



Дмитрий Пирожков

# АЗБУКА УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ

Дмитрий Пирожков

**Азбука управления продажами**

«Издательские решения»

**Пирожков Д.**

Азбука управления продажами / Д. Пирожков — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-561041-6

Первый раздел данной книги ранее публиковался отдельным изданием «Аудит системы продаж». Продажи — деятельность, которая существует в любой компании. Из этой книги вы узнаете, как систематизировать продажи, начиная с базовых аспектов до использования инструментов. Управление продажами начинается с осознания продукта, портрета потребителя и цепи дистрибуции. С определения целей компании и коммерческой политики. Только после этого приходит черед инструментов менеджмента. Заложив основу деятельности сотрудников, вы будете уверены в результате.

ISBN 978-5-00-561041-6

© Пирожков Д.  
© Издательские решения

# Содержание

Раздел 1	6
Глава 1.	6
Глава 2.	7
Глава 3.	10
Глава 4.	18
Глава 5.	24
Раздел 2.	43
Глава 6.	44
Глава 7.	49
Конец ознакомительного фрагмента.	50

# Азбука управления продажами

**Дмитрий Пирожков**

*Фотограф* Виктория Майстренко

© Дмитрий Пирожков, 2022

© Виктория Майстренко, фотографии, 2022

ISBN 978-5-0056-1041-6

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## Раздел 1

### Глава 1.

#### Предисловие. Зачем эта книга

На тему продаж написано немало книг. Деятельность, называемая словом «продажи», очень многообразна, потому каждый аспект, ракурс может быть раскрыт в отдельной книге.

Я наемный управляющий. Я с большим уважением отношусь к предпринимателям. Для меня это уникальные люди, которые начинают бизнес, создают компании, продукты, зачастую не обладая опытом ведения бизнеса, или даже вообще не представляя, что это и как это должно выглядеть. Они делают бизнес, набивают шишки, учатся на своих ошибках, учатся по книгам, учатся у других предпринимателей и у своих наемных сотрудников.

Я управлял, управляю разными бизнесами, делал их больше, в разы больше, делал их устойчивее, развивал почти с нуля, масштабировал, запускал новые направления, новые продукты, но я никогда не создавал Бизнес.

Эта книга для Предпринимателей, в помощь Предпринимателям и с огромным уважением к Предпринимателям.

Приходя в новую компанию, я почти всегда получал запрос от работодателя: «Нужно навести порядок». Конечно, что такое порядок все понимают по-разному. А ответить на вопрос: «Как же до сих пор в беспорядке жили?», обычно никто не может. Или отвечают, что жили плохо, потому вот и необходимо навести порядок.

Эта книга о том, как навести порядок. Создать систему, которая позволит достигать результатов регулярно и без тушения пожаров.

Я «наводил порядок в продажах» разных компаний на разных рынках. Это мой взгляд, мои знания, которые я приобретал участие у многих людей, мой опыт. Подтверждаю, что рост продаж и стабильно повторяющийся, плановый результат будет достигнут, если применить рекомендации собранные в этой книге.

Эта книга даст читателю концентрированную информацию о базовых принципах/вещах/ постулатах, без которых невозможно представить деятельность любой компании в сфере продаж.

Знаю, как важно заложить структуру знаний, восприятия своей профессиональной сферы в нужный момент. Потому эта книга будет полезна специалистам, делающим первые шаги на должности руководителя отдела продаж или желающим занять эту позицию.

Это о продажах. Помимо продаж о бизнесе, чтоб он был успешным, развивался и приносил удовлетворение создателю, нужно знать еще много чего. Продажи для бизнеса это многое, но не все. С осознанием этого важного обстоятельства отправляемся в путь.

Уверен, что эта книга откроет вам управление продажами по-новому.

## Глава 2. Что первично? Цели компании

Цель компании – заработать денег для создателя. Да, большинство частных компаний в России были созданы именно так. Хотя нет. Создать компанию, имея целью просто заработать денег так не бывает.

Сначала всегда появляется идея. Даже если создатель думает, что он просто зарабатывает деньги. С идеи все начинается.

Желание делать ЭТО, а не другое ведет вперед. Потому, через время, неизбежно, появляется миссия. Не только потому, что мода на это появилась в бизнес среде. Когда первые деньги заработаны, когда компания становится живым организмом, у нее появляется потребность к самоопределению, в этот момент и формулируется миссия. Формулируется видение, как будущее, желаемое состояние организации. Определяются цели, на пути к достижению видения и исполнению миссии. Компания определяется: на каком рынке, с какими продуктами, в каких рамках она будет работать. Эта книга не об этом.

Эта книга о том, как управлять продажами компании, когда ответы на стратегические вопросы уже даны и большие, амбициозные цели заявлены.

Варианты целей компании, которые обычно озвучивают предприниматели:

1. Размер прибыли в период, обычно год.
2. Объем продаж и размер прибыли в период.
3. Объем продаж, рентабельность продаж, размер расходов, размер прибыли в период.
4. Доля рынка, место в топ 3 среди производителей отрасли, объем продаж, рентабельность, расходы, прибыль в период.
5. Победить конкурентов, так чтоб голову не поднимали, доля рынка и далее по списку, но так чтоб прибыль увеличивалась. Расходы росли в разы медленнее/меньше, чем доходы, а не пропорционально доходам.
6. Создать линейку продуктов, так чтоб от и до. Создать комплексное предложение.

Ни одно коммерческое предприятие не создается ради того чтобы помогать кому-то. Все коммерческие компании существуют, чтобы приносить прибыль своим владельцам, будь он один, как в частных компаниях или множество, как в акционерных обществах. И уже совершенно другая история, куда полученная прибыль будет направлена, на приобретение чего бы то ни было для владельца или на благотворительные цели.

Цели, приведенные выше, не придуманные, а записанные со слов реальных предпринимателей. А поскольку это так, то управление бизнесом, а в частности управление продажами – это деятельность, призванная обеспечить предпринимателю достижение этих целей.

Бизнес это просто. Разные люди, несколько раз за мою карьеру, объясняли мне это на простых примерах. Купил сырье, переработал, получил продукт, продал. Если получил с килограмма 2 рубля прибыли, то ты заработал, 1 рубль 90 копеек – потерял. Или иначе, купил за 286 рублей, продал за 435, разница 149 рублей или плюс 52% к цене закупки – это бизнес. Продал за 336, разница 50 рублей или 17,5% – это не бизнес. Потому что большинство предпринимателей, начинали свой бизнес с простых операций, они точно знают все расходы, которые несет бизнес и сколько с единицы товара нужно получить плюс. Им не нужно прибегать к расчетам точки безубыточности, они ее прожили, она записана, запечатана как код в чертогах разума, в глубинах подсознания.

Но компании растут и часто превосходят ожидания их создателей, в какой-то момент вот такого простого восприятия бизнеса становится не достаточно.

Бизнес, действительно, это просто. Здравый смысл – базовое понятие в бизнесе. Если вам говорят, что бизнес это сложно – не верьте. Человек способен разобраться во всем! Но всегда упрощать не следует.

Цели компании, которые были озвучены, это цели для продавцов. Почти все, за исключением тех, достижение которых зависит не только от продаж.

#### 1. Расходы.

Размер расходов – есть расходы, связанные с осуществлением продаж и все остальные, на размер которых влияют другие факторы и ими управляют другие подразделения компании. Расходы нужно контролировать и сдерживать их рост. Если этого не делать, то они имеют свойство расти как «снежный ком».

#### 2. Рентабельность.

Чаще всего в производственных компаниях считают рентабельность валовой прибыли или «сырьевую» рентабельность. Это отношение разницы между объемом продаж и себестоимостью проданной продукции, к себестоимости. В дистрибьюторских компаниях и рознице считают рентабельность от закупочной цены, т.е. отношение разницы между объемом продаж и проданным товаром, по закупочным ценам, к объему продаж по закупочным ценам. Показатель рентабельности «зжат» между ценой реализации, которая формируется под воздействием рынка и себестоимостью продукции, на которую влияет рынок сырья, технология производства и еще масса факторов. Очевидно, что на этот показатель влияют не только продавцы, но и другие подразделения, участвующие в закупках сырья или товаров, технологи, производственники.

#### 3. Доля рынка.

Это интересный показатель. Многие о нем говорят, но померить его можно только на рынках где есть данные о том самом рынке.

Например, рынок новых легковых автомобилей в России за 2018 год оценивается, согласно данным аналитического агентства «Автостат», в 1.634.200 единиц. Это на 11,9% выше результата годичной давности 1.459.900.

«Автоваз» продал в 2018 году – 360.204 автомобиля, что на 16% больше чем в предыдущем, результат 2017 – 311.588 автомобилей, по данным Ассоциации Европейского Бизнеса. Таким образом, доля рынка «Автоваз» в России в 2018 году составила 22%, а в 2017 составляла 21%. Почему рынок оценили в 1.634.200 автомобилей. Потому, что сложив данные о продажах всех производителей и импортеров, получилась такая цифра. При росте рынка в 12%, продажи «Автоваз» выросли на 16%, доля рынка увеличилась на 1%. Оценка данных фактов, безусловно, позитивная.

На этот показатель влияют продавцы. Придумали как, реализовали все запланированные мероприятия и продали больше, если емкость рынка не изменилась, то продавцы молодцы. А если рынок вырос на 10%, а продажи выросли на 10%, то продавцы на это не повлияли. Если рынок вырос на 10%, а продажи компании на 12%, то молодцы. Если рынок упал на 10%, а продано тоже количество что и в предыдущем году. Кто молодцы? Продавцы молодцы! И не только они, потому что вся компания сделала все необходимое, чтобы это случилось. Дизайнеры доработали экстерьер и интерьер, технологи воплотили это в серийное производство, снабжение обеспечило необходимые материалы и компоненты, производство выполнило свою работу и вот все молодцы!

Когда все хорошо – все поработали хорошо!

#### 4. Место в топ производителей отрасли.

На этот показатель влияют продавцы. Придумали, сделали, продали больше. Вот предприятие уже опередило конкурентов и заняло свое место в топе отрасли.

Да так, да не совсем так. Ну, во-первых рынок мог измениться, упасть. А в этот момент, пара конкурентов, тоже почувствовали себя не лучшим образом. Вот предприятие, ничего не изменив, оказывается в топе.

#### 5. Победа над конкурентами.

Показатель, на который влияют продавцы, но и конкуренты на него влияют тоже. Показатель этот часто не измеримый. «Ну не сталкиваемся мы с конкурентами на клиентах» – утверждают продавцы, значит, цель достигнута? Нет. Подтверждения нужны. Факты продаж.

#### 6. Комплексное предложение.

Чаще всего это показатель для розничной торговой точки или для дистрибьюторской компании. Есть и производственные компании, которые сформировали такое предложение – Buhler/Versatile и Ростсельмаш. Сначала был Ростсельмаш – комбайны, т.е. уборочная техника, способная убирать с полей урожай. У создателей компании появилась идея предложить рынку, фермерам/сельхозпредприятиям линейку машин начиная с обработки земли заканчивая уборкой урожая. Они сделали это. Теперь продуктивное предложение компании можно назвать комплексным. В линейке продуктов представлены различные тракторы, прицепное оборудование для обработки земли, посевные комплексы, системы обработки и защиты растений, уборочная техника. Для того чтобы создать такое комплексное предложение им понадобилось объединить несколько заводов, причем не только в России.

Как бы не формулировались цели компании, кто бы на них не влиял, на них всегда и однозначно влияют продавцы. Эти люди всегда находятся на переднем крае, они представляют компанию потребителю. Без продаж не существует ни одна компания и ни одна из озвученных целей не может быть достигнута без продаж.

Ключевой показатель деятельности компании – объем реализации или объем продаж. Самый важный вопрос для владельца компании – почему не растет объем продаж? Причем не важно, какое численное значение этот показатель имеет в настоящий момент, хоть миллион, хоть миллиард, хоть триллион. Вопрос: «почему не растет?» – актуален!

## **Глава 3. Почему не растет объем продаж?**

Поскольку проблемы с продажами могут оказаться чем угодно, для начала, нужно понять: Что здесь происходит? В каком состоянии компания находится сейчас, где она находится по отношению к внешнему окружению и к внутреннему наполнению.

Чтобы ответить на вопросы, нужна информация, должен быть материал для анализа. Источники информации: учетная система, исследования рынка, исследования удовлетворенности клиентов, информация о конкурентах, информация о не прямых конкурентах, о продуктах – заменителях и т. д. все доступные источники.

Если чего-то нет в данный момент, то необходимо начать с доступной информации. Ответить на вопросы исходя из имеющейся информации. В ходе этой работы станет понятно, какую информацию необходимо собрать сейчас же, а какую можно позже.

Важно, начать.

Задавайте вопросы, о чем угодно и все что угодно, не ограничивайте себя. Чем больше вопросов будет задано, тем лучше.

Если, задавая вопросы, вы тут же готовы ответить на этот вопрос и ответ вас полностью устраивает, нравится вам, значит, этот вопрос в вашей компании решен. Осталось только убедиться, что этот ответ известен не только вам, но и сотрудникам, которые используют этот ответ в своей регулярной деятельности.

Необходимо проанализировать текущее состояние. Очевидно, что вопросов очень много. Также очевидно, что вопросы можно сгруппировать в несколько блоков.

Можно начать отвечать на вопросы используя классические 4 Р маркетинга +1:

1. Product/Продукт,
2. Price/Цена,
3. Place/Места продажи, Каналы сбыта,
4. Promotion/Продвижение,
5. People/Команда.

Некоторые эксперты считают, что 4Р – 7Р устарел, нужно использовать 4С Роберта Ф. Лотеборна.

1. Customer needs and wants (customer value) / нужды и желания потребителей, потребительская ценность,
2. Cost / цена, стоимость, расходы потребителя,
3. Convenience / удобство для потребителя,
4. Communication / коммуникация.

Но неважно, с помощью какого инструмента вы препарлируете свой бизнес. Гораздо важнее сделать это! Можно последовательно. Можно выбрав один из предложенных. Важно разобраться, что происходит здесь, с вашим бизнесом, сейчас, на самом деле!

1. Product/Продукт – ассортиментный портфель.

Во многих компаниях ассортиментный портфель формируется исторически. Начали производить один продукт, с которого возникла идея бизнеса, потом еще какая-то идея и так

вот сложилось. Причем у продуктов даже могут не совпадать каналы сбыта, о какой бы то ни было синергии говорить не приходится, но так сложилось.

В какой тот момент продажи остановились, а то и того хуже начали падать. Иногда это не очень заметно: цену поднимали, объем продаж в деньгах не снижался, а даже рос, но в натуральном выражении падал.

Анализируем продуктовый портфель.

1. Что за продукт? Для кого мы выпускаем продукт? Кто наш клиент, а кто потребитель?  
2. Что на самом деле хочет Потребитель? Почему он должен выбирать именно наш продукт? Почему он может выбрать продукт конкурента? Почему предложение конкурентов привлекательнее? Или в чем отличия, преимущества, достоинства нашего продукта?

3. Товарное предложение. Почему продуктовый портфель компании такой? Что можно добавить? Каковы текущие рыночные тренды, и какие направления являются перспективными?

4. Почему наш продукт, в какой-то период, покупают больше, а когда-то меньше? Только ли сезонность влияет на это? Что является стимулом к покупке?

Ответ на вопрос: Что за продукт? Кажется всегда очевидным. Например, леденец на палочке. Ну что проще. Нагретый сахар, формованный, в горячем состоянии в него вставлена палочка. Даже в домашних условиях его можно изготовить. Разновидность конфеты. Благодаря палочке его удобно употреблять, даже если у потребителя руки в перчатках, например. Это продукт для детей с трех лет, а может и нет. Может для людей, любого возраста, которым хочется леденец, а не просто конфету или сладкого. В советском прошлом был только один такой продукт – петушок на палочке, хотя нет, были и другие формы, вкус был один. Но одна компания, не в России правда, посмотрела на этот продукт иначе, продукт стал разных вкусов, размеров, в разной упаковке и т.д.. А бизнес по производству леденцов был превращен в огромный, международный бизнес.

Даже на леденец на палочке можно посмотреть иначе, используя 4C: Customer needs/желания потребителей, потребительская ценность. Это уже не конфета, мы предлагаем потребителю не конфеты, мы предлагаем удовольствие, несколько минут радости. И так с любым продуктом. Да, это меняет все. Если мы продаем не уборку помещений, а чистоту в доме или офисе, то и наше предложение будет звучать иначе, и продвигать эту услугу мы будем по-другому, и отношение потребителя к услуге будет иное. В любом случае, рассматривая свой продукт с точки зрения ценности, которую он несет потребителю, производитель переводит отношения с потребителем в эмоциональное поле, открывая, тем самым, очень широкие возможности.

Кто наш клиент, потребитель? Тоже простой вопрос.

Потребитель – это тот, кто приобретает и использует продукт, заказывает работы, услуги для личных нужд, не связанных с извлечением прибыли. Клиент, покупатель не всегда потребитель. Самая распространенная подмена, которой грешат продавцы многих производителей, начинают считать потребителем своего клиента. А клиент это дистрибьютор или магазин, торговая точка, в зависимости от схемы дистрибуции. И он вообще другую потребность удовлетворяет.

Производитель должен знать своего потребителя, знать чего он хочет на самом деле!

2. Price/Цена, или больше – ценообразование.

Ценовое предложение.

В каких ценовых сегментах сформировано товарное предложение компании? Почему цены на продукцию компании такие? Высокие, средне рыночные? Могут ли цены быть выше? Или цены должны быть ниже?

Но прежде чем производитель определит розничную цену, он должен ответить на вопрос: Почему его товар должен стоить столько? Чем будет обоснована эта цена?

Цена может быть обоснована чем угодно, но только не себестоимостью! Почему вы потратили столько денег на производство вашего товара это вопрос к вам, производителю. Да, доход зависит от себестоимости и от цены, по которой товар продается. Но обосновывать цену тем, что вы потратили столько на производство, категорически нельзя, потребителю это не интересно. Для потребителя важнее увидеть, в чем преимущества и отличия вашего товара от аналогичного. Или отличия вашего товара от товаров заменителей.

Итак, лучше начать с понимания по какой цене ваш товар готов купить потребитель. По какой цене ваш товар будет представлен на «полке» магазина. Чем эта цена будет обоснована, какими характеристиками, что будет отличать ваш продукт от аналогов. Эти характеристики должны быть видны, информация о них должна быть доступна для потребителя, ведь они обосновывают его цену.

Как цена на продукт меняется, двигаясь по цепочке распределения? Почему она меняется? Каковы причины этих изменений? Каковы масштабы этих изменений?

Поговорим о потребности.

Казалось бы, мы говорим о цене, причем здесь потребность. Но многие производители забывают, что потребности, которые они удовлетворяют разные.

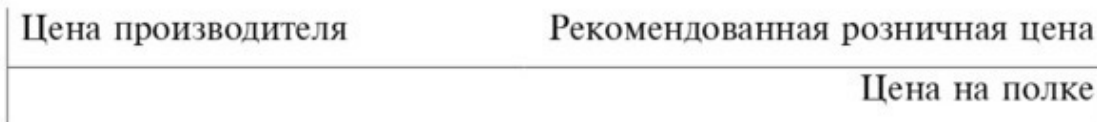
Потребность конечного пользователя в удовлетворении его необходимости в Чем-то.

Потребности участников товаропроводящей цепи и конечного потребителя разные. Участники цепи не используют ваш продукт для личного потребления, они его распределяют, перемещают и это все ради удовлетворения потребности – Заработать!

Приходя к дистрибьютору или другому посреднику, производитель предлагает ему не товар, а определенный уровень дохода, который посредник получит при работе с этим товаром.

Зная потребность участников товаропроводящей цепи в заработке и его размере, в соответствии с рыночными ставками, необходимо точно и четко рассчитать цепочку формирования цены.

Таким образом, имеем отрезок, на краях этого отрезка цена производителя и рекомендованная розничная цена – цена товара «на полке».



Между ними, например, цена для дистрибьютора и рекомендованная цена на партию товара (рекомендованная оптовая цена), по которой, дистрибьютор продает товар розничной торговой точке. А если посредников несколько, то возникает несколько таких цен. Все для того, чтобы участникам товаропроводящей цепи было понятно, за что они работают. Достаточно ли этого для того чтобы существовал их бизнес? Двигаемся дальше.

### 3. Place/Места продажи или Каналы сбыта.

Как продаем продукт? Почему не продаем сразу конечному потребителю? Почему не продаем в розничные точки? Какова цепочка посредников и почему она такая?

Почему компания использует эти каналы сбыта? Почему существующие участники каналов заинтересованы работать с компанией и почему нет возможности привлечь других?

Какие условия и в какой форме предоставляет компания используемым посредникам/своей цепочке распределения?

Какую позицию компания занимает в отношении своих партнеров? Открытую, прозрачную, предсказуемую, вселяющую уверенность в совместном бизнесе или нет?

На какой территории компания работает, распространяет свою продукцию? Почему компания ограничивает территорию распределения?

Начнем сначала. Как продаем продукт? Через посредников. У вас крупносерийное производство и вы пришли к выводу, что посредники вам помогут. Но кто посредники, сколько их?

Пример ответа на вопрос: Почему вы не продаете в розничные торговые точки?

Вы – производитель приходите в торговую точку и предлагаете свой продукт. Торговой точке он интересен, но нужно 5 штук – товарный запас на неделю. Но для того, чтобы его привезти и на этом заработать Ваша минимальная партия должна быть 50 штук, очевидное несоответствие. Поэтому вы не продаете в розничные торговые точки.

Что делать? Идти к дистрибьютору, который консолидирует разные монопродукты в однородную товарную группу, формирует сбалансированное товарное предложение и доводит его до розницы.

Таким образом, производитель приходит к пониманию, какова его цепочка продаж. Классическая: Производитель – Дистрибьютор – Розничная торговая точка – Потребитель или другая.

Ответ на этот вопрос порождает следующий. Почему предложение компании должно быть интересно дистрибьютору?

Часто производители даже не знают, как выглядят розничные торговые точки, продающие их товар. Это, в меньшей степени, относится к продуктовому рынку, ведь продукты покупают все и делают это регулярно, хотя, опять же, все покупают продукты в разных типах, форматах торговых точек.

Как выглядит место продажи – это чуть ли не первое что нужно знать. Как можно представить товар в торговой точке?

Сколько торговые точки зарабатывают на аналогичной продукции? Их потребность в зарботке нужно учесть при расчете цепочки ценообразования, а в этом разделе мы должны понять, у кого и как они покупают. Как должен работать дистрибьютор, чтобы Ваш продукт был представлен в целевых торговых точках? Исходя из того, что бизнес существует уже некоторое время, нужно понять чего не хватает и что изменить, чтобы продавать больше.

Розничная торговая точка желает получить от поставщика не только максимальный ассортимент, по максимально интересным ценам, обеспечивающим целевой заработок, с сопровождением поставки максимально удобным сервисом. Но и желает знать, как его представить, а лучше (если позволяет торговое пространство), чтоб поставщик оформил место продажи, в соответствии с требованиями производителя и возможностями, имеющимися у торговой точки.

Дистрибьюторы, которые доведут товар до розничной торговой точки это лишь один канал сбыта. Производитель должен рассматривать и другие пути достижения продуктом потребителя. Разные продукты, разный набор каналов сбыта.

Работая с каналами, возникнет необходимость сегментации клиентов или классификации посредников: дистрибьюторов, торговых точек – разные требования, разные возможности, разное предложение.

Многие вопросы, заданные в разделе «места продажи» относятся к коммерческой политике производителя и коммерческой политике дистрибьютора, они заслуживают отдельного внимания.

#### 4. Promotion – Продвижение.

Как потребитель узнает о существовании вашего продукта? Что он узнает? Какие действия компания совершает для продвижения своего продукта? Какие усилия компании, по продвижению своих продуктов, приносят плоды, и почему не используются другие возможности?

Чтобы что-то продать, нужно что-то сделать, чтобы потребитель узнал о существовании продукта.

Иногда нужно просто поставить товар на полку магазина и товар, точнее его упаковка, все сам за себя скажет. На упаковке, если ее рассматривать как носитель информации, должна быть написана именно та информация, которую должен узнать потребитель, та, которую производитель хочет, считает необходимой, донести до потребителя. Но упаковка это не единственное что участвует в продвижении продукта. Для некоторых продуктов упаковка вообще не может использоваться как носитель информации для потребителя, она больше выполняет логистическую функцию.

Какие действия компания совершает для продвижения своего продукта? А иногда вопрос ставят иначе: Продвигать или не продвигать продукт?

Конечно, продвигать!

И вопрос для любого производителя не уместен. Потому что если вы не делаете этого, то это будут делать участники товаропроводящей цепи. И я вас уверяю, будут делать это не так, как вам бы хотелось. А посему, какую информацию о продукте и/или вашем бренде предоставить потребителю, правила продвижения, методы продвижения, каналы коммуникации обязан выбрать производитель и довести эту информацию до участников товаропроводящей цепи. Безусловно обеспечив необходимые ресурсы и соответствующий контроль.

Дальше вопрос эффективности. Какие усилия компании, по продвижению своих продуктов, приносят плоды, и почему не используются другие возможности? Кто все это делает? Кто продвигает продукт? Каковы критерии оценки этой деятельности?

Определяя что происходит с компанией, ее продуктом, с продажами продукта или планируя вывод на рынок нового продукта нужно помнить, что продвижением нужно заниматься регулярно, как чистить зубы или заниматься спортом. Только если делать это регулярно, в соответствии с единой концепцией продвижения, можно добиться успеха.

#### 5. People/Команда.

Ответить на вопрос «Почему не растет объем продаж?» невозможно не задав вопросы о структуре, о бизнес-процессах, обеспечивающих продажи.

Все ли у нас хорошо в продажах? Хорошо ли работают продавцы? Как компания оценивает работу продавцов, по каким критериям? Какие показатели указывают хорошо или плохо работают продавцы?

Как выстроена структура компании, бизнес-процессы?

Какие показатели деятельности компании, каждого подразделения и каждого сотрудника, не только продающего подразделения, менеджмент компании отслеживает, контролирует? Почему на основании этих показателей можно оценить ситуацию в компании? Можно ли быть уверенным в том что «все идет хорошо»?

Каково отношение сотрудников к своему делу? Каково настроение торгового персонала и сотрудников компании в целом, почему настроение такое и что сделать, чтобы персонал компании достигал большего?

Очень часто сотрудники перестают, к чему бы то ни было, стремиться, делают свою работу «для галочки». Не пытаются сделать все, что от них зависит и еще чуть-чуть. Почему это происходит? Например, считают цели не реальными, не достижимыми? И опять почему? Пробовали, бились, стремились, но не получилось. Что-то им мешало делать свою работу хорошо. Если результат не достигнут, то это, как правило, приводит к тому что сотрудники не получают премию/бонус. А раз так, начинаю довольствоваться малым – работать «спустя рукава» или начинают искать новую работу, чтоб не довольствоваться малым.

Если у вас «что-то не то с продажами», то, прежде всего, необходимо задать много вопросов. Ответить на вопросы о продукте, о цене и ценообразовании. О том, где должен быть представлен продукт и как его туда довести. Кому за это сказать спасибо, с кем поделиться прибылью. Как и что потребитель узнает о продукте компании.

А затем понять что у вас: набор отделов, которые выполняют некие функции или система продаж.

**Прежде чем перейти к определению и описанию темы: «система продаж», считаю необходимым познакомить читателя с общими положениями системного мышления.**

### ***О системах и системном мышлении. Тезисы.***

*Система – это сущность, которая поддерживает свое существование и способность к функционированию благодаря взаимодействию своих частей. Поведение различных систем зависит от того, как связаны между собой их части, а не от самих частей. Поэтому можно, опираясь на одни и те же принципы, понять поведение многих систем.*

*Системы являются частью более крупных систем и, в свою очередь, образуются меньшими подсистемами.*

*Свойства систем – это свойства целого. Ни одна из частей ими не обладает. Чем сложнее система, тем более непредсказуемы характеристики системы в целом. Эти свойства систем известны как эмерджентные, или возникающие, свойства – они «возникают», когда система работает.*

*Разделение целого на части – это анализ. С помощью анализа мы приобретаем знания. Соединение частей в целое – это синтез. С помощью синтеза мы приобретаем понимание.*

*Когда вы разбираете систему на части и анализируете ее, она теряет свои свойства. Чтобы понять системы, нужно наблюдать за ними в действии.*

*Детальная сложность означает, что система состоит из большого числа элементов. Динамическая сложность системы означает, что существует потенциально большое число связей между ее частями, поскольку каждая из них может пребывать в нескольких различных состояниях.*

*Каждая часть системы может влиять на систему в целом.*

*При изменении одного элемента системы всегда возникают побочные эффекты.*

*Системы противятся изменениям, потому что их части взаимосвязаны. Но их изменения могут быть внезапными, очень быстрыми и эффективными. Если понять систему, то можно найти ее уязвимые места. Небольшое воздействие на них может стать причиной значительных изменений. Это – принцип рычага.*

*Предприятие это система, потому что предприятие может функционировать, несмотря на разногласия, существующие между его подразделениями.*

*Общая стабильность очень важна, но за нее, разумеется, приходится платить дорогой ценой – сопротивлением к переменам.*

*Собираясь изменить любую сложную систему – бизнес, семью или собственный образ жизни, – готовьтесь к противодействию. Где стабильность, там и сопротивление переменам, они как две стороны медали.*

*Когда в системе нарастает давление в пользу перемен, она может внезапно лопнуть, как воздушный шарик. Есть порог, за которым система неожиданно изменяется или рушится.*

*Наличие обратных связей – неотъемлемая характеристика систем: нет обратных связей, нет и систем.*

### **Контурное мышление.**

*Системное мышление идет не линейно, по прямой, оно имеет дело с циклами, петлями, контурами. Связи между частями системы формируют петли обратной связи. Это происходит, когда система возвращает часть выхода или информацию о результатах данного этапа на свой вход для того, чтобы оказать влияние на следующий шаг.*

*Существует два основных типа обратной связи:*

*Усиливающая обратная связь – когда изменение выхода системы, возвращаясь на ее вход, усиливает первоначальные изменения в том же направлении. В результате система удаляется от первоначального состояния со всевозрастающей скоростью. Такой тип обратной связи может приводить к экспоненциальному росту.*

*Уравновешивающая обратная связь – когда изменение состояния системы служит сигналом для противодействия первоначальному изменению, чтобы восстановить утраченное равновесие. Она служит уменьшению действия, которое ее активизирует. Уравновешивающая обратная связь поддерживает стабильность системы и противится попыткам ее изменить.*

*У всех систем есть цель, даже если эта цель – просто сохранение себя, выживание.*

*Цель – это желаемое состояние, при котором система пребывает в покое или состоянии равновесия. Пока сохраняется разница между действительным и желаемым состоянием системы, уравновешивающая обратная связь будет сдвигать систему в направлении желаемого состояния. Она смещает систему к ее цели.*

*Упреждающая обратная связь – это когда предвидение или прогноз будущего влияет на настоящее таким образом, что оборачивается самосбывающимся или самопроверяющимся пророчеством.*

*Имея дело с системами, рассчитывайте на то, что эффект скажется с задержкой. Нужно время, чтобы изменения прошли по всему контуру обратной связи. Чем сложнее система, тем дольше может оказаться задержка с проявлением сигналов обратной связи. Если не учитывать эту временную задержку, она может привести к чрезмерной реакции и раскачке системы.*

*Пример уравновешивающей обратной связи. В соответствии с целью мы подбираем слова и жесты, а глаза и уши помогают нам судить, насколько успешно идет движение к цели. Так что если мы, например, намерены что-то продать, то нужно обращать внимание на проявления заинтересованности, отвечать на вопросы и добиваться взаимопонимания.*

*Механизм уравнивающей обратной связи участвует в поддержании товарных запасов. На складе должен быть достаточный их резерв, чтобы клиентам не приходилось ждать, но запасы не должны быть чрезмерными, потому что за складское помещение приходится дорого платить.*

*В экономике в целом спрос и предложение образуют базовый механизм уравнивающей обратной связи. Когда спрос превышает предложение и товаров не хватает, механизм обратной связи двояким образом уменьшает спрос – за счет повышения цен и увеличения предложения товаров. Когда предложение превышает спрос, механизм обратной связи, чтобы стимулировать спрос, понижает цены, а возможно, уменьшает предложение, «придерживая» излишние запасы на складе или сокращая производство.*

*Еще примеры уравнивающей обратной связи в бизнесе:*

- забота о клиенте,
- лидерство,
- управление запасами,
- продажи,
- оценка,
- формирование команды,
- маркетинг.

*Источник: Джозеф О'Коннор, Иан Макдермотт.*

*Искусство системного мышления. Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем.*

## **Глава 4.**

### **Определения.**

### **Продажа. Система продаж**

**Система** (др.-греч. σύστημα «целое, составленное из частей; соединение») – множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определённую целостность, единство.

Термин «система» подчёркивает упорядоченность, целостность, наличие закономерностей построения, функционирования и развития.

**Продажа** – это удовлетворение потребностей клиента с помощью продукта производителя/продавца с пользой для обеих сторон: получением максимальной выгоды клиентом и максимальной прибыли продавцом.

Или

**Продажа** – это предоставление определённой ценности потребителю с помощью продукта производителя/продавца с выгодой для обеих сторон.

**Система продаж** – это совокупность бизнес-процессов, направленных на удовлетворение потребностей клиента и предоставление ценности потребителю, посредством продукции компании. Бизнес-процессов, выстроенных максимально эффективным способом для сокращения пути продукта от производителя до потребителя, с учетом рыночных механизмов.

#### **Участники системы продаж.**

Принято считать, что система продаж ограничивается отделом продаж. Но возможно ли создать ценность для потребителя одним упорством в переговорах с участниками цепочки продаж, приемом заявок, выставлением счетов, контролем оплат и выбиванием просроченной задолженности? Уверен нет.

Внимание – «Баян!». Многим знакома картина. Осень, первые холода, прорвало трубы водоснабжения. Посреди дороги выкопали яму – чинят! Естественно пробка, автолюбители стоят в пробке, возмущаются «Опять все перекопали». Подъезжают к месту ремонта и наблюдают картину «маслом»: вокруг ямы стоит 7 человек, смотрят вниз, дают советы, орут: «ну, давай». А внизу сидит один человек и что-то мужественно делает.

С отделом продаж происходит тоже самое!

Как то мало продаем, в лучшем случае план не выполняется, первый вопрос: «продавцы – о чем вы там думаете, вообще»?

Ценность – это конкретный продукт, который за определенную цену и в определенное время может удовлетворить потребность потребителя. А в создании ценности участвуют многие подразделения и не только компании производителя, но и дистрибьюторы, и розничные торговцы.

Участниками системы продаж являются перечисленные ниже функциональные подразделения, участвующие в бизнес-процессах создания ценности. Этот перечень справедлив для любой компании, с определенными допусками:

1. Отдел маркетинга,
2. Производство,
3. Отдел продаж,

4. Бухгалтерия,
5. Склад,
6. Отдел транспортной логистики.

Эти функциональные подразделения выполняют свою роль и вносят вклад в создание ценности для потребителя. Их действия по выполнению определенных функции – это бизнес-процессы, которые являются частью системы продаж.

В основе действий участников системы продаж лежит свод правил, определяющих деятельность компании в этой сфере – это коммерческая политика.

И нет ничего удивительного в том, что перечислены практически все подразделения компании. Если рассмотреть подробнее, то окажется что участвуют все.

### **Функционал подразделений, участников системы продаж:**

#### 1. Отдел маркетинга.

Задача отдела маркетинга дать определения базовых понятий: потребитель, продукт, ценообразование, продвижение/реклама, оформление мест продажи.

Главной фигурой в построении системы продаж является ваш потребитель.

Вы должны знать его. Знать его потребности. Понимать какую ценность несет ему ваш продукт. Какой путь проходит потребитель, прежде чем приобретет ваш продукт.

Знать где и как вашему потребителю удобно купить ваш продукт и как ему удобнее будет использовать его.

Не перевелись еще на Руси производители, которые выпускают свой продукт в надежде на то, что его будут покупать только потому, что он такой хороший и нравится его создателю.

Продукт – должен быть нужен потребителю, тому простому человеку, ради которого он создан. Он должен быть предложен покупателю по цене, которую он готов заплатить. Если нет спроса, то и не будет бизнеса. А спрос – это потребности, ценности, обеспеченные желанием купить и средствами для осуществления этих желаний.

Продукт, то с чего начинается удовлетворение потребности клиента. Продукт должен соответствовать ожиданиям потребителя. Должен быть надлежащим образом упакован, с тем, чтобы доставить удовольствие клиенту.

Продукт должен находиться в оптимальной, требуемой потребителю доступности. И конечно, потребитель должен о нем узнать.

Ни одно другое подразделение компании не обеспечит выполнение этой функции, не найдет ответов на эти вопросы, только отдел маркетинга.

#### 2. Производство.

Создание продукта. Регулярно, заданного качества, с заданной себестоимостью, в нужном ассортименте, в нужном количестве, в нужное время.

Именно создание продукта, поскольку в производстве все начинается с разработки продукта, его рецептуры или его спецификации, чертежей. Исследования и разработка (research&development, R&D) одна из важнейших функций выполняемых производством. Именно на этом этапе, сотрудники производственного подразделения в тесном сотрудничестве с маркетологами создают такой продукт, который будет нужен потребителю. Продукт, который не просто удовлетворит потребность потребителя, а принесет ему положительные эмоции и пользу, возможно даже большую чем он ожидает.

Следующий этап создания продукта – выпуск продукции, серийное производство. На этом этапе важно не просто произвести нужное количество, но и обеспечить соблюдение заданных технических и эксплуатационных характеристик продукта.

Предпочитаю не использовать термин качество. Потому, что качество это всегда набор характеристик товара. Не бывает товара – качественнее, чем вот тот другой. Бывает товар, который отличается от первого по определенным показателям. И всегда потребитель, пусть даже не осознанно, сравнивает аналогичные товары по определенным показателям.

При серийном выпуске для производства ключевыми показателями являются: выпуск требуемого количества в нужное время, с заданной себестоимостью, с минимальными потерями/отходами. Если будет выпущено больше, чем будет продано, за этот же период времени, то возникнет сразу несколько вопросов: где хранить излишек, зачем вложили деньги в товар, который будет востребован позже?

### 3. Отдел продаж.

Определение способа доведения продукта компании до конечного потребителя. Определение цепи посредников – товаропроводящей цепи. Взаимодействие с посредниками, определение и удовлетворение их потребностей – вознаграждения за исполнение ими своей функции участника товаропроводящей цепи. Обеспечение исполнения всеми участниками цепи их функций наилучшим образом: своевременно, в полном объеме, с соблюдением правил.

Для отдела продаж ключевой компетенцией является взаимодействие – общение с людьми, выстраивание отношений с людьми и конечно для этого нужны люди. И в этом помогает Отдел персонала.

Люди важнее всего! Или лозунг из недавнего прошлого: Кадры решают все!

Во-первых, Они должны быть! Соответствовать списку требований. Построены в организационную структуру. Вовлечены. «Заряжены на результат». Сознательность и ответственность должны быть на высоком уровне. Действия их должны быть четкими, выверенными, в тоже время, с налетом творчества, но в рамках регламента. Отчетные формы заполняются своевременно и аккуратно.

И все это называется искусством продаж.

Второе. Персонал, продающего подразделения, должен быть обучен, до состояния чтоб они думали как клиент, находили то, что нужно клиенту – его ценности, потребности, скрытые желания и прочее. И делали это лучше чем сам клиент.

Все это прозвучало иронично. Но таким и должен быть отдел продаж. Чтобы сделать его таким помогут базовые тренинги: навыки холодных звонков, борьба с возражениями, навыки презентаций, навыки переговоров, и т. п. необходимы, просто потому что на менеджера по продажам не учат в учебных заведениях.

Также не забудьте про продуктовые тренинги. Просто потому, что люди пришли работать в вашу компанию и раньше ничего не знали/или почти ничего не знали о вашем продукте. А теперь они должны сами поверить в него, да еще и людям рассказать!

При взаимодействии с участниками товаропроводящей цепи, продавцы, на каждом этапе товаропроводящей цепи учат своего коллегу, продавца, соответствующего звена цепи продавать: выявлять потребность, показывать выгоды, доносить ценность продукта до потребителя.

На каком бы уровне цепи не работал продавец, он должен отдавать себе отчет в том, что продажа – это не разница между остатком на начало и остатком на конец, на основании которой формируется заказ. Продажа – это там где продавец крайнего звена узнал о потребности клиента, донес до клиента ценность вашего продукта, а довольный клиент отдал свои деньги за продукт, пользуется им и рассказывает своим друзьям о том, как ему хорошо.

#### 4. Бухгалтерия.

Сопровождение взаимодействия с клиентами, участниками товаропроводящей цепи. Контроль взаиморасчетов. Обеспечение и соблюдение ведения документооборота в соответствии с требованиями законодательства, наиболее удобным для участников способом. Учет операций.

Совершая действия, мы всегда оставляем следы. Человечество за время существования цивилизации осознало необходимость фиксировать результаты действий.

В компании через пару лет, да что там, через пару месяцев, никто не вспомнит, почему было выполнено то или иное действие. Например, факт предоставления скидок. А потому фиксировать необходимо. Бухгалтерия, обеспечивает осуществление бизнес-процессов по фиксации, учету и контролю действий, предпринимаемых разными функциональными подразделениями.

Результатом взаимодействия между подразделениями внутри компании, компании с другими участниками товаропроводящей цепи являются действия, которые должны быть зафиксированы в документах. Это правило. А бухгалтерия обеспечивает этот процесс максимально удобным для участников способом, поскольку только так создается ценность.

#### 5. Склад.

Определение эффективных способов хранения. Обеспечение хранения, складской обработки – комплектования заказов с целью обеспечения безопасного и эффективного перемещения продукта по цепочке поставок.

Склад это точка контакта со следующим участником товаропроводящей цепи. Каким будет впечатление от этого контакта и как дальше по цепочке он распространиться зависит от сотрудников, обеспечивающих этот бизнес-процесс.

Склад такое же лицо компании как отдел продаж.

Поэтому они также должны быть обучены эффективной коммуникации с клиентом. В существующей бизнес практике не принято сотрудников склада обучать навыкам общения, что, на мой взгляд, большое упущение.

Обеспечение сохранности продукции и упаковки во время хранения и складской обработки – это не единственное, что должны сделать сотрудники этого подразделения.

Подбор товара по согласованной заявке и подготовка товара к отгрузке в течение заявленного времени и/или к назначенному сроку. Отсутствие ошибок при сборе товара – это всё, такие же обязательные требования, как и вежливое и предупредительное взаимодействие с клиентом!

#### 6. Отдел транспортной логистики.

Определение способов и средств доставки. Обеспечение доставки продукта, наиболее эффективным способом: кратчайшим маршрутом, с соблюдением сохранности, точно в срок, с минимальными затратами.

Исполнение обязательств на согласованных условиях – это работа, требующая самоотречения. Одни создают продукт, другие продают его, третьи хранят, грузят, четвертые ведут учет всех операций с продуктом, пятые доставляют продукт.

И эти люди также вносят в свой вклад в то впечатление, которое создает ваша компания.

Обеспечьте цены на доставку ниже рыночных, превосходите ожидания клиентов по срокам доставки, доставляйте точно в срок, будьте внимательны и доброжелательны.

Да, отдел продаж находится «на переднем крае», он первым и последним контактирует с клиентом, убеждаясь, что все прошло идеально.

Отдел продаж производителя с дистрибьютором, отдел продаж дистрибьютора с розничной торговой точкой и наконец, продавец магазина с конечным потребителем.

Да, это делают продавцы, но без участия упомянутых функциональных подразделений работа отдела продаж не может быть сделана.

Перед нами система – состоящее из частей целое, в котором части взаимодействуют и взаимодополняют друг друга.

Бизнесу нужны люди, разных специальностей, способные понимать, что они не товар толкают, грузят, перевозят, а участвуют в создании продукта, упаковывая его, делая доступнее, просто принося его в дом к клиенту, делая его жизнь удобнее, такой как он себе её, эту жизнь представляет или может быть и не представлял еще.

Это не просто продавцы, маркетологи, производственники, логисты, кладовщики, грузчики, бухгалтеры – это команда!

Команда, во взаимодействии создающая систему продаж компании.

### **Для чего компании нужна система продаж.**

Система продаж позволяет компании производителю/продавцу обеспечить достижение целевых (плановых) значений продаж/оборота на регулярной основе. Обеспечить прогнозируемый, повторяемый результат. Благодаря общему фокусу на предоставление ценности потребителю.

Система продаж повышает управляемость, поскольку все подразделения четко знают и выполняют свои функции, создавая ценность. Благодаря этому любое действие выполняется четко и слажено.

Например, производитель выводит на рынок новый продукт и на старте продаж проводит снижение цен, на 25% от рекомендованной розничной цены. Только в ситуации действующей системы продаж и выполнением всеми участниками цепочки создания ценности и цепочки распределения продукта это действие будет выполнено в течение дней и потребитель получит эту выгоду и никто другой.

Вы не достигнете результата, если ваш продукт не нужен потребителю. Если на него высокая цена, выше той которую готов платить потребитель за предлагаемую ценность. Если потребитель не знает о продукте и его ценности. Если продукт неудобно покупать, если его нет на полке магазина в нужное время или есть, но в процессе хранения и транспортировки он потерял товарный вид.

Результата не будет, если участники товаропроводящей цепи не зарабатывают на вашем продукте, желаемую прибыль.

Даже если у вас самые искусные продавцы, они ничего не смогут сделать в одиночку.

Система продаж заставляет систему распределения продукта работать надлежащим образом, и продукт компании попадает к потребителю беспрепятственно, легко и четко проходя по цепочке распределения.

Целевые значения объема продаж и объема производства есть у любой производственной компании. И даже не важно, почему и как появились производственные мощности.

В парадигме производственно ориентированной компании, мощностей должно быть много, чтобы добиться снижения себестоимости за счет эффекта масштаба.

В маркетинг ориентированной компании, мощностей должно быть достаточно для удовлетворения текущего или возникающего спроса, с соблюдением целевой себестоимости.

Так или иначе, производственные мощности существуют, их загрузка, наиболее эффективным образом необходима.

При работающей системе продаж, планирование загрузки производственных мощностей упрощается. Предсказуемость результата продаж на длительный период, позволяет обеспечить использование производственных мощностей максимально эффективно.

Предсказуемость результата позволяет эффективнее использовать финансовые ресурсы. Зная сколько денег поступит на счета компании за отгружаемую или отгруженную продукцию в определенный период можно четко спланировать использование этих средств.

Предсказуемость результата продаж позволяет эффективнее использовать и другие ресурсы компании.

Система продаж обеспечивает устойчивость бизнеса.

Система продаж, не только про продажу или продажи, это понятие шире, это понятие – Бизнес!

Выстроить систему продаж означает построить бизнес. А совершенствование каких-то бизнес-процессов с использованием неких инструментов, пусть даже сильно модных не означает построить систему продаж!

## **Глава 5.**

### **Аудит системы продаж.**

### **С чего начать?**

Аудит системы продаж позволяет оценить текущую ситуацию и найти точки роста!

Аудит это проверка, а значит ответы на вопросы. Важно задать вопросы, но еще важнее получить ответы.

Основным источником информации является учетная система компании.

Еще один источник – исследования, то есть ответы, полученные от нужных людей: клиентов, посредников, сотрудников. Исследования это вовсе не пачка бумаги с неподдающимися восприятию буквами и цифрами, это правильные вопросы, заданные нужным людям и ответы этих людей, структурированные в соответствии с целями исследования. Исследования далеко не всегда нужно заказывать сторонним организациям, для начала нужно сделать все, что возможно, используя внутренние ресурсы организации.

В этой главе собраны подсказки, где искать ответы на многие вопросы.

В первой главе в поисках ответа на вопрос: «Почему не растет объем продаж?», было задано некоторое количество вопросов. В этой главе собран максимум вопросов, которые нужно проработать. Вопросы структурированы по 13 блокам.

Что анализировать? В ходе аудита системы продаж необходимо проанализировать большой объем информации. Чтобы сделать этот процесс легче, аудит лучше проводить по блокам:

1. Потребитель.
2. Продукт. Ассортиментная матрица. Товарное предложение компании.
3. Цены. Ценовое предложение компании. Ассортиментно-ценовая матрица.
4. Цепочка распределения. Сегментация клиентов. Каналы продаж.
5. Торговое предложение. Условия и правила.
6. Продвижение продукта. Показатели дистрибьюции.
7. План продаж: целевые показатели и план действий.
8. Документация (шаблоны) и документооборот с клиентами.
9. Порядок работы с клиентами отдела продаж.
10. Порядок работы с клиентами других подразделений компании.
11. Правила, регламенты, инструкции.
12. Система показателей деятельности.
13. Порядок стимулирования сотрудников.

Далее изложение будет построено следующим образом. В каждом блоке выделены вопросы, на которые необходимо найти ответы, и предложены источники информации и инструменты, которые помогут получить ответы на заданные вопросы.

Как становится очевидно, из предложенной последовательности блоков, я считаю необходимым начать с Потребителя. А не с продукта, как это было представлено в первой главе, где предложен первичный скрин ситуации по 4Р.

#### **Блок 1. Потребитель.**

##### **Вопросы.**

1. Для кого мы выпускаем продукт?
2. Кто наш потребитель?
3. Что мы знаем о наших потребителях?
4. Какие у них особенности?

5. По каким признакам можно объединить потребителей в группы?
6. Почему потребители должны выбирать именно наш продукт?
7. Что на самом деле хочет Потребитель?
8. Где он живет?
9. Где потребитель может увидеть, попробовать наш продукт?
10. Какие этапы проходит потребитель при выборе продукта?
11. Как наш продукт может попасть к нему?

#### **Источники информации и инструменты:**

1. Данные о потребителях: описание, анкеты, данные регистрации на сайте.
2. Оценка критериев совершения покупок потребителем.
3. Customer journey map/карта движения потребителя. Описание пути потребителя от возникновения потребности до встречи с продуктом.

Потребитель – это тот, кто приобретает и использует продукт, заказывает работы, услуги для личных нужд, не связанных с извлечением прибыли. Покупатель не всегда потребитель.

Отвечая на все эти вопросы, вы получаете описание целевой аудитории продукта. Каждого в отдельности или группы продуктов, если описание потребителя совпадает.

Что первично Потребитель или Продукт? Это все равно, что спорить, что первично курица или яйцо. Если компания уже существует, значит, уже существует продукт и у этого продукта есть свой потребитель. И анализируя это, мы анализируем совокупность продукт, потребитель.

Создавая новый продукт компания, прежде всего, опирается на свою стратегию. Учитывает технические ограничения.

Компания, производящая краски будет рассматривать потребности человека, которые он удовлетворит, используя краску.

Компания, производящая кондитерские изделия будет рассматривать потребности во вкусном десерте, перекусе, эстетически привлекательном десерте и т. д. и т. п.

Поэтому первый и второй блок связаны, также как и остальные блоки по которым надлежит провести аудит.

## **Блок 2. Продукт. Ассортиментная матрица. Товарное предложение компании.**

### **Вопросы.**

Продукт.

1. Что такое ваш продукт?
2. Какие потребности он удовлетворяет?
3. Какую ценность он несет потребителю?
4. Почему нашему потребителю нужен ваш продукт?
5. Каковы технические, функциональные, визуальные, тактильные, эмоциональные и прочие характеристики вашего продукта?
6. Чем ваш продукт отличается от аналогов, продуктов заменителей?
7. Почему потребитель может выбрать продукт конкурента?
8. Почему предложение конкурентов привлекательнее?
9. В чем отличия, преимущества, достоинства вашего продукта?
10. Почему ваш продукт, в какой-то период, покупают больше, а когда-то меньше?
11. Только ли сезонность влияет на увеличение покупок?
12. Что является стимулом к покупке?
13. Почему ассортимент компании такой? Что можно добавить?

14. Каковы текущие рыночные тренды, какие направления являются перспективными?

**Ассортиментная матрица.**

1. Ассортимент однородный, взаимодополняющий?
2. Ассортимент с ярко выраженной сезонностью или сбалансированный, влияние сезонного фактора минимально или отсутствует?
3. Ассортимент, сопоставим с конкурентами или шире?
4. В чем отличие от конкурентов каждого продукта и ассортиментной матрицы в целом?
5. Как ассортимент структурирован? Товарные направления, категории, группы, подгруппы по какому-то признаку?

**Бренд.**

1. Каково значение бренда для потребителя?
2. Какова сила бренда?

**Название продуктов.**

1. Порядок/шаблон/стандарт наименования продукта установлен?
2. Наименование продукта понятно потребителю?

**Товарное предложение.**

1. Каково наше товарное предложение? Это разрозненные, нишевые продукты, у которых разный потребитель и не совпадают каналы сбыта? Или это линейка продуктов, дополняющих друг друга?
2. Товарное предложение сформировано для разных групп посредников, разных каналов сбыта?
3. Товарные предложения интересны разным группам посредников?
4. В чем преимущество вашего товарного предложения по сравнению с конкурентами?
5. Удобны ли фасовки для конечного потребителя? А для посредников?

**Источники информации и инструменты:**

1. Данные о продукте по товарным группам: технические характеристики, качественные характеристики, потребительские характеристики. Сравнение с конкурентами, сравнение с продуктами заменителями.
2. Ассортиментная матрица. Иерархия номенклатуры по товарным направлениям, категориям, группам, подгруппам.
3. Данные о продажах. Анализ продаж: доли в обороте в разрезе товарных групп, по годам. Анализ продаж в разрезе товарных групп по принципу Паретто 80/20, по годам. Коэффициенты, графики сезонности в разрезе товарных групп. Показатели оборачиваемости по товарным группам и вплоть до единицы товара.
4. Данные о представленности: показатели региональной, количественной, качественной дистрибуции по товарным группам, подгруппам, может быть и по продуктам.
5. Оценка продуктового портфеля BCG. В различных разрезах: по направлениям, по товарным группам, ассортименту.
6. ABC, XYZ анализ ассортимента.
7. Данные о конкурентах. Кто, что предлагают, сильные и слабые стороны. Цены на продукцию конкурентов. Барьеры для появления новых конкурентов. Данные о конкурентах, предлагающих товары заменители.
8. Данные о рынке по товарным сегментам. Объем рынка, динамика последних 5 лет.

Знать продукт компании должны все сотрудники компании, с разной степенью глубины, но должны знать все. Данные о продукте должны быть четко сформулированы, описаны, структурированы и доступны для персонала компании.

Если продукт описан, то неизбежно всю эту информацию нужно «разложить по полочкам», как то структурировать, каталогизировать. Это необходимо для учета, для формирования предложений клиентам, для того чтобы выучить ассортимент. Структурированная информация легче воспринимается. Ассортиментная матрица с понятной иерархией ассортимента удобный вариант для работы.

Сравнение с конкурентами неизбежно. Очень неприятно слышать «мычание» в ответ на вопрос: чем ваш продукт отличается от продукта конкурента. Что бы потребитель не выбирал, он сравнивает. Лучше, зная свой продукт и продукт конкурента, показать преимущества своего продукта, чем промолчать в ответ. Сравнение с конкурентами обязательная часть информации о продукте.

Анализ продаж в разных разрезах многое расскажет о продуктовом портфеле. Анализировать продажи без привязки к представленности, показателям дистрибьюции, бессмысленно. Можно увидеть, что продукт продается хуже других, но проверив показатели дистрибьюции обнаружить, что его покупали лишь пара дистрибьюторов и он представлен лишь в сотне торговых точек, тогда как другие продукты представлены в нескольких тысячах торговых точек. Анализ продаж даст информацию о том что, как и куда сейчас продается товар. Даст информацию для размышления, что нужно улучшить, дополнить в ассортименте компании. А от какого товара пришла пора отказаться, вывести из ассортимента.

Товарное предложение компании должно быть понятным, удобным для посредников. Когда продукт достиг точки встречи с потребителем, уже не так важно кто его произвел, потребитель его видит и имеет возможность приобрести. Нам как потребителям не приходит даже мысли в голову искать в магазине хозяйственных товаров продукты питания, булочки и пирожки, например. Потому что этот магазин предлагает все для хозяйственных нужд. Но парадоксы товарного предложения производителей встречаются.

В моей практике был такой парадокс. Компания выпускает материалы из пластика для внешней и внутренней отделки стен. Но в ассортименте компании были снегоуборочные лопаты. Какое это отношение имеет к отделке стен? Никакого! Просто, когда-то возникло желание сбалансировать сезонность.

Материалы для внешней отделки имели ярко выраженную сезонность: начало сезона апрель, пик июнь, июль, окончание сезона – октябрь. Материалы для внутренней отделки: начало сезона март, далее плато до октября, затем провал. Вот и решили, исходя из производственных возможностей, имеющейся технологии, выпустить продукт, который можно продавать зимой, ведь у людей есть потребность зимой убирать снег. Заказали дорогостоящее оборудование, правильнее сказать, инструмент к оборудованию. Выпустили лопаты, положили на склад. И после этого неожиданно выяснили, что ни один из существующих партнеров не торгует хозяйственными товарами, кроме сетей DIY.

Нужно искать иные возможности довести товар до потребителя. Варианта два: использовать сети и искать дистрибьюторов, занимающихся хозяйственным ассортиментом. Но на этом пути возникли препятствия. В период с октября по март объем отгрузок сетям резко снижался, поскольку для основных продуктов это межсезонье. Везти отдельно снегоуборочные лопаты небольшими партиями дорого и весь доход «съедала» доставка, поднять цены не возможно, поскольку есть ограничения рынка, продукция конкурентов. И еще одно ограничение: требование сетей – забрать весь товар, лопаты, которые не будут проданы до марта, поскольку хранить товар в течение 7 месяцев, до следующего сезона им нет резона. Для дистрибьюторов, торгующих хозяйственным ассортиментом, предложение было не интересно. Причина – слишком

узкое товарное предложение. Большую партию, фуру в 20 тонн, брать не интересно, поскольку это на несколько лет продаж, а маленькую партию везти дорого.

Продавать что-либо не имея представления о продукте, не управляя ассортиментом не возможно. Анализируя продуктовый блок, менеджер управляющий продажами находит возможности развития продаж за счет ассортимента.

### **Блок 3. Цены. Ценовое предложение компании. Ассортиментно-ценовая матрица.**

#### **Вопросы.**

##### **Цены.**

1. В каких ценовых сегментах представлена продукция?
2. Цена обоснована себестоимостью или рынком?
3. Соответствует рынку?
4. Высокая, среднерыночная?
5. Можете продавать дороже?
6. Должны продавать дешевле?
7. Что можно сделать чтоб продавать дороже, может добавить что-то: новые характеристики продукта, упаковку, услугу?
8. Ценовая конкуренция, надо ли снижать цены под конкурента?
9. Как цена на продукт изменяется, двигаясь по цепочке распределения?
10. Как цена на продукт меняется в зависимости от территории продаж?

#### **Ассортиментно-ценовая матрица.**

1. Ассортимент включает в себя однородные товары в разных ценовых категориях?
2. Ассортимент логично выстроен от эконом сегмента до среднего, с каким-то шагом. Или в одном ценовом сегменте? В высоком, например.

#### **Источники информации и инструменты:**

1. Данные о средней цене, средней себестоимости, о рентабельности. Продажи за период 3—5 лет, все по месяцам и итого год, в разрезе товарных групп, вплоть до номенклатурной единицы, по каналам сбыта и общий.
2. Анализ цен по товарам: продукты компании – продукты конкурентов. Начиная с товаров лидеров – топ 10, топ 100, а затем все остальные товары.
3. Ценовая матрица ассортимента.

Разобраться, что происходит с продажами компании не возможно без анализа ассортимента. Анализ ассортимента не возможен без анализа цен, по которым продается продукт компании в настоящий момент. А анализ цен приведет к анализу рентабельности, поскольку вопрос: «Сколько компания на этом зарабатывает?», является ключевым для существования бизнеса.

Динамика средней цены, средней себестоимости позволят увидеть, как менялась цена и себестоимость за выбранный период. Если себестоимость неуклонно росла, а цены были стабильны, то это привело к снижению доходов компании.

Необходимо сравнить цены с конкурентами. Возможно, конкуренты повышали цены за анализируемый период, значит, они сохранили доходность, это шанс поднять цены и вернуть свою доходность. Если в ходе конкурентного анализа выясняется, что цены рыночные, поднять цены на существующий продукт нельзя, а доход от этого продукта ниже минимального, установленного для себя компанией, то над судьбой продукта нужно подумать.

Анализ данных о цене и объемах продаж позволит установить корреляцию между ценой и объемом продаж. Не всегда только низкие цены являются гарантией роста объема продаж.

Ассортиментная матрица компании должна выглядеть логичной не только с точки зрения товарного предложения, но и с точки зрения ценового предложения. Каналы продаж дорогого продукта вряд ли будут совпадать с каналами сбыта дешевого.

Анализ цены на продукцию всегда нужно начинать с розницы. Цена «на полке» это единственный вид цены, который, в большинстве случаев, не деформируется под воздействием скидок при продаже. Цена в прайс-листе дистрибьютора зачастую не является фактической ценой реализации. В зависимости от политики предоставления скидок оптовые цены могут деформироваться. Дополнительные скидки могут предоставляться по желанию ответственного сотрудника. Розничные магазины, даже маленькие, относятся к ценообразованию иначе, у них есть стандартная наценка. Например, 30% на все. Иногда наценка дифференцирована по товарным группам или категориям товара.

Цена продукта на пути от производителя до потребителя претерпевает значительные изменения. Производитель управляет ценообразованием на этом пути, именно он решает, сколько должен стоить продукт в рознице – рекомендованная розничная цена, и какой доход он готов отдать посредникам.

#### **Блок 4. Цепочка распределения. Сегментация клиентов. Каналы продаж.**

##### **Вопросы.**

1. Какова цепочка распределения? Наиболее распространенными цепочками распределения являются две: Производитель – Дистрибьютор – Розничная торговая точка – Потребитель и Производитель – Розничная торговая сеть – Потребитель.
2. Кто клиент компании?
3. Почему компания работает с этими посредниками?
4. Почему не работает с потребителем напрямую?
5. Что известно об участниках цепочки распределения? Каковы их потребности? Какие у них особенности? Сколько зарабатывает на вашем товаре каждый участник цепочки?
6. Почему компания использует эти каналы сбыта/цепочки распределения?
7. Какие каналы сбыта используются?
8. Сколько каналов используется?
9. Почему существующие участники каналов заинтересованы работать с компанией?
10. Почему нет возможности привлечь других?
11. Какие каналы сбыта существуют для продукции компании и не используются в настоящий момент?
12. Можно ли объединить клиентов в группы/сегменты по следующим признакам: объем покупок, география, отраслевая принадлежность, частота покупок?
13. Какое количество клиентов в каждом сегменте?
14. Какое количество клиентов на каждом этапе цепочки распределения?
15. Какие сегменты клиентов приносят больший объем продаж?
16. Какие сегменты приносят большую прибыль?
17. На каких территориях работает компания, распространяет свою продукцию? Где расположены ее клиенты?
18. Почему компания ограничивает территорию распределения?

##### **Источники информации и инструменты:**

1. Данные об участниках цепочки распределения: описание клиентов на каждом уровне, анкеты дистрибьютора, анкета розничной торговой точки.

2. Описание и классификация клиентов на каждом уровне.
3. Оценка критериев совершения покупок на каждом этапе товаропроводящей цепи
4. Составление профиля идеального участника цепочки распределения на каждом этапе.
5. Данные о продажах за период 3—5 лет, в разрезе: клиентов, территорий, каналов сбыта. Пример каналов сбыта: дистрибьюторы, розничные торговые сети, конечные клиенты. В разрезе товарных групп без детализации по продуктам.
6. Анализ продаж в территориальном, отраслевом, прочих разрезах по выбранным критериям сегментации клиентов.
7. Анализ продаж. Доли в обороте в разрезе клиентов и товарных групп, по годам. Клиенты и продукты Паретто, 80/20 по годам. Сезонность в разрезе товарных групп.

Обычно анализируя показатели продаж в различных разрезах можно получить четкое представление о том куда, кому и как мы продаем наш продукт. Прежде всего, ответив на вопрос: Кто наш клиент? А также найти новые возможности, выявив слабо представленные в клиентском портфеле сегменты клиентов.

И конечно микс клиентского и ассортиментного анализа. Кому и что мы продаем, в разрезе клиентов, территорий, товарных групп.

Территории сбыта и каналы сбыта переплетены. Потому, ответы можно и нужно искать одновременно.

Если классификации клиентов нет или она не отвечает на некоторые полезные вопросы, то ее нужно создать или скорректировать.

Сегментация клиентов, на основании выбранных критериев и анализ продаж по сегментам даст понимание кто вместе с вами делает ваш бизнес. Что нужно изменить, чтобы бизнес модель стала более устойчивой.

Пример не самой устойчивой бизнес модели: компания производитель имеет 5 дистрибьюторов, каждый из которых имеет долю в продажах производителя от 10 до 25%. Велика сила дистрибьюторов над поставщиком. Благодаря этой силе они буквально «выжимают» нужные им условия из производителя. Но как только у одного из дистрибьюторов случаются сложности, производитель теряет значительную долю в обороте. Такой «провал» заместить в течение, пары недель и даже пары месяцев будет не возможно. Поэтому 5 по 200 не всегда удачная модель.

## **Блок 5. Торговое предложение. Условия и правила.**

### **Вопросы.**

1. Какие условия и в какой форме предоставляет компания участникам своей цепочке распределения?
2. Удовлетворены ли участники цепи условиями сотрудничества?
3. Какие скидки предоставляются клиентам?
4. От чего зависит размер скидки?
5. Как скидки дифференцированы по товарным группам?
6. Как скидки дифференцированы по сегментам/каналам сбыта и категориям клиентов?
7. Кто и как влияет на бизнес компании?
8. Кто и сколько зарабатывает на продукте компании?
9. Как дифференцировано товарное предложение в зависимости от местонахождения клиента, сегмента и категории клиента?
10. Какие финансовые условия предоставляются клиентам?
11. Какие финансовые инструменты использует компания в работе с клиентами?
12. Как определяется необходимый лимит товарного кредита и срок отсрочки платежа?
13. Зависят ли финансовые условия от категории клиента?

14. Какой сервис предоставляет своим клиентам компания?
15. Каковы сроки поставки от размещения заказа до отгрузки?
16. Каковы сроки резервирования товара?
17. Каковы сроки обработки заказов?
18. Как организована доставка до склада клиента? Доставка за счет компании или за счет клиента?
19. Каковы принципы, на которых выстроены отношения с участниками цепочки распределения?
20. Какую позицию компания занимает в отношении своих партнеров?
21. Открытую, прозрачную, предсказуемую, вселяющую уверенность в совместном бизнесе или нет?
22. Торговое предложение. Из чего оно состоит? Чем отличается от конкурентов?

### **Источники информации и инструменты:**

1. Условия работы с клиентами:
  - политика скидков,
  - ассортиментная политика,
  - региональная политика,
  - финансовые условия,
  - сервис – обработка заказа, уровень удовлетворения заявок, сроки отгрузки, сроки (способ) погрузки, организация доставки, условия доставки.
2. Условия работы для разных категорий клиентов, для разных сегментов/каналов сбыта, для разных территорий.
3. Анализ продаж: доли клиентов, категорий клиентов, дифференцированных по условиям сотрудничества, в обороте компании по годам. Клиенты, дифференцированные по категориям, ранжированные по принципу Паретто 80/20, по годам.

Если всем клиентам предоставить одинаковые условия, вне зависимости от их вклада в ваш совместный бизнес, то это ни к чему не приведет. Мелкие будут довольны тем, что у них такие же условия как у крупных. Крупные же, наоборот, будут не довольны. Никто, ни к чему не будет стремиться, развиваться, пытаться добиться большего.

Торговое предложение компании, суммирующее все условия, которые она предоставляет своим партнерам должно быть выгодно обеим сторонам и производителю и его клиентам, партнерам по цепочке распределения.

Условия работы с клиентами должны быть понятны и стабильны. Партнеры должны знать сколько, как и когда они заработают и быть уверены в этом.

Политика скидков должна базироваться на принципе лучшее – лучшим. Предложение должно быть дифференцировано для клиентов, в зависимости от их вклада в бизнес.

Ассортиментная политика должна определять правила работы с ассортиментом. Например, 100% ассортимента должно быть представлено у 100% партнеров, и ни каких эксклюзивов. Или партнерам, имеющим долю в обороте компании более 5%, предоставляются эксклюзивные права дистрибуции на некоторые товары или группы товаров, на какой-то территории.

Региональная политика. Территории продаж. Задача производителя довести свой продукт до потребителя. Используя дистрибьюторов, производитель стремится довести продукт до розничных торговых точек и представить его максимально выгодно потенциальному покупателю.

Большее количество торговых точек = больше вероятность встречи с покупателем. Определяя принципы распределения и закрепления территории между дистрибьюторами, произво-

датель стремится обеспечить приемлемые для него показатели представленности – дистрибуции: региональной, количественной, качественной.

Правила закрепления территорий должны быть определены:

1. Количество дистрибьюторов, которое работает на территории и обеспечивает определенные показатели дистрибуции.
2. Условия, при которых возможно предоставление прав дистрибуции на эксклюзивной основе, на ограниченной территории.
3. Порядок контроля соблюдения дистрибьюторами установленных правил.

Финансовые условия.

Только предоплата. Ни что так не укрепляет веру в партнера как предоплата.

Отсрочка платежа. Предоставляется сразу и всем партнерам вне зависимости от оборота или сумма и срок отсрочки дифференцированы в зависимости от оборота клиента. Можно использовать факторинг.

Некоторые продукты, практически не возможно, продать, не предлагая финансовую схему его приобретения. Например, дорогостоящая техника для дорожных работ, сельскохозяйственная, транспорт и т. п. Помимо преимуществ самого товара клиент ожидает приобрести этот продукт на удобных ему условиях, например, лизинг.

Торговое предложение компании должно быть выгодным для партнеров. Оно должно быть понятным и прозрачным. Можно иметь отличный продукт, но предоставив торговое предложение хуже конкурентов остаться без клиентов.

## **Блок 6. Продвижение продукта. Показатели дистрибуции.**

### **Вопросы.**

1. Как потребитель узнает о вашем продукте? Что он узнает?
2. Где он может увидеть, потрогать, выбрать ваш продукт?
3. Какие усилия предпринимает компания по продвижению своих продуктов? Какие из них приносят результат?
4. Какие возможности еще существуют? Почему не используются другие возможности?
5. Как ваш клиент узнает о вашем продукте?
6. Какие каналы коммуникации используются?
7. С каким количеством посредников работает компания?
8. Какое количество посредников работает в каждом регионе?
9. Насколько широко представлен ассортимент компании каждым участником цепочки распределения?
10. Каковы текущие показатели региональной, количественной, качественной дистрибуции?

### **Источники информации и инструменты:**

1. План мероприятий по продвижению продуктов.
2. План по показателям дистрибуции: региональная, количественная, качественная, разного уровня детализации.
3. Аналитические отчеты план-факт по показателям, в различных разрезах.

Очевидно, если создать продукт и некому об этом не сказать, то продукт никто не купит. Если использовать разные возможности информирования потенциального покупателя, различ-

ные носители и выстроить эти действия в четкой последовательности и логике, то вероятность продажи продукта многократно увеличивается. Мелочей в этой работе нет, важно все, начиная с логотипа компании, слогана, наименования продукта и прочее, и прочее.

Реклама по-прежнему остается двигателем торговли. Средства изменились, каналов коммуникации стало больше, возможностей стало больше. Можно выбрать каналы, которые позволят достичь вашего потребителя и использовать их. Реклама лишь часть в плане мероприятий по продвижению, но важная часть.

Проводя аудит необходимо проверить этот аспект деятельности компании. Даже если единственным способом информирования клиента является место продаж продукта, то это должно быть описано и зафиксировано. Использовать места продаж можно по-разному.

Производитель стремиться к тому, чтобы его товар был представлен в максимальном количестве мест, где потребитель может его увидеть, потрогать, попробовать и принять решение о покупке. Показатели, которые характеризуют это: региональная, количественная и качественная дистрибуция.

### **Определения.**

Дистрибуция – это распределение товара по территории, доведение товара до точки, где может состояться встреча продукта и потребителя.

Региональная дистрибуция – показатель представленности продукта компании по регионам страны, с детализацией до разного размера населенных пунктов.

Количественная дистрибуция – количество точек контакта с потребителем, количество точек продаж на территории страны, региона, области, района. Это продолжение показателя региональной дистрибуции. Следующий уровень детализации.

Качественная дистрибуция – показатель фиксирующий количество РТТ, в которых представленность всей ассортиментной линей продукции соответствует требованиям на 100%, 90% и так далее.

Если используется 2 уровня посредников: дистрибьюторы и розничные торговые точки (РТТ) чтобы дойти до покупателя, то целевые показатели дистрибуции должны быть установлены для каждого уровня и по дистрибьюторам, и по РТТ.

Комплекс мероприятий, проведенных компанией по продвижению продукции, с учетом показателей дистрибуции приводит к успеху. Нет смысла информировать потребителя, если в этом регионе не представлен продукт. Если человек отреагирует на рекламное сообщение, пойдет за продуктом в магазин и не найдет его там, то его постигнет разочарование. Это недопустимо.

## **Блок 7. План продаж: целевые показатели и план действий.**

### **Вопросы.**

1. Какие цели установлены?
2. В каких единицах установлены цели?
3. На какой период, в каких разрезах определены цели?
4. Что должен сделать отдел продаж для достижения поставленных целей?
5. Что должны сделать производство, склады, снабжение/закупки и другие подразделения для достижения целей?
6. Какие ресурсы необходимы для достижения целей?

### **Источники информации и инструменты:**

1. План продаж в натуральном и денежном выражении в различных разрезах.
2. План движения денежных средств.

3. План действий по достижению целевых/плановых цифр.
4. Аналитические отчеты план-факт, в различных разрезах.
5. Бюджет доходов и расходов компании.
6. Бюджет движения денежных средств компании.

Цели есть всегда. Бизнеса без целей не бывает. Владелец бизнеса желает заработать, это аксиома. Даже если это одна цифра, сформулированная например: «хочу миллион», то с этим уже можно работать.

Если компания существует, то, прежде всего, необходимо выразить в цифрах текущее состояние. Если бизнес новый, то расчеты будут построены на гипотезах и рассчитаны в формате возможных сценариев. Задача этих расчетов описать в цифрах путь к желаемой цифре владельца.

Цифры это лишь зафиксированные точки, срезы на определенный момент времени отражающие результат. Чтобы получить результаты необходимо что-то сделать. Эти действия необходимо сформулировать и зафиксировать. Описать, что должна сделать компания, чтобы достичь поставленных целей. Описать, что должно сделать каждое подразделение, каждый сотрудник, чтобы компания достигла целей.

План продаж состоит из целевых цифр и плана действий, это две составляющие одного документа. У большинства компаний есть план продаж в денежном или даже натуральном выражении в разрезе товарных групп и ассортимента, региональном разрезе или даже клиентском. Но мало кто описывает план действий, в котором для каждого подразделения определена последовательность действий, которую оно должно выполнить, чтобы компания достигла поставленных целей.

Исходя из выше сказанного, можно сформулировать несколько правил.

Цель у компании одна. Каждому подразделению в зависимости от его зоны ответственности (направления, территории) определяется своя часть. В основе такого подхода лежит принцип Единства и иерархия целей.

План продаж – это детализация целей. Набор цифр, целевых показателей, в различных разрезах. План продаж должен быть декомпозирован, детализирован и каскадирован.

План продаж без плана действий существовать не может. Определены целевые цифры, так же должно быть определено, как компания будет достигать целей. Что нужно сделать, чтобы достичь целей. Декомпозиция до «простых движений».

Простой пример.

У компании есть несколько дистрибьютеров на территории центрального федерального округа. Поставлена цель – увеличить оборот до 100.000.000 рублей в год. Товарное предложение остается неизменным. Показатели количественной и качественной дистрибуции на существующих территориях удовлетворительны. Наиболее очевидный сценарий – региональная экспансия, расширение территорий сбыта, в рамках указанного округа. Соответственно на определенных территориях нужно найти клиентов/дистрибьютеров, удовлетворяющих заданным требованиям. Если просто поставить цель – цифру, и не сказать сотрудникам, что нужно сделать, и как это нужно сделать, будьте готовы к тому, что они либо не сделают, либо сделают, так как они это себе представляют.

План продаж не просто набор целевых показателей. Это план действий. Но не только действия, но и цели должны быть описаны.

Если указать цель – объем продаж в деньгах, но не определить цель по наценке или плановой прибыли, то можно достичь плана продаж, но не получить с этого ни копейки прибыли.

Если определить план продаж, план по прибыли или ограничения по размеру скидок, предоставляемым клиентам, но не дать определение клиента, то можно даже получить целевые

цифры, но набор клиентов будет неожиданным. И дальнейшие действия по развитию могут оказаться невозможны, потому что эти клиенты не те, не такие, на каких вы рассчитывали.

## **Блок 8. Документация (шаблоны) и документооборот с клиентами.**

### **Вопросы.**

1. Какие документы используются в работе?
2. Правила и порядок документооборота с клиентом описаны?
3. Формы, шаблоны всех, используемых в работе документов, созданы?
4. Формы доступны на информационном ресурсе?
5. Формы удобны для заполнения?
6. Персонал знает правила и порядок документооборота? Соблюдает?
7. Как отлажен процесс документооборота, в том числе оригиналов документов?

### **Источники информации и инструменты.**

Перечень обязательных документов:

1. Договор поставки.
2. Дополнительные соглашения. Об изменении условий оплаты: лимиты кредитов, сроки отсрочки. Об изменении условий доставки.
3. Дистрибьюторское соглашение, регламентирующее отношения между производителем и дистрибьютором. Документ, описывающий взаимные обязательства, права и ответственность.
4. Договор на поставку рекламы. Договор на предоставление образцов. Договор о передаче, предоставлении выставочного оборудования и т.п..
5. Акт рекламации по количеству, Акт рекламации по качеству.
6. Информационное письмо об изменении ассортимента, об изменении цен.
7. Перечень и формы сопроводительных документов к отгрузке товара.

Установленные правила взаимодействия неизбежно должны быть зафиксированы в документах. Шаблоны документов, регламентирующие деятельность между клиентами и компанией должны быть, чтобы торговый персонал не думал об этом в момент, когда необходимо что-то зафиксировать.

Людам свойственно забывать. Оперативная память переполняется и человек вытесняет не нужную в настоящий момент информацию. Все же работает, значит можно забыть какие-то «несущественные» детали. Так обычно бывает с оригиналами отгрузочных документов.

Документы обязательная часть бизнеса и они должны быть в полном, идеальном порядке. И это, тоже относится к управлению продажами.

## **Блок 9. Порядок работы отдела продаж с клиентами.**

### **Вопросы.**

1. Как осуществляется работа с клиентами в настоящий момент?
2. Какие направления продаж выделены в компании?
3. Как распределены функциональные обязанности между торговым персоналом?
4. Какое количество отделов продаж в компании?
5. Организационно-функциональная структура отдела продаж определена и зафиксирована?
6. Специализация внутри отдела продаж?
7. Дублирование функций исключено?
8. Все ли участники знают свой функционал?

9. Все ли добросовестно выполняют свои обязанности?
10. Как оценивается работа отдела продаж?
11. Какие показатели фиксируются и контролируются?
12. Какие решения принимаются на основании этих данных, какие действия предпринимаются и кем?
13. Какие воронки продаж выделены по типам клиентов?
14. Как автоматизирован учет движения клиента по воронке продаж?

#### **Источники информации и инструменты:**

1. Организационно-функциональная структура отдела продаж.
2. Должностные инструкции. Описание функциональных обязанностей.
3. CRM система.
4. База знаний: сценарии отработки возражений, ответы на часто задаваемые вопросы, скрипты звонков.
5. Показатели деятельности отдела продаж, помимо плана продаж.

Отдел продаж – это инструмент компании, используемый для работы с клиентами. Клиентам должно быть удобно взаимодействовать с компанией – это базовое правило.

Чтобы создать удобство обслуживания необходимо использовать два инструмента: сегментация клиентов и специализация сотрудников.

Для того чтобы довести товар до потребителя компания может использовать разные каналы продаж. Для этого необходимо провести сегментацию клиентов, выделить набор характеристик, присущий группам клиентов, проанализировать клиентскую базу и объединить клиентов в наиболее интересные группы. Затем направить усилия отдела продаж на работу с выделенными группами клиентов, а не со всеми возможными клиентами. В этом случае эффективность концентрированных усилий отдела продаж даст впечатляющий результат.

Специализация сотрудников, в свою очередь, позволит оптимизировать некоторые операции и обеспечить удобство работы клиента с компанией. Самые очевидные специализации в отделе продаж, которые использует большинство компаний:

1. Выделение функции приема звонков и консультирования клиентов по особенностям продукта.

2. Выделение функции приема заявок, оформления заказов и сопровождения отгрузки.

Функционал каждого подразделения и каждого сотрудника должен быть описан. Это нужно сделать хотя бы для того чтобы сотрудники точно знали что от них ожидают, а руководителям не приходилось каждому новому сотруднику объяснять что от него ждут. Хотя по факту объяснять придется, даже если сотрудник прочитал, нужно убедиться, что он это понял так, как это описано, а не по-своему.

Если функционал описан, то можно проверить все ли стыкуется, все ли процессы взаимосвязаны, нет ли белых пятен.

Если понятен функционал, то возникает потребность организовать эту деятельность. Расставить сотрудников по местам в соответствии с организационной структурой. Иерархия и количество персонала определяется исходя из задач и объема работы каждой функции.

Оценивать работу сотрудника необходимо, просто потому что сотруднику нужна обратная связь – хорошо ли он справляется со своей работой. Наилучшим вариантом являются показатели, которые отражают результат деятельности. Это объективная оценка. Показатели позволяют оценить результаты работы. К показателям, к цифрам, на мой взгляд, нужно относиться так, если отвечая на вопрос: «О чем нам говорят эти цифры?» вы понимаете, как можно использовать ответ, значит, эти показатели нужны. Если на основании показателей никто никогда

не принимал никаких решений и даже не благодарил сотрудника за работу, то такие показатели не нужны.

Обеспечила компания продавцов инструментами или нет, продавцы используют в своей работе какие-то инструменты. Поэтому в ходе аудита, необходимо проверить что есть, чем пользуются, чего не хватает.

CRM – есть? Некоторые бизнес-консультанты по факту наличия или отсутствия CRM судят о наличии или отсутствии системы продаж. Если в компании внедрена CRM система, этот факт свидетельствует, что очень многое уже упорядочено. Но наличие CRM не гарантирует наличие системы продаж. Также ее отсутствие не свидетельствует об отсутствии системы продаж.

В любых продажах есть воронка продаж. В одной компании, при взаимодействии с разными клиентами, по разным поводам клиент проходит свою воронку продаж. Продавцы, зачастую даже не осознавая этого, проходят с клиентом/проводят клиента по определенным этапам воронки продаж. В ходе аудита, необходимо идентифицировать существующие воронки. Определить этапы, которые в настоящий момент работают хорошо, а где процент потерь клиентов больше всего.

## **Блок 10. Порядок работы с клиентами других подразделений.**

### **Вопросы.**

1. Какие подразделения компании, кроме отдела продаж, участвуют в процедуре продажи?
2. Какие подразделения соприкасаются, взаимодействуют с клиентом?
3. Как выстроена структура компании?
4. Какие подразделения сопровождают продажи, не взаимодействуя с клиентом?
5. Как регламентированы отношения между подразделениями?
6. Все ли участники знают свой функционал?
7. Все ли добросовестно выполняют свои обязанности?
8. Какие показатели деятельности компании, каждого подразделения и каждого сотрудника менеджмент компании отслеживает/контролирует/оценивает?
9. Почему на основании этих показателей можно оценить ситуацию в компании?

Можно ли быть уверенным в том что «все идет хорошо»?

Да, такие вопросы нужно задавать в отношении не только отдела продаж.

### **Источники информации и инструменты:**

1. Организационно-функциональная структура компании, с детализацией каждого подразделения.
2. Описанные бизнес-процессы. Регламенты, инструкции, описывающие связи между отделом продаж и другими подразделениями, по обслуживанию клиентов.
3. Должностные инструкции. Описание функциональных обязанностей сотрудников подразделений, работающих с клиентами.
4. Показатели деятельности подразделений, работающих с клиентами. Показатели, характеризующие уровень обслуживания.
5. Показатели деятельности подразделений, непосредственно не взаимодействующих с клиентами.

Не только отдел продаж работает с клиентом. Есть и другие точки, в которых клиент соприкасается с компанией.

Самая очевидная связка отдел продаж и склад. Для того чтобы удовлетворить клиента отдел продаж работает со складом совместно. Если отдел продаж будет раздавать обещания по обслуживанию клиентов, не согласовав их со складом, то удовлетворить клиента не получится. Пример. Отдел продаж принял заказ, проверил наличие товара, зарезервировал и подтвердил клиенту готовность к отгрузке. Но прежде чем утверждать, что мы отдадим вам товар немедленно, менеджер по продажам должен узнать готов ли это обеспечить склад. Ведь складу нужно подготовить к отгрузке не один заказ, а некоторое количество. На момент передачи заказа может быть уже какая-то очередь, а на подготовку каждого заказа необходимо разное время и т.д.. Поэтому порядок работы необходимо описать, регламентировать, согласовать между подразделениями. Отдел продаж взаимодействует со складом на основании этого регламента. На основании этого регламента клиенту даются обещания, а вот если удастся превзойти данные обещания, то клиент будет доволен больше.

Та же история с отделом транспортной логистики. Обещать доставку в течение 30 минут, можно только будучи уверенным в этом. Иначе, обманутые ожидания клиента, разочарование. Лучшим решением является согласованные действия между отделом продаж, складом и отделом логистики и тогда компания сможет дать клиенту четкие обещания. А если удастся превзойти данные обещания, то клиент будет не просто доволен, он будет восхищен, будет готов рекомендовать вашу компанию другим потенциальным клиентам.

Верхушка айсберга: продавцы продают, склад отгружает, логистика доставляет. Но есть и другие подразделения выполняющие функции, сопровождения продаж.

Бухгалтерия – определение порядка документооборота и контроль его соблюдения.

Юристы – подготовка типовых форм договоров, актов и тому подобное, подготовка и согласование протоколов разногласий к договорам. Претензионная работа. Споры, судебные разбирательства.

Маркетинг в части продвижения продукции, разработки стандартов представления продукции, привлечения потенциальных клиентов/генерация лидов. Прочий функционал рекламы и торгового маркетинга.

Сервис – монтаж/сборка/установка для определенных товаров.

Пример. Юристы. Долго, например месяц, готовим договор к подписанию = откладываем продажи. Товар, не проданный сегодня – не будет продан никогда. Например, причина долгой подготовки: отсутствие шаблона договора. Поэтому берем какой-то вариант из открытых источников и начинаем согласовывать с клиентом каждый пункт – на это могут уйти дни, а то и месяцы. Если есть стандартный договор, но клиента не устраивают некоторые условия, касающиеся как бизнеса, так и юридических аспектов, то это тоже может стать причиной задержки. Продавец может в ходе переговоров снять возражения, относящиеся к бизнес части сделки, например количество дней отсрочки или пропорций лимита кредита и объемов поставок. Но в части юридических аспектов, часто бывает трудно обойтись без согласования позиций юристами поставщика и покупателя.

Если подразделения договорятся между собой о порядке взаимодействия, о требованиях, о форме взаимодействия, о сроках отработки запросов, опишут и отладят документооборот, то все будет происходить в понятные сроки с ожидаемым результатом. Иными словами, необходимо ответить на вопросы: кто и за что отвечает? Кто и как делает? В какие сроки? Каким должен быть результат?

В итоге, клиенты будут довольны. А что может быть лучше довольного клиента? Только новый клиент, который пришел к вам по рекомендации первого, довольного клиента.

В ходе аудита необходимо выявить «узкие» места. А затем найти способ устранить препятствия.

## **Блок 11. Правила, регламенты, инструкции.**

### **Вопросы.**

1. Какие регламентирующие деятельность компании и подразделений документы существуют?
2. Насколько они актуальны?
3. Исполняются ли существующие регламенты?
4. Каков уровень дисциплины?
5. Как контролируется дисциплина?
6. Какие санкции существуют за несоблюдение регламентов и инструкций?
7. Существует ли дублирование функций разными подразделениями или сотрудниками внутри подразделений?
8. Существуют ли потерянные задачи?

### **Источники информации и инструменты:**

1. Книга продаж.
2. Коммерческая политика. Иногда это отдельный документ, иногда часть книги продаж.
3. Регламенты, инструкции, описывающие деятельность отдела продаж и его взаимодействие с другими подразделениями.
4. Должностные инструкции. Описание функциональных обязанностей сотрудников подразделений, в части взаимодействия с другими подразделениями компании.
5. Показатели деятельности подразделений.

Этот блок является продолжением предыдущего. На этом этапе аудита необходимо проверить документальную базу, ее наличие и актуальность.

«Как делать» должен определить руководитель. Он выполняет функцию архитектора.

Бизнес это живой организм. Невозможно написать регламенты, инструкции один раз и жить следующее десятилетие спокойно. Очень часто руководители компаний заявляют, что, мол, у нас все проработано и описано. Но при проверке выясняется, что большая часть инструкций «окаменела», они не работают. Более того, все уже поменялось, все делается иначе или не делается вовсе.

Порядок будет только там где установлены правила и эти правила соблюдаются.

Правила – что можно, что нельзя. Делаем – так. Набор принципов, рамки, при соблюдении, которых обеспечивается стабильность применения метода достижения поставленных целей. Например, коммерческая политика – свод правил. Правила – то, что должно существовать продолжительное время, минимум год. Если менять правила чаще, то их никто не будет знать, а соответственно и соблюдать.

Регламенты. «Что делать чтобы...». Документы, описывающие бизнес-процессы, последовательность действия, при выполнении которых, с соблюдением правил, будет достигнут плановый результат, в установленные сроки.

Инструкции. «Как выполнить...». Документ, описывающий детальный порядок действий сотрудника/сотрудников и способ их выполнения для осуществления определенной функции. Пошаговый план. В рамках правил, с соблюдений регламентов.

Наказывать сотрудников за неисполнение регламентов и инструкций можно только в том случае если сотрудник знает о санкциях, которые могут последовать. Наказывать без установленных правил категорически нельзя. Это худшее что может сделать руководитель.

## **Блок 12. Система показателей деятельности.**

### **Вопросы.**

1. Какие показатели характеризуют деятельность компании?
2. Какие показатели отражают деятельность отдела продаж?
3. Какие показатели характеризуют показатели деятельности других подразделений?
4. Какие методы контроля деятельности применяются?
5. Какие отчеты и контрольные формы используются?
6. Как объединены показатели разных подразделений?
7. Как автоматизирована система контроля?

### **Источники информации и инструменты:**

1. План-факт продаж, план-факт прибыли денежном выражении в различных разрезах: в целом по компании, по территориям, по товарным группам, на одного сотрудника отдела продаж и т.д..
2. Лимиты товарных кредитов, размер дебиторской задолженности, размер просроченной дебиторской задолженности, норматив отношения просроченной дебиторской задолженности к нормативной дебиторской задолженности.
3. Показатели региональной, количественной и качественной дистрибьюции. Показатели общей и активной клиентской базы.
4. Нормативы выработки сотрудников разных подразделений. Килограмм в день/смену, количество единиц в день/смену, количество исходящих/входящих звонков в день, документов в день, процент загрузки транспортного средства в килограммах и/или в кубических метрах, количество клиентов в день, процент/коэффициент конвертации клиентов, показатели воронки продаж и т.д..
5. План-факт движения готовой продукции натуральном выражении в различных разрезах. Нормативы запасов готовой продукции.
6. Бюджет расходов компании и каждого подразделения в отдельности.
7. Бюджет доходов и расходов компании.
8. Бюджет движения денежных средств.

Показатели деятельности подразделений должны позволять оценить, в каждый момент времени, насколько хорошо подразделение выполняет свою работу.

Нормативные и плановые значения показателей предоставляют каждому сотруднику ориентиры – насколько хорошо он справляется со своей работой. Позволяют оценить вклад каждого в общее дело.

В нескольких предыдущих блоках, блок 7 и другие, я уже обращал внимание на показатели деятельности компании, отдела продаж и других подразделений. На этом этапе аудита необходимо сложить все существующие показатели в общую картину. Во многих компаниях показатели подразделений существуют и измеряются, но существуют разрозненно, никто не консолидирует их и не рассматривает вместе. Только объединение показателей в единую систему, позволит оценить работу компании в целом и по всем направлениям.

Цель у компании одна. Каждому подразделению в зависимости от его зоны ответственности определена своя часть общей цели.

Используя принцип единства и иерархии целей, определяются показатели деятельности каждого подразделения.

Показатели не должны противоречить друг другу у каждого сотрудника и у подразделений. Например, логистика борется за сокращение срока оборачиваемости складских запасов, а производство за сокращение дефицитов, путем увеличения товарного запаса. Это может превратиться в бесконечное противостояние.

Когда каждый сотрудник на своем месте достигнет цели, тогда и компания достигнет своей цели.

Если есть показатели, значит, есть способы и методы их измерения. Необходимо проверить, как измеряются установленные нормативные и плановые показатели и как часто. Какие отчетные, контрольные формы существуют, как они используются в работе. Если деятельность по измерению показателей не автоматизирована, то подготовка отчетов для сотрудников превращается в ночной кошмар, это отнимает массу рабочего времени и порождает конфликты между руководством и сотрудниками. Отчеты ради отчетов никому не нужны. Отчеты нужны для оценки достигнутых результатов и планирования, корректировки дальнейших действий. Отчеты должны формироваться мгновенно, чтобы сотрудники и менеджмент тратили время на осмысление результатов и размышление о том, как сделать свою деятельность более эффективной, а не на подготовку отчетов.

### **Блок 13. Порядок стимулирования сотрудников.**

#### **Вопросы.**

1. На каком основании осуществляется стимулирование сотрудников?
2. Как используются показатели деятельности при стимулировании?
3. Порядок расчета переменной части вознаграждения (премий, бонусов) прозрачен и понятен каждому сотруднику?

#### **Источники информации и инструменты:**

1. Показатели деятельности подразделений компании.
2. Положение о премировании или иной документ об этом, как бы он не назывался.

Обычно говорят о стимулировании продавцов, но платить премии продавцам за достижение каких-то показателей недостаточно. Все подразделения компании, так же как отдел продаж заинтересованы в том, чтобы компания больше выпускала, больше продавала, с большей прибылью. Порядок стимулирования должен предполагать заинтересованность всех подразделений.

На этом этапе аудита, необходимо установить каков порядок стимулирования отдела продаж и других подразделений. Установить существующие зависимости. Поскольку, в большинстве компаний, стимулирование персонала осуществляется на основании ключевых показателей деятельности, то определив показатели каждого подразделения, на предыдущем этапе аудита, будет не сложно определить, как эти показатели используются для стимулирования персонала.

Но только стимулов (премий, бонусов) не достаточно. Сотрудникам должно нравиться работать в компании, каждому сотруднику должна нравиться его работа. Создание такой мотивации отдельная задача компании.

Цель компании – довольный клиент. Таковым его могут сделать только сотрудники, которые довольны, удовлетворены своей работой. Будет довольный клиент – будет и прибыль.

#### **Атрибуты системы продаж.**

Проводя аудит необходимо их обнаружить или зафиксировать их отсутствие.

1. Информация о товаре. Исчерпывающая и доступная. Подчеркивающая преимущества товара по сравнению с конкурентными продуктами и продуктами заменителями.
2. Книга продаж. Коммерческая политика. Скрипты продаж. Сценарии отработки вопросов и возражений клиентов.

3. План продаж цифры и буквы. Цифры – целевые показатели. Буквы – описание действий, которые необходимо предпринять для достижения цифр.
4. Порядок прогнозирования выполнения плана продаж.
5. CRM. Информация о клиентах и о взаимодействии с клиентами.
6. Стандартизованная документация: договоры, соглашения, протоколы согласования и т.п..
7. Организационно-функциональная структура компании. Описанный функционал подразделений и сотрудников. Каждый знает, что он должен делать. Зафиксировано распределение ролей между сотрудниками по обслуживанию клиентов.
8. Описанный, зафиксированный порядок согласования отклонений, лимитов и т. п.
9. Система показателей, выстроенных в иерархии, позволяющая отслеживать исполнение действий. Деятельность подразделений и сотрудников оцифрована.
10. Логичная, простая и удобная отчетность всех уровней сотрудников.
11. Сквозная система стимулирования персонала от директоров до сотрудников.

Финальные вопросы аудита для руководителей продаж от руководителей отделов и направлений до директора по продажам. Эти вопросы лучше задать в конце аудита.

1. Какие три пункта/вещи ни в коем случае не должны менять в управлении продажами, организации продаж?
2. Какие три пункта/вещи необходимо изменить обязательно? Расставьте приоритеты, что нужно сделать в первую очередь?
3. Что вы сделали, чтобы это изменить?
4. Какого одного шага вы ждете от руководства компании?
5. Какого одного шага вы опасаетесь со стороны руководства компании?
6. Над чем вы сейчас работаете, как эта работа поможет улучшить работу компании?

Найдя ответы на вопросы в ходе аудита, вы окажитесь вновь в начале пути. Необходимо будет сделать следующий шаг и определить, что нужно сделать, чтобы деятельность, связанная с продажами стала называться системой продаж. Определить, как шаг за шагом построить систему продаж. Это изменения, которые никогда не бывают простыми. Но каждый шаг, каждая маленькая победа будет приближать вас к совершенству.

## **Раздел 2.**

# **Маркетинговая стратегия и Стратегия продаж**

Маркетинговая стратегия отвечает на вопросы: кто ваш потребитель, каким будет продукт компании, по какой цене он будет продаваться, где потребитель сможет его увидеть, попробовать, выбрать и как потребитель узнает о продукте компании?

Только ответив на эти, очевидные для всех вопросы, компания может выстраивать стратегию продаж. Отвечая на вопросы: как продукт компании попадет к потребителю, какова будет цепочка распределения, что получат в качестве вознаграждения участники цепочки дистрибуции?

Маркетинговая стратегия – это проработанный свод правил и ограничений описывающий, раскрывающий каждый элемент комплекса маркетинга компании.

Стратегия продаж – это проработанные алгоритмы, способы, методы достижения продуктом компании потребителя и как следствие достижения долгосрочных финансовых целей компании.

Маркетинговая стратегия и стратегия продаж это инь и янь маркетинга, взаимодополняющие друг друга и только вместе способные привести компанию к успеху. Спокойная энергия инь – маркетинговая стратегия и взрывная, безудержная энергия янь – стратегия продаж.

Невозможно что-то исправить в продажах, настроить отдел продаж, научить, зарядить продавцов, если вместо маркетинговой стратегии – туман. Часто существует компания, существует продукт, но что это на самом деле, для кого, почему по такой цене никто в этой компании ответить не может.

В сторону споры, что сначала должно быть описано/определено – продукт или для кого этот продукт. Это как спор о том, что первое яйцо или курица. Без целевой аудитории, без потребителя не возникнет продукта, так же если нет продукта то, как определить, кому он может быть нужен, кому он может принести пользу, для кого он будет иметь ценность.

## Глава 6. Продукт. Что продаем?

Начав искать ответ на вопрос: Почему не растет объем продаж? Вы начали отвечать на вопросы о продукте.

Вопросы, которые прозвучали при анализе продуктового портфеля:

1. Что за продукт? Для кого мы выпускаем продукт? Кто наш клиент, потребитель, покупатель? Что такое наш продукт? Какие потребности он удовлетворяет? Какую ценность несет потребителю?

2. Что на самом деле хочет Потребитель? Почему он должен выбирать именно наш продукт? Почему нашему клиенту нужен наш продукт? Технические характеристики продукта, функциональные характеристики. Визуальные, тактильные, эмоциональные и прочие характеристики. Чем наш продукт отличается аналогов, продуктов-субститутов?

3. Почему потребитель может выбрать продукт конкурента? Почему предложение конкурентов привлекательнее? Или в чем отличия, преимущества, достоинства нашего продукта?

4. Почему продуктовый портфель компании такой? Что можно добавить? Каковы текущие рыночные тренды, какие направления являются перспективными?

5. Почему наш продукт, в какой-то период, покупают больше, а когда-то меньше? Только ли сезонность влияет на это? Что является стимулом к покупке?

6. Ассортиментная матрица.

7. Товарное предложение.

Необходимо дать четкое определение продукта, определив целевую аудиторию. Потому что в этом случае раскроются и возможные каналы продаж, станет очевидна необходимая цепочка распределения.

### **Про продукт. Пример из практики. Быстров.**

Каши моментального приготовления. Продукт для людей:

1. Которые живут динамичной жизнью.

2. Которым необходимо потратить минимум времени и сил на приготовление завтрака.

3. Которые, при этом, заботятся о своем здоровье.

4. Которые соблюдают христианский пост.

5. Социально-половые характеристики не очень важны. Хотя в тот момент, когда я работал в компании, производившей этот продукт, описание потребителя было иным.

Наш продукт был очень прост. Овсяные хлопья, расплющенные и пропаренные, сахар, соль, фруктовый наполнитель: сушеное яблоко, изюм и т.д.. Все это упаковано в вакуумный пакетик. Одна порция. Прост в приготовлении – залей кипятком и через 2 минуты вкусный и полезный завтрак или перекус готов.

Продукт действительно удовлетворял, и до сих пор удовлетворяет, потребность во вкусной, здоровой, моментально приготовленной пище. И потребитель получал эту самую ценность: быстро, удобно, полезно для здоровья.

Когда этот продукт только появился на рынке, его не особо ждали. Что полезно есть каши – знали все, что это должна бабушка утром приготовить – это тоже знали все. А еще советских детей кормили кашами в детских садах и каши не были самой любимой едой. Аналоги, каш моментального приготовления, появлялись из-за границы, но «благодаря» ограниченной дистрибуции – представленности, и отсутствию информации о том, как это удобно потреблять, их не знали.

Предлагать этот продукт рознице было крайне тяжело, несмотря на то, что производитель предлагал заработок выше рынка, для бакалейной группы товаров.

Все изменилось, после рекламной кампании «К посту». Российский бренд, для страны, в которой одной из доминирующих религий является христианство. Люди, которые соблюдали христианский Великий пост оценили продукт. Когда постишься, не очень хочется готовить и наши овсяные каши стали удобным выходом из этого положения. И вот она синергия: товар на полках магазинов, доступный для потребителя, как в больших магазинах, так и в магазинах у дома, информация о продукте, донесенная до потребителя в нужное время, в нужной форме, равно, бум продаж.

Даже в этом коротком тексте уже есть ответы про сезонность, про стимулы к покупке, про каналы сбыта и так далее.

Сезонность, очевидный всплеск продаж к посту. Продажи растут и падают по сезону в зависимости от роста или спада потребления. Потребление моментальных каш – горячего завтрака закономерно снижалось к лету, так же закономерно повышалось с приходом осени и зимой в пост достигало пика.

Стимулы к покупке: удобно, быстро, здоровая еда. Находку «можно в Пост» многие производители используют до сих пор. Привлекающая внимание упаковка, которая выделяла товар на полке магазина, тоже работала как стимул к покупке. Широкая представленность, везде можно купить. Очень часто, факт того, что товар «попал на глаза» в магазине, срабатывает как стимул к покупке.

Факт наличия на полке уже стимул к покупке. Значит необходимо обеспечить присутствие товара на полке разных типов торговых точек, чтоб потребителю было максимально удобно. С помощью кого это можно сделать? 20 лет назад сетевой ретейл находился на этапе становления, потому были дистрибьюторы, которые продвигали продукт через продуктовые рынки, да в 2000—2003 году это еще работало очень хорошо, и продуктовую традиционную розницу, разного формата. По мере становления сетей, они стали самостоятельным каналом сбыта и производитель работал с ними напрямую, как сейчас.

Еще про стимул к покупке – «попал на глаза» и представленность. Самый популярный пример на эту тему – жевательные резинки. Всегда в прикассовой зоне, всегда попадают на глаза, потому и продаются.

Конкуренты – были. У них были преимущества: иные вкусы, иностранное происхождение, тогда это очень ценилось. Потребитель неизбежно пробовал новое, сравнивал. Но широкая представленность, помноженная на знание бренда, эмоциональную составляющую бренда, близкую россиянину, делала свое дело.

По мере развития компании развивался и продуктовый портфель. Компания изучала рыночные тренды, искала новые ниши, создавала новые продукты, расширяя продуктовый портфель, формируя свою ассортиментную матрицу.

Этот продукт, этот бренд существует до сих пор, хотя с момента создания прошло уже более 20 лет, правда принадлежит он теперь очень известной, транснациональной корпорации.

Характеристикам продукта нужно отдавать должное, пренебрегать ими нельзя. Если продукт технически не простой, как пакетик каши моментального приготовления, то технические, потребительские характеристики должны быть «выпуклыми». Потребитель сравнивает и далеко не всегда цена является решающим фактором. Как раз характеристики продукта могут убедить покупателя отдать предпочтение вашему продукту. Но есть ловушка: отличие от аналогов должно быть сформулировано производителем, а продавцы на всей протяженности цепочки продаж должны знать эти преимущества. Конечный потребитель может узнать об этих преимуществах из открытых источников или от продавца в торговой точке. Открытые источники – интернет и прочее хороши, но не каждый потребитель будет настойчиво искать информацию в интернете, а если необходимая информация будет представлена в нужное время

в нужном месте продавцом, то вероятность продажи повышается многократно. Аналоги это не только продукты конкурентов, это и продукты заменители.

Компаний, выпускающих один единственный продукт, практически нет на свете. По разным причинам ассортимент компании увеличивается, превращаясь в товарную, ассортиментную матрицу. Производители делают это чтобы загрузить оборудование, чтобы предложить посредникам выбор чем наполнять транспортную единицу, сократив тем самым затраты на доставку, чтобы увеличить доходность бизнеса и т.д.. Торговые точки формируют ассортиментную матрицу, чтобы удовлетворить потребителя.

### **Ассортиментная матрица.**

Если ассортимент составляет несколько позиций, то возникает необходимость его как-то структурировать. Ассортимент классифицируют по направлениям, категориям, группам, подгруппы объединяя продукты по какому-то признаку.

#### **Пример. Компания производитель отделочных материалов.**

Ассортиментная матрица состоит из товаров двух направлений:

1. Внешняя отделка.
2. Внутренняя отделка.

Товары имеют разную сезонность. Не всегда совпадают каналы сбыта. Часть товаропроводящей сети специализируется только на внешней отделке, другая часть партнеров на внутренней отделке.

Далее товарные группы.

Внешняя отделка:

1. Сайдинг.
2. Фасадные панели.

Товары различаются техническими характеристиками, внешним видом, формой, способом монтажа. Но объединены сферой применения – они предназначены для отделки фасадов зданий.

Внутренняя отделка.

1. Стеновые панели.
2. Подоконная доска.

Разные товары, разного назначения, но оба используются для внутренней отделки.

Далее: коллекции, затем цвета и декоры. Таким образом получается ассортиментная матрица, выстроенная в определенной иерархии. Эта же иерархия ассортимента/номенклатуры применяется и в учетной программе.

### **Название продуктов.**

Любой продукт/товар имеет свое название. Для того чтобы богатый ассортимент компании не выглядел как список покупок с которым обычно мужчины ходят в магазин, названия товара должно быть приведены в определенный порядок. Должен быть создан и утвержден стандарт наименования продукта. Тогда все, кто столкнется с продуктом компании, будут однозначно знать: кто, что имеет ввиду, говоря о продукте. Формируя стандарт необходимо помнить не только о конечном потребителе, но и о сотрудниках, которые производят, хранят, перемещают, продают ваш продукт. А также о том факте, что по мере передачи информация может деформироваться и утрачиваться.

#### **Пример.**

Перед вами наименование двух продуктов из прайс-листа дистрибьютора:

Плитка для стен «Азалия» белый (250\*350) 1 сорт.

Это керамическая плитка. Как явствует из названия Плитка для стен, название Азалия, цвет белый, размер 250 на 350, вероятно это в миллиметрах, 1 сорт, наверно это хорошо.

Покупателю нужно посмотреть на физической или виртуальной витрине как выглядит эта Азалия. Когда он будет смотреть, он обнаружит что это не одна плитка для стен, а коллекция, и цвет у нее не белый, а белый это преобладающий цвет коллекции. Кто ее произвел нужно отдельно поинтересоваться. Размер плитки 25 на 35 см, как она выглядит будет понятно на той же витрине. Сколько штук в упаковке не известно, поэтому, когда потребитель закажет для отделки своего помещения 15 квадратных метров, ему необходимо поинтересоваться сколько это будет упаковок, иначе получив 10 упаковок, например, он не узнает насколько это соответствует 15 квадратным метрам. Хорошо или плохо 1 сорт? Надо тоже спросить у продавца.

Вывод. Из этого названия сложно понять, что за продукт перед тобой.

Сайдинг ТМ Молочай 0,63м<sup>2</sup> (3050мм\*205мм) 18шт./уп.

Это сайдинг. Материал для отделки фасада. Так и называется сайдинг, известной торговой марки. Торговую марку я заменил на ТМ, дабы не смущать производителя. Молочай – это цвет, однозначно нужно увидеть на витрине, проверить верно ли предположение, что название цвета соответствует желтым цветкам молочая. Далее площадь, длина и ширина в понятных величинах. Количество в упаковке понятно, даже площадь материала в упаковке можно посчитать сразу: 0,63 кв. м x 18 шт. = 11,34 кв. м.

Вывод. Название этого материала понятнее, удобнее.

И вот так поименован продукт в прайс-листе дистрибьютора, вероятнее всего он также будет называться и на ценнике в торговой точке.

Помимо того, что товарная матрица должна быть понятно структурирована и каждый продукт должен понятно назван, существуют и другие более серьезные требования к ассортиментной матрице.

Ассортиментная матрица должна быть однородной, например, материалы для отделки фасадов и материалы для отделки стен. Желательно, нивелировать влияние сезонного фактора, насколько это возможно для выбранного направления бизнеса. Компания не может работать 6 месяцев, а на 6 месяцев уходить в отпуск. Соответственно, каждый месяц года, компания должна получать выручку, зарабатывать прибыль, платить зарплаты и налоги, жить. В приведенном примере, сезонность внешней и внутренней отделки несколько различается, что обеспечивает регулярную выручку, конечно с учетом сезонности.

Ассортиментная матрица должна быть логичной с точки зрения ценового предложения. Невозможно продавать одновременно продукты премиум сегмента и эконом.

Ассортиментные матрицы компаний, работающих в одном сегменте рынка, как правило, похожи. Всегда есть пионеры, флагманы, последователи. На некоторых рынках существует понятие базового ассортимента, такого который есть у всех, он практически идентичен. Сравнивать ассортимент с конкурентами необходимо. Даже если он ничем не отличается физически, эти отличия нужно придумать. Эти отличия необходимо показать: собственным сотрудникам, сотрудникам участников товаропроводящей сети, потребителю. В матрице каждого производителя должно быть что-то, что выделяет его из общей массы.

### **Товарное предложение.**

Это тоже про ассортимент. Про то, как компания предлагает свой ассортимент. Производя продукты для внешней и внутренней отделки, компания из упомянутого примера имела несколько товарных предложений для разных каналов сбыта. Для посредников, работающих на рынке отделки фасадов. Для комплектовщиков компаний, занимающихся установкой окон. Для посредников, работающих на рынке материалов для внутренней отделки. Все эти товарные предложения формировались из ассортиментной матрицы компании.

### **Что нужно учесть, разрабатывая новый продукт.**

Название продукта одна из ключевых характеристик продукта. Поговорка: «как корабль назовешь, так он и поплывет», работает.

Многие продукты на этапе разработки называются как угодно: проект 45, продукт А, краска на водной основе и т. п. Но «в люди» продукт должен отправиться с правильным названием.

Конечно, разработка начинается не с названия, а с идеи продукта.

Идея продукта, как идея бизнеса это не просто. Потому идеи продукта часто возникают на базе существующих продуктов.

1. Улучшенный по каким-то характеристикам продукт = новый продукт.

2. Новая идея применения/использования существующего продукта. Старый продукт в новой упаковке, с помощью которой продукт может использоваться по новому = новый продукт. Яркий пример, универсальный антисептик.

3. «Фишка» развивающихся экономик – взять продукт, существующий на другом рынке, в другой стране, и выпустить аналог = новый продукт.

4. Инновационный продукт – совершенно отдельная история, это изобретение нового.

Разрабатывая продукт, производитель неизбежно должен учитывать:

1. Желания, предпочтения целевой аудитории, которым продукт должен соответствовать.

2. Потребительские характеристики, которым продукт должен удовлетворять.

3. Технические характеристики, которыми продукт должен обладать.

А так же:

4. Упаковка индивидуальная.

5. Упаковка логистическая,

6. Технические и технологические ограничения производства,

7. Позиционирование продукта.

8. Продвижение продукта.

9. Места продажи продукта.

10. Длину цепочки распределения, которую должен будет преодолеть продукт, прежде чем попадет к потребителю.

Осознанно подходя к развитию продуктового портфеля, компания добивается успеха.

Анализ продукта, продуктового портфеля, ассортиментной матрицы неизбежно подтолкнет к ответу о потребителе, о целевой аудитории продукта. Ответив на вопросы о своем потребителе, компания найдет точки роста. Возможности, которые будут состоять или в новых категориях потребителей, которые еще не используют продукт компании, или в новых способах применения, использования продукта.

Все это ответы на вопрос: «Почему не растет объем продаж?».

## **Глава 7.**

### **Целевая Аудитория.**

### **Портрет потребителя. Клиент.**

### **Кому продаем?**

Целевая аудитория – люди, которые могут использовать наш продукт. Люди, которым он потенциально нужен, у них есть потребность, которую продукт может удовлетворить. Люди, обладающие возможностью приобрести продукт. Слово «люди» в данном определении используется как собирательный образ. Продукт может быть предназначен для животных, тогда целевая аудитория – владельцы животных, у них существует потребность накормить питомца, хотя конечным потребителем продукта является питомец. Или продукт может быть предназначен для производства другого продукта, например, ингредиент, станок, инструмент и т.п., тогда целевая аудитория это лицо, принимающее решение о приобретении продукта и лица, влияющие на принятие решения.

Портрет потребителя – это описание целевой аудитории. Как правило, целевая аудитория не однородна. Необходимо описать каждого потенциального потребителя, затем объединить в группы. Это позволит продукту найти путь к своему потребителю.

Обычно описание целевой аудитории состоит из:

1. Пол,
2. Возраст,
3. Семейное положение,
4. Место проживания,
5. Род занятий,
6. Уровень дохода,
7. Увлечения, хобби,
8. Потребности, мечты.

Чтобы продукт и потребитель встретились, производитель должен совершить ряд действий. Разрабатывая продукт, производитель делает его таким, каким его представляет потребитель. Может быть одна технология, но продукт для разных целевых аудиторий.

## **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.