

Петр Грек



БИЗНЕС- ТЕХНОЛОГИИ УСПЕХА

Для директоров, менеджеров и управленцев

Петр Грек

**Бизнес-технологии
успеха. Для директоров,
менеджеров и управленцев**

«Издательские решения»

Грек П. В.

Бизнес-технологии успеха. Для директоров, менеджеров
и управленцев / П. В. Грек — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-518487-0

В книге представлены технологии управления маркетинговым позиционированием, категорийным менеджментом, товародвижением на основе двухфакторного ABCD-анализа Грека, ценами, продвижением, розничной логистикой, ростом среднего чека, бюджетированием, мотивации персонала, рекламы. Показана комплексная картина бизнеса, как системы и ее влияние на итоговую прибыль компании.

ISBN 978-5-00-518487-0

© Грек П. В.
© Издательские решения

Содержание

Оглавление	8
Структура службы маркетинга	31
1. Выбор значимых критериев	35
Местоположение аптеки	36
Ассортимент	37
Рекламные и информационные акции	38
Уровень цен в аптеках	39
Уровень обслуживания и консультаций	40
Конец ознакомительного фрагмента.	46

Бизнес-технологии успеха Для директоров, менеджеров и управленцев

Петр Владимирович Грек

© Петр Владимирович Грек, 2020

ISBN 978-5-0051-8487-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero



П.В. Грек
2016 г.

Об этой книге

Данная книга не увидела бы своих читателей без помощи моего соратника и друга Поветкина Сергея Николаевича, которого я знаю уже более 30 лет, начиная со школьной скамьи физико-математического класса при ЛГУ легендарной 419 школы г. Петергофа.

Благодаря Сергею, который, не жалея своего времени, сделал не только основные корректуру и вёрстку того исходного материала, которым я его заваливал, но и давал ценные про-

фессиональные советы в ИТ области, в которой он бесспорный специалист, подтверждением чему является его текущая работа – ИТ-директор старейшего банка России.

Уважаемый Сергей Николаевич, спасибо за помощь и поддержку. Надеюсь эта книга не последняя, и мы ещё поработаем вместе, ... и не только над книгой.

Оглавление

Глава 1. Бизнес-технологии – связь между стратегией и ССП Нортон и Каплана.

Данная книга написана мной, чтобы помочь как топам-наемникам, так и собственникам бизнеса, четче понять, как необходимо строить свой бизнес системно, в комплексе, с использованием всех инструментов менеджмента.

Начнем издалека – и немного с провокационной постановки вопроса. Почему некоторые ГД компаний не уживаются с некоторыми своими акционерами? (хочется надеяться, что абсолютное большинство тех и других уживаются вместе и живут долго и счастливо...). И наоборот – почему собственник часто меняет ГД, которые им перестают нравиться уже через 6—12 месяцев совместной работы? Попытаюсь не только дать ответ на этот вопрос, но и показать путь его решения, и начну с небольшого анализа существующего положения.

1.1. История вопроса.

Как мне кажется, истоки непонимания идут из нашего «прекрасного далеко». Давайте вспомним, откуда родом, по большому счету, происходят как текущие собственники, так и наемные топ-менеджеры большинства мелких, средних и даже достаточно крупных компаний? Оттуда, из 90-х годов. Многие из них сохранились и держатся на плаву (сразу оговорюсь, что я не имею ввиду компании, уже вышедшие на IPO, имеющих бренды, лидеров рынка и т. п. – у них уже другой, современный тип корпоративного управления)? И если раньше между идеей «Хочу сделать деньги» и собственно получением «бабла» как правило, лежало несколько дней, а то и часов (пример, если в 90-х годах у тебя с утра было в кармане паратройка десятков тысяч долларов, то к вечеру могли быть уже в 2 раза больше, если ты работал на рынке пива), то сейчас это время существенно выросло. Но главное в другом. Временной промежуток между «ХОЧУ бабла» и «БАБЛО ЛЕЖИТ» в карманах стал совершенно иным.

Проблема отчасти в том, что некоторые как топы, так собственники свои успехи 90-х годов приписывают исключительно своим заслугам, хотя они конечно немалые. Но дело было во многом конечно-же в другом – рынок был пуст. И переносить ситуацию с 90-х на текущее время, неправильно и опасно. Тем более иногда странно слышать иные пожелания типа «вот тебе 3 (6,12) месяцев, сделай мне прибыль в два раза больше.» А как ему ее сделать, если в компании бывают ситуации, когда даже не понятно, на чем сейчас зарабатываются деньги (например, на каком товаре, на каких именно торговых точках), а что генерит убытки? И что будет дальше непонятно, т.к. нет современной системы учета транзакций и т. п. бизнес-операций. Потому что ЕРП системы нет, одна бухгалтерия на «семерке» (на коленках, на бумажках и т.п.).

Хотя дело даже не только в этом. У тебя может даже стоять ОРАКЛ и Аксапта, но если она «пустая» (нет там никаких основных БП, нет там никаких технологий, КРП и прочего), то это как ноутбуком гвозди забивать... КПД тот же... И уходит иногда полгода, а иногда год, что бы навести элементарный порядок – поставить финансовый учет, организовать коммерческую службу, настроить иногда с нуля все БП, переложить их на ИТ структуру, которую тоже надо создать с нуля... И только потом надо активно входить в рынок, т.к. бэк-офис создан, и активно сегментируя рынки ПОСТЕПЕННО появляется понимание: а что же нужно каждому сегменту рынка, есть ли у нас в наличии этот товар или услуга, а если нет – то как их создать и найти. И уже потом, когда все станет понятно, прозрачно, и все мотивированны, и готовы идти в бой, только тогда начнутся настоящие продажи, а уж затем, как следствие, появится прибыль....

Сейчас, в 2012 году, рынок в основном и целом заполнен. И сделать не то что 100% прибыли за день, а даже 50% рост за год представляется проблематичным. Дай бог хотя бы

в 2 раза обгонять инфляцию. К моему большому сожалению, еще многие владельцы бизнеса этого не видят и не понимают. А жаль...

Да, истинна поговорка – нет пророка в своем отечестве. За плечами автора работа во многих компаниях за эти годы. И опыт подтверждает теорию на 100% – если собственник понял, что на дворе не 90-е и даже не начало 2000 годов, то ему надо срочно привлекать к управлению грамотных специалистов, или продавать бизнес. Иначе финал один – банкротство. На опыте СПб – вспомните, сколько было красивых и сильных имен в свое время в Петербурге было, одно только «Алеко-техника для человека» чего стоит... И где теперь эта сеть? Ее просто нет, также как нет десятков других компаний, в т.ч. федерального уровня, например, магазинов электроники «МИР».

Или бывает другая ситуация. Собственник нанимает команду, с относительно высоким зп, т.е. человек понимает, что бизнес двигают люди – значит все хорошо, все правильно, он на правильном пути! Но при этом тут же совершает несколько ошибок: например, больше ни копейки не дает на развитие и требует сразу много прибыли. Ему надо понимать, что сейчас уже так не получается (в 9 случаев из 10). Если ему кто-то это гарантировал, то его обманули. Это шарлатаны. Серьезная и дорогая команда топов, может на пустом месте действительно сразу иногда на десятки процентов увеличить прибыль, но только в случае, если бизнес был очень сильно запущен, и потенциал (где были зарыты издержки) лежал на поверхности. Но это, так сказать элементарное наведение порядка, это – кратковременный взрыв и прилив денег. Иногда же причиной быстрого роста может быть простое прекращение воровства и т. п. Но ведь наша главная, я бы даже сказал общая цель собственников и топов то в другом: бизнес должен в принципе долгое время и целенаправленно давать собственнику требуемый уровень прибыли! Данный подход требует инвестиций, в любой отрасли, в любой стране. Таков сегодня всемирный рынок, такова ситуация. И только правильно подобранная, грамотная команда управленцев сможет ГАРАНТИРОВАННО ПРАВИЛЬНО и мудро потратит твои инвестиции, которые необходимо вложить для развития бизнеса. Все иное – это просто вбрасывание денег «в никуда», или банальное разворовывание.

1.2. Что же делать?

Посмотрите на великие компании. Проктер, Адидас, Эйпл и т. п. Если внимательно и на трезвую голову, и без вороха PR шумихи посмотреть на их деятельность, то получим всего лишь самый примитивный, но на 100% реализуемый ВСЕГДА И ВЕЗДЕ принцип ведения бизнеса – делать все по НАУКЕ!!! Да, оказывается бизнес, это такая же наука, как профессия инженера, врача, и т. п. Т.е. в управлении бизнесом действуют свои правила, которые четко прописаны, давно известны и доказаны на 100% опытом. Но почему-то применяют их не все...

Пример с Шампунем ПГ (читал интервью одного из директоров этой великой и уважаемой мной компании). Одна и та же марка шампуня в Китае и России продается одинаково хорошо. Конкуренты стали делать также – не получается... Секрет в том, что ПГ просто для начала решила выяснить – а нет ли различий в, извините, волосах русских и китайцев, а если есть – то какие они и как это надо учесть? Они провели исследования (вложили деньги), получили результаты – оказывается, у русских волосы длинные и тонкие, значит их надо сделать объемными и упругими, т.е. нужна условно добавка 1, а у китайцев волосы жесткие и толстые, значит добавка нужна прямо противоположная. Так и сделали. И получили огромную долю сразу на двух рынках. Т.е. сначала маркетинг, затем производство, реклама, технологии продвижения и все это опирается на внутренние бизнес-процессы, которые Вам никто никогда не откроет и не расскажет. Это коммерческая тайна. Все 4Р маркетинга по Котлеру налицо.

Так в чем же секрет успеха? Да собственно ни в чем, просто они все сделали по учебнику, и все получилось.

А почему же в России, даже крупные компании, или пренебрегают исследования рынка, а сразу вкладывают млн. руб. в рекламу и или товар, которые не востребованы в полной

мере? Или сначала строят большой логистический комплекс (завод, бизнес-центр), а потом удивляются, почему он не приносит желаемой отдачи? Или вначале все делают правильно (маркетинг, производство, продвижение), затем резкий рост и, недостаток финансирования, просрочки по кредитам и Обвал... Проблемы, иногда перерастающие в катастрофу, надо вовремя уметь разглядеть... такие варианты называются болезнью роста. Основная причина такой болезни – неспособность менеджмента и собственников компании вовремя настроить (создать с нуля) внутренние бизнес-процессы, которые и дают половину успеха.

Да уж, удивительная складывается ситуация. Если, например, врач начнет лечить больного, даже не измерив температуру или не взяв анализы, а значит и не поставив диагноз, то многие подумают, что он или дурачок, или просто шарлатан. Или если инженер при ремонте электронной платы не проверит в контрольных точках величины напряжений, форму сигнала, а сразу начнет перепаявать транзисторы или микросхемы – тоже скажут, что чудака на букву м...

А как же тогда назвать людей, которые рулят бизнесом, но при этом пытаются что-то там сделать, не понимая в принципе, как живет рынок, как правильно делать инвестиции – в какие сегменты рынка, в какой вид бизнеса и т.п., и т.д.? Как их назвать – чудиками, шарлатанами, недоучками или просто – пацанами из 90-х...? И если у них под началом не электронная плата, не один пациент, а сотни и даже тысячи людей, сотрудников, оборудования, и других активов на млн. рублей?

Думаю, что ответ очевиден, более того, он лежит на поверхности: не надо изобретать велосипед. Делай, как написано по учебнику. Например, Первая помощь, сеть фармamarcaетов. Она была так успешно построена и спозиционирована автором в 2003—2009 гг. именно по учебникам, что даже сейчас работает успешно и крепко стоит на ногах, потому что просто и четко выполняет все, что ей «Котлер» прописал... (До сих пор (на момент написания книги) ни одна московская аптечная сеть данного сегмента не может уже 7 лет выйти полноценно на рынок СП и завоевать хотя бы 5% рынка... Потому что они во многом в своем развитии менеджмента находятся на уровне начала 2000 г. Даже из Топ10 по России.)

Собственникам таких компаний надо срочно выяснять причины, и если пришло твердое понимание, что причина в плохом менеджменте – то надо менять топов, а не слушать иногда их сказки «за жисть...». Но, меняя одних директоров на других, собственник должен четко понимать: а что надо новому гендиректору то надо «вылечить»? В зависимости от ответа на этот вопрос, встает следующий – а какими компетенциями должна обладать команда управленцев? Какими технологиями управления внутренними-бизнес-процессами они умеют управлять? Насколько широко они владеют системным взглядом на БИЗНЕС в ЦЕЛОМ (по-другому, в терминах МВА: «бизнес как система»)?

Для ответа на эти вопросы иногда тратится несколько драгоценных лет, и зачастую уже бывает поздно. Конечно, можно сказать собственнику: дружище, иди, подучись, чтобы хотя бы разговаривать на одном языке с менеджментом, но, а если у него (владельца бизнеса) нет времени и сил, и иногда и желания? Тогда совет от автора – такие собственники должны хотя бы пригласить консультантов или почитать статьи на эти темы (например, мою). Т.к. все равно им придется принимать решение о найме топов, и кроме них самих никто лучше не примет такие решения. А выбирать конечно же нужно тех, кто знает, что надо делать, и главное, уже неоднократно доказал это на опыте. Если же собственник не владеет азами теории управления бизнесом, и раз за разом расстается с топами, то тогда надо не мучать свою компанию и себя – может быть даже продать ее как можно быстрее, если не умеешь управлять сам и не можешь выбрать грамотных управленцев.

Должно прийти понимание, что сделать качественный рывок сейчас за сравнительно короткий промежуток времени практически нереально, т.к. конкуренция очень сильная. Свободные ниши пусты только в совершенно новых отраслях – интернете, нано и биотехнологиях, в других инновационных отраслях и нишах и т. п. В остальных, «классических» рынках

(FMCG, услугах) – только долгий и упорный труд. Борьба за проценты роста и повышения рентабельности.

Иначе, как говорил на лекции один уважаемый мной преподаватель ИМИСП, господин Карлик «...у Вас будет одна сплошная ОТВЯЗНАЯ диверсификация...». «Отвязная» – это, например, когда типа холдинг продает продукты оптом, ах... дела идут неважно – решает переключиться на новое направление – делает салоны красоты, ах, ... опять провал, тогда мы новую тему «замутим» – например прокат катеров, яхт и заодно велосипедов и т. п. Агония налицо.

В чем авторская новизна данной статьи, что я хочу показать, как собственникам, так и топам? Я пытаюсь дать ответ на вопрос – КАК ДЕЛАТЬ правильно системный бизнес! Причем любой, в любой отрасли, но на примере ритейла.

Есть одна интересная вещь, которую я заметил. Во многих бизнес-школах, в учебниках по маркетингу по менеджменту красиво и правильно говорится о том, ЧТО надо сделать – даже с определенной детализацией. Но почти никто и ничего не говорит о том, а КАК это сделать? Т.е. не просто КАК в теории, а КАК на практике (если у Вас холдинговая компания) – быстро, сразу во многих филиалах, на разных территориальных рынках, с сотнями или даже тысячами сотрудников. Да так, чтобы все твои сотрудники стали в это верить и выполнять.

Второй момент. Несмотря на МВА школы, у нас многие до конца не понимают, из чего должна складываться прибыль компании, из каких факторов, с использованием каких сил и средств (как сказали бы военные). Т.е. у многих НЕТ ЦЕЛОСТНОЙ КАРТИНЫ мира ПРИБЫЛИ.

Автор предлагает свою версию такой ЦЕЛОСТНОЙ картины прибыли – пока только на рынке розничных продаж. Для простоты ее можно назвать «Таблица получения прибыли в ритейле» или «Как делать «бабло» в магазинах, если на дворе 2012 год?».

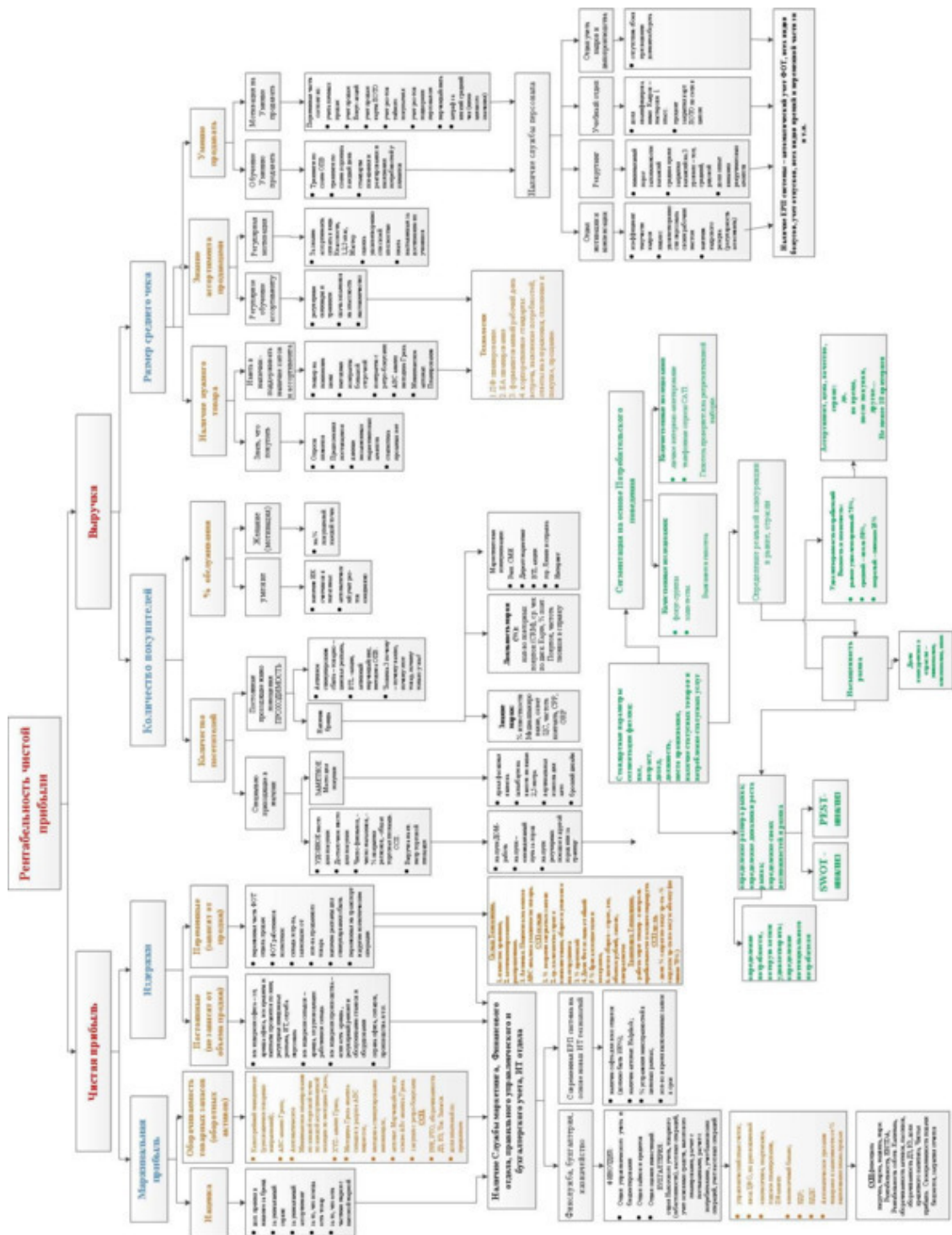


СХЕМА (рисунок 1.1).

В принципе, если ее рассматривать по отдельности в ней нет ничего нового, кроме одного ... (далее в терминах кандидатского автореферата). Научная новизна в том, что автор, т.е. я, ввожу новый термин БИЗНЕС-технологии, как связующее звено между внутренними бизнес-процессами, ССП и конкурентными преимуществами, которые в итоге и позволяют компании что-то делать лучше других, и получать свои деньги с рынка. Многие из бизнес-технологий давно известны, другие – придуманы, разработаны и внедрены мной. Опыт использования некоторых – уже несколько лет.

И второе. Практическая ценность и значимость предлагаемой методики получения прибыли видится в том, что она дает **ЦЕЛЬНУЮ, КОМПЛЕКСНУЮ** и в принципе **ПОЛНУЮ** картину бизнеса, используя законченную форму всех научных теорий и методик, которые в нем используются. Главное – они все разложены по полочкам и становится понятно, с чего надо начинать, через что пройти и не перескочить, как и что использовать, чтобы получить **ИТОГ** – хочу «**БАБЛА НЕМЕРЯННО**», ах, извините, хочу **ТРЕБУЕМЫЙ ВОЗВРАТ НА ИНВЕСТИРУЕМЫЙ КАПИТАЛ** или рентабельность по чистой прибыли или ...еще около десятка финансовых коэффициентов.

Итак, пройдемся по рисунку.

Вначале было слово... точнее вначале было желание – хочу денег, хочу много денег, а потом закрадывается здравая мысль – ну и как это сделать и главное где лежат мои потенциальные деньги?

Начиная с нижней части рисунка (зеленый цвет) – вначале надо делать анализ рынка и его маркетинговое сегментирование (по рынкам, по товару, по сервису и т.п.). Высказываю мысль – делать это необходимо не только в условиях жесткой конкуренции, когда все другие возможности исчерпаны, но также и в условиях динамично растущего рынка, при вроде бы небольшом количестве сильных конкурентов и т. п. Потому что **ФАКТ** перехода обычного рынка в сильно конкурентный происходит иногда очень быстро: полгода – год.

В этом случае, те компании, которые не ведут планомерного анализа рынка, не проводят детальную сегментацию, не оценивают возможности и риски работы в каждом из сегментов, рискуют оказаться у разбитого корыта, когда старая бизнес-модель начнет давать сбой. И если топы и собственники компаний считают себя грамотными управленцами, то им необходимо системно и регулярно осуществлять весь комплекс маркетинговых работ. Пример что называется у всех на виду. Еще пару лет назад кто мог бы составить конкуренцию монстрам – гипермаркетам электроники? И товара у них много, и выбор прекрасный и консультанты грамотные. А что сейчас? Как грибы растут он-лайн интернет-магазины с ассортиментом во много раз большим, чем даже у среднего гипер типа Мвидео или у Медиамаркта. И если раньше на них серьезного внимания никто не обращал, то теперь, после внедрения серьезных ИТ систем управления поставками, многие инет-магазины стали очень заметны. Что же делает потребитель?

Теперь клиент выбирает модель, например, холодильника, стиральной машины или посудомойки в интернете, оценивает ее качества, проверяет информацию о ней на форумах, в Яндекс-маркете и т. п. площадках, которых раньше (5 лет назад) серьезно никто не воспринимал. Затем он сравнивает цены разных он-лайн и оф-лайн продавцов, затем смотрит наличие товара, и, наконец, читает отзывы о самом магазине. И только потом принимает решение о покупке. Что получается?

А получается, что **ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ** решения по выбору техники в 2012 г, начисто изменился по сравнению со схемой даже 2007 г. Во всяком случае, использование интернета стало на самом реально более массовым, доля он-лайн покупок растет очень быстро. Тоже самое касается путевок за границу, выбор отелей, курортов и т. п.

Причины те же – **ИЗМЕНИЛСЯ ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕМ!!** И все!! – продажи в традиционной рознице стали стагнировать. Так вот, **ИМЕННО МОМЕНТ** изменения процесса принятия решения клиентом о покупке и должен быть зафиксирован службой маркетинга со всеми вытекающими отсюда рекомендациями. А это возможно только при регулярной работе согласно указанным технологиям.

Хорошо, маркетинг поставлен, сегменты определены, все альтернативы рассмотрены – и как результат, стратегия утверждена. А вот дальше очень просто – берешь и применяешь все маркетинговые инструменты и бизнес-технологии. Некоторые можно посмотреть на сайте www.grek-consulting.ru. Можно и самим придумать, написать, внедрить и запустить на всем

предприятия. Русский народ умный и чрезвычайно талантливый, так что проблем не будет. Главное не забывать о системности и настойчивости во внедрении. Да, и какое время на внедрение потратить...

Пояснения в ней, думаю, не нужны какие-то особенные, т.к. тот, кто имеет бизнес-образование – сам поймет, что к чему, а тот, кто не понимает – тому лучше сразу пойти поучиться или не мучиться. Т.к. невозможно в статье пояснить детали, которым ты учился лет пять, и на практике применял больше десятка лет... Детализация в данной статье – не самоцель. А цель – показать собственникам и менеджменту одну из версий всех составных частей современного системного бизнеса.

Основные пояснения. Беря за основу основные БП, которые отразили в своем бессмертном труде Нортон и Каплан (Balanced Scorecard, ССП – сбалансированная система показателей): финансы, персонал, клиенты и внутренние бизнес-процессы, показываю связь между основными ССП и технологиями, которые позволят достичь этих самых требуемых показателей.

Все же не могу удержаться от совсем небольшой детализации.

Рассмотрим лишь пару основных примеров из схемы (см. верхнюю левую часть рисунка: «РАЗМЕР СРЕДНЕГО ЧЕКА»). Блок персонал, основные ССП – размер среднего чека, текучесть кадров, доля высококвалифицированных кадров и т. п. Здесь применяется следующие технологии, как всем известные:

- Аттестация,
- Ассесмент,
- Наставничество,
- Обучение знанию товара (ассортименту),
- Обучение умению продавать,
- Тайный покупатель, так и мои, авторские технологии, которые существенно детализируют этот процесс, в чем-то его дополняют:

– технология «реальная мотивация» – мотивация, которая автоматически, в режиме он-лайн, позволяет подгонять работника достигать поставленные цели по выручке, среднему чеку и т.п., – ежедневное план-фактное планирование, подведение итогов каждый день

– технология «Карта ЛОТО» (индивидуальные автоматические он-лайн допродажи на рабочем месте продавца, позволяющие резко, а 10—30 процентов поднять размер среднего чека, а значит и общую итоговую выручку.)

- тренинги по схеме ОПВ – отличия, преимущества, выгода

Итак, у нас получается минимум 9 (ДЕВЯТЬ технологий), которые позволяют формализовать и сделать системным процесс купли продажи товара или услуги.

Или вот второй пример, справа, основные параметры – Наценка, ОБОРАЧИВАЕМОСТЬ ТОВАРНЫХ ЗАПАСОВ (оборачиваемость рабочего капитала, к ним же относятся рентабельность товарных остатков, оборачиваемость кредиторской задолженности и т.п.). Вначале известные технологии.

- Технология категорийного менеджмента

– Классический ABC анализ на основе правила Паретто (20% ассортимента дают 80% выручки)

- Минимаксное планирование

- А затем мои основные авторские технологии:

– Технология двухфакторного ABC анализа Грека, по марже и кол-ву изъятий, дает значительно более высокую точность прогнозирования продаж.

– Автоматический минимаксный прогноз уровня товарных запасов по каждой позиции по каждой торговой точке

– XYZ анализ склада и технология стимулирования неликвидов и мало оборачиваемых товаров

– Технология работы на отрицательном рабочем капитале (на деньгах поставщиков) при конкурентных входных ценах

Здесь получается еще 7 технологий, обязательных для использования, иначе конкуренты тебя просто «съедят». Для розницы главным является многое – и места продаж, обученность и мотивация персонала, и, конечно же наличие товара. Но мировая практика говорит, что результатом всего этого может быть только умение оборачивать товар быстрее, чем конкуренты, при сопоставимых отсрочках у поставщиков.

Полный список технологий, которые использовал автор (их около 25-ти), указан на сайте www.grek-consulting.ru. Там же можно пройти тест на состояние дел в Вашей компании, точнее на оценку ее перспектив на конкурентном рынке.

С течением времени могут меняться ИТ – инструменты реализации технологий, но мне видится, что принцип их, функционал останется неизменным.

Понятно, что в данной статье невозможно уместить всего, что указано на рисунке, да и цели такой не ставится. Гораздо более важным является другое – а именно, ПОНИМАНИЕ читателями моей статьи того факта, что даже, казалось бы, «простая» торговля, коей уже тысячи лет, сейчас стала наиболее высокотехнологичным бизнесом из всех, которые я знаю, да и не только бизнеса, но и других сфер деятельности.

Можно пояснить мою схему, другими словами. Если окинуть взглядом свысока всю деятельность компании, то для детального, но быстрого анализа нам достаточно ответить всего на 4 вопроса:

1. Кто продает?
2. Что продает?
3. Кому продает?
4. Как продает – с какими издержками и длительностью по времени?

В общем-то, и все. Больше ничего не надо знать. Другое дело, что эти 4 раздела можно разбить на те составляющие, которые дадут нам возможность проследить все вариации и нюансы. Другими словами, параметры отчетов должны давать возможность рассмотреть ситуацию со всех сторон. Это очень важно.

Задача одна – понять, КТО, ГДЕ и НА ЧЕМ компания ЗАРАБАТЫВАЕТ деньги, и также понять, на чем их теряет. Что бы это понять, предлагается простой принцип.

Чем больше параметров анализа (клиент, магазин, категория товара или позиция, вид логистической или производственной операции) могут получить свои ПРЯМЫЕ издержки, тем лучше. А это в свою очередь возможно только при детальном как разделении (разнесении) всех издержек, так и при 100% контроле всего этого «безобразия».

Все это, в конечном счете, ведет к тому, чтобы лучше и выгоднее для собственника вернуть вложенные деньги. На научном языке это называется «Рентабельность акционерного капитала», или «отдача на вложенный капитал». Названия часто немного разные, но суть одна – получить много сразу после вложения денег. Хочется их быстрее и главное больше получить назад, намного больше чем вложил.

Так вот вся эта схема работает как раз на то, чтобы на каждом своем этапе хотя бы на пару-тройку процентов улучшить работу компании – где-то поднять оборачиваемость одного магазина, где-то наценку на другой товар, где-то получить пару дней лишней отсрочки на эту категорию товара т. п. И эти иногда незаметные пары процентов, по мере продвижения

к конечному этапу накапливаются, сливаются, помогают друг другу, и как ИТОГ, иногда дают десятки, а то и почти РАЗЫ повышения прибыльности.

Поясню на примере. Из чего складывается рабочий капитал розничной сети

РК = (1) стоимость запасов – (2) кредиторка + (3) предоплаты + (4) дебиторка – (5) авансовые платежи

Из формулы видно, что чем больше кредиторка и меньше запасы и т. п. параметры с плюсом, тем меньший капитал надо брать у акционеров, чтобы на нем зарабатывать деньги. Т.е. если РК (рабочий капитал) отрицателен, то мы работаем на деньгах поставщиков. И все хорошо, акционерские деньги брать не надо... Т.е. вроде бы напрашивается однозначный вывод: надо «бежать» и увеличивать максимальную отсрочку у поставщиков до... дней. И так ведь и было, например, весь рост рынка аптек конца 90-х и начала 2000-х гг., был как раз на деньгах поставщиков лекарств и БАД, и те компании, которые правильно этим воспользовались, те и построили свои фармсети из сотен торговых точек. И наоборот. Но все имеет свою цену, т.е. не надо сильно увлекаться. Системно ответить на вопрос – а когда же надо остановиться, поможет, на мой взгляд, формула Дюпона.

Итак, в общем виде отдача на вложенный (акционерный капитал) равна

ROE=чистая прибыль/собственный капитал.

Вроде бы все понятно и прозрачно. Но мало кто знает, что эта итоговая дробь родилась из более длинной формулы Дюпона (после сокращения выручки и активов).

ROE= (Чист. Прибыль/Выручку) * (Выручка/активы) * (активы/собственный капитал)

Рассмотрим детально, что из себя представляют все три составные части формулы.

Первая часть.

Чист. Прибыль/Выручку – это не что иное как **маржинальная рентабельность**, и по-русски отражает **УРОВЕНЬ твоей наценки** на общий объем выручки. А что у нас влияет на наценку – понятно, в 90 х гг. это был абсолютный дефицит рынка, тогда на все можно было делать 100% наценки, а сейчас это только БРЕНДИНГ и... те самые пресловутые внутренние бизнес-процессы. Только эти два фактора позволяют продавать вроде бы аналогичные конкурентам товары со значительно большей наценкой. Из чего складывается брендинг? Ответ – из многого чего, в т. ч. см. рисунок-схему: из маркетинга, из бизнес-технологий и т. п. Например, таковой является Бизнес-технология из блока маркетинговых исследований «Оценка значимости и удовлетворенности». Из чего складываются лучшие, чем у конкурентов внутренние бизнес-процессы? Ответ – из умения применять лучшие, чем у конкурентов бизнес-технологии, например, такие как обучение персонала по схеме ОПВ, «карта ЛОТО» (см. рисунок-схему), которые позволяют продавать пусть чуть-чуть, но дороже, товар, который есть и у конкурентов.

Вторая часть.

Выручка/активы, это не что иное, как **Оборачиваемость активов**. Т.е. эта дробь в переводе на простой русский язык отражает – насколько ты быстрее сможешь продать, например, партию товара, закупленную условно, на одинаковую с конкурентом сумму. Т.е. чем выше будет у тебя оборачиваемость складских запасов, тем больше ты денег заработаешь по итогам, например, года ПРИ ПРОЧИХ равных условиях. Теперь вопрос. А от чего зависит эта самая оборачиваемость товарных остатков? Ответ тот же. От тех самых бизнес-технологий управления этими самими остатками. См. тот же рисунок. Здесь и технологии «Двухфакторный ABC анализ», и категорийный менеджмент, и автоминимакс по скользящей средней.

И, наконец, третья дробь. **Активы/собственный капитал.**

Это не что иное, как **финансовый или операционный леверидж** (в терминах MBA). А теперь просто и по-русски – это оценка уровня использования чужого капитала. Да, той самой отсрочки от тех самых пресловутых поставщиков, банковского капитала (тех самых пре-

словутых длинных и дешевых кредитов, которых в нашей стране почему нет, а в США и Европе их полно, хотя вся нефть у нас...) и проч.

И в т.ч. изменение соотношения постоянных и переменных затрат (всем известное правило – при росте оборота происходит падение доли постоянных издержек).

Т.о. четко видно, что дело не только и не столько в «выжимании» у поставщика максимальной отсрочки – это всего лишь ТРЕТЬ успеха, как видно из формулы). Главное сейчас, как мне видится, но также и в способности компании дороже продать свой товар. Решение. Идеал – настоящий бренд с премиальной наценкой. И лучшими, чем у конкурентов, внутренними бизнес-технологиями.

Резюмирую сказанное в таблице 1.2.

Составная часть формулы ДЮПОНА	Название параметра	Русское объяснение	К чему должен стремиться в идеале?	Пример технологий их рис.1, которые позволяют достичь лучших показателей этих параметров
(Чист.Прибыль/Выручку)	маржинальная рентабельность	УРОВЕНЬ наценки,	1.Построить бренд и получать за это премиальную наценку за бренд 2. Внутренние издержки ниже (итоговая себестоимость), чем у конкурентов за счет более эффективных бизнес-процессов	Автоцены, ячеистое хранение и авто пополнение складских ячеек на основе ABC анализа склада и т.п.
(Выручка/активы)	Оборачиваемость активов	на сколько БЫСТРЕЕ ты быстрее сможешь продать товара, быстрее чем конкурент, если у Вас товар закуплен на одинаковую сумму	Лучшее, чем у конкурентов управление товарными запасами и продвижение	Двухфакторный ABC анализ, автоминимаксное планирование, Категорийный менеджмент и т.д.
(активы/собственный капитал)	финансовый или операционный леверидж	оценка уровня использования чужого капитала,	Лучшая отсрочка чем у конкурентов, при таких же ценах закупки, как и у конкурентов.	ПФ анализ по ЦФО, бонус-акции, БДР, БДДС, финпланирование и т.п.

Теперь можно сделать практические рекомендации.

Если компания хочет быть лучшей, то она должна применять ВСЕ ТРИ способа увеличения доходности. Брендинг, внутренние бизнес-процессы, финансовый и операционный леверидж – и все это на основе опробованных и успешных бизнес-технологий. По крайней мере автор статьи так и поступал, именно все 3 направления дают в итоге тот неповторимый результат, когда через несколько лет конкуренты от Вас отстанут далеко и надолго.

Следовательно, я бы порекомендовал разделить знания между собственниками и менеджерами таким образом.

1. Все что касается рис.1.2. Собственник должен знать хотя бы в общих чертах, для своего бизнеса, в теории, без фанатизма и детализации. Из этого знания, вытекает его способность уметь задать вопрос своему менеджменту – а в каком из трех параметров формулы Дюпона мы лучше конкурентов? Где мы пока хуже? Что делаем для исправления этого, и где мы вообще

сейчас находимся, какой бизнес-процесс строим или оптимизируем и как брендируем компанию?

2. А рис.11.1 – это поле работы менеджмента. Каждый функциональный директор должен знать От и До свой фронт работ, используя передовые бизнес-технологии. С полной детализацией и полной ответственностью.

Отсюда вернемся к «лирической» стороне вопроса.

Что должны уяснить как наши драгоценные работодатели-собственники бизнеса, так и наемники-топы. У нас с Вами (Вы – владельцы, мы топы-наемники), есть свои по большому счету РАЗЛИЧНЫЕ компетенции; одни рискуют, вкладывают деньги, доверяют грамотным топам, решают административные и прочие проблемы, защищают бизнес. А другие, как настоящие белые воротнички, скромно в тиши кабинетов, но системно час за часом выстраивают, формализуют, системно пичкают технологиями, строя ССП, вводя КРП и, как результат, направляют Ваш бизнес туда, где больше денег. Тихо, спокойно, отлаживая и запуская технологию за технологией, без лишнего шума и пара, процент за процентом дают прирост Вашей прибыли. И каждый из нас в этом специалист. И нам надо доверять друг другу, общаться, спокойно, без нервов, а для этого, повторюсь, надо уже давно говорить на одном языке, языке терминов бизнеса. Может быть даже в чем-то такой разговор будет несколько смахивать на околонучный, но бояться этого не стоит – современный бизнес не прощает подхода на коленках. А раз так, то надо меняться и двигаться навстречу друг другу. И у каждого из нас своя роль в этом мире. У владельцев бизнеса – своя, по-настоящему главная – они создают дело, которое кормит многих в этом мире... У Топ менеджеров – своя, они реализуют чужие проекты, иногда чем-то их подпитывая и расширяя.

При существующей политике в стране, когда нет длинных дешевых денег, когда нет открытой маркетинговой информации (а гос. комитет статистики почему-то всегда выдает ее коряво и зачастую платно), когда есть куча рисков со стороны государства, когда налоговая политика меняется каждый год, когда можно еще чего ...только очень смелый и рискованный человек может стать владельцем бизнеса. Я лично снимаю шляпу перед нашими акционерами в этом вопросе, я горд тем, что в нашей стране таких людей много, и они развивают нашу страну.

А такие как мы, наемные менеджеры, несем ответственность перед собственниками и тратим свои нервы и силы на постоянное оперативное управление крупными (и не очень) компаниями. И делают это в подавляющем большинстве случаев неплохо. А надо – еще лучше.

Конечно, все что здесь я описал, при внедрении стоит каких-то денег. И бизнес-технологии, и люди, которые их буду внедрять, и ИТ система, которая все это будет поддерживать и многое другое. По-другому сейчас не бывает. Т.к. почти все сейчас понимают и знают, что время, когда вложил рубль, желательно чужой, а завтра получил два – прошло, ДАВНО прошло. Что бы у тебя был чемодан денег, то пару тугих портмоне с рублями надо обязательно вложить, а уж если ты хочешь целый грузовик денег – то и парой чемоданов инвестиций (в людей, брендинг и технологии) можно не отделаться. Плюс время. Но зато это единственно правильный и системный подход, который точно даст результат. Так вот, тем, кто разделяет мой подход, а таких, я уверен, абсолютное большинство, моя схема очень пригодится.

Наша общая сила (как бы сказали в советское время «Нерушимый союз акционеров и наемников»), как мне кажется, во многом зиждется на творческом знании и умениях, часто может быть вначале несколько в самобытном варианте, но в итоге всегда строго системном. Именно так, как заложила наша великая высшая и научная школа, еще при государях-императорах, и продолженная выдающимися советскими учеными. Поэтому, нам русским людям (даже с такой фамилией как у меня), также не надо ничего выдумывать, а просто обратиться к истокам нашей родины, в ее научно-творческом потенциале. И главное – что бы держава наша росла и ширилась. И если данная книга хоть кому-то поможет по-новому взглянуть на свой

бизнес, и тем самым его продвинуть, то я буду очень рад. В следующих главах как раз рассмотрим основные бизнес-технологии, которые автор рекомендует для внедрения.

Глава 2. Анализ существующих розничных брендируемых сетей – заявляемые и реальные конкурентные преимущества.

- Успехи и ошибки в позиционировании.
- Субъективные оценки роли маркетинга в компаниях Санкт-Петербурга в области маркетинговых исследований, закупочной деятельности и рекламы.

Брендируемые розничные сети. Что это? Действительно ли в России есть такие сети, и они действительно отвечают этим требованиям? Для начала, хотелось бы узнать, каким требованиям должны отвечать такие сети.

Предлагается следующие критерии.

1. Высокая известность сети
2. Превалирование высокодоходной клиентуры
3. Развитая и успешно работающая система лояльности
4. Главное – стойкое наличие приверженцев, которые должны составлять не менее 25% от общего числа клиентуры.

Существует также много других критериев, но все они являются в конечном итоге промежуточными, так сказать «кирпичиками» для этих 4 основных параметров.

В настоящее время по ситуации, которая происходит на рынке видно, что с ростом доходов населения меняются и их требования к местам продаж. Результатом этого стало ребрендинг, изменение статуса, казалось бы, уже состоявшихся сетей – «Пятерочка», «Эльдорадо». Сети, которые себя позиционировали в конце 90-х – начале 2000 гг. как конкурентов открытого рынка, сейчас сталкиваются с проблемами – падает посещаемость, следовательно, выручка и т. п.

С другой стороны, есть сети, которые изначально закладывали в свою стратегию развития долгосрочные элементы позиционирования. Сервис, качество товара, удобство покупок и т. п. Им не нужно много менять, им нужно лишь немного корректировать свою политику в области цен и ассортимента и продолжать наращивать обороты. Примеры – «М-видео», «Спортмастер», «Села» и т. п.

Также есть определенное количество розничных сетей, которые вовремя увидели изменение ситуации на рынке, и, следовательно, вовремя перепозиционировались. Это фармарежеты аптек Ригла, «36,6», гипермаржеты «Лента», «ОКей» и т. п.

Они увидели, что происходит на рынке, и предложили практически в последний момент новую концепцию, которая оказалось успешной. Так сказать, прыгнули в последний вагон уходящего поезда. Результаты – 40—50% рост оборота каждый год и рост основных качественных показателей работы – средний 1 чек, % обслуживания клиентов, рост индекса удовлетворенности потребителей.

Наверное, именно эти сети мы и можем назвать брендируемыми, в отличие от сетей со старой психологией, отсутствием вообще внятного позиционирования или устаревшего и их удел – депрессивные регионы, где низкая цена аренды, или возможность продажи аптеки «ПОО-холдинг» (Москва) 77 точек были проданы в течение сентября 2006 года.

Таким образом, по мнению автора, настоящий розничный бренд – это прежде всего умение компании на долгом промежутке времени (годы и десятилетия) стабильно привлекать к себе самые высокодоходные целевые сегменты потребителей и тем самым, получать премиальную прибыль.

Подробнее мы остановимся на выборах целевого сегмента во 2 главе.

Целевой сегмент для розничной компании, эта та аудитория, удовлетворение чьих потребностей с помощью предоставления целевых товаров или услуг, позволит компании полу-

чить максимально возможную прибыль на средне и долгосрочный промежуток времени (определение автора).

Принципы создания конкурентных преимуществ (КП) компании:

1. Они должны быть значимыми для потребителя.
2. Простыми для понимания и использования персоналом аптек.
3. Крайне желательно, что бы они сложно и долго копировались конкурентами, еще лучше – не могли бы быть скопированы один к одному в течение как минимум 3—5 лет.
4. На определенном этапе – промежутке времени (от 6 до 12 месяцев), проводится активное продвижение 1, максимум 2 КП. Это необходимо для достижения хотя бы 50% узнаваемости о данном КП среди ЦС.
5. Последнее требование – для нас, как для розницы, крайне желательно создать на ближайшие 5 лет хотя бы 2—3 КП, услуги имеющих свои бренды – но тесно связанные с основным.

Проводя анализ существующего положения в области маркетинга в компаниях Санкт-Петербурга, первое, что бросается в глаза – это непонимание, того для чего нужен маркетинг, что с ним делать, чем он может помочь и т. п. Автор делает такой вывод исходя из личного опыта, опыта своих знакомых и коллег по работе. Конечно, мы не берем в расчет крупные западные компании, которые и шага не сделают без выявления потребностей, способов их решения и т. п. Таких как «Кола», «Пепси», «Нескафе» и т. п.

Речь не о них. Разговор о тех тысячах – десятках тысяч маленьких и средних (а зачастую и больших) фирм, организаций, компаний, которые на самом деле лишены очень многого – НАСТОЯЩЕГО, полноценного маркетинга.

В последнее время маркетинг и все что с ним связано, переживает вроде бы сильный рост. А как обстоит ситуация на самом деле?

В лучших компаниях города (тех, которые осознали потребность – знать всегда потребности клиентов), несомненно, используют некоторые функции маркетинга.

Возьмем блок вакансий, хотя бы в газете «Деловой Петербург», требуются «начальник отдела маркетинга и рекламы», «начальник отдела маркетинга и продаж» и т. п. Связующее звено в этих объявлениях – маркетинг, и связывает он, казалось бы, разные отрасли – реклама и продажа. Это говорит о многообразии интересов маркетинга и о понимании так называемой руководящей и направляющей роли маркетинга.

Но что интересно, мне лично пока на глаза не попадалось объявление (но, безусловно, такие компании есть) – «директор по маркетингу и закупкам». Многим это покажется необычным – но именно такое объявление (появись оно в рубрике) свидетельствовало бы о существенно более глубоком понимании процесса. Пока этого нет.

На сегодняшний момент во многих компаниях закупки совершают одни товарищи, ценообразование – другие, продажу – третьи, рекламу – четвертые – и это правильно и хорошо, НО (и это плохо) – зачастую без определяющей и координирующей роли маркетологов. И без получения обратной связи от потребителя. Хотя нет, связь иногда получается – когда продажи падают, склады забиты неликвидами, которые еще вчера продавались нарасхват и т. п. Но это говорит о том, что уже поздно.

Такое могло происходить раньше (в 70 годы), теперь конкуренты Вам этого не простят.

Пример. Отсутствие маркетинга – хотя бы в функции постановки задач отделу рекламы и координации действий играет плохую шутку с компанией. В декабре 2001 года известная компания-лидер на рынке товаров для ремонта дома открывала свой новый магазин в здании Кировского универмага в Петербурге (автор проживает рядом, поэтому видел все своими глазами). С ноября висит перетяжка – «Компания открывает 1 декабря новый магазин в помещениях универмага». Наступает 1 декабря – магазин не открыт. Там еще даже ремонт не закончен. А люди то идут по рекламе. Сам был лично свидетель, как потоки потенциальных

клиентов радостно шли в новый магазин – и возвращались недоуменные, иногда и с различными возгласами.

Самое смешное, что магазин не был открыт и к 15 декабря, и к 1 января. Открылся он, кажется, к концу января. Я уже не говорю о том, что все это время реклама призывала идти на первый этаж, хотя он открылся на втором, и очень долго потом призывала идти на этот самый первый этаж, где только что открылся отдел... ПАРФЮМЕРИИ.

Дело здесь даже не в потерянных деньгах на рекламу – плохо то, что уважаемая и давно известная в городе фирма, потеряла ГАРАНТИРОВАННО какую-то то долю клиентов (и их лояльность). Многие из них посчитали себя обманутыми и почувствовали к себе элементарное неуважение...

Почему это произошло – ответ лежит на поверхности. Нет координации действий, которую проводит руководитель службы маркетинга – которого, по всей видимости, тоже нет.

Другой пример. Компания «Вэб Плас» – лидер рынка интернет-услуг и т. п.

Наверное, многие уж знают, что их услуга «ADSL» – быстрый интернет, завоевала определенную популярность в городе. Автор сам был в числе тех, кто произвел первые продажи этой услуги (5 контрактов). Дело в том, что, следя за расценками на эту услугу, любой маркетолог увидит очень большую (элементарную) ошибку. Не было выяснено, кто и почему будет приобретать эту услугу.

Т.е. рынок не был сегментирован вообще никак. Это проявилось в том, что цена была первоначально установлена исходя из производственных издержек (не настаиваю, конечно, но вполне вероятно), а не исходя из проведенных маркетинговых исследований. Если в начале акции (2 года назад) самый дешевый вариант подключения стоил 100 долл., то сейчас всего 15. И здесь дело не в стратегии «снятия сливок». Все проще. Сама жизнь заставила «Веб Плас» снижать цены, ну таков спрос, что же тут поделать. Но это можно было выяснить сразу (2 года назад), чего сделано не было. Если бы было произведено элементарное выяснения цены, которую потребители готовы платить, то или цены были бы вовремя скорректированы, или услуга была бы запущена по-другому (позже и т.п.). Потеряно время и т. п.

А вот другой пример – «Петерлинк». Получив информацию только из открытых источников видно, что в «Петерлинке» есть отдел маркетинга, который все просчитывает и планирует грамотно. Результат – сравните сами (№123 «Делового Петербурга»). И у «Вэб Пласа» и у «Петерлинка» примерно одинаковая доля рынка, хотя у «Вэб Пласа» и особые отношения с ПТС (ныне «Северо-Западный Телеком»), у «Вэб Пласа» – ADSL-технология, а у Петерлинка – только отдел маркетинга. Но он КОМПЕНСИРУЕТ родственные отношения «Вэб Пласа» с местными связистами.

Автор работы приводит этот пример не с целью позлорадствовать, а всего лишь попытаться помочь дать ответ на некоторые проблемы.

В других компаниях ситуация еще хуже. Где-то маркетолог – это человек, который должен ездить на выставки, в другой компании человек, должность которого звучит как менеджер по маркетингу, выполняет по распоряжению директору очищение склада от неликвидов. Беда в том, что этот горе-директор не понимает, что маркетолог нужен для того, чтобы ТАКИЕ СКЛАДЫ, затоваренные непродávаемым товаром, НЕ ОБРАЗОВЫВАЛИСЬ. Если склад затоварен уже устаревшей (не нужной продукцией), нужен не столько маркетолог (хотя и у него есть такая функция, но она не основная, конечно), а специалист по переработке вторичных отходов (металлолом и т.п.).

В-четвертых, компаниях, маркетолога берут, что бы руководство могло сказать себе – мы идем в ногу со временем. И бедный маркетолог, пытаясь что-то сделать (как его учили), обнаруживает к себе отношение типа «не лезь сюда, мы сами разберемся» и т. п. Или ему говорят: «Да, парень (красавица) делай то, что ты считаешь нужным – НО! К рекламистам не под-

ходи, они у нас опытные (опытные – это лет пять или шесть «шуметь», правда образования профильного у многих нет и в помине), к закупщикам не подходи – они уже 10 лет закупают то, что надо (такие пустяки, как закупки ради бонусов от поставщиков, а не ради потребностей клиентов, видно руководство компаний не интересуется), к сервис-службе не подходи – они конфликты с клиентами гасят успешно (и так уже несколько лет, правда о том, что бы исключить конфликты в принципе, никто не задумывается, но это, конечно, пустяки). И к службе персонала не подходи – какой-то коэффициент удовлетворенности персонала своим положением? О чем ты, маркетолог, лепечешь? Мы уже 15 лет гноим, ох извините, управляем персоналом (то, что этим занимаются, как правило, девочки без специального образования и жизненного опыта – это сущие пустяки). А с бухгалтерами вообще лучше дружить, и на вопрос маркетолога – а где у Вас финансовые аналитические материалы, чтобы ознакомиться, получаешь ответ – мы тут все аналитики, и финансовые, и нефинансовые. И последний «писк» – поход маркетолога к специалистам по информационным технологиям. «Что, маркетолог, говоришь тебе маркетинговую информационную систему надо? Говоришь, хочешь от нас получить помощь в виде данных для принятия решений? А не хочешь ли получить 300 или 500 отчетов (все отчеты без единого описания – а что, собственно, делает этот отчет, что там за параметры и вообще – для чего он нужен?) – НЕ ХОЧЕШЬ? Так не мешай нам работать!!!!»

Работа многих сисадминов и т. п. товарищей заключается в том, чтобы 90% своих ресурсов тратить на обслуживание бухгалтерии с их безумными балансами, отчетностями и т. п. На все другое у программистов не хватает уже ни времени, ни сил. И это в лучшем случае, в худшем – они просто не понимают, о чем им там «лепечет» маркетолог.

А на робкий вопрос маркетолога – «А может купим коробочную версию нужных программ?» – получает ответ: «Во-первых – денег нет (а то, что на складах тысяч на ...дцать товаров неликвидных лежит – это видимо не считается), во-вторых, мы все САМИ видим, мы же ЭКСПЕРТЫ (видимо начинали путь от ларька в 92 году). И все 5,10 тысяч товарных позиций в уме, как Эйнштейны (с незаконченным высшим – в лучшем случае), держим и контролируем...»

Все вышесказанное надо воспринимать в большей степени как гротеск, но имеющий под собой все основания. И автор никого не хотел обидеть – среди руководителей, финансистов, компьютерщиков, персональщиков, рекламистов и т. п. много талантливых и грамотных людей. И автор имел счастье знать одних и работать с другими из этой классной когорты специалистов. Но их БЕЗУМНО МАЛО – мало для нашего города, для страны.

Вот после этого и уходит из такой компании бедный несчастный маркетолог. А после его ухода говорят: да был у нас маркетолог – никакой пользы от него нет!

Маркетинговые исследования в подавляющем большинстве компаний, начинаются и заканчиваются поиском информации в интернете и общением с коллегами-конкурентами на предмет – а что Вы думаете по этому поводу? Этого, скорее всего, недостаточно.

Также стоит острая проблема во взаимоотношениях рекламистов и маркетологов. В лучшем случае отдельно менеджер (отдел) по рекламе, отдельно маркетологи. Часто ситуация выглядит просто нелепо – существуют целые отделы рекламы во главе с директором и т.п., а рядом – скромняга-маркетолог один как перст. И невольно задаешься вопросом «А на какой целевой сегмент воздействует данный отдел рекламы? Какие цели он хочет достичь? Как просчитывается оптимальный рекламный микс? Как формируются рекламные образы – исходя из каких ТИПИЧНЫХ черт целевой аудитории?»

Достаточно посмотреть на рекламу в популярных изданиях. Сразу станет видно, что там, в лучшем случае, рекламируется товар без привязки к целевому сегменту, без подчеркивания потребительских преимуществ данного товара или услуги. А не подчеркивают они эту услугу потому, что они НЕ ЗНАЮТ потребительских свойств, так как маркетологов у них нет и некому все это выяснить.

Исходя из опыта работы автора в 5 компаниях города (в т.ч. и лидерах рынка), приходишь к выводу о недостаточной некомпетентности большинства рекламистов. И это не голословное утверждение, хотя, может быть, автору просто не повезло... О чем можно говорить, если считанные единицы из медианосителей (радио, печатные издания) при общении с клиентом могут предоставить полную информацию о своем целевом клиенте – о том, кто их читает. Пока же есть стандартный набор заклинаний – тираж, размер аудитории (отличается от тиража умножением на 2, причем без всякого объяснения) и ВСЕ. Нет, извините, еще идут заклинания – мы номер 1 там то и там, нас читает элита, или те или другие. Все это говорится без каких-либо статистических подтверждений. А где четкое сегментирование по полу, возрасту, доходу, образу жизни и т.п.? Его нет, как нет и НЕЗАВИСИМЫХ статистически значимых подтверждений. Исключение составляют лишь единицы медиаизданий – например, журнал «Топ-менеджер». При разговоре с представителями этого издания четко можно представить – кто, когда и как будет читать, смотреть твою рекламу в этом издании. Объяснение простое – там существует директор по маркетингу, по всей видимости, влияющий и на редакционную политику. Но это, скорее, исключение из правил. Во всем остальном те же пресловутые индексы соответствия – непонятно из каких критериев взятые и кем, кстати, подтвержденные, не являются тем ключом для определения целесообразности размещения рекламы.

Существующие анализы рынка медианосителей со стороны различных маркетинговых агентств – «Гортис», «Комкон», «Той-опинион» (бывший «Геллап») – грешат, прежде всего, несоответствием критериев сегментирования потребителей с требованиями различных фирм и компаний города. Кроме того, казалось бы, существуют устоявшиеся и общепринятые критерии основных животрепещущих тем города – и что мы видим? У различных исследовательских компаний существуют **ОЧЕНЬ СИЛЬНО** различающиеся результаты опросов. И возникает вопрос – а кому доверять-то?

Еще раз хочу повторить, что данная ситуация характерна для большинства компаний города, но несомненно и то, что существуют положительные примеры. Например, очень популярные и довольно известные в стране исследовательские отчеты коллектива журнала «Эксперт» о среднем классе России, да еще, пожалуй, компания GFK (Москва) предоставляет данные, на которые можно ориентироваться в своей деятельности.

Что касается вообще профессиональных знаний рекламистов города, то приходится констатировать только примерное их знание и умение в процессе выбивания цен из медианосителей. А такие вещи как креатив, директ-реклама – все это им в большинстве своем чуждо и неведомо. За креатив принимается пошлость – как вариант «Техника удовлетворяет всегда», «Мои любимые пельмешки» и т. п. Если же обратиться к рекламному агентству, то за редким исключением Вам за креатив выдадут стандартный набор медианосителей для средней рекламной компании – 2 FM радио, пара газет, 20—30 щитов, пара журналов – и все. И это выдается за профессиональный подход к делу. Чего стоит одна фраза, которую с долей шутки произносят рекламисты «дайте денег, надо ПОШУМЕТЬ...». Комментарии излишни... А как может быть иначе, если не осуществляется одна из основных функций маркетинга – «оценка эффективности рекламы».

Зачастую не приводится данных ни о количестве контактов вообще, а уж о контактах с требуемой целевой аудиторией (с которой работает фирма) – это вообще за гранью понимания. Приходится констатировать, что четко позиционированных медианосителей для разных сегментов потребителей (да еще и с удобным количеством тиража и частотой выхода) практически нет, за малым исключением, и их можно пересчитать по пальцам одной руки. Если и есть вроде бы заявленный формат, например, FM-радиостанции, то, послушав его пару дней, видно, что:

Первое, формат элементарно не **ВЫДЕРЖИВАЕТСЯ**. Достаточно одной песни в стиле «рок», например, в формате радио, заявленного для лиц, любящих спокойную мелодичную

музыку, как все «потуги» идут насмарку. Или пошлой шутки ведущего, или даже визгливого тона женщины-диджея и т. п.

Или, например, «Деловой Петербург» – безусловный лидер рынка в своем сегменте, наконец-то появилась информация об ее аудитории, предпочтениях и т. п. Но давать там рекламу крайне неудобно – 5 выходов в неделю размывают интерес. Рекламного модуля просто незаметно, если только он не на полполосы. А давать хотя бы на все 5 дней – слишком дорогое удовольствие. Как говорится «велика Россия – а рекламу для среднего класса давать негде». Издания типа – «Как потратить», «На Невском» и им подобные всерьез не рассматриваем, так как охват целевой аудитории у них очень мал.

И, наконец, мнение о состоянии закупок – как одной из важнейших маркетинговых составляющих.

И здесь, как ни странно, существуют очень большие проблемы. Хотя бы в области одежды. Казалось бы – пойдешь на вещевой любой рынок и увидишь заполненные до потолка горы одежды и обуви. Но почему-то тот самый пресловутый средний класс, который уже и в Петербурге начинает становиться на ноги, одежду предпочитает покупать в Финляндии. Потому что за те же цены получает совершенно другой продукт – как по качеству, так и по дизайну. Почему это происходит?

Классический ответ даст Вам любой квалифицированный маркетолог. Этот ответ гласит, что насыщенность любого рынка сама по себе ничто (с истинно маркетинговой точки зрения), важна **УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ** этим продуктом со стороны клиентов! И не просто по всем критериям – а по **НАИБОЛЕЕ ЗНАЧИМЫМ** критериям для **КОНКРЕТНОГО** целевого сегмента! Видите, как усложняется задача. И решить ее можно только с помощью профессионально проведенных исследований. Например, для закупок одежды и обуви это – вид одежды, диапазон допустимых цен и границы гарантированного отказа от покупки потребителем данной вещи, ткань, фасоны, цвет, дизайн и т. п. и т. д. Можно, конечно, все это выяснять с помощью метода – давайте купим, авось продается. А не продается – скидки сделаем, а потом и уценим до безумия. Вот это подход к делу... И многие его практикуют. Это просто преступление (с маркетинговой точки зрения) стимулировать сбыт товара с помощью **ПОСТОЯННЫХ** скидок, распродаж и т. п. Чем это плохо для компании? Тем, что размывается образ (имидж) марки – появляется ощущение, что это «скидочная» компания. Также минус в том, что потребитель, привыкнув покупать преимущественно со скидками, увидев действительно стоящий товар (удача улыбнулась компании, и она угадала с продуктом именно для целевого клиента), начинает в общем-то безосновательно **ТРЕБОВАТЬ** скидку! И его понять можно. Бездарными закупками и стимулированием с помощью **ОДНИХ** (процентов на 90%) скидок (подарков) **МЫ** тем самым приучаем потребителя **ВСЕГДА** и **ВЕЗДЕ** **ТРЕБОВАТЬ** скидку! И приходится компании на это идти даже при продаже хорошего товара. А это **УПУЩЕННАЯ** выгода, **НЕДОЛУЧЕННАЯ** прибыль – называйте, как угодно. И пока абсолютное большинство компаний будут наплеватьски относиться к закупкам, а потом и к сбыту, все нормальные компании (с клиент-ориентированным подходом) будут **ВЫНУЖДЕНЫ** вести продажи, как их недалекие коллеги. А что делать, за 10 лет мы всех потребителей приучили – если при продаже Вам не дают скидку, то потребитель поворачивается и зачастую **УХОДИТ** со словами «пусть сами носят свой...».

Во многом оценки автора носили признак субъективизма, но тем не менее данная ситуация действительно имеет место в городе. Надеюсь, что данная работа в какой-то мере поможет исправить данное положение.

Глава 3. Теоретические основы функций маркетинга для работы розничного и оптового направления

3.1. Четкое позиционирование сети – основа успеха на любом рынке

Теория бизнес-стратегии предлагает несколько различных видов стратегического развития компании – от агрессивного роста, поглощений, стабильного роста, стагнации рынка, постепенного ухода и ликвидации бизнеса. Сроки данных этапов могут быть разными – от месяцев, до нескольких лет или десятилетий.

Рост – это стадия, которую предприятие проходит в самом начале своего жизненного цикла. Присутствуют большие затраты и вложения в развитие, вероятно низкая рентабельность инвестиций, бюджет движения денежных средств. Главная цель – быстрый рост оборотов и объемов продаж в целом.

Стадия устойчивого состояния – это этап, на котором большая часть бизнес-идей и развития нуждается в инвестировании и реинвестировании, но при этом обязана демонстрировать очень хорошую рентабельность инвестиций. Компания начинает определять свою долю рынка и предпринимает все усилия для его роста. Инвестиции по большей части становятся более среднесрочными, чем долгосрочными. Критерии оценки деятельности компании являются максимально возможная рентабельность инвестиций, валовая прибыль, лучший в отрасли процент чистой прибыли, доля операционной прибыли. Также важны специфичные показатели для каждой отрасли, например, выработка на одного сотрудника или продажи на кв. метр торговой площади и сравниваются со средними показателями в отрасли и с показателями лидеров.

Сбор урожая. Компания достигла зрелости. Не требуется значительных вложений, инвестиции малы или их нет совсем. Компания максимизирует прибыль, повышая до максимальной наценку, и снижает до минимума свои издержки. Как правило, это значительно более краткосрочный период относительно первых двух.

3.2. Какую стратегию выбрать?

Рассмотрим для примера фармритейл. В настоящее время многие компании в России находятся в начале второго этапа, который ставит перед нами две задачи – расширение бизнеса с ростом доли рынка и поддержание уровня рентабельности, дающего возможность этого самого расширения.

Маркетинговая стратегия, которую необходимо применять и в дальнейшем – это стратегия дифференциации и фокусирования на самых основных сегментах, которые нам приносят деньги сейчас и будут приносить в ближайшей перспективе (стратегию лидерства по издержкам и соответственно акцент только на низкие цены и отсутствие сервиса мы не рассматриваем).

Суть дифференциации:

1. Стратегическая ориентация на УДОВЛЕТВОРЕНИЕ потребностей разных категорий потребителя, а не просто на сбыт товара.

2. Сегментация всего рынка отрасли по типу потребителя продукции, с которой работает фирма.

3. Выбор нескольких самых доходных сегментов (сейчас и на перспективу).

4. Постоянное уточнение и определение самых значимых для потребителя критериев и степени удовлетворенности по данным критериям на рынке Санкт-Петербурга.

5. На основе самых важных критериев создание разных наборов конкурентных преимуществ для КАЖДОГО бренда.

6. Построение отдельных брендов с соответствующим позиционированием для каждого сегмента для безусловного доминирования компании на выбранных сегментах.

7. Создание разных креативных составляющих бренда.

8. Создание разных полноценных брендов для трех основных сегментов рынка.

Что дает такая стратегия различным компаниям?

Они смогут эффективно присутствовать в основных самых доходных сегментах.

Смогут смело смотреть в будущее и получать свою прибыль независимо от ситуации на рынке. Например, при сохранении сегодняшней тенденции в росте доходов населения,

лидер в верхнем сегменте будет иметь несомненный и безусловный приоритет в потребительских предпочтениях клиентов (фармамаркеты). Если же случится кризис, то, имея опыт работы (и не теряя его) в нижнем сегменте, мы получим возможность быстро вернуться в нижний сегмент (малоимущие).

Такие компании получают конкурентное преимущество не только перед конкурентами в СПб, но и перед потенциальными конкурентами из Европы и мира, которые наверняка имеют опыт работы в разных сегментах.

Таким образом, мы получаем возможность решить все наши проблемы, вопросы путем построения различных «форматов» для разных сегментов, строго вытекающих из разных типов позиционирования.

Каждый формат аптек должен состоять из:

1. своего набора основных конкурентных преимуществ (абсолютно разного для этих двух брендов);
2. ассортиментной матрицы (разная для разных брендов);
3. уровня наценки и принцип ценообразования;
4. наружного и внутреннего оформления аптек (два разных фирменный стиля для каждого бренда, требования к мерчендайзингу – разный тип выкладки, стеллажей и т.п.);
5. территориального расположения (свои критерии проходимости пешеходов, количества автомобилистов и т.п.);
6. рамки площади торгового зала (как вариант или пример для верхнего бренда – не менее столько-то кв. м. площади торгового зала);
7. промоушена, в т.ч. двух разных форм маркетингово-рекламных обращений: в основе одного – массовость, другого – персонификация (насколько это возможно), третьего – социальные мотивы. Три концепции аудиовизуальных образов, три разных рекламных слогана, наконец, три различных набора маркетинговых коммуникаций – в соответствии с предпочтениями и образом жизни этих сегментов;
8. набора требований к персоналу (вероятно, что требования к персоналу для бренда верхнего сегмента будут несколько выше по тем критериям, которые потребитель будет предъявлять (персонал в свою очередь получает систему мотивации – для работы в дорогом бренде нужны дополнительные способности, но и оплата (мат-ная моральная) будет иной).

3.3 Необходимые корректировки в стратегии на примере сети аптек с вымышленным названием «Фармамаркет»

С учетом последних маркетинговых исследований (опрос ТНС, опросы врачей, внутренние опросы своими силами, анализ текущей ситуации) можно сделать вывод о трех основных проблемах и одной дополнительной проблеме, которые надо решить менеджменту данной компании:

1. Мотивация первостольников (текущие проблемы: низкий средний чек, недостаточное знание товара, недостаточно вежливое обслуживание). Решение – новые экономические и административные системы стимулирования сотрудников аптек:

- учет личных продаж
- регулярные аттестации по 4 направлениям – маркетинговое позиционирование сети, – знанию продукта, фармпорядок, техника продаж,
- присвоение подтверждение степеней классности всем сотрудникам,
- регулярный административный контроль (еженедельный) на предмет выполнения распоряжений

2. Изменения в рекламной компании. Суть – сегментирование потребителя, на этой основе создание разных обращений к каждому сегменту. Создание рекламных образов, соответствующих представлениям и ожиданиям типичных представителей целевых сегментов. Содержание рекламных посылов должно быть таково, чтобы потребитель, просмотрев или

услышав аудио, видео ролик, другую рекламу мог сказать: «Да, эта реклама для меня, я вижу в ней таких же людей, как я, значит это действительно для меня, кроме того она дает ответы на те вопросы, которые интересуют именно меня. Да, это моя компания...» и в таком же духе. Далее добавляется директ-маркетинг (на основе базы данных дисконтов и т. п. инструментов), для точечного воздействия на выбранные сегменты, если традиционные рекламные методы будут не эффективны или дороги ввиду узости сегмента.

Вводится система тендера на производство креатива видеороликов.

Предлагается остановиться на следующих сегментах:

- женщины, 35—60, целевой сегмент – мать 45 лет, с почти взрослыми детьми, домохозяйка. Более подробные характеристики будут указаны в задании на пр-во рекламы;

- высокодоходный сегмент – можно назвать его в дальнейшем средний класс, с акцентом на ФМ;

- молодежь, 18—24, имеющие высокую частоту посещения аптек.

Обязательное условие – выбор соответствующих маркетинговых коммуникаций для каждого сегмента. Также обязательно сразу при принятии рекламного бюджета необходимо задавать целевые показатели, которые хотелось бы достичь

- финансовые (наценка, марж. Прибыль, чистая прибыль) – согласно утвержденного бизнес-плана развития на 3 года;

- клиентские (удовлетворенность по критериям, лояльность) – должны быть выше, чем сейчас;

- маркетинговые (доля рынка, известность бренда и т.п.) – должны быть выше, чем сейчас.

3. Изменения в ассортиментной политике компании. Мы будем расширять ассортимент лекарств для позиционирования аптек «Фармамаркет», в т.ч. как аптеки с самым широким ассортиментом. Для чего мы реанимируем часть позиций, которые мы закрыли ранее как нерентабельные для компании. Также ассортимент будет расширен вширь за счет новых проблем – товары для здоровья (пятый РТН полным ходом работает в данном направлении). Однако есть опасность роста ликвидности и возникновения проблем с платежами в таком случае, так как шаблоны по своей сути – это промежуточный инструмент. Решение – отказ от шаблонов и автоматический пересчет уровней.

4. Дополнительные направления действий – работа с врачами, на основе полученных данных. Врач получает процент, клиент получает скидку по отрывному купону от рецепта, мы налаживаем учет купонов в аптеках. Если все это мы обеспечиваем, то тогда запускаем пилотный проект с одной или двумя клиниками, при успешности проекта – запускаем по всему городу, беря для этого нового менеджера. Более того, в рамках данного проекта и для привлечения хоть и уменьшающейся. Но тем не менее достаточно обширного сейчас сегмента «малоимущих потребителей», предлагаю создать сеть социальных аптек с наценкой в 15% на группу А, 20% – на группу В, остальные – как обычно. Социальная сеть состоит из аптек 1—2 шаблона. Данная сеть будет находиться преимущественно на краю города и вдалеке от обычных аптек. Врачи смогут направлять к ним данный сегмент и чувствовать себя «благодетелями человечества».

Безусловно, становится очевидным, что сеть «Фармамаркет» будет постепенно превращаться в 3 разных по своему направлению сети для 3-х разных сегмента потребителей, который сейчас превалирует. Видится следующий прогноз по количеству аптек (как пример видения менеджмента и собственников):

- сеть «Фармамаркет» – прогноз количества аптек через 2 года – около 1000;

- сеть «Фармамаркет2» – около 400 аптек через 2—3 года;

- сеть для малоимущих – около 100 аптек через 2—3 года.

Тем самым мы даем свои уникальные торговые предложения для всех трех основных потребителей аптечного ассортимента и перекрываем около 90% ТЕОРЕТИЧЕСКИ возможного спроса города. Следует отметить, что ни один из конкурентов не сможет воспроизвести или догнать нас. Также надо отметить, что основной будет сеть, начиная с 2012 года – «Фармамаркет», сеть малоимущих – побочная, исключительно для торможения развития конкурентов в данном сегменте.

Также становится понятным и очевидным, что без разнесения названия – введение новых двух брендов, существование 3-х разных сетей под одним названием будет запутывать потребителя и не даст возможности проводить маломальскую активную рекламную кампанию, то есть не даст произвести позиционирование компании.

3.4. Таблица позиционирования брендов.

Данная таблица характеризует позиционирование данных трех брендов и присущие им критерии.

Критерии брендов	Позиционирование брендов		
	Обычная аптека	Фармамаркет (открытая выкладка)	Дешево и качественно (10 аптек)
Продукт	Только хиты парафармацевтики, ЛС — все, представлены все ценовые уровни ассортимента. 4 тыс. позиций максимум	Превалирует дорогой, доля парафармации — 50% минимум, 6-10 тыс. ассортимент	Парафармацевтики нет (исключение — низкий ценовой уровень), ограниченный ассортимент ЛС, превалирование дешевых позиций. Максимум — 2 тыс. позиций.
Цена	Средняя наценка — 30%	Высокая, наценка планируемая — 40%	Самые низкие цены в городе на группу А (около 15% наценки), ниже средней на группу В (20%), и наценка 25% на остальное.
Расположение	Проходимость не ниже средней, высокая плотность населения — аптека у дома.	Высокая проходимость и дорогая недвижимость	На окраинах города,
Тип потребителя	Доход от 100\$ до 400\$	Доход 400+ и выше	Доход менее 100 долл. на чел. в мес.
Продвижение	Акцент на качество и невысокие цены.	Персонализация, акцент на статусность покупки и владения, акцент на сервис и комфорт при покупке, акцент на исключительное качество продукции.	Для тех, кто выбирает самые дешевые цены, акцент на социальные слои населения
Персонал	Переходной этап — средние зарплаты и средняя квалификация. Первый второй класс.	Самый высококвалифицированный и высокооплачиваемый в холдинге. Работают только мастера и с первым классом.	Типичный персонал ГП аптек, основа — специалисты без категории или 3-й класс.

3.5. Что дает акционерам принятие данной маркетинговой стратегии?

Привлекательность данной маркетинговой стратегии для акционеров в том, что они получают уникальную возможность сделать свой бизнес по существу более диверсифицированным (диверсификация по сегментам потребителя), даст возможность на 100% застраховать свой бизнес от любых непредвиденных ситуаций на рынке и главное: Наемный менеджмент компании гарантирует 100% рост маржинальной прибыли при любом развитии событий в стране

в т.ч. макроэкономическом плане. То есть принятие данной стратегии даст гарантию акционерам СОХРАНЕНИЯ и ПРИУМНОЖЕНИЯ бизнеса в течение 15—20 летнего периода.

Раньше был лозунг «Разделяй и властвуй!» – сегодня это звучит как «Сегментируй и властвуй над рынком!».

Выбор целевого сегмента для работы.

- Определение критериев сегментации
- Определение емкости рынка, динамики развития, степень развития конкуренции
- Итоговый выбор наиболее привлекательного сегмента для работы – больше денег, меньше клиентов. Пример на основе некой условной аптечной розничной сети Фармамаркет.

Для определения критериев сегментации физических лиц, как основных потребителей товаров розницы, возьмем следующие параметры: пол, возраст, доход на чел. месяц, траты на данную продукцию. Исходя их полученных данных, кто, как часто и на сколько приобретает товары или услуги.

Сегментация рынка (тип маркетингового исследования) – некое разделение реально действующего рынка уже существующих и потенциально возможных клиентов на различные сегменты исходя из 4Р с целью маркетингового воздействия и как следствие получение максимальной прибыли компании.

Для работы необходимы прежде всего проведение серии качественных исследований, на которых мы получаем гипотезы о способах удовлетворения той или иной потребности, и количественные – на которых мы окончательно убеждаемся в правильности наших гипотез с учетом репрезентативности выборки.

Сначала проводится фокус- группа, на которой выдвигаются гипотезы о наиболее значимых характеристиках целевого сегмента.

Фокус- группа. Проведение фокус- групп позволит получить следующую информацию:

- определить критерии выбора техники и магазинов представителями целевой группы;
- выявить характерные покупательские проблемы при выборе товара;
- идентифицировать потребительские приоритеты, желаемые и необходимые преимущества магазинов;
- выявить влияние имиджа магазина на принятие решения о покупке;
- выявить влияние рекламы на процесс принятия решения о покупке;
- оценить степень лояльности покупателей к магазину, выявить имидж лидирующих магазинов, сложившийся в сознании представителей целевой группы;
- выявить приоритеты визуального ряда, существующие в сознании типичных покупателей, относительно фирменной розничной сети;
- выявить представление об «идеальном» магазине данного типа товара техники, существующее в сознании представителей целевой аудитории.

Далее, данные гипотезы проверяются на репрезентативной выборке – устные опросы, анкетирование, телефонные опросы. Какую выборку можно считать репрезентативной? Автор сознательно опускает теоретические положения о кол-ве респондентов (заданная погрешность, коэффициент доверительного интервала и т.п.). На практике маркетологи давно используют заранее определенные количества испытуемых.

Для непосредственной работы минимально допустимой **ОДНОРОДНОЙ** выборкой будет являться выборка в кол-ве не менее 95 человек (погрешность – не более 10%), для уменьшения погрешности до 5% однородная выборка должна быть около 300 человек, а однородная выборка около 1000 человек – даст всего 3% погрешности. Для желающих проверить – отсылаю к научно-популярным работам по статистике. В своей практике автор старается использовать выборку не менее 90 человек.

Пример анкеты и маркетингового отчета по этой анкете – см. в приложении.

В опросе можно сразу и сегментировать потребителей и для каждого сегмента выявить набор только ему присущих черт – предпочтения по медианосителям, предпочтениям по товарному ассортименту и т. п. Т.е. видно – что и почему ему надо продавать, что бы целевой клиент купил это, с другой стороны – через какие медианосители на него надо оптимально воздействовать.

Автор на основе опыта считает, что сегментирование будет действительно значимым, если удастся выявить различное отношение клиента по 5 основным параметрам.

1. Цена товара
2. Большой ассортимент товара
3. Качество товара
4. Сервис при покупке
5. Сервис после покупки (при использовании)

Из опыта видно, что наиболее важными критериями сегментации являются:

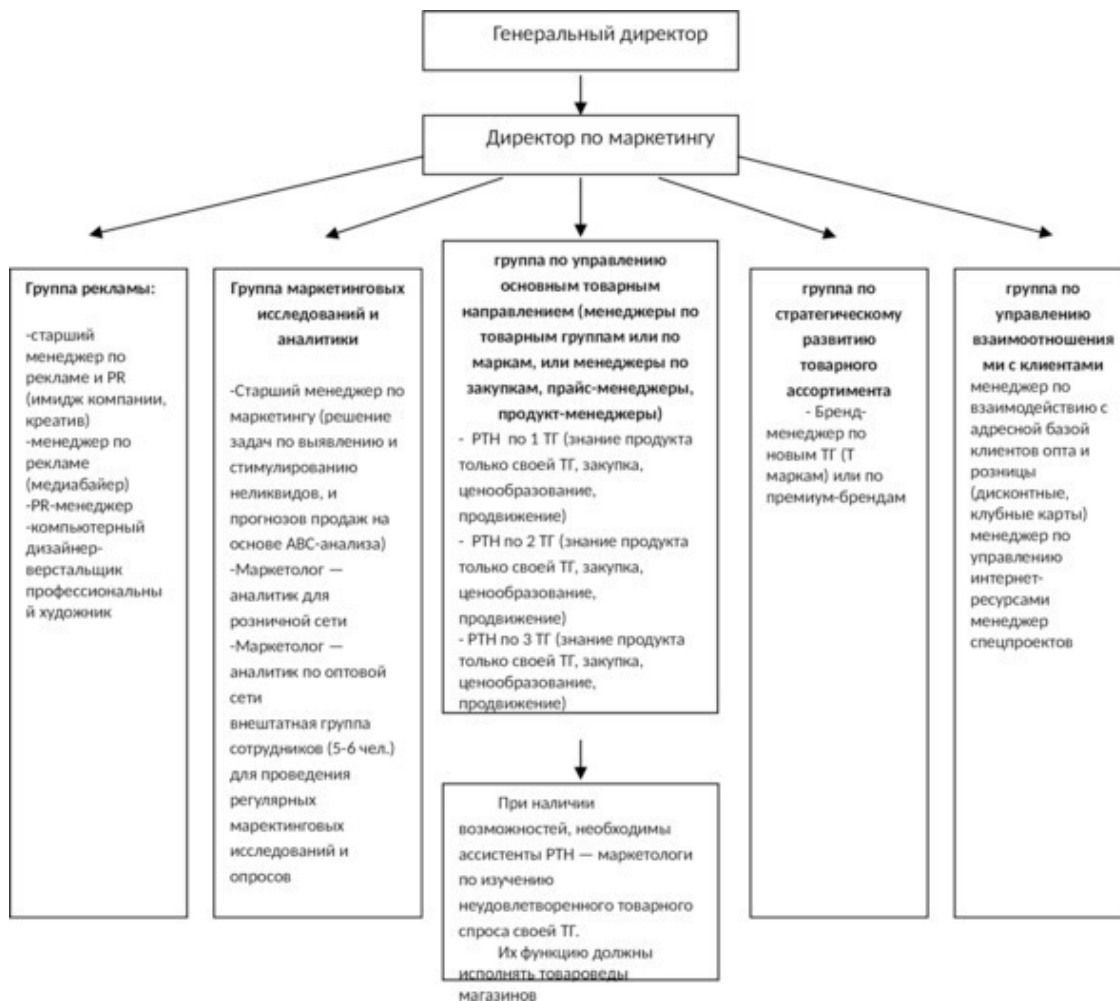
1. среднемесячный доход на человека
2. пол и возраст
3. остальные критерии

После того, как определены критерии сегментации, необходимо понять, размер этих сегментов, прежде всего, объем рынка, динамика его роста и степень развития конкуренции. Объем рынка определяется из следующих источников:

- данные исследовательских компаний;
- оценка участников рынка;
- данные госстат учреждений;
- косвенные данные из таможенных органов.

Данные исследовательских компаний в принципе довольно неплохо отражают картину отрасли. Они подразделяются на годовые и полугодовые, как правило бесплатные, так и на специально заказанные, например, у компании TNS. В качестве примера покажем образец Технического задания на исследование рынка регионов при планировании открытия аптек «Фармамаркет» по России. Данное задание очень показательно хотя бы степенью проработанности всех вопросов, что уже немаловажно.

Структура службы маркетинга



3.6. Пример условного задания на проведение маркетингового исследования на региональных аптечных рынках России

Ситуация, вызвавшая необходимость проведения исследования.

Маркетинговое исследование вызвано необходимостью принятия решения о целесообразности инвестирования денежных средств в мероприятия по выходу компании на новые региональные рынки.

Цели исследования: Анализ регионального аптечного рынка.

Задачи исследования:

1. Качественное исследование.

1. Описать общую ситуацию на региональном аптечном рынке

- объем рынка;
- тенденции и динамика развития;
- емкость рынка

2. Описать основных игроков рынка

- федеральные аптечные сети
- региональные аптечные сети
- индивидуальные частные аптеки
- ГУПы

3. Выявить сетевых лидеров регионального рынка

- по объемам продаж;
- по числу аптек
- по доле рынка

4. Охарактеризовать наиболее популярные форматы торговли

5. Оценить уровень конкуренции на рынке

6. Определить демографическую структуру населения в регионе

7. Определить покупательские предпочтения (ЛС + парафармация)

8. Определить объемы потребления ЛС + парафармация

9. Выявить особенности региональных аптечных рынков

2. Определение количественных показателей

1. Емкость рынка:

1.1. Объем регионального аптечного рынка, USD

1.2. Динамика прироста рынка, %

1.3. Количество аптечных учреждений на душу населения

1.4. Количество потребления ЛС на душу населения

2. Уровень конкурентности рынка:

2.1. Присутствие на рынке основных игроков:

2.1.1. федеральные аптечные сети (наименование, количество аптек, доля рынка), в т.ч.:

- 36.6

- Ригла

- А5

2.1.2. региональные аптечные сети (наименование, количество аптек, доля рынка)

2.1.3. государственные аптеки (количество, доля рынка)

2.1.4. частные индивидуальные аптеки (количество, доля рынка)

2.2. Количество аптечных учреждений (количество аптек + количество аптечных пунктов), в т.ч.:

2.2.1. Количество аптек, в т.ч.

- количество аптек с открытой выкладкой
- количество аптек с закрытой выкладкой

2.2.2. Количество аптечных пунктов

3. Средний уровень наценки на рынке:

3.1. Средний уровень наценки на рынке на ЛС

3.2. Средний уровень наценки на рынке на парафармацию

4. Средняя заработная плата на рынке:

4.1. Средняя заработная плата сотрудника аптеки (первостольник)

4.2. Средняя заработная плата заведующей аптеки

5. Стоимость недвижимости в регионе

5.1. Аренда Центр Ср. Стоимость 1 кв. м.

5.2. Аренда Спальный район Ср. Стоимость 1 кв. м.

5.3. Покупка Центр Ср. Стоимость 1 кв. м.

5.4. Покупка Спальный район Ср. Стоимость 1 кв. м.

6. Демографические характеристики населения

6.1. пол (количественный показатель, доля)

6.2. возраст (количественный показатель, доля)

6.3. уровень дохода (количественный показатель, доля)

Территория проведения исследования:

1. Воронеж

2. Екатеринбург

3. Казань
4. Кострома
5. Краснодар
6. Красноярск
7. Н. Новгород
8. Новосибирск
9. Пермь
10. Ростов-на-Дону
11. Саратов
12. Тула
13. Уфа
14. Ярославль

Пример принятия решения.

Он на взгляд автора, показателен тем, что, используя исключительно эмпирические (экспертные) параметры, мы получили объективные маркетинговые данные. Такая маркетинговая работы может считаться классической исследовательской работой.

Исходные данные.

Таблица, отражающая основные параметры региона.

Город	Объем рынка, млн. USD	Прирост объема рынка в 2005 г., %	Потребление, \$ на человека в год	Всего аптек	Население	Количество человек на 1 аптеку	Наценка на ЛС, %	Наценка на БАД, %	ЗП первостольников	цена аренды центр	Цена аренды окраина	Доля питания — меньше 25%
-------	-----------------------	-----------------------------------	-----------------------------------	-------------	-----------	--------------------------------	------------------	-------------------	--------------------	-------------------	---------------------	---------------------------

Напомню, что они получены из результатов количественного исследования, проведенного независимой исследовательской компанией. Полученные данные разными способами дают довольно пеструю картину, так как единого надежного источника информации о состоянии фарм. рынков по России просто нет. Поэтому в качестве основы взял исследования ТНС.

Первый вопрос, который необходимо было решить – а собственно, какой параметр взять за основу. С точки зрения классики маркетинга их всего два: объем рынка региона в целом или «размер потребления ЛС». Остальные являются скорее дополнительными или даже косвенными.

Автор выбрал основной параметр – объем рынка. Почему именно объем, а потому что у него такое экспертное мнение.

Вторая задача – необходимо понять, все ли параметры являются значимыми для принятия решений. Конечно, с точки зрения здравого смысла можно сказать ДА (там нет данных о протяженности колеи дорог или силе ветра, т.к. они ЯВНО противоречат логике), но хотелось бы узнать точнее.

В случае, когда невозможно описать уравнением связь между параметрами приходит на помощь надежный и проверенный классический метод матстатистики – корреляционный анализ. Используя данную функцию в Excel, легко получаем следующие результаты.

Итак, автор, исходя из полученных данных опроса ТНС по России, провел корреляцию между параметрами. Задача проста. Понять, от каких параметров зависит объем рынка региона, как основного объективного критерия для развития. Получалось только два железных параметра, которые действительно взаимосвязаны напрямую с объемом рынка. Это «ЗП первостольника» и «Цена аренды». Получается, что объем рынка имеет очень тесную связь с зп первостольника – 0,97, далее сильна связь с ценой аренды – 0,77.

Будем считать, что эти три параметра являются самыми весомыми. Поэтому присвоим им вес – коэффициент 1,2. Остальным параметрам – коэффициент 1.

Далее отранжируем все полученные рейтинги по убыванию. В каждом параметре выберем 4 лучших региона, затем посчитаем, сколько раз каждый регион туда попал. Используя весовой коэффициент, получим итоговый рейтинг объектов.

Получаем следующую таблицу.

Далее выбрал по всем остальным параметрам 4 города-лидера.

Параметр	Вес параметра	Четверка городов-лидеров
Объем рынка	1,2	Новосибирск, Ростов, Екатеринбург, Н. Новгород
Потребление на человека	1	Ростов, Екатеринбург, Тула, Новосибирск
Население	1	Воронеж, Екатеринбург, Н. Новгород Казань
Доля питания меньше 25%	1	Красноярск, Екатеринбург, Новосибирск, Воронеж
Зароботная плата первостольников	1,2	Екатеринбург, Ростов, Новосибирск, Н. Новгород
Аренда	1,2	Екатеринбург, Ростов, Воронеж, Пермь
Минимум бедных	1	Воронеж, Екатеринбург, Ростов, Новосибирск

Новосибирск, в принципе, ничуть не хуже Екатеринбурга, только в плане аренды немного недооценен, т.е. город созрел для рынка, а конкурентов маловато. Т.е. это означает, что в Новосибирск надо выходить в первую очередь, пока дешева аренда. Это без учета логистики, по которой конечно, Новосибирск проигрывает.

Получается следующая картина.

Екатеринбург	7,6	Н. Новгород	3,4
Ростов	4,6	Пермь	1,2
Новосибирск	4,4	Казань	1
Воронеж	4,2	Тула	1

Итак, делаю вывод, что нам необходимо выйти в 2 региона: Екатеринбург и Ростов. Считаю, что с коммерческой точки зрения сейчас это наиболее привлекательные города для открытия филиалов. Если будут еще ресурсы – это Воронеж или Новосибирск, может Н. Новгород

3.7. Анализ неудовлетворенности клиента – нахождение возможности для развития бизнеса.

- Ранжирование критериев в целевом сегменте потребителей при выборе аптечной сети.
- Выбор самых значимых критериев.
- Оценка удовлетворенности по этим критериям.

Пример постановки задачи на выявление значимости критериев и степени удовлетворенности по ним

Выбор значимых критериев и оценка удовлетворенности по этим критериям.

1. Выбор значимых критериев

Укажите, пожалуйста, какие для Вас критерии являются самыми важными, а какие нет? Оценка предельно простая, в процентах. Просто напротив каждого вопроса проставьте баллы: 100 – очень важно, 1 – совсем не важно.

Местоположение аптеки

1. Аптека расположена рядом с домом
2. Аптека расположена рядом с работой
3. Аптека расположена по дороге Работа – Дом с удобной парковкой
4. Аптека расположена внутри крупного торгово-развлекательного центра
5. Аптека расположена на выезде из города или в пригороде, мне там удобно при поездке на дачу (за город)
6. Аптека расположена возле станции метро

Ассортимент

7. Широкий ассортимент лекарств
8. Широкий ассортимент парафармацевтики
9. Широкий ассортимент лечебной косметики
10. Наличие в ассортименте декоративной лечебной косметики (пудры, тени, помады с оздоравливающим эффектом) – для тех, кто знает, что это такое
11. Наличие в продаже бытовой техники для здоровья – зубные электрощетки, ванночки для лица и ног и т. п.
12. Наличие в ассортименте продуктов для здорового питания
13. Наличие в ассортименте популярной литературы по здоровью
14. Наличие в ассортименте парфюмерии (духи, туалетная вода и т.п.)

Сервис

15. Наличие открытого доступа к товару – самообслуживание.
16. Визуальное выделение в каждом торговом зале отдельных мест для женского, мужского, детского ассортимента (показать графический вариант такого размещения).
17. Визуальное выделение в торговом зале мест расположения товаров по проблемам (категориям товара).
18. Наличие в торговом зале консультанта – специалиста по применению лечебной косметики.
19. Возможность проведения диагностики кожи, волос для подбора косметики (аналогично центру активной косметики Виши в «36,6»).
20. Наличие в торговом зале врача-терапевта, бесплатные консультации по приему лекарств.
21. Наличие в торговом зале Семейного врача – платные консультации по лечению основных заболеваний.
22. Оптика – диагностика, консультация врача, подбор очков, контактных линз.
23. Наличие дисконтной программы.
24. Возможность покупки в интернет-магазине всего ассортимента.
25. Круглосуточная доставка интернет – заказов.
26. Возможность бронирования товара по телефону.
27. Возможность заказа товара по телефону (с доставкой).
28. Цифровая печать фотографий.
29. Прием платежей мобильной связи.

Оформление аптек (для тех, кто посещал фармamarкеты)

30. Чистое и опрятное помещение аптеки.
31. Наличие открытого доступа к товару – самообслуживание.
32. Наличие традиционной торговли через прилавки.
33. Визуальное выделение в каждом торговом зале отдельных мест для женского, мужского, детского ассортимента.
34. Визуальное выделение в торговом зале мест расположения товаров по проблемам (заболеваниям?).
35. Оформление касс в аптеке.
36. Возможность оплатить покупки разными способами (наличными или по карте).
37. Внешний вид и одежда сотрудников аптеки.
- 37.1. Внешнее оформление аптеки: вывеска, витрины.

Рекламные и информационные акции

- 38. Наличие информации о лекарственных препаратах и другом ассортименте в открытом доступе.
- 39. Распространение в аптеке бесплатного каталога с перечнем ассортимента и ценами.
- 40. Возможность участия в информационных и промо-акциях, проходящих в аптеке.
- 41. Привлекательная реклама самой аптеки.

Уровень цен в аптеках

- 42. Доступные цены на лекарственные препараты.
- 43. Доступные цены на другой ассортимент аптеки (парафармацевтика, косметика, оптика).
- 44. Наличие специальных предложений и распродаж в аптеке.
- 45. Наличие дисконтных карт для постоянных покупателей.
- 46. Наличие специальных скидок для определенных категорий покупателей.

Уровень обслуживания и консультаций

Скажите, пожалуйста, насколько для Вас важно, чтобы:

46. Фармацевт Вам подробно рассказал о действии лекарства и побочных эффектах и т.п.?

47. Вы получили в аптеке подробную консультацию по здоровому образу жизни (парафармацевтики в целом. БАДы и т.п., нелекарственные препараты)?

48. Чтобы в аптеке с Вами просто вежливо улыбались, приветливо отвечали и просто показывали бы, где находится товар, но без расширенных консультаций (т.е. обслуживание ведут консультанты без высшего врачебного образования).

49. Или для Вас предпочтителен вариант ответа: главное, чтобы все было видно, и я самостоятельно мог прочесть, что где находится, а консультанты мне только мешают.

2. Оценка степени удовлетворенности по этим критериям

Вопрос для тех, кто посещал другие аптеки, в т.ч. аптеки «1», «2» или «3», «4», «5», «6», «7»):

В каких аптеках Вам нравится больше всего?

Для этого просто надо проставить баллы от 100 (максимальное удовлетворение) до 1 (ничего не нравится) или 0 (не знаю или этой услуги в данной сети аптек просто нет) напротив той сети аптек, которые Вы посещаете.

Параметр оценки аптек	Фармамаркет	1	2	3	4	5	6
Внешний вид снаружи (вывески с улицы).							
Внутри — цветовые решения интерьера							
Дизайн торгового оборудования							
Удобство торгового оборудования							
Кассовые места							
Указатели групп товаров (навигация в аптеке)							
Внешний вид и одежда фармацевтов-консультантов							
Широта ассортимента лекарств							
Широта ассортимента лечебной косметики							
Уровень знания товара и услуг фармацевтами							
Вежливость фармацевтов							
Наличие врача-консультанта							
Возможность бронирования товара по телефону							
Возможность заказа товара по телефону (с доставкой)							
Интернет-магазин							
Дисконтная система							
Поведение охранников (при их наличии)							
Общая Комфортность пребывания в аптеке							
Возможность участия в акциях со скидками и подарками							
Проведение в аптеке промоакций, информирующих о новых товарах							
Знание и умение рассказать фармацевтами особенностей только лекарств							
Знание и умение рассказать клиенту фармацевтами — особенностей только ПАРАФАРМАЦЕВТИКИ							
Манера общения фармацевтов. Приветливость. Готовность сразу и быстро все показать и угодить клиенту....							
Уровень цен (100 — все устраивает, 1 — не устраивает,							

очень дорого)							
---------------	--	--	--	--	--	--	--

– принятие решение о методах и путях достижения большего, чем у конкурентов удовлетворения по данным критериям

3.8. Создание маркетинговой стратегии – залог успеха.

– Решение о маркетинг-миксе (ассортимент, цены, сервис, места продаж, продвижение).

– Требования к персоналу.

– Выбор конкурентных преимуществ.

– Постановка задачи другим отделам компании при создании конкурентных преимуществ.

2.5. Общие принципы функционирования маркетинга в компании.

2.5.1. Базовые условия функционирования маркетинга.

2.5.2. Организация службы маркетинга – цели, задачи и место в компании.

Отдел маркетинга несет в себе следующие четыре основные функции компании:

1. Постоянное **сегментирование рынка** – определение целевого сегмента потребителя фармацевтических товаров.

2. Постоянное уточнение и определение самых значимых для потребителя критериев и степени удовлетворенности по данным критериям на рынке Санкт-Петербурга.

3. **Позиционирование компании** – на основании данных о потребителе, построение и выполнение маркетингового плана по ПОЗИЦИОНИРОВАНИЮ компании на каждом целевом сегменте рынка.

4. **Формирование БРЕНДА** компании с целью получения дополнительной маржинальной прибыли – «ценовой премии бренда» в долгосрочном периоде. Данная функция решается совместно с отделом рекламы (креативная и медийная составляющая).

И еще пять дополнительных функции, которые тесно пересекаются с первыми, но имеют свою специфику:

5. Управление продажами на основе маркетинг-микса – ассортимент, цены, продвижение, места продаж.

6. Постоянный анализ конкурентной среды – ассортимент, цен, сервис, доп. услуги основных марочных конкурентов – «1», «2», «3», «4».

7. Создание дополнительных ценностей для потребителя при его покупке в аптеках «Фармамаркет» относительно конкурентов (дисконтные системы, интернет-сайт, бесплатная справочная служба).

8. Постановка задач отделу рекламы в области товарно-ценовой рекламы.

9. Постановка задач отделу развития по требуемым характеристикам новых аптек (определение формата аптек – места, площадь, проходимость и т.п.).

2.5.3. Предлагаемая оптимальная структура службы маркетинга.

2.5.4. Предлагаемая оптимальная структура службы продаж.

2.6. Основные точки взаимодействия с основными подразделениями компании.

Целью данной работы является формулировка корпоративной стратегии, и донесение ее до персонала коммерческой службы с тем, чтобы все сотрудники:

1. Понимали общие цели работы компании;

2. Осознали, какой вклад призваны вносить те или иные отделы, и они лично;

3. В своей работе исходили из согласования своих целей и задач с целями и задачами компании.

Также данная работа будет полезна в плане согласования стратегических целей с другими заинтересованными сторонами (руководства компании, акционеров и т.д.).

Особенности нашей стратегии.

«Фармамаркет» является маркетингово-ориентированной организацией.

1. Основой (ядром) организации такого типа является – акцент на долгосрочную прибыль. Не прибыль сейчас, или прибыль завтра, а стабильная прибыль и сейчас и завтра.

2. В своей работе такая организация исходит из выстраивания ключевых взаимоотношений:

- с клиентами;
- с конкурентами;
- с различными отделами друг с другом;
- с партнерами.

Коммерческая служба «Первой помощи» является определяющей в развитии компании. Причина – это служба, которая генерирует долгосрочную прибыль.

Прочие службы компании выполняют важные и в основном обеспечивающие генерацию прибыли функции. Поэтому стратегия развития коммерческой службы может считаться определяющей стратегией компании и лежит в основе корпоративной стратегии.

Взаимоотношение с клиентами – основа успеха.

Цель – потребитель должен стать лояльным к аптеке —лидеру.

Под лояльностью потребителя понимается перевод его в постоянного покупателя, а также становление сторонником (чтобы он положительно отзывался о аптеке-лидере, в своем круге общения).

Проведена сегментация рынка и выделены два основных сегмента, привлекательных своим размером и финансовыми возможностями.

1. женщины от 20 до 55 с доходом 300 + на члена семьи (средний класс – обеспеченные домохозяйки, работающие женщины).

Их достаточно много и у них есть финансовые возможности.

2. женщины старше 55 с доходом менее 150 на члена семьи (небогатые пенсионерки).

Их очень много.

Мы хотим сделать лояльными именно эти сегменты, а именно:

- для 1 сегмента созданы аптеки формата – ФМ (фармамаркет);
- для 2 сегмента созданы аптеки формата – СА (социальная аптека).

Цель создания разных форматов – разделение сегментов по местам продаж и создание уникального предложения, которое имеет ценность именно для данного сегмента:

- 1 сегмент – высокое качество услуги за приемлемую цену;
- 2 сегмент – низкие цены.

Выполняя свою работу необходимо понимать, на какой сегмент она направлена. В противном случае не будет наведения на цель, и работа будет проделана зря. Нацеливание касается работы всех отделов. Это и ассортимент, и ценообразование, и дисконт, и выбор рекламоносителей и мерчандайзинг и обслуживание и т. д.

Программы лояльности для сегментов различны по своей сути, но могут совпадать по времени проведения.

Программа лояльности – это работа коммерческой службы в целом, а не одного отдела.

Мы хотим, чтобы клиент:

1. посещал нас чаще;

2. тратил денег больше;
3. рекомендовал своим знакомым.

- Для 1 пункта – будет изменен ассортимент товаров и услуг – введены позиции из ежедневной (еженедельной) потребности целевого сегмента.

Пример: продукты питания, банкоматы, прием платежей и т. д.

Остальные службы компании будут пересматривать свои процессы под это изменение.

- Для 2 пункта – основой является создание так называемой sales forces или силы продаж.

Выполнение 1 и 2 пункта должны привести к выполнению 3 пункта – сделать клиента нашим сторонником.

Взаимоотношение с конкурентами.

Конкурентами для нас являются все аптеки, которые нацелены хоть на 1 из выбранных нами сегментов (одних мы уже опережаем, других стремимся опередить).

Основная цель – быть на шаг впереди. Это означает решение следующих задач:

1. Исследование рынка по отношению к нам и конкурентам (динамики нашего места на рынке).
2. Сбор и анализ информации о шагах конкурентов (знать их приемы работы, ноу-хау и т.д.).
3. Лишение их конкурентных преимуществ – копирование, или создание лучших.
4. Создание собственных тяжело копируемых (уникальных) преимуществ.

Для решения последней задачи служат такие проекты, как проект с врачами (в аптеках и создание собственных центров).

Взаимодействие отделов.

Основная цель – своевременное и качественное обеспечение бизнес-процессов.

Так как компания постоянно развивается, то в принят проектный метод работы. Этот способ работы позволяет постоянно проводить необходимые изменения.

Проекты могут быть различные по масштабу (от отдела – ввод новой товарной группы, организация интернет-магазина, до компании в целом – открытие новой аптеки, или даже филиала).

Одна из основных особенностей работы с проектом – это новая работа для участников проекта. Она может содержать в себе куски текущей работы, но их взаимосвязи, а также координация действий между отделами каждый раз могут строиться по-разному.

Для того чтобы проект был успешным (или хотя бы подконтрольным, что-то же немало важно, для его своевременного сворачивания), он должен иметь следующие обязательные атрибуты:

1. Цель проекта – то ради чего он задуман.
2. Задачи, которые нужно решить для ее достижения – путь к достижению цели.
3. Сроки окончания проекта – проект должен быть завершен.
4. Менеджера проекта – он в ответе за успех проекта.
5. План проекта – иначе невозможна координация действий.
6. Бюджет проекта – он позволяет согласовать проект с финансовой политикой компании

Проект может занимать до нескольких лет, но рано или поздно он либо становится рутинной функцией, либо закрывается.

Под рутинной работой подразумевается повторяющиеся циклические действия. За основной цикл принят – месяц. Рутинная работа в течение цикла положена в основу мотивации сотрудников. Цикл может быть короче. Например, еженедельный мониторинг цен конкурентов и т. д.

Проект и рутинная работа могут пересекаться. Пример – создание выпуска газеты. Каждый выпуск – проект. Работа над выпуском, благодаря планированию стала практически рутинной.

Когда речь идет о проекте – то все действия согласованы, и работы должны проводиться по плану. В противном случае проект может быть поставлен под угрозу. Когда речь идет о циклической работе – сотрудники сами определяют порядок ее выполнения.

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.