

КАРИНА  
ОЛЕЙНИК

СВЕТЛАНА  
ИВАНОВА

ДМИТРИЙ  
БОЛДОГОВЕВ

# ВСЁ

## ОБ УПРАВЛЕНИИ ПРОДАЖАМИ



Как наладить продажи  
с нуля и построить  
партнерские отношения



Как эффективно  
управлять потенциалом  
территории



Как подбирать  
коммерческий персонал  
и осуществлять коучинг



Как эффективно  
управлять коммерческим  
персоналом



Прикладные  
инструменты маркетинга

**Дмитрий Болдогоев**  
**Светлана Владимировна Иванова**  
**Карина Олейник**  
**Всё об управлении продажами**

*Текст предоставлен издательством*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=6135042](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6135042)*

*Всё об управлении продажами: Альпина Бизнес Букс; Москва; 2009*

*ISBN 978-5-9614-0977-2*

### **Аннотация**

Продажи, продажи и еще раз продажи. Это то, что волнует руководителей любой компании, а в период спадов и кризисов становится критически важным вопросом. Объем продаж – следствие качества организации бизнес-процесса. Правильно организованная система сбыта способна генерировать высокие доходы даже в период сильного спада на рынке.

Авторы книги решили уникальную задачу – представили вниманию читателей все аспекты построения эффективной системы сбыта: от анализа конъюнктуры до способов мотивации торгового персонала. Материал изобилует конкретными примерами из деятельности российских компаний и богат ценными советами, которые любая современная организация сможет успешно применить в своей системе сбыта.

Книга адресована руководителям организаций, руководителям отделов продаж, а также менеджерам по продажам и менеджерам по персоналу компаний, действующих в различных сферах бизнеса.

# Содержание

Часть I. Управление территорией и маркетинговая активность	7
Глава 1. Что менеджер по продажам должен знать о рынке?	7
Основные элементы рынка	8
Основные субъекты рынка	13
Основные законы рынка	23
Глава 2. Первичный анализ новой территории и оценка ее рыночного потенциала	30
Глава 3. Постановка менеджером начальных целей по территории	51
Конец ознакомительного фрагмента.	53

**Дмитрий Болдогоев,  
Светлана В. Иванова,  
Карина Олейник  
Всё об управлении  
продажами**

Редактор *Ю. Быстрова*

Руководитель проекта *С. Турко*

Технический редактор *Н. Лисицына*

Корректор *Е. Чудинова*

Компьютерная верстка *М. Поташкин*

© Олейник К.А., Болдогоев Д.Г., Иванова С.В., 2009

© ООО «Альпина Бизнес Букс», 2009

Олейник К.

Всё об управлении продажами / Карина Олейник, Светлана Иванова, Дмитрий Болдогоев. – 2-е изд. – М.: Альпина Паблшер, 2011.

ISBN 978-5-9614-2541-3

*Все права защищены. Никакая часть электронного экземпляра этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами,*

*включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.*

# **Часть I. Управление территорией и маркетинговая активность**

## **Глава 1. Что менеджер по продажам должен знать о рынке?**

Термин «менеджер по продажам» прочно вошел в наш обиход. В то же время само понятие «менеджмент» означает «управление». Соответственно, «менеджер по продажам» – это сотрудник, управляющий процессом продаж. Выдержка из толкового словаря: «Управление – это направление имеющихся ресурсов на достижение поставленной цели». Таким образом, продавец становится менеджером по продажам только тогда, когда он умеет:

- поставить грамотные цели по своей территории продаж;
- оценить имеющиеся для их достижения ресурсы;
- принять решение по оптимальной стратегии и тактике продаж.

Для этого менеджер по продажам обязан понимать структуру своего рынка и знать базовые принципы анализа и планирования.

Что такое рынок для менеджера по продажам? Это его

зона ответственности, которую за ним закрепила компания: для кого-то – несколько районов города, для кого-то – целый регион и даже страна. Но, независимо от размеров подотчетной территории, она в обязательном порядке содержит все основные элементы рынка, а также подчиняется экономическим и внеэкономическим законам. Мы можем с полным основанием назвать эту территорию *микрорынком* менеджера по продажам.

## Основные элементы рынка

Итак, у нас есть менеджер по продажам (далее – менеджер) – и продукция, которую менеджер реализует (назовем ее продукт). С какими же основными понятиями рынка должен быть знаком наш менеджер?

Главное понятие рынка – это *прибыль*. Без прибыли не будет компании, да и менеджер окажется ненужным. Поэтому вся активность менеджера направлена на то, чтобы обеспечить прибыльность бизнеса. Это не означает, что всякое действие менеджера должно немедленно приносить выгоду. Это означает, что всякое действие менеджера должно как минимум стать инвестицией в последующее получение выгоды. Для того, чтобы менеджер мог оценить значимость и последствия своих действий, он должен понимать стратегические цели компании в целом и значение его территории для достижения этих целей в частности. Тогда он сможет при-

нять правильные решения. Руководителю менеджера важно помнить, что для менеджера нередко масштаб всей компании сужается до масштабов его территории. И если руководство не поможет ему расставить приоритеты, менеджер полностью сосредоточится на «своей» территории и будет заботиться только о «своем» результате.

### *Из истории одной крупной западной компании*

Одна компания, назовем ее N&B, долгое время была монополистом на российском рынке медицинского оборудования. Она лучше своих конкурентов пережила экономический кризис 1998 года, свернув объемы продаж, но сохранив бизнес во всех регионах. В результате компания уверовала в свою непобедимость.

Вскоре после кризиса в Россию вернулись западные инвестиции, и в 2000 году крупнейший конкурент N&B в мире – компания R – начала активную инвестиционную деятельность. Компания R не стала сражаться с монополистом лоб в лоб, а грамотно и неспешно пошла «в обход», отвоевывая регион за регионом и рассчитывая за 6–7 лет переломить ситуацию на рынке. Интересно, что годовой бюджет, который N&B тратила на развитие бизнеса по всей России, конкурент R фокусировал на одном регионе, имея, таким образом, шестикратное (по числу регионов) локальное финансовое преимущество. Отвоевав регион и наладив в нем бизнес-отношения, компания R «переходила» фактически со всем бюджетом в следующий регион, оставляя в захваченном

регионе только бюджет на поддержание бизнеса. В результате в первый же год компания N&V потеряла Северо-западный регион и должна была сделать стратегический выбор: удерживать долю рынка (т. е. присутствие в регионе любой ценой) либо сохранять прибыльность бизнеса для последующих инвестиций в возврат регионов. Вторая стратегия привела бы к временному сокращению бизнеса на территории до уровня наиболее лояльных клиентов и партнеров. Возврат к исходному уровню был бы возможен не ранее чем через год после «финансового ухода» конкурента из региона. Однако в условиях значительного инвестиционного преимущества конкурента именно вторая стратегия была предпочтительней (так сказать, «меньшим из зол»). Менеджеры N&V на тех территориях, где бизнес сокращался, должны были это понять и принять новые правила игры.

По причинам внутреннего характера стратегия головного офиса осталась им либо неизвестна, либо не была ими принята – менеджеры были очень лояльны к своей компании и буквально «жили» своими регионами. Они решили сражаться за присутствие в них, отвлекая недостающие ресурсы с других территорий. В результате отвлечений бюджетов деятельность N&V сократилась не только на территории, где шла конкурентная война, но и на всех остальных. Денег на запланированную активность явно не хватало, что спровоцировало недовольство партнеров в регионах. Финансовые силы все равно

оказались неравными, и потери стали двойными – как в доле рынка, так и в прибыли. Все это облегчило захват рынка конкурентом R, и он стал лидером рынка даже раньше, чем рассчитывал – уже через 4 года.

Следующее понятие, сопряженное с прибыльностью, – это *цена отпуска продукта*. Структура цены проста:

*Цена отпуска продукта = Себестоимость (себестоимость продукта + затраты на его продвижение) + Прибыльность (не менее минимально обоснованной нормы).*

Понятно, что чем выше цена отпуска и ниже себестоимость, тем выше будет итоговая прибыль. Менеджер должен понимать, что затраты на продвижение продукта уменьшают прибыльность бизнеса, и поэтому важно анализировать каждое мероприятие на предмет его целей и эффективности. У цены отпуска есть минимальная и максимальная планка, так называемые «пол» и «потолок». «Пол» цены – это минимальное значение цены, ниже которого компании не выгодно продавать свой продукт. «Потолок» цены, или ее максимально возможное значение, при которой продукт будет продаваться хорошо, напрямую зависит от наличия спроса и денег на территории – так называемого платежеспособного спроса. Но есть еще одно очень важное понятие, которое определяет «потолок» цены – это ценность продукта в глазах рынка. Не стоит забывать, что активность конкурентов повышает спрос на всю категорию товара. Так, известно, что те-

левизионная реклама одного сорта пива увеличивает продажи пива в целом, то есть компания-рекламодатель действует на руку всем производителям товарной категории. Однако, предлагая аналогичный или более интересный продукт, конкурент снижает ценность вашего продукта, тем самым уменьшая возможный «потолок» цены его отпуска. Поэтому менеджер должен уметь, с одной стороны, использовать активность конкурентов, а с другой – создавать ценность собственного продукта на том рынке, которым он управляет. Ценность – категория изменчивая и во многом зависит от ситуации на рынке. Хороший менеджер всегда использует благоприятную ситуацию, а нередко и создает ее сам.

В глазах владельцев внедорожников LandRover такая «антикварная» марка машины, как «Запорожец», в обычной жизни ценностью не обладает. Так, по словам одних моих знакомых, упомянутый автомобиль им даже даром не нужен. Однако, когда их джип сломался в 700 км от Москвы в забытом богом лесном поселении, куда пенсию жителям привозят два раза в год, единственным средством передвижения во всем поселке оказался старый полуразвалившийся «Запорожец». Так вот, они отвалили за его аренду немалую сумму и были несказанно рады, когда этот «ретрокар» смог дотащить их до ближайшего сервиса в 90 км от места поломки их собственного автомобиля.

# Основные субъекты рынка

Создать ценность продукта и условия для прибыльного бизнеса невозможно без понимания интересов субъектов рынка, с которыми менеджер взаимодействует. Субъекты рынка – это компании и люди, которые могут быть заинтересованы в продукте, который предлагает менеджер. Главным субъектом, несомненно, является потребитель.

Структура потребителя неоднородна и нередко расслаивается: потребитель может быть как пользователем, так и покупателем и/или даже плательщиком.

**Пользователь** — это лицо, которое непосредственно использует продукт и для которого он в конечном счете был произведен.

**Покупатель** – это лицо, которое принимает решение, какой продукт купить для пользователя. Фактически покупатель делает выбор на основании собственных критериев. Кстати, покупатель может быть продавцом, и тогда выбор он делает уже для своих потребителей.

**Плательщик** – это лицо, которое оплачивает выбор покупателя, распоряжаясь финансами.

И пользователь, и покупатель, и плательщик могут оказаться одним и тем же лицом. Например, покупая продукты

питания для себя, вы сами принимаете решение, что именно выбрать из ассортимента магазина (вы – покупатель), сами оплачиваете покупки в кассе (вы – плательщик) и, наконец, сами съедаете то, что купили (вы – пользователь). Но если вы отец маленького ребенка, то одежду ему (ребенок – пользователь) выбирает, как правило, жена (жена – покупатель), а оплатить ее можете вы (вы – плательщик).

В ситуации с корпоративными клиентами неоднородность и расслоение потребителя – явление намного более частое.

Почему менеджеру важно иметь четкое и правильное представление о расслоении потребителя своего продукта? Да потому, что у каждого из перечисленных субъектов рынка свои интересы, а значит, и методы продажи зачастую требуются совершенно разные. В условиях расслоения менеджеру необходимо ответить на принципиальный вопрос: кто из перечисленных субъектов принимает решение? Ведь основные его усилия будут направлены именно на этого субъекта – он главный, и от него зависит достижение поставленных целей. Немаловажен также сам процесс принятия решения, поскольку существуют лица, не принимающие решения самостоятельно, но косвенно влияющие на результат.

Александр М., слушатель программы МВА, рассказал о своем первом опыте заключения договора на продажу мобильных телефонов небольшому корпоративному клиенту. Первым сотрудником, с которым он связался, стал иТ-специалист компании,

который отвечал, в том числе, за мобильную связь и, будучи специалистом, мог точно определить технические требования к мобильному аппарату. Встреча прошла успешно, предлагаемый ассортимент аппаратов полностью удовлетворил специалиста, но дело с места не сдвинулось. Александр выяснил, что для подписания договора требуется окончательное решение финансового директора, а тот по каким-то причинам принимать его не спешит. Александр договорился о встрече и приготовился к ценовому торгу, но на переговорах вскрылся любопытный факт. Предложенная цена вполне устраивала финансового директора, но в прошлом у него был негативный опыт. Некогда закупленная партия электронных записных книжек вызвала у руководителей отделов массу недовольства ввиду неудобства их использования, и кто-то заподозрил финансового директора в сговоре с поставщиком. Александр предложил с помощью ИТ-специалиста организовать презентацию-тестирование предлагаемых мобильных телефонов для руководителей отделов, а в конце презентации провел анкетирование, по результатам которого был окончательно утвержден ассортимент аппаратов. Договор был подписан.

К субъектам рынка также относятся поставщики. Они предоставляют менеджеру необходимый продукт для его потребителей. Если поставщики принимают участие в продвижении продукта на рынок и помогают менеджеру его прода-

вать к обоюдной выгоде, то они становятся партнерами.

Партнеры могут быть также посредниками – т. е. субъектами, помогающими продвигать продукцию от менеджера непосредственно к потребителю, осуществляя в первую очередь логистическую функцию. Партнерство – это всегда долгосрочное и обязательно взаимовыгодное сотрудничество. Как только выгода для одной из сторон исчезает, партнерство заканчивается. И бывшие партнеры могут стать конкурентами.

Еще несколько лет назад производители разных категорий товаров активно пользовались услугами дистрибьюторов как продавцов, поскольку не имели ни своей системы продаж и логистики, ни достаточных средств, чтобы создавать и развивать рынок своего продукта на нескольких территориях одновременно. Обоюдная выгода была налицо, дистрибьюторы нередко имели эксклюзивные условия по продукту, а производитель получал свою долю прибыли от продаж, фокусируя бюджет в основном на производстве. Однако по мере развития рынка продукта производителям становилось все выгоднее открывать свои представительства и склады на уже подготовленной дистрибьютором территории и выходить на потребителя напрямую, а не отдавать часть прибыли посреднику-продавцу. Кроме того, дистрибьютор, не желая зависеть от одного производителя (слишком высокий риск), продвигал на территорию еще и конкурирующую продукцию, на что

уже не хотел закрывать глаза окрепший производитель.

*Сегодня все чаще производитель и дистрибьютор из вчерашних партнеров превращаются в прямых конкурентов за прибыль. Первым симптомом конкуренции становится тот факт, что дистрибьютор начинает скрывать всю информацию по продажам, за исключением очевидной. Впрочем, это явление временное, и дистрибьюторские компании, чтобы выжить, начинают интегрироваться в розницу, открывая свои магазины, и даже в производство, создавая частные торговые марки. Последнее нередко осуществляется на производственных мощностях того же производителя, что вчера являлся поставщиком товара.*

Конкуренты – это субъекты, борющиеся за потребителя и его деньги. Чаще всего в качестве конкурентов рассматриваются компании, предлагающие аналогичный или сходный продукт, – это прямая конкуренция. В то же время конкуренция за «кошелек потребителя» намного шире, и об этом не стоит забывать. Ключ к успеху нередко кроется именно здесь. Однако надо признать, что прямая конкуренция более распространена, и компании в первую очередь озабочены тем, как доказать, что их продукт наилучшим образом удовлетворяет запросы потребителя.

Поиск конкурентного преимущества – задача не из простых, особенно в условиях, когда продукты конкурентов практически ничем не отличаются. В такой ситуации для

создания конкурентного преимущества в ход идут реклама, промомероприятия, программы лояльности, дополнительный сервис и целый ряд иных инструментов, каждый из которых может быть как эффективным, так и бесполезным. Чтобы принять правильное решение, следует помнить – по-настоящему конкурентным преимуществом станет тогда, когда таковым его посчитает *именно* потребитель. Покупатель, совершая покупку, руководствуется собственными критериями выбора. Компании стараются предоставить покупателю как можно больше профессиональной информации о продукте и его качестве через упаковку и иные информационные носители. Но, как правило, покупатель специалистом по продукту не является и не может оценить истинное его качество.

С одной из групп МВА мы проводили забавный эксперимент под названием «Потребитель и колбаса». Одна подгруппа должна была наблюдать за тем, по какому принципу покупатели выбирают колбасу, и создать список из «подсмотренных» критериев выбора. Вторая подгруппа должна была выявить связь этих критериев с истинным качеством продукта и сформулировать рекомендации для производителя-продавца. И вот что у нас получилось (табл. 1–1).

*Таблица 1–1. Критерии выбора потребителями продукта и их связь с каче-*

ством

<b>Критерий выбора</b>	<b>Связь с истинным качеством продукта</b>	<b>Вытекающие рекомендации для производителя-продавца по привлечению/ удержанию покупателей</b>
«Уже покупали, и понравился вкус»	Отсутствует	Вкусы у всех разные — для того, чтобы угодить большинству и привлечь как можно больше покупателей, надо создавать широкий ассортимент продукции с разным вкусом
«Уже покупали, вкус средний, но, по крайней мере, понятно, чего ожидать»	Отсутствует	Не менять существующий ассортимент как можно дольше, сохранять вкусовые параметры неизменными, чтобы удержать покупателей
«В этой колбасе мяса больше, чем в других сортах» (Содержание мяса определялось покупателями по цвету колбасы. Причем оттенки варьировались от ярко-розового до темно-красного)	Частичная или отсутствует	Учитывая разное представление потребителей о цвете мяса — создавать широкий ассортимент с использованием разных сортов мяса и красителей
«Хорошо пахнет»	Частичная или отсутствует	Вкусы у всех разные — для того, чтобы угодить большинству, надо создавать широкий ассортимент продукции с разным запахом
«Внешний вид на разрезе понравился (жирный/нежирный, свежий/ несвежий и т. д.)»	Частичная или отсутствует	Вкусы у всех разные — для того, чтобы угодить большинству, надо создавать широкий ассортимент продукции

Критерий выбора	Связь с истинным качеством продукта	Вытекающие рекомендации для производителя-продавца по привлечению/ удержанию покупателей
«Продавец посоветовал»	Отсутствует	Надо постоянно работать с персоналом в магазинах, чтобы они рекомендовали продукцию, учитывая частую смену продавцов и наличие внутренних приоритетов магазина (например, залежалый товар)
«Продавец дал попробовать — понравилось» или «Неудобно было после этого не купить»	Отсутствует	Надо постоянно работать с персоналом в магазинах, чтобы они рекомендовали продукцию, учитывая частую смену продавцов и наличие внутренних приоритетов магазина (например, залежалый товар)
«Друзья/родители/знакомые посоветовали»	Отсутствует	Вкусы у всех разные — для того, чтобы угодить большинству, надо создавать широкий ассортимент продукции, а также включать в рекламу образ «советчика»
«Хочется чего-то нового того же производителя, так как другая продукция нравится»	Отсутствует	Вкусы у всех разные — для того, чтобы угодить большинству, надо создавать широкий ассортимент продукции
«Идет реклама — на экране все выглядит вкусно»	Отсутствует	Активно и красиво рекламировать продукцию
«Дорого стоит, значит, вкусно и качественно»	Отсутствует	Создавать широкий ценовой ассортимент
«Дешево стоит — могу себе позволить»	Отсутствует	Создавать широкий ценовой ассортимент
«Не в вакуумной упаковке — значит, без консервантов»	Отсутствует	Предлагать продукцию не в вакуумной упаковке

Из нашего эксперимента следует, что истинное качество продукта на критерии выбора почти

не влияет, поскольку ни одного по-настоящему профессионального критерия слушатели МВА не обнаружили. При этом критерии отсутствия качества, такие как зеленый цвет или неприятный запах продукта, несомненно, препятствуют покупке. Другими словами, соблюдение качества производителем-продавцом не мешает покупке, но и не гарантирует, что она будет сделана. Для того, чтобы чаша покупательских весов склонилась в его пользу, производитель-продавец должен создавать широкий ассортимент вкусов, запахов, цветов и цен плюс активно рекламировать свой продукт в СМИ и среди персонала магазинов. Именно это сейчас и происходит. Но учитывая все большее число производителей, разобраться покупателю становится все сложнее – так как его критерии выбора применимы к каждому предложению от сотни производителей. А если по этим критериям предлагаемые продукты ничем не отличаются, остается единственный критерий выбора – цена. Известный слоган «Если нет разницы – зачем платить больше?» абсолютно точно отражает данный процесс.

Для того, чтобы проникнуть в «черный ящик» сознания потребителя и первыми выяснить его критерии выбора, компании тратят десятки и сотни тысяч долларов на маркетинговые исследования, но сталкиваются с тем, что когда информация собрана и обработана, она либо сильно не соответствует действительности, либо уже устарела и надо начинать все заново. Самыми успешными зачастую становятся компа-

нии, которые формируют критерии выбора сами, не дожидаясь, пока это сделает потребитель. И эти критерии могут быть никак не связаны с качеством продукта.

Одним из ярких примеров создания критериев выбора в свое время стали кремы с липосомами. Согласно рекламе производителя, липосомы явились уникальным транспортным средством для «перевозки» витаминов и полезных микроэлементов в глубь кожи для максимально эффективного воздействия на морщины и прочие нежелательные явления. Липосомы немедленно обросли легендами. Кто-то восхищался удивительным новшеством, кто-то его опасался, полагая, что без гормональных средств не обошлось. И по сей день название «крем с липосомами» можно встретить у многих производителей. Позвольте развеять один из многочисленных мифов косметологии. Те, кто знаком с иностранными языками, знает, что «lipos» по-гречески означает «жир», а «soma» – «тельце». Таким образом, липосома есть не что иное, как «жировое тельце», которое в **ОБЯЗАТЕЛЬНОМ** порядке присутствует в любой эмульсии, будь то сметана, сливки или крем. Без липосом эмульсия просто перестанет существовать, как море без воды и соли. Благодаря такой структуре эмульсия и может впитываться (частично!) в верхний (!) слой нашей кожи. То есть крема без липосом не бывает. И в этом нет ничего нового и тем более радикального, кроме несомненно удачного рекламного

хода.

## Основные законы рынка

Микрорынок компании, как и любой рынок, подчиняется классическим экономическим законам и существует до тех пор, пока он генерирует для компании прибыль. И задача менеджера обеспечить непрерывность одной из самых известных экономических спиралей «товар – деньги – товар», хотя сегодня правильнее будет сформулировать ее как «продукт – деньги – продукт». Для этого менеджеру необходим минимальный маркетинг-микс.

Маркетинг-микс – это портфель инструментов менеджера, которые он может использовать для управления элементами рынка с целью извлечения прибыли.

Минимальный маркетинг-микс известен как 4 P:

*Product* – продукт;

*Price* – цена;

*Place* – место;

*Promotion* – продвижение.

Это формула, которая говорит менеджеру, что востребованный рынком продукт по приемлемой для потребителя цене должен находиться в определенном месте(ах) с обязательными элементами продвижения (от сертификата до информации). Данная формула определяет для менеджера ос-

новные направления его активности. Менеджер должен в первую очередь обеспечить наличие продукта (*Product*) в каналах сбыта – в рознице, у дистрибьютора, дилера (*Place*), согласовать и проконтролировать ценообразование по всей цепочке (*Price*), а также предоставить всю необходимую сопутствующую документацию и проинформировать клиентов (непосредственно или через соответствующую рекламу) о присутствии продукта на рынке (*Promotion*).

Надо признать, что пока рынок не насыщен продуктом, а также в условиях сезонного дефицита, портфеля 4 P может быть достаточно. Но в ситуации жесткой конкуренции у потребителя появляется большой выбор, и он начинает модифицировать 4 P в формулу 4 C:

*Consumer (Customer)* – потребитель;

*Cost* – ценность;

*Convenience* – удобство;

*Communication* – коммуникация.

Обновленная формула говорит, что не продукт главенствует на рынке, а потребитель с его выбором и кошельком. Что цена, указанная продавцом, не имеет для потребителя значения, пока он не убедился в ценности продукта для себя лично. Что потребитель не поедет в указанный продавцом магазин, потому что при наличии выбора он выберет тот, который ему удобнее. И, наконец, если продавец хочет заинтересовать потребителя в своем конкретном продукте, то пусть объяснит на понятном потребителю языке, почему тот дол-

жен отдать ему предпочтение. Именно на рынке 4 С вместо информации «Высококалорийный шоколадный батончик с повышенным содержанием арахиса» появляется слоган «Не тормози – сникерсни!».

И здесь задачи менеджера, с одной стороны, остаются неизменными, а с другой – качественно меняются. С этого момента все, что он делает, он должен делать так, чтобы создавать ценность.

Поклонники фильма «Ирония судьбы, или С легким паром!» помнят, что главный герой при покупке стенки в новую однокомнатную квартиру «дал сверху» 25 рублей. И это только за то, чтобы ее купить! Очередь в «Лейпциг» выстраивалась с ночи, если проходил слух, что завтра привезут сапоги! Заметьте, никто не уточнял, какие именно сапоги – сапоги сами по себе уже были счастьем, «брали» какие «выкинут». Сегодня мы подбираем сапоги по оттенкам и моделям, форме каблука и носка, и не купим то, что не подходит к одежде. Рынок меняется и требует от менеджеров новых методов работы.

Однако на микрорынок влияют и внеэкономические законы: экологические (природные), социально-культурные и государственные.

Экологические условия в первую очередь определяют тип бизнеса на территории. Очевидно, что в сейсмоопасной зоне строить небоскребы экономически нецелесообразно. Когда же тип бизнеса определен, экология формирует такое зна-

чимое для продаж явление, как сезонность, которое приходится учитывать при планировании. Экологические законы определяют для менеджера динамику бизнеса в течение года. Общее нарушение экологии приводит к тому, что для целого ряда сезонных продуктов делать прогнозы в последнее время становится все тяжелее.

Зима 2005–2006 года в России оказалась столь морозной, что стало чуть ли не экологической катастрофой для страны. Даже в так называемых благополучных районах центральных городов система центрального отопления не справлялась с ситуацией. В Москве компании, продающие обогреватели, сделали состояние на объемах реализации. Однако наряду с этим они оценили немалые, хоть и непрямые, потери в форме упущенной выгоды, поскольку прогнозы сезонных продаж оказались далеки от истинных потребностей рынка. Говоря другими словами, продукции просто не хватило на всех желающих.

Подготовившись к зиме 2006–2007 года и затоварив склады заранее, компании также понесли немалые потери, на сей раз прямые. Зимы в Москве фактически не было, как не было ее и в последующий зимний период 2007–2008 года. В январе в Москве было +6 °С.

Социально-культурные законы определяют специфику ведения бизнеса на микрорынке. Это и менталитет населения, и его предпочтения, интересы, тенденции моды и про-

чие факторы, способствующие приятию или неприятию самой компании, ее продукции и представителей. Социально-культурные законы диктуют особенности используемых компанией методов ведения бизнеса.

Любопытны совокупные наблюдения менеджеров разных компаний за спецификой работы сотрудников разных регионов:

«Если, к примеру, мне нужно собрать отчет представителей со всех регионов России к концу недели, то я точно знаю – отправить запрос следует в понедельник и поставить крайний срок сдачи отчета – среду!

Первым уже в ночь с понедельника на вторник отчет придет Новосибирск. Отчет будет сухим, четким и минималистичным.

Вторым в среду отчет придет Екатеринбург, при этом он сопроводит отчет вопросом о том, зачем и кому это надо. Впрочем, ответа Екатеринбург не ждет – вопрос исключительно риторический.

Третьим будет Нижний Новгород. Но сначала оттуда позвонят (!) во вторник вечером. Замученный голос уточнит, нужно ли именно в среду, потом уточнит, как надо заполнять отчет, потом в среду поздно ночью отчет пришлют. При этом в отчете будут ошибки, его будут переделывать и к вечеру четверга в целом справятся.

После двух напоминаний в среду «утром», но не ранее 12 часов дня позвонят из Ростова-на-Дону. Выспросят все интересные новости, которые

происходят в компании, выпросят дополнительные ресурсы для проведения какого-нибудь мероприятия, спросят, что скрывается за отчетом и почему он так срочно понадобился, узнают все сплетни и через 30 минут разговора попрощаются, пообещав все срочно подготовить. Еще два напоминания и отчет у вас. Он будет ярким и эмоциональным.

Из Питера никто не позвонит. Звонить в северную столицу будете вы, утром и вечером. Каждый раз вы будете слышать в ответ, что отчет «делается». Делаться он будет до утра пятницы, так как непонятно, куда спешить, и, кроме того, есть масса других важных дел. Не спрашивайте, каких дел: все равно не узнаете.

Кстати, когда вы, полностью измученный, соберете отчеты со всех регионов России, вы обнаружите, что про свой собственный вы забыли. Но ведь вы каждую минуту были заняты работой с регионами! И это – истинная правда».

Законодательство вводит целый ряд ограничений по методам ведения бизнеса, заставляет искать оптимальные пути решения бизнес-вопросов и в конечном счете определяет долгосрочность существования бизнеса. Именно здесь менеджер сталкивается с еще одной категорией субъектов рынка, которые напрямую не заинтересованы в продукте, но без которых продукт на рынке появиться не сможет. Таких субъектов называют KOL (Key Opinion Leader) – лицами, принимающими решение. Иногда им дают название VIP (Very Important Person – очень важная персона). VIP-персоны, как

правило, влияют на принятие решения. Далеко не всегда КОЛ– и VIP-персоны помогают развивать бизнес, и зачастую гораздо важнее, чтобы они не препятствовали работе менеджера. Поэтому менеджеру важно знать каждого из таких персон лично и грамотно выстраивать с ними отношения.

Менеджер микрорынка практически не может влиять на внеэкономические законы, но он обязан их учитывать. Так как если экономические законы заставляют менеджера искать как можно больше способов заработать, то внеэкономические законы накладывают фильтры на методы, которые будут использоваться, обеспечивая бизнесу долгосрочную прибыльность, т. е. *стабильность*.

## **Глава 2. Первичный анализ новой территории и оценка ее рыночного потенциала**

Сразу согласуем терминологию. Под «новой территорией продаж» здесь и далее подразумевается любая географически ограниченная территория, на которой мы ранее не работали, – от небольшого района в городе до крупного региона страны. Принципы анализа одинаковы в любом случае, поскольку, независимо от размера территории, компании всегда интересуют одни и те же базовые вопросы. Есть ли у территории перспективы с точки зрения нашей компании? Сколько денег и времени надо потратить, чтобы выйти на территорию и ее освоить? Кто из игроков уже работает на данной территории и насколько успешно? Какой продукт продается лучше, кто его покупает и почему? Что нам надо сделать, чтобы у нас покупали, причем в достаточных объемах? Мы ищем ответы на эти вопросы для того, чтобы наметить планы развития компании и расставить приоритеты. Таким образом, главным при анализе новых территорий будет решение следующей бизнес-задачи:

Куда и в каком объеме следует в первую очередь вложить имеющиеся ресурсы (собственные или заемные; временные, финансовые и людские) для

того, чтобы гарантированно получить максимально возможную прибыль в кратчайшие сроки.

Немаловажным является также вопрос долговременности извлечения прибыли из территории, но в нестабильных российских условиях, за редким исключением, он вторичен. Обычно на первом месте – вопрос гарантий возврата инвестиций.

Итак, мы сформулировали, почему необходим анализ территории. Рассмотрим теперь, какая конкретно информация нам нужна, как менеджер может ее получить и какие выводы сделать на ее основе. Сразу оговоримся: речь пойдет не о дорогостоящих заказных маркетинговых исследованиях, которые далеко не каждая компания в состоянии себе позволить. Собственный опыт дает автору право утверждать, что у самой небольшой компании достаточно источников информации и ресурсов, чтобы провести первичный анализ территории силами своих менеджеров. Более того, в силу кровной заинтересованности компании в достоверности, скорости и тщательности сбора информации, собственный анализ зачастую оказывается гораздо более качественным, нежели заказной. Хотите в этом убедиться? Тогда вперед! На примере вымышленного города Новый нам предстоит изучить базовые инструменты маркетингового анализа.

Анализ любой территории начинается с построения ее рыночной карты. Рыночная карта должна содержать все значимые субъекты рынка и демонстрировать их основные вза-

имоотношения, т. е. «правила игры» на территории. Этот первичный анализ должен дать нам ответ на принципиальный вопрос: может ли компания сегодня позволить себе бизнес на данной территории. И если да, то какова оптимальная модель этого бизнеса на ближайшую перспективу. Ответ на этот вопрос во многом зависит от того, какой экономический эффект компания хочет получить.

Допустим, компания ранее работала в городе Старый с численностью населения 300 000 человек, причем ее покупателями уже в первый год работы стали 2 % жителей, т. е. 6000 человек. Компания поставила перед собой задачу: увеличить объем продаж не менее чем на 20 % в год только за счет новых пользователей в городе Новый. Это означает, что за год количество покупателей увеличится не менее чем на 1200 человек. Если предположить, что завоевание 2 % населения в первый год работы объективно достижимо на любой новой территории, значит, компании подойдет любой город численностью свыше 60 000 человек.

Кроме численности населения, необходимо учесть также доход на душу населения в городе Новый по сравнению с тем же показателем в городе Старый. Так, если среднемесячный доход жителя в городе Старый 50 долл., а в городе Новый – 100 долл., то вероятность привлечения в срок нужной компании аудитории возрастает. Как максимум есть шанс увеличить объем продаж больше чем на 20 %. Эти расчеты могут не оправдаться, если имеет место значительное рассло-

ние общества и большая часть денег сосредоточена в руках небольшого процента жителей. В такой ситуации реальная покупательная способность основной массы жителей на деле оказывается меньше, чем статистическая.

Немаловажным фактором, с точки зрения перспективности города Новый, являются его основные источники дохода. Это градообразующие предприятия или бизнес-направления, на которых основывается экономика территории. С ними напрямую связано такое понятие, как стабильность доходов населения, а следовательно – и стабильность покупательской активности.

Всю эту информацию менеджер легко может раздобыть в Интернете на официальных сайтах городской администрации, в разделе статистики, публикациях городской прессы и т. д. Там же можно собрать и дополнительную информацию для предварительной оценки возможностей компании на данной территории. Вспомним, какого рода данные интересуют нашу компанию, и посмотрим, какие предварительные выводы можно сделать.

Сначала нужно выяснить, продается ли в городе Новый продукт, аналогичный нашему. Это необходимо, чтобы понять, знают ли в городе данную товарную категорию. Особенно это важно для специализированного товара, назначение которого неочевидно и который предполагает предварительное обучение покупателей. От осведомленности населения города Новый о продукте зависит скорость освоения но-

вой территории и размеры вложений в рекламу и обучение, а зачастую – каналы распространения продукта.

Если в городе Новый уже существуют компании, продающие аналогичный продукт, менеджеру следует собрать как можно больше информации о них, их предложениях и методах работы. Это помогает понять, есть ли у продукта нашей компании радикальное отличие, которое можно было бы подать в виде конкурентного преимущества. Если продукт стандартен, конкурентное преимущество придется создавать не через продукт, а через преимущества самой компании, например, лучшую логистику, более высокий уровень сервиса и полноту сопровождения. И в том, и в другом случае важно понимать не только то, что именно отличает компанию, но и то, насколько это отличие ценно в глазах потребителей.

На своих тренингах и занятиях я часто сталкиваюсь с тем, что участники в процессе анализа возможностей роста компании путают конкурентные преимущества с набором функциональных характеристик компании, которых нет у ее прямых конкурентов. Та или иная характеристика, присущая компании, становится преимуществом только тогда, когда ее таковой считает потребитель и благодаря этому предпочитает одну компанию другой, один продукт другому и порой даже готов платить больше за это преимущество.

Один из моих клиентов – компания по производству и продаже межкомнатных дверей выделила в качестве

конкурентного преимущества качественные материалы. Двери этой компании изготовлены из экологически чистого материала – массива дерева, в то время как основная масса конкурентов производит двери из МДФ, пластика и т. д. На мой вопрос, почему же, по их мнению, их двери не столь популярны, сотрудники компании назвали целый ряд причин. Во-первых, основной выбор лежит в плоскости дизайна, а не материала. Во-вторых, двери получаются дороже, чем импортные, в то время как дизайн у импортных дверей лучше. В-третьих, частные покупатели, занимающиеся самовывозом, недовольны тем, что двери из массива слишком тяжелые. Не говоря уже о том, что в городах с плачевным состоянием экологии покупатели редко думают, что экологически чистый материал дверей поможет им сохранить здоровье. Таким образом, материал компании, несомненно, отличается от материала ее конкурентов. В то же время, судя по приоритетам сегодняшних покупателей, материал не только не создает компании преимущества, но иногда даже выступает как недостаток (дорогой и тяжелый.)

Бытует мнение, что чем больше конкурентов, тем сложнее «войти» на рынок. Это не совсем так. Много конкурентов там, где рынок активно растет и развивается. Это означает, что войти на рынок не так сложно. Задача любой новой компании в том, чтобы удержаться на нем, выстояв в конкурентных войнах. На самом деле сложно войти как раз на устоявшийся рынок, на котором многочисленные мелкие конку-

рентные битвы уже прошли, определились 2–3 основных победителя, которые и поделили между собой территорию, поглотив или уничтожив более слабых игроков. Значит ли это, что такая территория для нашей компании закрыта? Отнюдь. Все зависит от поставленной цели и наличия ресурсов. Либо компания должна обладать большим запасом финансовой, административной и/или политической прочности, чтобы бросить вызов основным игрокам, либо иметь более узкую специализацию, дабы занять определенную нишу, на которую кроме нее никто не претендует.

Кстати, о ресурсах. Прежде, чем осваивать территорию города Новый, следует оценить возможности компании. Стоимость аренды офиса/склада/квартиры, средний уровень зарплаты персонала в городе, стоимость вспомогательных работ, стоимость рекламы и прочие накладные расходы следует выяснить заранее и оценить достаточность имеющихся средств, просчитав возможные варианты.

Не следует забывать и о внеэкономических аспектах бизнеса. Далеко не всегда наличие хорошего продукта и достаточного количества денег помогает беспрепятственно войти на рынок. Необходимо еще учитывать так называемые «правила игры», принятые на данной территории. Чем прибыльнее рынок, тем жестче оказываются «правила игры» и тем важнее их доскональное знание. Эту информацию уже сложнее получить исключительно из открытых источников. Тут потребуются непосредственное общение с игроками, их со-

трудниками, общественными организациями, административными органами и т. д. Знание «правил игры» включает в себя четкое понимание иерархической структуры в том бизнесе, которым компания предполагает заниматься на данной территории. Важно понимать, на каких уровнях на этом рынке принимаются решения и как распределяются полномочия между отдельными игроками и структурами, степени и методов контроля бизнеса в целом и новых игроков в частности, имиджевую составляющую поведения и многое другое. Значит ли это, что наша компания обязана следовать принятым правилам игры, принятым в городе Новый? Вовсе нет. Если нас не устраивают действующие правила, и за нами стоят более мощные административные и политические силы, либо у нас значительно превосходящий объем финансовых ресурсов, мы, скорее всего, будем создавать свои правила игры. Если у нас нет ресурсов, а правила нас по-прежнему не устраивают, мы будем искать пути обойти хотя бы часть из них. Но в любом случае эти правила необходимо изучать, так они определяют поведение нашей компании на данной территории.

«Правила игры» – важнейшая специфика любой территории. Но существуют еще и местные особенности, традиции, стереотипы, сложившиеся среди потребителей. Они также влияют на формы и методы продажи, на выбор ассортимента, на аспекты подготовки и обучения продавцов, рекламы и т. д. Их сложнее определить, не погрузившись в покупатель-

скую среду, если, конечно, речь не идет об очевидных территориальных или национальных особенностях. Понятно, что при любой степени лоббирования такой бизнес, как продажа квартир в небоскребах в сейсмоопасной зоне вряд ли будет успешным, равно как и массовая продажа мини-юбок женщинам мусульманских регионов. А вот менее очевидные особенности потребуют изучения на месте. Для этого менеджеру нужно понаблюдать в магазинах за покупателями, выяснить, на что те обращают внимание, как выбирают товар, какие вопросы задают, какие комментарии отпускают, поговорить с ними, пообщаться с продавцами, зайти в сервисную службу. Два-три дня такого наблюдения дадут компании более чем достаточно информации для создания предварительного портрета потребителей города Новый. Недостающие детали восполнятся в процессе работы.

Таким образом, собирая информацию о выбранной территории, компания не только оценивает свои возможности, но и принимает решения о том, какие инструменты она может использовать уже сегодня, а какие необходимо скорректировать для данной территории или создавать заново.

Отчет менеджера после первичного посещения новой территории может выглядеть следующим образом (табл. 2–1).

Таблица 2–1. Первичная оценка возможностей компании относительно новой территории и постановка первичных задач

Требуемая информация	Полученные данные	Сравнение с ожиданиями и возможностями нашей компанией	Выводы
<b>Оценка перспективности территории</b>			
Название территории			
Численность населения			
Доход на душу населения			
Источники основного дохода территории			
<b>Оценка возможностей входа на территорию</b>			
Давность существования, объем рынка, темпы роста рынка			
Основные игроки, их оборот и доли			
Основные VIP и KOL			
Иерархия принятия решений и распределение полномочий			
Степень и методы контроля игроков			
Дополнительные «правила игры»			
Тенденции (частота смены игроков, VIP-лиц, правил, нынешние тенденции)			
<b>Оценка наших возможностей с точки зрения продуктового портфеля</b>			
Ассортимент на территории			
Наиболее ходовые позиции			

Требуемая информация	Полученные данные	Сравнение с ожиданиями и возможностями нашей компанией	Выводы
Оптовые цены			
Розничные цены			
Качество продукции			
Наличие продукции в торговой сети (охват)			
<b>Оценка наших возможностей с точки зрения условий работы с потребителями на территории</b>			
Логистика по основным игрокам			
Желаемые сроки поставок			
Желаемый объем поставок			
Качество поставок (соответствие накладным, товарный вид, соответствие заявленным срокам поставок)			
Требуемые гарантии			
Желаемое сервисное обслуживание			
Требование к наличию call-центра			
Необходимость обучения торгового персонала			
Ситуация с POS-материалами			
Ситуация с рекламным сопровождением			
Стимулирующие мероприятия			
<b>Оценка наших возможностей с точки зрения потребителя данной территории</b>			
Кто покупает			
Какие интересы преследует			
По каким критериям выбирает товар			
Области недовольства и степень недовольства			
<b>Оценка наших возможностей с точки зрения продавцов данной территории</b>			

Требуемая информация	Полученные данные	Сравнение с ожиданиями и возможностями нашей компанией	Выводы
Уровень обслуживания			
Система мотивации			
Степень текучести кадров			
Оценка заинтересованности продавцов в работе на данном месте			

В случае принятия компанией решения о полноценной работе на территории, информация, собранная менеджером, должна быть намного более подробной, чтобы можно было принимать тактические решения. Фактически менеджер должен собрать ответы на следующие блоки вопросов (табл. 2–2 – 2–8).

*Таблица 2–2.* Первичный блок вопросов, связанных с конечными пользователями продукта

Основной вопрос	Дополнительные вопросы
Кто является конечным пользователем предлагаемого продукта (как товарной категории)?	<p>Какова сегментация конечных пользователей?  У какого количества конечных пользователей может быть спрос на продукт?  У какого количества пользователей достаточно собственных средств для приобретения продукта?</p>
Сколько потенциальных конечных пользователей на территории?	<p>Каковы темпы роста/сокращения численности конечных пользователей?  Что влияет на темпы роста/сокращения численности?</p>
Сколько конечных пользователей уже используют продукт компании?	<p>Каково отношение к продукту и каковы будущие намерения (планируют использовать в будущем или нет)?  Почему?  Как часто используют продукт?  С помощью каких инструментов можно увеличить частоту использования продукта?  Есть ли у компании эти инструменты?</p>
Сколько конечных пользователей уже используют продукты конкурентов?	<p>Каково отношение к продуктам конкурентов, и каковы будущие намерения (планируют использовать в будущем или нет)?  Почему?  Знают ли о продукте компании?  Почему не используют?  Что нужно сделать, чтобы пользователи конкурентной продукции захотели использовать продукт компании?  Есть ли у компании эти рычаги?</p>

Основной вопрос	Дополнительные вопросы
Сколько потенциальных конечных пользователей не используют сегодня продукт вообще?	<p>Знают ли о товарной категории и о продукте компании в частности?</p> <p>Почему не используют?</p> <p>Что нужно сделать, чтобы потенциальные пользователи захотели использовать продукт компании?</p> <p>Есть ли рычаги, которые могут стимулировать использование продукта компании?</p>
Какова на сегодня потенциальная (текущая и максимальная) емкость пользовательского рынка?*	<p>Какова доля нашей компании сегодня?</p> <p>Каковы возможности по ее увеличению в ближайший год?</p> <p>За счет каких сегментов пользователей возможно это увеличение?</p> <p>Каковы возможности по увеличению доли рынка нашей компании в ближайшие три-пять лет?</p> <p>Насколько интересен компании потенциал территории?</p>

1

Таблица 2–3. Первичный блок вопросов, связанных с покупателями

---

<sup>1</sup> \* Потенциальная (текущая) емкость пользовательского рынка = Все существующие пользователи × Средняя частота использования продукта на сегодняшний день. Потенциальная (максимальная) емкость пользовательского рынка = (Все существующие пользователи + Все потенциальные пользователи) × Темп прироста пользователей × Рекомендуемая компанией частота использования продукта.

<b>Основной вопрос</b>	<b>Дополнительные вопросы</b>
<p>Кто является покупателями продукта, т.е. кто осуществляет выбор продукта для конечного пользователя?</p>	<p>Являются ли покупатели одновременно конечными пользователями?  Каковы их отношения с пользователями?  Какова сегментация покупателей?  Кто из покупателей относится к категории VIP и KOL?</p>
<p>Как покупатель принимает решение о выборе продукта для конечного пользователя?</p>	<p>Каков процесс принятия решения покупателями о выборе того или иного продукта (описать во времени)?  По каким критериям покупатели выбирают продукт?  Насколько эти критерии работают в пользу выбора продукта компании?  Что надо сделать, чтобы критерии выбора покупателя максимально работали в пользу продукта компании?  Есть ли у компании соответствующие ресурсы?</p>

<b>Основной вопрос</b>	<b>Дополнительные вопросы</b>
<p>Кто и/или что (какие факторы) влияет на выбор продукта покупателями?</p>	<p>Какие лица и/или источники информации (факторы) влияют на покупателя при выборе им продукта?  На каких этапах процесса принятия решения действует каждый влияющий фактор?  Какова значимость каждого влияющего фактора?  На какой из влияющих факторов и как следует воздействовать менеджеру, чтобы влияние шло в пользу продукта компании?  Есть ли у компании соответствующие ресурсы?</p>

*Таблица 2–4. Первичный блок вопросов, связанных с плательщиками*

<b>Основной вопрос</b>	<b>Дополнительные вопросы</b>
<p>Кто является плательщиком, т.е. источником денег для покупателя продукта?</p>	<p>Какова сегментация плательщиков?  Откуда берутся деньги на приобретение продукта: из кармана конечного пользователя, бюджетные деньги, деньги спонсоров или из иных источников?  Если есть несколько источников поступления денег, то каково их пропорциональное соотношение?  Существуют ли связи между источниками и какие: например, один источник (бюджетные деньги) «тянут» за собой средства из другого (деньги из кармана пользователей)?  Достаточно ли денег у плательщика, чтобы позволить приобретение продукта нашей компании сегодня?  Кто из плательщиков относится к категории VIP и KOL?</p>
<p>Кто влияет на принятие плательщиком решения о том, потратить ли деньги на продукт и сколько?</p>	<p>Как плательщик принимает решение о выделении средств на продукт (описать во времени)?  По каким критериям осуществляется расчет суммы, выделяемой на оплату продукта?  Насколько эти критерии работают в пользу компании?  Что менеджер и компания могут сделать, чтобы плательщик выделял больше средств на продукт компании?  Есть ли у компании соответствующие ресурсы сегодня?</p>

*Таблица 2–5. Первичный блок общих вопросов по пользователям, покупателям и плательщикам*

Основной вопрос	Дополнительные вопросы
<p>Какова взаимосвязь между пользователем, покупателями и плательщиками? Кто принимает основное решение во всей цепочке приобретения продукта?</p>	<p>От кого в первую очередь зависит бизнес на территории?          Как должен менеджер расставить приоритеты в приложении собственных усилий, чтобы достичь цели по территории оптимальными средствами и в оптимальные сроки?          Сколько ресурсов необходимо, и есть ли у компании соответствующие ресурсы?</p>

*Таблица 2–6. Первичный блок вопросов, связанных с конкурентами*

<b>Основной вопрос</b>	<b>Дополнительные вопросы</b>
Какие конкуренты присутствуют на территории сегодня?	<p>Каковы доли территории по конкурентам сегодня в натуральном и денежном исчислении?</p> <p>Какова история появления конкурентов на территории?</p> <p>Каковы активность и темпы роста конкурентов за последние три года?</p>
Какую продукцию предлагают конкуренты на территории сегодня (весь ассортимент)?	<p>Каково позиционирование продукции?</p> <p>Каковы розничные цены на продукцию?</p> <p>Как распространяется продукция?</p> <p>Какая продукция реализуется лучше всего?</p> <p>Каково соотношение долей по продукции на рынке в натуральном и денежном выражении?</p> <p>Какова поддержка продукции со стороны лиц, принимающих решения и влияющих на принятие решения?</p>
Какова структура и модель работы каждого из конкурентов?	<p>Какой тип юридического лица у конкурента и, как следствие, каковы его возможности на рынке?</p> <p>Какова организационная структура конкурента?</p> <p>Как организован отдел продаж конкурента и какова численность менеджеров по продажам?</p> <p>С какими партнерами работает конкурент?</p> <p>Как налажена логистика у конкурента?</p> <p>Как организован склад (если есть)?</p> <p>Как работает маркетинговая поддержка?</p> <p>Как построено и работает сервисное сопровождение?</p>

Основной вопрос	Дополнительные вопросы
Какова доминирующая стратегия работы на рынке каждого конкурента?	<p>С кем из потребителей (покупателей, пользователей, плательщиков) конкурент работает в первую очередь?</p> <p>Как конкурент продвигает свой продукт по каналам сбыта?</p> <p>Где и как конкурент рекламирует свой продукт?</p> <p>Каковы основные направления приложения усилий конкурента на рынке?</p> <p>Каковы правила работы конкурента с партнерами?</p> <p>Насколько успешна данная стратегия сегодня?</p>
Каковы сильные и слабые стороны каждого из конкурентов относительно развития и роста на данном рынке? (См. механизм проведения SWOT-анализа в главе 9.)	<p>Насколько сильные и слабые стороны влияют на течение бизнеса?</p> <p>Есть ли у конкурента ресурсы для ликвидации слабых сторон?</p>
Каковы наши сильные и слабые стороны относительно конкурентов?	<p>Что наша компания может заимствовать из сильных сторон конкурента (поучиться и/или использовать)?</p> <p>Чем наша компания может воспользоваться, учитывая слабые стороны конкурента?</p>

*Таблица 2–7. Первичный блок вопросов, связанных с потенциальными парт-*

*нерами*

Основной вопрос	Дополнительные вопросы
<p>Кто из компаний, работающих на рынке, мог бы выступить в качестве партнера?</p>	<p>Какова история каждого из потенциальных партнеров?  Каков размер компаний — потенциальных партнеров и уровень развития по данной территории?  Каков их дополнительный бизнес (ассортимент, другие рынки, пр.)?  Насколько им интересен бизнес, связанный с данной категорией продукта?  Каковы сильные и слабые стороны потенциальных партнеров с точки зрения развития рынка продукта?  Как потенциальные партнеры работают с конкурентами?  Как формируется цена продукта — от компании до розничной торговой точки?  Каковы взаимоотношения потенциальных партнеров с конкурентами компании?  Какую выгоду может принести им бизнес с компанией?</p>

*Таблица 2–8. Первичный блок вопросов, связанных с внешними факторами влияния*

<b>Основной вопрос</b>	<b>Дополнительные вопросы</b>
<p>Какова специфика территориального административного управления на территории, и как она влияет на продвижение продукта компании?</p>	<p>Какие организации/люди влияют на продвижение продукта компании (дать детальное описание)?  Какова степень влияния каждого фактора влияния?  Кто относится к категории VIP &amp; KOL?  Каковы взаимоотношения представителей этих категорий с конкурентами компании?  Какие ресурсы нужны менеджеру и компании для налаживания отношений с VIP- и KOL-персонами?</p>
<p>Какова социально-культурная специфика территории, и как она влияет на продвижение продукта компании?</p>	<p>Каков менталитет жителей территории и как он влияет на продвижение продукта нашей компании?  Какие каналы коммуникации и СМИ наиболее популярны на данной территории?</p>
<p>Какова экологическая специфика территории и как она влияет на продвижение продукта компании?</p>	<p>Какова сезонность реализации продукта на территории?  Какова специфика логистики и хранения продукта на территории?</p>

## **Глава 3. Постановка менеджером начальных целей по территории**

Первое, что должен сделать менеджер, – это составить план визитов ко всем основным игрокам рынка, с помощью которых можно быстро начать бизнес на территории. Нужно, чтобы продукт начал поступать на рынок, чтобы потребители знакомились с ним, и рынок насыщался информацией.

В зависимости от значимости территории, сложности конкурентной ситуации и финансовых возможностей компании выход на рынок можно осуществить двумя разными путями: используя стратегию «Захват» (так называемая Pull-стратегия) или стратегию «Проникновение» (так называемая Push-стратегия).

Стратегия «Захват» имеет смысл на стратегически важных территориях с высоким уровнем конкуренции. Она предполагает массивную атаку и насыщение рынка информацией для активного стимулирования спроса. В случае удачной реализации стратегии спрос потребителей подчинит себе всех игроков на рынке, заставив их поддерживать непрерывный цикл продаж. Непременным условием эффективности стратегии «Захват» являются значительные финансовые и человеческие инвестиции, наличие четкого детального плана и жесткого контроля над его реализацией. Наличие у компании уникального конкурентного преимуще-

ства – большой плюс стратегии «Захват». Если же ресурсов не хватает, действия компании на рынке могут привести к нежелательным последствиям. Поскольку имидж компании и менеджера как ее представителя на рынке формируется быстрее, чем бизнес, именно имидж страдает в первую очередь.

### *Отзывы частных потребителей услуг Таунбанка<sup>2</sup>*

В свое время Таунбанк буквально ворвался на московский банковский рынок, развив невероятную активность. В кратчайшие сроки потребителям были предложены: массированная рекламная кампания, безупречная репутация банка американского происхождения, банкоматы на каждой заправочной станции British Petroleum. А также: договора с множеством популярных бутиков, обещающих скидки от 3 до 70 % покупателям, оплачивающим покупку картой Таунбанка, офисы Таунбанка в каждом районе города с полным спектром банковских услуг. И в довершение всего настойчивые менеджеры предлагали клиентам по телефону персональную встречу и индивидуальный подход по управлению банковским счетом. Каждое предложение было подкреплено изящной полиграфией, в огромных количествах распространяемой по всей Москве специально обученными промоутерами-консультантами.

---

<sup>2</sup> Название банка изменено. – Прим. ред.

# 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.