



## 4. Распределяем туда наши ресурсы: продажи рулят, маркетинг поддерживает.

Вы можете сказать: «Это так не работает!».

Да, часто бывает, что покупатель идет в магазин и трогает, щупает, проверяет телевизор, а потом идет домой и заказывает его в интернет-магазине. В таких случаях продажи самого магазина могут слабо отражать эффективность работы их сотрудников. Но при этом момент принятия решения возникает все-таки при прощупывании товара в магазине. Тогда нам важно создать максимальный «трогательный» опыт для потенциального потребителя. Эффективность влияния на МПР будет оцениваться в количестве этих опытов.

Если мы понимаем, что момент принятия решения возникает в розничной точке, то принимаем его за наиболее значимый.

Но бывает так, что наиболее значимые МПР возникают при просмотре сайта магазина, интернет-магазина, при чтении блогов, при ознакомлении с отзывами экспертов. Картина меняется. Тогда это уже зона ответственности маркетинга. Маркетинг рулит, создавая образы в рекламе, интересные посты, нанимая блогеров и так далее. Отдел продаж – support, он должен обеспечить присутствие товара в интернет-магазинах и в магазинах традиционной сети. Товары должны лежать или стоять в определенном количестве и определенном ассортименте. Отдел маркетинга говорит продажам, какие модели и в каком количестве, продажи считают и обеспечивают их наличие. В том случае, когда маркетинг «главный», аналитику предоставляет отдел продаж. Продажи собирают данные о том, где есть продукт, где его нет, где и когда появится и в каком количестве.

Мы специально привели обратный пример, когда момент принятия решения перешел в область ответственности маркетинга. Это наглядно, и читателю становится ясна методика размышлений.

Приведем еще один пример, на этот раз из другого сегмента, рынка фармацевтики.

В фармацевтике, как правило, маркетинг главнее продаж. Это значит, что покупатель приходит в аптеку с уже принятым решением и четко знает, за чем именно он идет. Объясняется это прежде всего тем, что продажа решений и сложное «собрание» кастомизированных предложений для покупателя не очень возможно. Пока не принято так покупать лекарства.

У компаний есть стандартизированный продукт, закупку которого, старается стандартизировать регулятор – государство. Получается, что так структурирован рынок и практика покупок на нем, что маркетинг главенствует.

Как это происходит? Покупатель приходит в розничную точку, в аптеку, с уже готовым и устойчивым решением, что именно он должен купить и не намерен это решение менять.

Решил – пришел – взял – оплатил – унес.

Даже этап «решил» происходит не у покупателя, а у врача, который выписал рецепт. Покупатель приходит в аптеку и берет по рецепту, редко при этом спрашивая аналог лекарства, указанного в рецепте.

Тот, кто обеспечил решение покупателя до прихода в точку продаж, тот кто воздействовал на покупателя еще до момента встречи с товаром, тот и главный. Это маркетинг.

В своей зоне ответственности маркетинг может, к примеру, запустить большую рекламную компанию. Конечные потребители сами будут спрашивать продавца именно ваш препарат. Или даже и не спрашивать, а просто брать и нести на кассу.

Продавца в фармацевтике еще называют провизором или первостольником. Возможно потому, что он стоит за конторкой или столом, который ближе всего находится к покупателю. У первостольников непростая жизнь. Трудная, с высокой загрузкой, наполненная общением людьми, чаще всего больными. Если его спрашивают конкретный товар, то он его выдает и на этом акт покупки завершается. Это пример акта покупки, в котором продавец никакой роли не играет, потому как МПР случился где-то далеко за пределами этого акта, раньше во времени и пространстве.

Создать конечный спрос – это задача маркетинга. А задача продаж – обеспечить сток. Только и всего.

Но не все так однозначно и в фармацевтике. Вот немного другой пример...

Существует категория препаратов, как правило, это не сложные и не опасные в применении лекарства. У покупателя есть возможность выбрать самому или под влиянием продавца, например, средство от насморка или леденцы от горла. МПР происходит легко и непринужденно под влиянием сотрудника аптеки.

Даже если МПР уже где-то случился, он не имеет устойчивого эффекта и может быть начисто стерт еще одним МПР, который происходит в аптеке в момент общения с продавцом.

В момент покупки первостольник может и изменить мнение покупателя, предложив ему близкий по свойствам и характеристикам продукт. В такой ситуации сотрудник розницы уже может играть важную роль в принятии решения покупателем.

Что нужно сделать отделу продаж, чтобы это случилось?

Попасть в список приоритетно рекомендуемых препаратов в аптеке. Каждый раз, когда очередной покупатель будет просить средство от насморка, то будет получать от продавца совет купить другое средство. Часть покупателей, конечно, не изменит своего решения, но часть легко его поменяет и купит не то, за чем первоначально стремилась в аптеку. Если продавец советует, то его аргументы: «дешевле, эффективнее, чаще берут», вызывают доверие у покупателя. Следовательно, МПР будет проходить под влиянием продавца.

И это уже зона ответственности отдела продаж. Путем переговоров и предложения специальных программ, надо создать условия, при которых розничная сеть будет мотивирована продавать именно ваш препарат.

Такой подход возможен только для продажи тех препаратов, которые принято покупать по рекомендации продавца. Если у вас именно такой товар, то вашим деньгам и усилиям прямая дорога в розничную сеть, а не на телевидение за рекламой.

Через сотрудников собственного отдела продаж можно влиять непосредственно на первоисточников. Для того, чтобы они как минимум запомнили и как максимум рекомендовали ваш препарат покупателям.

Как можно повлиять на продавцов:

- Презентации.
- Бонусы (не всегда разрешены).
- Подарки (не всегда разрешены).
- Обучение и ознакомление с вашим товаром. Расписывание всех его преимуществ.
- Предоставление продавцам информации об интересных фактах, подбор аргументов с целью облегчения продавцам процесса продажи.

Какой можно сделать вывод? Первенство смещается от продаж к маркетингу и обратно, в зависимости от положения МПР.

Если МПР несколько, выделить приоритетный тяжело. Хочется и на сознание потребителей влиять и на поведение продавцов, как в предыдущем примере. Это не редкая ситуация. Наоборот, даже типичная, и мы ее рассмотрим в следующей главе.

Здесь же стоит обозначить еще один момент, понимание которого может повлиять на дальнейшие рассуждения. Тот факт, что МПР фактически происходит на территории торговой точки, не является однозначным признаком его принадлежности к зоне ответственности продаж. Само влияние может носить различный характер. Допустим, если речь идет об обучении и убеждении продавцов розничных точек силами сотрудников продаж, то это скорее зона ответственности продаж. Но что, если мотивация тех же продавцов в розничных точках происходит за счет реализации сложной бонусной программы. Например, продавцам раздаются карты лояльности, на них начисляют баллы, которые впоследствии можно обменять на подарки. При этом продажи, которые делаются розничными продавцами, регистрируются через специальное приложение на мобильном телефоне, путем фотографирования кассового чека. Более того, по результатам программы, десять лучших продавцов поедут отдыхать в Сочи за счет производителя.

Что требуется от продаж в такой ситуации? Просто обойти все розничные точки, объяснить условия программы и раздать карты. А что требуется от маркетинга? Да все остальное: разработать механику, произвести карты лояльности, материалы с рекламой программы, приложение на мобильный телефон, подарки, путевки в Сочи и так далее. Затем отслеживать функционирование всей этой вакханалии, включая безошибочный расчет и начисление бонусов.

По нашему мнению, маркетинг – главный, а продажи у него на поддержке.

## Глава 4. Зоны ответственности маркетинга и продаж

Ранее мы говорили, что если для нашего товара присутствует более одного МПР, то появляется необходимость выбора, куда направить усилия и средства. Одной из важнейших характеристик для нас является эффективность затрат. Поэтому в первую очередь нужно посчитать эту эффективность при вложении затрат во влияние на различные МПР.

В случае продвижения лекарственного препарата методика расчета будет выглядеть вот так:

Зоны ответственности и бюджет

Маркетинг рулит	Продажи рулят
Затраты на рекламу (руб.)	Затраты на попадание в список приоритетной рекомендации (руб.)
Отклик на рекламу (кол-во покупателей, отреагировавших на рекламу)	Покупательский трафик в категории (кол-во покупателей)
Легкость переключения в аптеке (% переключения на другой препарат)	Коэффициент переключения на другой препарат в нашей категории. Не на наш препарат, а вообще с одного на другой (% переключения)
Заработок от реализации единицы препарата (руб.)	Заработок от реализации единицы препарата (руб.)

Рассмотрим таблицу в виде формулы:

$$\begin{aligned}
 \text{Эффективность продаж} &= \frac{\text{покупательский трафик (кол-во покупателей)} \times \text{коэффициент переключения на наш препарат (\%)} \times \text{заработок на нашем препарате (руб.)}}{\text{Затраты на попадание в список приоритетной рекомендации}} \\
 \text{Эффективность маркетинга} &= \frac{\text{отклик на нашу рекламу (кол-во покупателей)} \times \text{коэффициент переключения на наш препарат (\%)} \times \text{заработок на нашем препарате (руб.)}}{\text{Затраты на рекламу}}
 \end{aligned}$$

В формуле мы не учитываем «наш собственный трафик». Это покупатели, которые намеревались купить именно наш продукт и без рекламы.

Наш собственный трафик соотносится с нашей долей рынка и отражает результаты уже приложенных усилий. Это и реклама, и опыт использования, и опыт приобретения, и советы близких, и так далее.

Более полный и точный подсчет, с учетом всего потенциала продаж, будет выглядеть так:

$$\begin{aligned}
 \text{Эффективность продаж} &= \frac{\text{заболевшие за период (кол-во покупателей)} \times \text{использованные большим препаратом (кол-во упаковок)} \times \text{дистрибуция в канале (\%)} \times \text{коэффициент переключения на наш препарат (\%)} \times \text{воздействие конкурентов на продавца (\%)} \times \text{заработок на нашем препарате, маржа (руб.)}}{\text{Затраты на продвижение (работа с продавцами)}}
 \end{aligned}$$

Это пример, описывающий сражение за МПР, который находится в зоне ответственности продаж, в розничной торговой точке. Он учитывает только переключаемых покупателей, тех кого продавец своим влиянием или советом «переключил» с другого товара на наш препарат.

В расчете мы учитываем прирост такого рода покупателей при воздействии на них в розничной точке. Собственно, ради этих изменений и тратятся деньги отдела продаж.

У читателя возникает вопрос: «Где взять эти коэффициенты?». Он и правда не простой. Это предмет исследования маркетологов. И у них есть множество инструментов для расчетов, но этому будет посвящена отдельная глава.

Сделаем гипотетический расчет для некоего препарата от насморка. Мы выяснили, что в точке продаж % переключения на наш препарат под воздействием продавца довольно значительный. Решаем направить усилия на МПР, который происходит в точке продаж. Для этого запускаем систему мотивации первостольников на период в 3 месяца.

Наш препарат стоит 100 рублей. При этом маржа производителя от продажи одного флакона/упаковки составляет 40 рублей. По статистике количество людей, болеющих насморком, за зимний период в 3 месяца составляет в России 10 млн. человек. Один болеющий за все время болезни в среднем использует 2 флакона лекарства.

Дистрибуция в розничном канале составляет, допустим, 50%. В данном случае под дистрибуцией понимается не только представленность нашего препарата в точках продаж, но и техническая и физическая возможность нашего отдела продаж дойти до продавцов аптек и предложить нашу систему мотивации. По опросам потенциальных покупателей мы знаем, что первостольнику в аптеке доверяют 30% опрошенных (коэффициент переключения или влияния).

Мы также предполагаем, что кроме нас в той же товарной категории систему мотивации может внедрять еще три других производителя с аналогичным товаром. В качестве исходных данных принимаем, что мотивация конкурентов будет равнозначна по эффективности нашей. Таким образом, нашу аудиторию потенциальных покупателей необходимо разделить на четыре части и три из них, увы, придется отдать конкурентам. По крайней мере, в расчетах.

Затраты на продвижения складываются из внутренних затрат компании на внедрение системы мотивации первостольников, а также из непосредственных выплат в том или ином виде мотивации. Определить их можно на основании данных о размере мотивации конкурентов, ведь вряд ли продавцов удастся заинтересовать вознаграждением значительно более низким, чем могут предложить производители аналогичного препарата. Также необходимо учесть размер маржи с учетом повторных покупок. Например, если опросы показывают, что степень удовлетворенности нашим препаратом высока, а степень повторных покупок достигает около 60%, то ограничение по размеру вознаграждения можно смело поставить в двойном размере от маржи – 80 руб.

Вопрос оценки ограничений по марже достаточно неоднозначный. Методика зависит не только от эффекта повторных продаж, но и от текущего положения на рынке и стратегии дальнейшего продвижения. Например, для нового препарата с большим будущим затраты на первоначальное продвижение могут и даже должны многократно превышать финансовый эффект от его реализации в период мотивации.

Допустим, что в нашем случае, обычной практикой является мотивация продавцов в размере 20 руб. за покупку. Мы, не зная точно, какой размер мотивации будет у конкурентов в будущем периоде, примем решение выплачивать мотивацию в размере 25 руб. Внутренние затраты на донесение системы мотивации до продавцов аптек составят еще 5 руб. на единицу проданной продукции. В эти затраты войдут обучение и мотивация торговых представителей, которые будут ходить к первостольникам. А также транзакционные издержки. Вероятно, что будут присутствовать некоторые постоянные затраты на организацию акции. Это печать рекламных материалов, которые будут розданы в аптеках, услуги привлеченных агентств по организации акции, дизайн используемых в акции визуальных образов и тому подобное. Допустим, на это уйдет еще 3 млн. руб. Таким образом, затраты на проведение акции

будут равны предполагаемому количеству проданных в ее рамках новых препаратов, умноженное на 30 руб. плюс 3 млн. постоянных затрат.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.