

К. Терёхин

НАСТОЛЬНАЯ КНИГА ДИРЕКТОРА ПО МАРКЕТИНГУ

ПРОВЕРЕННЫЕ СПОСОБЫ
УВЕЛИЧЕНИЯ ПРОДАЖ



Константин Игоревич Терехин

Настольная книга директора

по маркетингу. Проверенные

способы увеличения продаж

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=22059091

ISBN 9785448340604

Аннотация

Итак, о чем же эта книга? Позвольте ответить в форме загадок: 1. Что же такое «воспринимаемая ценность» и почему это так важно? 2. Как максимально зарабатывать при минимальных затратах? 3. Что такое маркетинговая стратегия и почему без нее так плохо? 4. Кому на самом деле принадлежит «ваш» бренд? 5. Что самое дорогое в компании? 6. Какой громадный риск таится в фразе «Мы позиционируем...»? 7. Чем опасен SWOT-анализ и другие экспертные методики? 8. Чем прекрасен ABC-анализ?

Содержание

Глава 1 Давайте знакомиться	5
О чем эта книга?	5
А теперь отгадки	6
Зачем эта книга?	7
Кто я?	12
Символ моей веры	14
Структура изложения	15
3 плоскости увеличения продаж	17
Способ мышления руководителя	19
Ну, и чё?	22
Глава 2 Что же такое «воспринимаемая ценность» и почему это так важно?	23
Воспринимаемая ценность	23
Продукт vs Торговая марка vs Бренд	25
Кому на самом деле принадлежит «ваш» бренд?	29
Глава 3 Объем продаж: что это такое и откуда его взять?	30
Объем продаж: что это такое?	30
Факты vs Мнения	33
3 Способа добиться согласия клиента	35
Конец ознакомительного фрагмента.	40

**Настольная книга
директора по маркетингу
Проверенные способы
увеличения продаж
Константин Терёхин**

© Константин Терёхин, 2016

ISBN 978-5-4483-4060-4

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Глава 1 Давайте знакомиться

О чем эта книга?

Итак, о чем же эта книга? Позвольте ответить на вопрос, вынесенный в заголовок в форме загадок.

Что же такое «воспринимаемая ценность» и почему это так важно?

Как максимально зарабатывать при минимальных затратах?

Что такое маркетинговая стратегия и почему без нее так плохо?

Кому на самом деле принадлежит «ваш» бренд?

Что самое дорогое в компании?

Какой громадный риск таится в фразе «Мы позиционируем...»?

А теперь отгадки

Это сумма мнений клиентов, которыми они руководствуются, принимая решения о закупках. А значит, единственная правда на рынке.

Выстраивать бизнес под целевой сегмент.

Маркетинговая стратегия – это причина, по которой целевому клиенту стоит обратиться именно в вашу компанию.

Клиенту, а еще лучше, если целевому клиенту

Рабочее время продавцов (как бы вы их ни называли: сэйлз-менеджерами, менеджерами по обслуживанию клиентов и т.д.)

Позиционируем не мы, а ...все правильно, клиенты

Таков небольшой анонс тех вопросов, которые мы будем обсуждать в книге, естественно уделяя громадное внимание аргументации, приведенных тезисов, детальному разбору предложенных идей и концепций, а так же их практическому применению.

Зачем эта книга?

Помните КВНовскую шутку? «Чем сейчас занимаешься? – Книгу пишу. – Зачем? – Да, читать нечего». (Никого не хочу обидеть.) На самом деле, у этой книги, как минимум 3 глобальные цели написания.

Во-первых, эта книга для себя. Здесь я хочу обобщить опыт, навыки, которые удалось получить на практике к этому времени. Если хотите – некоторое саммари, выжимку из своего довольно богатого практического опыта штатного сотрудника (прошедшего путь от продавца до генерального директора) и бизнес-консультанта.

Во-вторых, эта книга может послужить предостережением от напрасно потраченных ресурсов.

«Предупрежден – значит вооружен!» Я буду безумно рад, если хотя бы часть читателей этой книги, разрушит у себя в голове (потому что на практике они, естественно, не работают) некоторые маркетинговые мифы. Уважаемые господа, все, что я рассказываю на семинарах, пишу в статьях и книгах почерпнуто из собственного опыта. Пожалуйста, прежде чем оппонировать, задумайтесь на некоторое время, почему вы пользуетесь матрицей BCG, SWOT-анализом, зачем пытаетесь построить график жизненного цикла товара (ЖЦТ) или рассчитываете емкость рынка и т. д. и т.п.? Если вы будете достаточно откровенны с собой (а какой смысл себя лю-

бимого обманывать?), то не найдете что ответить. Точнее вы произнесете: «ну, так все делают», «а как же иначе?», «меня этому научили», «ну, об этом же писал великий гуру...».

На самом деле, я пишу про себя. Возможно, кто-то улыбнется, но я сам делал матрицу BCG и SWOT, мучил подчиненных требованиями посчитать емкость рынка, и «отбивался» от маркетологов, предлагавших запустить новую «улётно-креативную» рекламную кампанию.

Но, будучи от природы человеком весьма дотошным (или занудным, как кому больше нравится), я задумывался, пытаюсь обнаружить причины неудач. К своему нынешнему пониманию я двигался поэтапно.

Вначале, я, как и многие, искал ошибки в себе или у своих подчиненных. Естественно, предположить, что великий гуру... (фамилию каждый может вставить сам) пишет полный бред и предельную чушь, я не решался.

Наверное, я чего-то не понимаю, – думал я. Однако проверка за проверкой, не выявляли ошибку. Обращения к коллегам, консультантам, книгам не давали ответ на вопрос: в чем же я ошибся.

Постепенно я стал приходить к весьма смелой мысли: *подавляющее большинство теорий маркетинга и менеджмента высосаны из пальца, и яйца выеденного не стоят!* Когда вы читаете очередную книгу очередного великого гуру, задайте себе вопрос, что он делал руками в реальных компаниях не как консультант, а как штатный сотрудник из того,

что он описывает?

Примеры? Пожалуйста! Их довольно много в книге, но для затравки один любимый...

Скрупулёзно и аккуратно ранжировав продукты согласно матрице BCG, вы получаете «гениальную подсказку» – необходимо превратить «звезды» в «дойные коровы». В переводе на русский язык, это звучит так: в настоящее время вы продаете мало высокорентабельного товара, а надо – много. Гениально! Кто бы мог подумать?! Должно быть, сейчас вы специально не продаете много высокорентабельного товара, изо всех сил сдерживая сбыт. Но теперь, после совета BCG, вы значительно увеличите объем реализации. При этом BCG не словом не обмолвилась на тему, *как* увеличить эти самые продажи. *Как* превратить звезды в дойные коровы?

Ну а если серьезно, данный пример является весьма показательным, и значительная часть книги посвящена разбору аналогичных «гениальных рекомендаций». Я отчетливо понимаю, что мой голос потеряется среди ора маститых, авторитетных, и главное, раскрученных гуру от маркетинга. Конфуций говорил: «Никогда не лги и не давай покоя правителю». Вот я, по мере своих скромных сил, и пытаюсь говорить правду о современных теоретиках и их придумках. А к репутации «еретика от маркетинга» мне не привыкать. «Делай, что должен. И будь, что будет».

В-третьих, критикуешь – предлагай! Поэтому львиная доля книги посвящена иному взгляду на проблемы – предель-

но прагматическому, направленному исключительно на увеличение продаж! Слоган, с которым я живу уже много лет звучит так: *«Проверенные способы увеличения продаж»*.

Я не верю в маркетинг, как способ изучения рынка. Я верю в маркетинг, как в способ увеличения объема продаж компании. И, в конечном счете, повышения ее прибыльности.

Уважаемые господа маркетологи, перед вами хочу извиниться отдельно, но мы с вами не ученые, мы с вами не люди, изучающие рынок ради его понимания. Наша работа должна иметь вполне конкретные, осязаемые результаты, направленные на увеличение продаж, на повышение конкурентоспособности компании на рынке и на увеличение прибыли для акционеров, в конечном счете.

И все, что не работает на эту задачу позвольте мне считать от лукавого. И предложить вам считать таким же самым образом. Я не теоретик. Единственное, что я умею делать – это увеличивать объем (или маржу) продаж. Ни в коем случае не претендую на истину в последней инстанции. Также не пытаюсь открыть Америку или изобрести велосипед.

Единственное, на что претендую, – что все технологии, изложенные в книге, проверены на практике мной или моими ближайшими партнерами, коллегами, друзьями. И я имел счастливую возможность участвовать во всем этом непосредственно. Так что все методики работоспособные, а на подводных камнях (куда же без них?) мы будем останав-

ливаться особо.

Кто я?

Здравствуйте! Я вкратце расскажу о себе любимом, чтобы не отнимать у вас много времени. (Хвастаюсь я в конце книги на рекламной страничке.) Итак. Вся жизнь – в продажах. С 1996 года это приняло более или менее цивилизованный характер. До того были все этапы студенческого и даже школьного бизнеса.

Уже тогда было *страшно интересно*. (Удивительно, но за последние годы ничего не изменилось: по-прежнему интересно, и по-прежнему страшно.) Так вот с 1996-го пройден путь от сэйлз-менеджера до генерального директора. Основной опыт я получал на позиции коммерческого директора. На мой взгляд, это наиболее интересная должность в компании. Хотя настаивать не стану: каждому свое.

Рынки, на которых трудился, которые знакомы изнутри: строительные материалы, с жирным акцентом на цемент; импортная полиграфическая бумага; натуральный каучук; рынок пищевого сырья, так называемого пальмового масла (аналог растительного масла и маргарина для пищевых производств). Последнее место работы связано с компанией, разрабатывающей дизайн, размещающей заказы на производство и торгующей оптом женской обувью в средней ценовой нише.

Особняком стоит период, когда мы занимались проектны-

ми продажами. Скажем, оснащение кинотеатра под ключ. То есть все, кроме капитального строительства. Кинопроекционное оборудование, киносвет, звук, экран, кресла, специальные акустические панели, вплоть до игровых автоматов в фойе.

На одном из мест работы я «подвергся» комплексному консалтинговому проекту (и знаю, каково это бывает). К великому сожалению, я один из очень немногих специалистов в области продаж, имеющих подобный опыт, так сказать, побывавших по обе стороны баррикады.

Неоднократно публиковался в журналах «Секрет фирмы», «Компания», «Свой бизнес», «Коммерческий директор», «Консультант», «Финансовый директор» (в качестве автора кейса, эксперта по антидемпингу, картельным соглашениям, стратегическому маркетингу, управлению запасами)

Автор «Книги коммерческого директора» (к выходу готовится 4-е издание) и книги «Маркетинговые мифы. О чем не расскажут в бизнес школе»

Кроме того, в настоящее время провожу открытые и корпоративные 1- 2 дневные семинары и консалтинговые проекты.

Это вкратце о себе. Ну, хватит хвастаться. Актуальную информацию обо мне и не только, вы всегда сможете найти по адресу www.terehin.ru Моя почта terehin@terehin.ru

Символ моей веры

1. Верую, что единственной целью работы коммерсанта и маркетолога (вне зависимости от должности) является увеличение объема продаж.

2. Верую в то, что любая технология, методика будь то в маркетинге или менеджменте, не увеличивающая прямо или косвенно объем продаж, – от лукавого.

3. Верую, что практика является критерием истины.

4. Верую, что трудное – это то, что можно сделать прямо сейчас. А невозможное – то, что требует некоторого времени.

И в то, что желающий ищет способы. А нежелающий – причины.

И в то, что, согласно древней китайской пословице, из каждой ситуации есть 32 выхода.

5. Верую в то, что человек имеет право на ошибку. Но не более одного раза на каждую.

6. Верую в то, что к людям надо относиться так, как хочешь, чтобы они относились к тебе.

А к себе надо относиться так, как хочешь, чтобы к тебе относились другие.

7. И, естественным образом, верую в Единого Бога, какие бы имена ни давали Ему люди.

Структура изложения

Все о чем мы будем говорить в этой книге, можно разделить на три уровня. Во-первых, это *теория*. Я бы даже сказал «абсолютно практическая» теория. Она необходима нам не для того, чтобы создать себе выдуманные конструкции, а для того, чтобы заранее ввести рамки, в пределах которых мы будем искать решения. Чтобы не превращаться в фантазеров и не пересказывать книжки.

Во-вторых, *технологии*. Самый главный аспект. Ему мы уделим основное место. Это ответ на вопрос «КАК?». Мы с вами будем разбирать методики.

И, наконец, *техники*. Это примеры, с которыми мы познакомимся. Из моей практики, из практики иностранных и российских компаний.

Еще одно важнейшее замечание по структуре изложения. Поскольку вопросы, рассматриваемые в книге многогранны и многомерны, я буду анализировать их с разных сторон. Поэтому в начале книги я введу некоторые понятия (потерпите, пожалуйста). А затем буду опираться на них в дальнейшем изложении.

Для меня гипер важно, чтобы у вас, уважаемый читатель, сложилась целостная картина. Это как в мединститутах органы и системы изучают отдельно (потому что иначе нельзя), но в итоге у врача должно сложиться единое представ-

ление. Я буду время от времени пробрасывать «мостики», к тому, что мы обсуждали ранее («...как я уже писал ранее», „помните, об этом мы уже говорили...», «не стоит забывать...» и т.д.). Было бы замечательно, если после прочтения этой книги, у вас сложится целостное восприятие маркетингового «организма».

3 плоскости увеличения продаж

Что-то мне подсказывает, что перед практически каждым читателем данной книги стоит такая проблема, как план по продажам. Можно сказать чуть шире – увеличение объема (маржи) реализации. Как я уже говорил, в основном опыт я получал на позиции коммерческого директора. **У меня была одна, но пламенная страсть – увеличение продаж.** Если я дал рост, то молодец. Если не дал или дал менее чем планировали, то не молодец.

Существуют три возможных уровня или плоскости, увеличения продаж. Наименования этих уровней мои собственные. Так что просто давайте договоримся о терминах, чтобы понимать друг друга.

Первый – *«оперативный» уровень*. Что сэйлз-менеджер может лично сделать для увеличения продаж. Другими словами, это уровень непосредственного общения с клиентом. Работа с возражениями, круги аргументации, вскрытие неудовлетворенных запросов и т. д. То, что обычно изучается на тренингах по продажам для сэйлз-менеджеров. В данной книге мы об этом говорить не станем. Не царское это дело.

Второй уровень – *«тактика»*. Это то, что может сделать отдел сбыта с целью увеличения объема продаж. Мотивация продавцов, противодействие демпингу (ценовым вой-

нам), работа с ассортиментом, удержание клиентов и т. д. и т. п. Довольно подробно я раскрыл эти вопросы в «Книге коммерческого директора». (Надеюсь, что скоро свет увидит 4-ое издание. Тьфу-тьфу-тьфу.)

Третий уровень – «*стратегия*». Очень много сказано слов на тему маркетинговых стратегий. Как правило, все они – «вода». (Помните знаменитую фразу Кнышева: «Чем больше в книге воды, тем она глубже».) Мой подход очень простой. Под словами «*маркетинговая стратегия*» я подразумеваю, что *компания целиком* может сделать для увеличения объема продаж. Другими словами, *дайте клиенту причину, чтобы он захотел обратиться именно в вашу компанию*. Почему ему стоит купить именно у вас? (в вашем магазине, выбрать вас как поставщика, подрядчика, предпочесть вашу марку и т.д.) Прimitивно, но эффективно и прагматично. Никаких слов о пятилетках. Никаких абстрактных рассуждений. Никаких видений лидера.

Эта книга как раз в основном и посвящена этой теме. Хотя, безусловно, я буду все время пробрасывать мостики к тактике.

Способ мышления руководителя

Хотелось бы сразу расставить точки над *i*. Мы уже говорили, что эта книга нацелена на увеличение объема продаж. К сожалению, о стратегическом маркетинге успело сложиться превратное впечатление. Под этим термином ныне нередко (и небезосновательно, надо признать) подразумевается «говорильня обо всем и ни о чем».

Если человек очень хочет выпустить книгу и стать «гуру», но не знает, о чем написать, он начинает рассуждать о стратегическом маркетинге. Какие бы советы ни давал такой автор, быстро проверить их эффективность не удастся, а раз так – значит, любую неудачу легко можно объяснить неправильным применением его гениальных советов на практике...

Между тем руководителю необходимо выстраивать не только бизнес, но и способ мышления от стратегического маркетинга: что компания целиком может сделать для увеличения объема продаж? Ответ на этот вопрос и подведет нас к определению маркетинговой стратегии.

Дайте причину для совершения покупки у вас! Это и есть маркетинговая стратегия. Дальше речь пойдет именно об этом методе. Надеюсь, вам понравится так мыслить. И со временем вы будете думать в таком ключе о продажах постоянно. (Простите за категоричность, но на самом деле иначе думать руководитель просто не имеет права.)

Мотивация сэйлз-менеджеров? Хорошо. Ранжирование клиентов? Это важно. Оптимизация бизнес-процессов – обязательно. Подбор персонала – да, безусловно. Но для руководителя всего этого еще не достаточно. Маркетинговая стратегия – это именно та печка, от которой следует плясать.

Можно привести красивый пример стратегического способа мышления – это выпуск автомобиля *Газель*. Вдумайтесь: одно решение руководителя о выпуске полутонного грузовичка и мини-вэна обеспечивает продажи на протяжении 15 лет! И при этом у клиента не возникает вопросов о надежности этой машины, о соотношении ее качества и цены, потому что сравнивать *Газель* не с чем, на рынке ей просто не существует альтернативы.

Помните «вечный» рекламный девиз: «При всем богатстве выбора другой альтернативы нет»? Именно такие решения я и хочу обсудить в этой книге. Именно от этой «печки» выстраиваются все маркетинговые решения.

Мы будем обсуждать разные методики. Но, пожалуйста, не упускайте самый главный момент. Стратегия нужна не для того, чтобы чувствовать себя великим стратегом, полководцем,двигающим людьми, деньгами, действующим с флангов или атакующим. Не как герой известного фильма Чапаев, который передвигал картофелины и чувствовал себя при этом величайшим полководцем. Я хочу, чтобы вы не упускали самую главную цель – увеличение объема (маржи) продаж. Что компания целиком может для этого сде-

лать? Ответ на этот вопрос и есть маркетинговая стратегия. Стратегический маркетинг – это все-таки навык, который приходит с годами и быстро ни откуда не возьмется. Договорились?!

Ну, и чё?

На своих семинарах слушателям я предлагаю шуточный по форме, но очень глубокий по содержанию вопрос: «Ну, и чё?». Мой сын обычно использует его, чтобы понять как то, что я только что сказал, соотносится с его жизнью.

Я же вам, уважаемый читатель, предлагаю на полном серьёзе задавать этот вопрос каждый раз, когда вы сталкиваетесь с очередной рекламной кампанией, новомодной концепцией в маркетинге или менеджменте, пространными рассуждениями коллег или гуру от продаж.

В этом контексте наш сакраментальный вопрос означает: «как это связано с увеличением объёма (маржи) продаж?». Если хотя бы в теории это непонятно, то и обсуждать тут нечего.

Я уже писал и ещё много раз напишу, что, всё, так или иначе, но очень конкретно, предметно и прагматично не работающее на увеличение объёма (маржи) продаж, я считаю от лукавого.

Глава 2 Что же такое «воспринимаемая ценность» и почему это так важно?

Воспринимаемая ценность

Единственная реальность, в которой работают продажи, называется *воспринимаемая ценность*. Иногда говорят воспринимаемые свойства, качества, это все можно считать синонимами. Воспринимаемая ценность, на мой взгляд – наиболее удачное словосочетание. В переводе с маркетингового языка на русский, воспринимаемая ценность – это сумма мнений клиентов, которыми они руководствуются, принимая решения о закупках. А значит, единственная правда на рынке. На рынке ничего другого нет, кроме воспринимаемой ценности.

Почему это единственная реальность? Потому что человек принимает решение о покупке в соответствии со своей точкой зрения. Это может быть мнение частного лица, пришедшего в магазин, купившего литр сока. Или человек, принимающий решение о покупке оборудования для предприятия. Или группа людей (частных или должностных лиц) коллегиально принимающих решение о приобретении путевки

на отдых или сырья для своего предприятия. Но в итоге это все равно будет мнение одного или нескольких *людей*. Благодаря этой замечательной мысли у каждого из нас разные стиральные машинки, часы, машины... А на рынке работает множество поставщиков и производителей.

Поэтому в физике можно померить амперы, килограммы, метры, вольты, джоули, ньютоны. Единственное, что стоит мерить в продажах – это мнение потребителя.

«Имидж товара все, свойства товара – все остальное». Это пословица появилась в США в конце 50-х годов XX века. Она про воспринимаемую ценность. «Имидж» в переводе с латинского или английского – означает «образ». То, что считает клиент, так и есть *на самом деле*. А свойства товара – все остальное. Другими словами: *вы-то, что о вас думают!*

Отсюда появляется важнейший критерий успешности ваших маркетинговых усилий. Если клиенты поверили – значит, вы сказали правду. Не поверили – значит, соврали. Я далек от мысли считать, что маркетинг – это способ «проехать по ушам», «не обманешь, не продашь». Пожалуйста, не забывайте модернизировать ваши продукты, своевременно совершенствовать ваши услуги, сервис, бизнес-процессы. Но! Критерием успеха служит исключительно воспринимаемая ценность, иными словами, мнение клиентов. Если потребители не согласны, что вы провели позитивные изменения в компании, значит, их не было!

Продукт vs Торговая марка vs Бренд

Давайте, договоримся, что в рамках книги понятия «товар» и «услуга» я буду объединять словом «продукт». По моему глубочайшему убеждению, с точки зрения того, что мы обсуждаем на этих страницах, принципиальной разницы нет. Более того, разница между товарами и услугами «сильно преувеличена». Подробнее на эту тему можно прочесть в Приложении №1 или в моей книге «Маркетинговые мифы. О чем не расскажут в бизнес-школе».

А теперь вернемся к вопросу, вынесенному в заголовок. Итак, в чем фундаментальное, изначальное, глубинное различие между продуктом (товаром, услугой), и брендом?

Для этого нам, сперва, необходимо договориться, что же такое продукт? И что такое бренд? Причем договориться не на уровне пустых, ничего незначащих слов. А на уровне смыслов.

Для начала давайте разберем пример. Берем ВАЗ *Ладу* 10-й модели, запускаем ее по маршруту Москва—Владивосток. Я специально беру абсолютно материальный, осязаемый объект. Каково восприятие этого автомобиля на маршруте движения? Какова воспринимаемая ценность? В Москве – это дешевый народный автомобиль. В деревне вы на ней олигарх. Во Владивостоке, вы... кхм... весьма странный человек, если не сказать иначе.

Железяка объективно одна и та же, а ее восприятие меняется кардинально. От автомобиля богача, через народный автомобиль, к машине весьма странного человека. Потому что за 9—10 тысяч долларов, сколько стоит сейчас «десятка», во Владивостоке можно купить *Toyota* с правым рулем, она будет с вами на русском языке разговаривать, и с дисплеем, и с полным приводом и т. д.

Значит, что такое продукт? Это то, что *производится* или *создается*. А что такое бренд – это то, что *покупается*. Оказывается, это вообще абсолютно разные вещи. Это примерно то же самое, что сравнивать длинное и соленое. В моем примере с *Ладой*, продукт один и тот же. А вот бренды – абсолютно разные! Потому что бренд – это не наименование продукта, а мнение клиента о нем.

Пожалуйста, не путайте торговую марку и бренд! Это 500 больших разниц. Торговая марка – это имя продукта, которое служит для отличия одного от другого. (Так же как имя человека.) При этом значительную путаницу вызывает тот факт, что один и тот же продукт может продаваться под разными марками. (Не стану утверждать, но где-то я слышал, что во всем мире всего 3 завода производят CD/DVD приводы. А все бензоколонки Москвы и Московской области снабжаются с 3-х НПЗ и одной нефтебазы им. Володарского. А мы с вами до хрипоты спорим, какой DVD или какой бензин лучше.)

А под одной торговой маркой могут продаваться разные

продукты (в смысле изготовленные разными производителями). Например, концерн *ЕвроЦемент* владеет множеством заводов, но продает свои продукты под одной маркой.

Итак. Продукт (товар или услуга) – это то, что производится (создается, оказывается). Торговая марка – это имя продукта, служит для различения продуктов. Бренд – это позитивная воспринимаемая ценность или мнение покупателей о торговой марке. Это то, что покупается (или не покупается, если воспринимаемая ценность негативна для вашей торговой марки). Как раз за создание полноценного бренда с положительным мнением клиента и отвечает маркетинговая стратегия. (Но подробнее об этом чуть позже.) Пожалуй-ста, не путайте эти понятия!

Скажу, уважаемый читатель, что если из всей книги вы глубоко (костями и внутренними органами) осознаете понятия: «бренд», «целевой сегмент» и «маркетинговая стратегия», я уже буду считать свои усилия потраченными не зря.

Для лучшего уяснения разницы, еще пару примеров на тему из других областей. Весь цемент в РФ делается по ГОСТу. Но бытует мнение, что *Белгородский* и *Старооскольский* цементы лучше, например, *Щуровского*.

Берем другую ситуацию. Европейский и американский *Nescafe Gold*. Торговая марка одна и та же, а содержимое банки принципиально отличается. В Европе пьют значительно крепче кофе, чем в Америке. Если мы с вами попробуем американский, то решим, что кто-то разбавил пять раз. А ес-

ли американцам дать европейский, они решат, что их травят. Наименование (торговая марка) одна и та же, упаковка похожая, а продукт абсолютно разный.

Еще раз повторяюсь, очень важно осознать, что между брендом и продуктом может вообще не быть ничего общего. Они могут находиться в разных Мирах. Одно производят, другое покупают.

Кому на самом деле принадлежит «ваш» бренд?

Вооружившись нынешним пониманием, давайте вернемся к вопросу, вынесенному в заголовок этого раздела. Итак, кому же на самом деле принадлежит «ваш» бренд? Естественно, я спрашиваю с маркетинговой точки зрения.

Надеюсь, теперь ответ очевиден: если у вас есть бренд, то он принадлежит покупателю. Или его у вас нет, а есть зарегистрированная (возможно) торговая марка.

Именно по этой причине, бренд называют нематериальным активом. Актив – потому что способствует зарабатыванию денег. А нематериальный – потому что у вас его нет.

При этом обращаю ваше внимание, что вы можете изменить цены на ваши продукты, их качество и особенности относительно легко (потому что они находятся внутри компании). На самом деле важно формировать позитивное для вас мнение целевого клиента. А вот это довольно сложно. Потому что клиенты находятся вне вашей фирмы.

Глава 3 Объем продаж: что это такое и откуда его взять?

Объем продаж: что это такое?

Весь материал этой книги вращается вокруг увеличения объема продаж. Но прежде, чем говорить о конкретных способах, давайте «копнем» чуть глубже. Мы с вами постоянно оперируем термином «объем продаж», подразумевая некую цифру в колонке (не важно, выражаем ли мы этот объем в натуральных величинах или в деньгах) ... С этой цифрой что-то происходит, она растет или уменьшается, внезапно увеличивается или резко падает...

Но что такое объем продаж, если копнуть чуть глубже, *откуда он «берется»?* Часто говорят, что *клиенты голосуют ногами или деньгами*. То есть ваши продажи – это результат принятых (или не принятых) решений живых людей. Будь он – частное лицо, пришедшее в магазин за соком, или – начальник отдела снабжения, закупающий сырье, станки или что-то еще для своего предприятия. (Независимо от того, частные это лица или должностные, решения всегда принимаются *человеком*.) Так вот, если принято решение о покупке у вас, то соответственно объем продаж увеличился. А ес-

ли он принял решение в пользу вашего конкурента, то продажи не увеличились, или даже упали.

Другими словами, мы боремся за благоприятное для нас мнение потребителя. Можно утверждать, что если 30% клиентов (потребителей, не только желающих, но и могущих купить) считают ваш товар, марку, услугу, фирму лучшим приобретением или партнером, то у вас будет приблизительно 30% рынка. Для этого будет необходимо «всего лишь» дать им возможность совершить покупку. Я понимаю, что решить вопрос с бизнес-процессами, сервисом, логистикой непросто. Но убедить клиента в выборе вашего продукта неизмеримо сложнее. В конце концов, ресурсы, необходимые для налаживания продаж, находятся *внутри* компании, в клиенты *вне* ее.

Таким образом, объем продаж – это сумма решений о покупке товара, решений конкретных людей.

Здесь надо быть осторожными, недаром психологи рассматривают продажи как сугубо межличностное общение. Они говорят, что продажи всегда происходят между людьми. И это одна из форм межличностного общения. Я бы так узко не смотрел. Все-таки этим продажи не ограничиваются. Межличностное общение – это в моей терминологии «оперативная плоскость». Не стоит забывать про тактическую и стратегическую. Но и отрицать важность межличностного общения при продажах не стоит.

Отвечая на незаданный вопрос, хочу заметить, что

я бы не стал взрослого человека переубеждать «в лоб». Но об этом чуть позже.

Факты vs Мнения

Здесь уместно затронуть один аспект. Чем оперирует ум человека: фактами или мнением? Давайте это обсудим. У меня техническое образование, и я считал, что мыслю достаточно стройно, рационально. Поэтому для меня в свое время было очень большим открытием, что я (так же, как и все люди) мыслю в категориях собственного мнения.

Если вы со мной не согласны, попробуйте привести примеры известных фактов из области продаж. Слышу далекий голос читателя: «Цена товара – это факт». Давайте рассмотрим эту ситуацию. Есть факт, что я обладаю этим товаром. Может быть, мне кто-то его подарил. Дальше. В документах у меня написано 150 рублей, значит ли это, что я заплатил за него 150 рублей? Может быть, да. Может быть, нет. Может быть, снабженец купил дешевле, но попросил, чтобы ему в документах написали другую цену. Что, так редко бывает?

А вот пример вполне цивилизованной ситуации. Может ли эта цена учитывать «ретро бонус», то есть если за какой-то интервал времени вы купите определенное количество, цену снизят на всю партию? А учитывает ли эта цена доставку, погрузку, разгрузку и т.д.? Вернемся к первоначальному вопросу: цена 150 рублей – это факт или нет?

Поймите меня правильно, это вовсе не означает, что фактов вообще не бывает в жизни. Я просто хочу привлечь ва-

ше внимание к тому, что *на самом деле фактов значительно меньше, чем мы с вами привыкли думать*. Я не психолог, поэтому давайте не углубляться в эту тему. Но имеет смысл отдать себе отчет в том, что фактов на самом деле не так много. И когда я вижу какой-то рейтинг, показывающий, что это самая лучшая цена, самый лучший товар, то на самом деле это достижения PR-службы. Я думаю, всем известно, как рейтинги «создаются».

Я не хочу выступать в роли проповедника, утверждающего, что весь мир – иллюзия. Но стоит задуматься над способом мышления людей.

3 Способы добиться согласия клиента

И еще один хитрый вопрос: стоит ли менять устоявшееся мнение потребителей?

Вы считаете, стоит? Тогда подскажите, как? Ну, хорошо, переубедить десяток снабженцев, наверное, реально – ведь с каждым из них можно лично побеседовать, найти индивидуальный подход, так или иначе уговорить, если продавцы конкурентов будут при этом молчать... А они будут?

Но если речь идет о массовом рынке – как изменить в свою пользу мнение сотен тысяч потребителей? Первый ответ, который здесь напрашивается, – с помощью рекламы, особенно самой массовой – телевизионной. Какова длительность рекламного контакта? Вы можете потратить ооочень много денег на рекламную кампанию. Но какова длительность рекламного контакта на ТВ? Несколько секунд? Это с первым роликом из блока. А длительность контакта со вторым рекламным роликом в блоке? Конечно, ноль. А с третьим? Ноль. А с четвертым? Ноль.

С первым роликом на самом деле – порядка секунды. Это ровно то время, которое необходимо, чтобы взять пульт и переключить канал. Или это то время, когда мы радостно вскочили и пошли на кухню за бутербродиком. Одна секунда контакта с первым рекламным роликом это максимум. И еще шанс есть у последнего, предпоследнего ролика. Что делает

НТВ? Они первыми начали своим (тогда еще) воздушным зеленым шариком отбивать каждый рекламный ролик. Когда мы с вами возвращались, а там воздушный шарик, мы думали: «Ну, наконец-то!» А нам еще одну секунду продали. Вы думаете, какие нехорошие люди, прерывают мою любимую рекламу фильмом.

Поэтому не верьте агентствам, говорящим про длительность зрительского внимания в 10 секунд. Это фантазии. Сколько длится рекламный контакт, когда мы слушаем радио? Сколько он длится с объявлениями на улице? У вас напротив дома может стоять огромный рекламный щит, и вы не заметите, что там написано. Глазами скользите. Вы никогда не задумываетесь, чего они там пишут.

Хотите вопрос «на засыпку»? Сколько рекламных щитов стоит на вашем пути из дома на работу (по этому маршруту вы движетесь, по крайней мере, 5 раз в неделю, 250 раз в год)? Что рекламируется? О чем говорится в рекламе? Все это я говорю не для того, чтобы уверить вас в том, что устоявшееся мнение потребителя в принципе невозможно изменить... Я лишь хочу показать вам, что эффективность рекламы на самом деле вовсе не столь велика, как принято считать.

Но чтобы избежать другой крайности, поймите меня правильно: на сегодняшний момент альтернативы рекламе (если рассматривать PR как элемент рекламы) нет. А о различных подходах к ней поговорим ниже.

Именно поэтому возникает вопрос – *как* менять устоявшееся мнение? Здесь есть еще один тонкий момент. У потребителя сложилось свое восприятие товаров, своя точка зрения. Пытаясь переубедить его, в своей рекламе вы говорите: «Ты не прав, ты ошибаешься, я тебя сейчас поправлю, скажу, как надо делать». Как вы считаете, есть шанс быть услышанным потребителем? На мой взгляд – нет.

Более того, человека, имеющего те или иные пристрастия, вообще очень сложно разубедить. Как вы докажете, что его мнение, которым он привык дорожить, ошибочно и что взамен нужно немедленно принять вашу точку зрения?

Готовых рецептов здесь нет. Это как соревнование снаряда и брони. И, тем не менее, применяя определенные методики, вы можете достичь успеха и изменить мнение клиента о предлагаемом вами продукте. Только важно делать это аккуратно, а не в лоб, как это часто бывает.

Какой самый простой способ *добиться согласия клиента*? Показать выгоду? Проще. Сформулировать весомые аргументы? Ещё проще. Давить на эмоции? Ещё проще. Правильно! Сказать то, с чем клиент *уже* согласен! Тогда он мгновенно согласиться с вами. Точнее не с вами, он согласится с собой. Как узнать мнение клиента? Для этого как раз и придумали маркетинговые исследования.

Однако такой подход возможен только, если ваша марка уже известна на рынке, и у нее сформирован чёткий положительный рациональный образ (напомню, что «имидж» в пе-

реводе с английского как раз и обозначает «образ»), другими словами, если у вас уже есть бренд. Значит в этом случае, вы в коммуникации с потребителем с маниакальной настойчивостью должны говорить именно об этом. Это самый простой (а значит дешёвый и быстрый) способ добиться согласия клиента.

Что же делать, если вы только собираетесь выводить свою марку на рынок? Если у вас ещё нет устойчивого положительного имиджа? В этом случае ещё довольно эффективным способом является заявление того, чего ещё нет на рынке (об этом мы будем очень подробно говорить, многократно возвращаясь к правилу Гагарина). Действительно, если у целевого сегмента нет устойчивой точки зрения, то её довольно легко можно сформировать.

Самым сложным (то есть затратным и длительным), а иногда и просто безумным является переубеждение целевого сегмента «в лоб». Другими словами, попытка переубедить клиентов, попытка заставить изменить их своё мнение.

Подавляющее большинство россиян (по крайней мере, в Центральной России) свято верят, что самая дешёвая бытовая техника продаётся в *Эльдорадо*. (Так это или не так на самом деле – абсолютно неважно. Я уже писал и ещё много раз напишу, что единственное действительно важное на рынке – это мнение клиента или воспринимаемая ценность). Игнорируя очевидное, практически все федеральные сети, торгующие бытовой техникой, рекламируют низкие цены, пыта-

ясь убедить клиентов в ошибочности их мнения. Последний (на данный момент) жертвой этого странного упорства стала сеть *Мир*. На рынке ходят слухи про скорое банкротство ещё одной сети магазинов.

Очевидно, что подавляющее большинство людей (практически все социологические и маркетинговые исследования показывают 95—97%) консерваторы. Напомню, что именно люди (частные или должностные лица) принимают решения о покупке. Кому они поверят: себе любимому или надоевшей всем рекламе? Ответ очевиден.

Что я хочу сказать? Лишь то, что переубеждать людей — это наиболее сложный, а потому наиболее рискованный путь. Путь к кошельку клиента. Из этого не стоит делать вывод, что он неосуществим в принципе. Это означает лишь, что его следует рассматривать в том случае, когда первые два невозможны. Выбирая этот путь, вам придётся предложить целевой аудитории какой-то гипер весомый аргумент.

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.