

К. Терёхин

**НАСТОЛЬНАЯ КНИГА
КОММЕРЧЕСКОГО ДИРЕКТОРА**

ПРОВЕРЕННЫЕ СПОСОБЫ
УВЕЛИЧЕНИЯ ПРОДАЖ



terehin.ru

Константин Терехин

**Настольная книга коммерческого
директора. Проверенные
способы увеличения продаж**

«Издательские решения»

Терехин К. И.

Настольная книга коммерческого директора. Проверенные способы увеличения продаж / К. И. Терехин — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-834657-6

Перед вами четвертая редакция книги, задуманной как незаменимое руководство для коммерческого директора. Она содержит конкретные методики и технологии, направленные на увеличение продаж. Книга написана на основе богатейшего опыта автора. Антидемпинг, создание конкурентного преимущества, мотивация продавцов, оптимизация бизнес-процессов, прогнозирование продаж... Все, что необходимо для увеличения продаж, детально разобрано и проиллюстрировано примерами из практики российских и иностранных компаний.

ISBN 978-5-44-834657-6

© Терехин К. И.
© Издательские решения

Содержание

Глава 1 Давайте знакомиться	6
Символ моей веры	7
12 универсальных законов бизнеса	8
Кто я?	9
Опыт	10
Зачем эта книга?	11
Способ общения	12
О чем книга?	13
Начало	15
Глава 2 Этапы большого пути	16
Фирмы как люди	17
Прошлое-настоящее-будущее	19
Объем продаж: что это такое?	23
Глава 3 Стратегический маркетинг: меньше «воды», меньше рисков	24
Способ мышления руководителя	25
Критерии жизнеспособности маркетинговой стратегии	26
Единственное решение должно обеспечивать долгосрочный успех	27
Принцип силы и принцип победителя	29
Конец ознакомительного фрагмента.	31

**Настольная книга
коммерческого директора
Проверенные способы увеличения продаж
Константин Терёхин**

© Константин Терёхин, 2016

ISBN 978-5-4483-4657-6

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Глава 1 Давайте знакомиться

Глава, которая познакомит читателя со мной, с моей точкой зрения на продажи, с тем, во что я верю, а также со структурой книги.

Символ моей веры.

Кто я?

Опыт.

Зачем эта книга?

Способ общения.

О чем книга?

Начало.

Символ моей веры

1. Верую, что единственной целью работы коммерческого директора 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.

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

В дополнение к символу моей веры хочу привести еще 12 универсальных законов бизнеса, с проявлением которых коммерсанты (в самом широком смысле этого слова) сталкиваются ежедневно. Я привожу их без комментариев, как текст для размышления и узнавания в повседневной жизни.

12 универсальных законов бизнеса

Сегодняшние проблемы есть порождения вчерашних решений.

Сила действия равна силе противодействия.

Ситуация сначала улучшается и только потом ухудшается.

Легкое решение обычно неэффективно.

Бывает, что лекарство горше болезни.

Быстрее значит медленнее.

Причины и следствия обычно разнесены во времени и пространстве.

Малыми усилиями можно многого достичь, но очень трудно найти подходящий объект для воздействия.

Можно и иметь пирог, и есть его. Но не одновременно.

Разделив слона пополам, вы не получите 2 слоников.

10 прыжков на 1 метр не равны 1 прыжку на 10 метров.

Винить некого.

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 ужасно интересно. Так вот с 1996-го пройден путь от сейлз-менеджера до генерального директора.

Опыт

Основной опыт я получал (до мая 2004 года) на позиции коммерческого директора. 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). Работал в компании, разрабатывающей дизайн, размещающей заказы на производство и торгующей оптом женской обувью в средней ценовой нише. В настоящее время развиваю собственную сеть маникюрных салонов.

Особняком стоит период, когда мы занимались проектными продажами. Скажем, оснащение кинотеатра под ключ. То есть все, кроме капитального строительства. Кинопроекторное оборудование, киносвет, звук, экран, кресла, специальные акустические панели, вплоть до игровых автоматов в фойе. Это вкратце о себе.

Зачем эта книга?

Помните КВНовскую шутку? «Чем сейчас занимаешься? – Книгу пишу. – Зачем? – Да, читать нечего». (Никого не хочу обидеть.) Поэтому, с одной стороны, это книга для себя. Здесь я хочу обобщить опыт, навыки, которые удалось получить на практике. С другой стороны, очень хочется поделиться своей точкой зрения с коллегами. Существует множество сходных проблем, и для меня будет лучшим результатом, если эта книга поможет в их разрешении.

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 останавливаться особо.

Способ общения

Последние годы я веду семинары-практикумы (кроме работы в компаниях), на которых делюсь собственным опытом. Это весьма динамичная форма общения с коллегами. К сожалению, формат книги не предполагает живого общения, обмена мнениями, обсуждения актуальных вопросов. Чтобы хоть как-то компенсировать это, я время от времени буду сбиваться на «семинарский» стиль изложения. И на этих страницах попытаюсь ответить на наиболее часто возникающие вопросы. Если возникнут пожелания, идеи, вопросы, альтернативные точки зрения, пишите, будем обсуждать.

О чем книга?

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



Рис №1.1 Три возможных плоскости продаж

На рис №1.1 представлен «его величество» клиент и три возможных уровня, или плоскости, увеличения продаж.

Первый – *«оперативный» уровень*. Что сейлз-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 сейлз-менеджеров. В данной книге мы об этом говорить не станем.

Второй уровень – *«тактика»*. Это то, что может сделать отдел сбыта с целью увеличения объема продаж. Этому будет посвящена основная часть книги.

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. Примитивно, но эффективно и прагматично.

Никаких слов о пятилетках. Никаких абстрактных рассуждений. И в книге говорить об этом почти не будем. Лишь некоторые моменты в начале книги, но это не главная тема.

В основном мы будем говорить о том, что мы можем сделать для увеличения объема продаж в контексте отдела сбыта.

Итак, о чем эта книга? Это будут вопросы мотивации сейлз-менеджеров. Вечный вопрос. Гамлетовский «Быть или не быть», по-моему, намного проще. Это вопрос ранжирования клиентов. И соответственно ранжирование ресурсов при их обслуживании. Какие клиенты целевые, какие не целевые, как мы будем распределять усилия в контексте этого.

Демпинг. Ценовые войны, что с этим делать? Как бороться? Продвижение товара в случае, когда на принятие решения влияет не только снабженец. Бывают более сложные продажи, когда на окончательное решение влияет технолог, финансист. И для каждого из них должны быть предложены адекватные аргументы. Продвижение в этом смысле, а не с точки зрения рекламы.

Поговорим о функциях отдела продаж, дабы ничего не забыть, потому что на самом деле практика показывает, что частенько какие-то моменты уходят из поля зрения. Поговорим о том, как составляется прогноз по объему продаж с использованием математики. Какие способы прогнозирования существуют.

Поговорим об оптимизации бизнес-процессов. И даже поговорим о том, как с точки зрения управленцев набирать продавцов. То есть не с позиции HR-ов (менеджеров по персоналу), а с точки зрения нас с вами. Людей, у которых есть максимум 20—30 минут для собеседования. Наверное, до нас кто-то беседовал с соискателем. И наша задача понять, подходит нам этот человек или нет.

Еще один вечный вопрос: взаимодействие между отделом сбыта и отделом маркетинга. Вечный конфликт. Одни говорят, что вы тут ребята от сохи и продаете неправильно, в слове маркетинг делаете 8 ошибок. Продавцы в ответ упрекают маркетологов за то, что те – теоретики и не разу не были в поле, за рынком наблюдают в подзорную трубу и т. д.

Посмотрим, как происходит взаимодействие между отделом продаж и отделом маркетинга. Все-таки чем мы можем быть полезны друг другу. С одной стороны, друг другу, а с другой – компании, потому что задача у нас на самом деле одна – увеличение объема продаж. И каждый вносит в нее свою лепту.

Таков небольшой анонс тех вопросов, которые мы будем обсуждать в книге.

Начало

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. Мы с вами ограничены пространством книги.

Резюме. *Я коротенько рассказал о себе и о книге, чтобы вы, уважаемый читатель, могли составить первое впечатление.*

Глава 2 Этапы большого пути

Эта глава о пути, который проходит компания, о различных этапах понимания продаж, о том, что такое объем продаж и от чего мы будем отталкиваться.

Фирмы как люди.

Прошлое-настоящее-будущее.

Объем продаж: что это такое?

Фирмы как люди

Буквально несколько слов хочу сказать о 4 этапах аналогичных жизни человека, которые проходит любая организация в своем развитии.



Рис №2.1 Этапы развития организации

Не буду комментировать подробно каждый этап. Думаю, понятно, о чем идет речь. Я хочу привлечь ваше внимание к последнему этапу. Старость организации не связана с физическим сроком жизни. Нельзя сказать, что если организации год, то она молодая, если ей 150 лет, то она старая. Старость определяется как нехватка инновационных идей, которые призваны вносить свежую струю в деятельность компании.

Когда в ответ на какие-то предложения, новые идеи, с ходу, без малейшего обсуждения, даже без какого-то элементарного рассмотрения, вышестоящие руководители говорят примерно следующее: «Это не наш бизнес. Конкуренты это делали, у них не получилось. Это не надо нашему клиенту». (Цитирую по памяти. Эх!) Что-то в этом духе.

Поймите меня правильно. Я не предлагаю любые бредовые соображения ваших сотрудников, клиентов или кого-то еще немедленно претворять в жизнь. Но имейте в виду, если вы с ходу, априори их отвергаете, то попадаете в ситуацию «старой» компании. Вы не знаете, как развиваться, вы сами себя ограничиваете в возможностях. Может быть 100 глупых предложений, но одно из них – то самое золотое зерно, реализовав которое вы совершите следующий шаг.

Фактически, чтобы быть честным, у «старой» организации практически нет шанса выжить. Потому что за этапом старости следует неминуемо этап банкротства. Люди, которые

управляют этой компанией, на сегодняшний день свое представление о бизнесе исчерпали, а новое отвергают.

Почему я привлекаю ваше внимание именно к этому этапу? Все, о чем мы будем говорить, проверено мной непосредственно в тех или иных компаниях. Я вам буду приводить собственные примеры в том числе. Методики проверены крупными российскими и иностранными компаниями, поэтому если вам *вдруг покажется*, что эти идеи конкретно для вас неадекватны, неудобны, вы, пожалуйста, с ходу их не отвергайте.

Возможно, пройдет какое-то время, вы пересмотрите свое отношение к рынку, или рынок изменится, или что-то еще изменится, в конце концов, вы поменяете работу, такое тоже может случиться. И на новом этапе, на новом месте, в новом рынке может быть совсем другая ситуация, и вы вернетесь к этим методикам. То, о чем мы будем с вами говорить, хорошо работает на увеличение объема продаж.

Прошлое-настоящее-будущее

Слову «маркетинг» немногим более 100 лет. В 1904 году появился термин «рыковедение» (недавно мне попался оригинальный вариант перевода «рынкинг»). Я бы не стал называть его наукой, это скорее отрасль знаний. Понятно, что люди торговали всегда. Но как стройная система знаний маркетинг прошел *четыре* этапа. Из них два этапа носят ретроспективный, исторический характер. Другие два важны, потому что мы в них сейчас работаем. Давайте обо всем по порядку.

В начале XX века, то есть в 10—30-е годы, на Западе (в Европе и США) и до 1995 года в России господствовал *производственный* этап. Идея очень проста: кто больше производит, тот больше продает. Рынки не насыщены. Фактически конкуренции в теперешнем ее понимании нет. Помните фразу Генри Форда I: «Вы можете купить автомобиль любого цвета, если этот цвет будет черным». Рынок фактически свободный, чем больше мы производим или чем больше мы покупаем, если говорить о торговой организации, тем больше у нас объем продаж.

Второй этап – *рекламный*. США и Европа проходили этот период где-то в 30—50-е годы XX века. Россия – приблизительно с 1995 по 1998-й год. Рынок первоначально насытился. Однако конкуренция еще весьма далека от сегодняшней. С помощью рекламы я могу «докричаться» до клиента. Логика такова. Массовая реклама позволяет вызвать массовый спрос. Под него налаживается либо массовое производство, либо массовая закупка. И соответственно возникает «массовая прибыль». Термин с точки зрения финансистов не очень корректный, но по сути правильный.

Для этого этапа характерна пословица военных радистов: «Громче крикнешь, дальше связь». Помните рекламу банка «Империал»? Оказывается, Суворов не пьет до первой звезды. Кто-то там ходил, разбрасывал камни, потом прижимал их к груди, разговаривал с ними. Помните, эти ролики? Удивительно, что человек, посмотрев рекламу про Суворова, эдакий каламбур, исторический прикол, почему-то нес деньги в банк. «Здорово, классно! Пойду, отнесу тысяч двадцать долларов в этот банк». Никто не задавался вопросом о надежности банка. Никто не задавался вопросом о его активах, пассивах, страховщике. Где теперь банк «Империал»?

Сейчас я бы вам не советовал заклинять свою марку: «Фирма АБВ самая АБВ из всех АБВ!» Вряд ли такой подход позволит вам получить необходимую долю рынка. Время изменилось. Что делать, как делать, об этом поговорим чуть позже.

Названные два этапа для подавляющего большинства рынков уже в прошлом. А вот в рамках третьего мы с вами живем. Именно с точки зрения этого периода мы будем рассматривать практически все методики, все технологии, представленные в данной книге. *Классический* или «маркетинговый» *маркетинг*.

Определений маркетинга существует великое множество. Здесь я не хотел бы подробно останавливаться на них. (Не об этом речь. Ни одно из определений само по себе не способствует увеличению продаж.) Общий смысл можно выразить так: *лучше продает тот, кто лучше удовлетворяет потребности клиентов или у кого лучшие товары, услуги*.

Таким образом, был сформулирован принцип рыночной справедливости. Потребитель (не важно, говорим ли мы о корпоративном клиенте или о частном лице) неглуп. Он разберется. И лучший товар, лучшее предложение займет доминирующую позицию на рынке. Худший товар, худшее предложение будет аутсайдером или вообще уйдет с рынка. Действительно, мы с вами видим множество подобных примеров.

И все бы хорошо, да что-то не хорошо. Существуют два момента, которые являются существенными ограничителями применения этого принципа справедливости. Первый. Ну хорошо, если конкурентов 5, наверное, потребитель разберется. Ну 7. Ну 10. А 15? А 20?

Самые простые примеры. Вы пьете, допустим, какой-нибудь сок, предпочитая ту или иную марку. Одну, реже две. Вопрос: «А вы все марки соков попробовали?» Вряд ли. У вас дома стиральная машина марки «А». Вопрос: «Вы что, одновременно купили все марки, представленные на рынке, и выбрали лучшую из них?» Наверное, нет. Скорее всего, вам кто-то порекомендовал, вы где-то прочитали, во что-то поверили и таким образом приняли решение. Если вам понравилось, то следующая стиральная машина будет этой марки. Если не понравилось, тогда продолжите поиск.

Вывод: по мере ужесточения конкуренции принцип справедливости начинает буксовать.

Почему? вы уверены, что вам удастся стать лучше двух десятков конкурентов? И на чем основана ваша уверенность? Пяти компаний – да. А двух десятков? А трех десятков? Поэтому чем конкуренция жестче, тем такой подход все менее и менее эффективен.

С другой стороны, давайте обойдемся без крайностей: я не хотел бы, чтобы у вас сложилось категоричное негативное представление. Третий этап все еще неплохо работает, и мы будем выжимать из него все, что можно. Увидим, как.

Второй момент, когда классика буксует, – фактически она не может нам подсказать какие-то методики, технологии в случае, если мы говорим об инновационных продуктах. О предложениях, относительно которых еще нет не только запросов у клиентов, но у них еще нет представления о том, что такие товары или услуги могут быть.

(Зачем я все это рассказываю? Очень часто продавцы, маркетологи, управленцы считают, что продажи ограничиваются классическим подходом. Это досадное, хотя и типичное, заблуждение. Я хотел бы показать другую точку зрения, не ограничивать вас только этой.)

Есть масса историй на этот счет. Историю про *Xerox* вы наверняка слышали. Инженер, разработавший технологию «сухого» копирования, которая сейчас лежит в основе современных устройств, обошел множество компаний. *Xerox* была то ли 10-я, то ли 11-я компания, куда он пришел. В остальных компаниях ему отказывали. Проводились маркетинговые исследования, которые показывали, что порядка 95% клиентов не хотят ничего менять, их все устраивает. Если клиенты не хотят, тогда зачем нам нужен такой продукт?

Xerox тоже провел маркетинговые исследования. Тоже получил процентов 95 отрицательного результата. Честь им и хвала, что они рискнули. И теперь весь мир пользуется плодами их смелости.

Есть история о том, как *Sony* создала плееры «*Walkman*». История фактически полудетективная, авантурный триллер. Происходило все примерно так. Изначально этот продукт разрабатывался инженерами. Им было интересно решить задачу: сделать маленький магнитофончик. Да и все, связанное с «плеером» (как он стал называться потом), было на среднем уровне управления. Руководство компании *Sony* вообще об этом не знало. Все контакты и взаимодействия осуществлялись на уровне личных договоренностей начальников отделов.

Сугубо инженерный подход: «хочу сделать». Получится или нет? Получилось. Электроника вышла на необходимый уровень миниатюризации.

Раз уж сделали, не выбрасывать же. Жалко. Давайте попросим маркетологов, пусть они проведут опрос. Нужно людям это или нет? *Sony* каждую неделю проводит множество маркетинговых исследований. Инженеры договорились с маркетологами на уровне личных контактов: «Включи, пожалуйста, пару вопросов дополнительно в анкету. Тебе не тяжело?» «Нет, не тяжело».

Пока составлялись анкеты, проводились опросы, обрабатывались результаты и т.д., инженеры проявили недюжинную активность, энергичность и договорились с опытным производством о выпуске пробной партии плееров. Это тоже было приблизительно на уровне: «Помоги, наши отцы дружили, мы с тобой знакомы со школьной скамьи. Помоги!».

Хорошо, сделали пробную партию. В этот момент маркетологи приносят отчет, из которого следует, что, по мнению более 70% респондентов, полный бред носить на поясе магни-

тофон, какие-то наушники на улице слушать. Просто абсурд. В здравом уме какому человеку это придет в голову?!

И на этом история заглохла бы, по крайней мере на какое-то время, но на наше (потребителей) счастье опытная партия *уже* выполнена. А тут такое маркетинговое исследование. Куда девать изготовленные плееры? И тогда инженеры обращаются к сотрудникам одного или двух токийских супермаркетов: «Возьмите у нас эту партию на любых условиях, потому что ресурсы потрачены и рано или поздно, но придется отчитываться. Продайте это безобразие кому-нибудь».

И вдруг случается чудо! Буквально за несколько часов вся партия плееров разлетается. Это по сути внутрикорпоративный «заговор» со счастливым финалом.

С этого момента начинается взрыв товарного сегмента «плееры». Чуть позже появились магнитола в компактном формате, потом появились «*Diskman*», потом появились МРЗ-плееры. И можем быть абсолютно уверенными, что следующий формат аудиозаписи будет реализован также и в форме компактного устройства. Вот история.

Вывод. Если мы говорим об инновациях, классический маркетинг буксует. Не надо опрашивать потребителей. Скорее всего, они вам скажут: «Спасибо, нет». Не ожидайте того, что обычные люди, будь то частные лица в магазинах или корпоративные заказчики в лице сотрудника или руководителя отдела снабжения, окажутся суперкреативными. Вряд ли они скажут: «Ба, какая классная идея! Дайте мне сразу много». Скорее всего, они скажут: «Да зачем нам это нужно? Нас все устраивает, у нас все в порядке».

Все это я так подробно пишу здесь, чтобы вы не считали, что продажи исчерпываются маркетинговым подходом. Это работающий метод, но не единственный. На сегодняшний момент есть еще один способ, который звучит весьма просто: лучше продает тот, кто лучше продает. Так вот бесхитростно.

Примеров можно привести много. Но самый наглядный – программы, установленные на вашем компьютере. На долю *Microsoft* приходится от 85 до 95% офисных и домашних компьютерных приложений. Я абсолютно уверен, если у меня есть файл в формате *.doc, то, придя в любой офис, я смогу его прочесть.

Также я абсолютно уверен, что никто из читающих эту книгу не скажет, что это лучшая программа. Единственная программа – да! Альтернативы нет – да! Но вряд ли лучшая. Программы регулярно зависают, требуют все больше и больше ресурсов (хотя абсолютному большинству пользователей необходим минимальный набор элементарных функций). Регулярно возникают скандалы, связанные с обнаружением в программах «дырок», позволяющих улавливать внешний контроль над вашими компьютерами. Кроме того, цена на минимально необходимый пакет программ сопоставима со стоимостью самого компьютера.

Однако, то, что этот продукт далек от совершенства, не мешает ему занимать фактически весь рынок.

Как раз в рамках 4-го этапа родилась идея маркетинговых войн. Логика такая: «Если я отнимаю долю рынка у конкурента, я тем самым увеличиваю собственный объем продаж». Естественно, мы говорим об абсолютно маркетинговых подходах. Мы, конечно, боремся за клиентов, потому что больше нам не за что бороться.

Но как только мы смещаем акценты с «Его Величества Клиента» на конкурента, у нас появляется масса новых, дополнительных возможностей, которые классика нам просто не предоставляет.

И в целях рекламы могу сказать (вслед за западными военными стратегами), что в рамках маркетинговых войн существуют 4 методики, 4 вида войны. Это оборона, нападение, фланговые и партизанские действия.

При этом оказывается, что фланговые атаки – фактически единственная технология, которая позволяет принципиально, существенно снижать риски при выводе инновационных

продуктов, товаров, услуг на рынок. Не исключать риски. Понятно, что не бывает безрисковых и беззатратных решений.

Объем продаж: что это такое?

В этой книге все методики, как уже было сказано, вращаются вокруг увеличения объема продаж. Но прежде, чем говорить о конкретных способах, давайте «копнем» чуть глубже. *А что такое продажи, откуда они «берутся»?* Часто говорят, что *клиенты голосуют ногами или деньгами*. То есть ваши продажи – это результат принятых (или не принятых) решений живых людей. (Независимо от того, частные это лица или должностные, решения всегда принимаются человеком.)

Другими словами, мы боремся за мнение потребителя в нашу пользу. 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 дистрибуцией, сервисом, логистикой непросто. Но убедить клиента в выборе вашего продукта неизмеримо сложнее. Отвечая на незаданный вопрос, хочу заметить, что я бы не стал взрослого человека переубеждать «в лоб».

Пример. До тех пор пока корейские автопроизводители пытались убедить покупателей в том, что их машины хорошие, продажи шли не слишком успешно. Обычно «корейцев» выбирали россияне, уже переросшие отечественные авто, но еще не накопившие на немецкие или японские машины.

Более того, с появлением доступных кредитов позиции корейских авто стали ослабевать. Тогда возникла идея, смутившая многих автолюбителей и посеявшая в их головах сомнения в своей правоте. Корейцы начали давать пятилетнюю гарантию. В то время как японские и европейские автопроизводители предлагают всего лишь 2, максимум 3 года.

Таким образом, корейские производители перестали убеждать «в лоб» потребителей в своем качестве. Дав пятилетнюю гарантию, они тем самым убедительно доказали свое превосходство в надежности. Длительный срок гарантии – кратчайший способ сделать это. Такой подход немедленно сказался на росте объема продаж.

Резюме. *В этой главе очень хотелось подчеркнуть, что маркетинг бывает не только «по Котлеру». И достичь понимания, откуда же берется «объем продаж».*

Вооружившись пониманием основных моментов, давайте перейдем к конкретным технологиям, конкретным методикам.

Глава 3 Стратегический маркетинг: меньше «воды», меньше рисков

Эта глава о том, как должен мыслить руководитель, как все-таки сделать так, чтобы маркетинговая стратегия работала.

Способ мышления руководителя.

Критерии жизнеспособности маркетинговой стратегии.

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 коммерческому директору 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! Или отнимите долю рынка у конкурента! Дальше речь пойдет именно об этих методиках. 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 сейлз-менеджеров? Хорошо. Ранжирование клиентов? Это важно. Оптимизация бизнес-процессов – обязательно. Подбор персонала – да, безусловно. Но для руководителя всего этого еще не достаточно.

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 20 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 слоган: «При всем богатстве выбора другой альтернативы нет»? Именно такие решения я хочу обсудить в этой главе. 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 продаж. Что компания целиком может для этого сделать? 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?!

Критерии жизнеспособности маркетинговой стратегии

Хочу рассказать вам анекдот про мышек. Все их обижают, люди их травят, ставят на них мышеловки. Кошки на них охотятся. Даже совы по ночам их терроризируют, охотятся на них. Мышки терпели, терпели, ну уже никаких мышиных сил не осталось. И тогда они решили пойти к мудрому филину и спросить у него совета. Приходят мыши к мудрому филину и говорят: «Скажи, что нам делать. Люди на нас охотятся, ставят мышеловки, травят нас. Кошки на нас охотятся. И даже по ночам совы спать спокойно не дают». Мудрый филин отвечает: «Проблем никаких. А вы станьте ежиками. У ежика колючая шубка, на него так просто не нападет ни кошка, ни сова. Люди про ежей рассказывают сказки, молоком их поят, умиляются». Все мышки закричали: «Ура, ура! Спасибо, мудрый филин. Давайте станем ежиками!» Идут они к себе обратно домой. И тут самая сообразительная мышка говорит: «А как мы станем ежиками? Где мы возьмем колючие шубки, как мы их наденем, как это все может быть? Давайте вернемся к мудрому филину и спросим». Возвращаются они к нему и говорят: «Как же мы станем ежиками, мы же мыши, как это вообще может быть?» На что мудрый филин поворачивается и свысока говорит: «Ребята, вы меня по пустякам не отвлекайте, я здесь стратегией занимаюсь». Давайте заранее сформулируем критерии жизнеспособности стратегии. Это очень сложный и одновременно очень важный момент. Почему? Понятно, что любая стратегия ориентирована на будущее, которого мы пока не знаем. Поэтому так необходимы критерии, которые позволят заранее, априори, оценить жизнеспособность выбранной стратегии.

Другими словами, разработанная вами маркетинговая стратегия обязательно должна содержать в себе ответы на определенные вопросы. Конечно, соблюдение этого условия автоматически не сделает ее удачной. Но такую стратегию уже имеет смысл воплощать и риски в этом случае минимальны.

Указанных критериев жизнеспособности обычно отмечают не менее восьми. Кроме того необходимо отдельно обсудить аспекты сбора и донесения информации (рекламы). Если, разрабатывая стратегию, вы не нашли ответа хотя бы на один вопрос, – значит ее внедрение пока преждевременно! Известная пословица: «война придет – план покажет» полностью противоречит самой идее стратегического планирования.

Все, что можно спланировать, надо спланировать; все, что можно предотвратить, должно быть предотвращено заранее. Ведь впереди у вас – еще миллион самых разных случайных факторов, на которые придется реагировать, так сказать, экспромтом.

Давайте перечислим критерии жизнеспособности, которыми должна отвечать наша маркетинговая стратегия:

Единственное решение должно обеспечивать долгосрочный успех.

Принцип силы.

Принцип победителя. Стратегия должна обеспечивать применение принципа силы.

Поле битвы. Стратегия должна учитывать «территорию» действия.

Цели стратегии. Чего мы хотим добиться?

Критерии эффективности маркетинговой стратегии.

Единственное направление атаки. Концентрация ресурсов.

Постановка задачи.

Обо всем по порядку.

Единственное решение должно обеспечивать долгосрочный успех

Выше мы уже упоминали о простом полутонном грузовичке «Газель». Аналогичный пример, хотя и находящийся на «противоположном полюсе», – автомобиль «Ferrari». В 30-х годах прошлого века итальянский конструктор, гонщик и предприниматель Энцо Феррари решил заняться производством самых скоростных в мире автомобилей.

Это решение кормит компанию на протяжении 80 лет. О его успешности говорит уже тот факт, что на некоторые автомобили «Ferrari» покупатели стоят в очереди более 3 лет. И компания не торопится удовлетворять их запрос. Зачем? Альтернативы все равно нет. Никто из нас никогда не слышал о проблемах компании, о скидках на «Ferrari», о распродажах, не правда ли? То, что компанию несколько раз покупали, на мой взгляд, говорит скорее о ее ликвидности, нежели о проблемах.

Более того, одно-единственное сильное центральное решение породило массу логических следствий, каждое из которых само по себе – успешное решение. Отличительные конструктивные черты автомобилей этой марки – например, низкий дорожный просвет, расположение двигателя в центре машины – появились не сами по себе, а были обусловлены необходимостью проходить повороты на максимальной скорости.

Для самой скоростной машины в мире, естественно, подходят яркие агрессивные цвета: красный цвет, давно ставший классическим для «Ferrari», желтый, черный. Сложно представить себе «Ferrari» нежных пастельных тонов: розовенький, бежевый или голубенький.

Точно так же «сам себя определил» и способ продвижения данного товара на рынок: если вы производите самый быстрый в мире автомобиль, то вы должны побеждать в самых скоростных гонках. В Европе такие соревнования – знаменитые гонки «Формула-1», в которых команда «Ferrari» – поистине культовая.

Это пример одного решения, которое само по себе гарантирует успех. До тех пор пока нет такого решения (или хотя бы чего-то подобного), говорить о наличии маркетинговой стратегии я бы поостерегся. Дело в том, что на этом пути руководителя обычно подстерегают две основные ошибки – два ложных посыла, которые часто путают с тем самым одним решением.

Лучшие люди. Бытует такая точка зрения: «Если я наберу в компанию лучших сотрудников, то они будут принимать лучшие решения и соответственно это позволит компании занять лидирующие позиции на рынке». На первый взгляд звучит логично. Но как вы сможете выбрать лучших на рынке сотрудников? У каждого человека есть сильные и слабые стороны, все наши недостатки есть продолжения наших достоинств...

Но даже если вы сможете отобрать практически идеальных кандидатов, – уверены ли вы, что эти люди захотят у вас работать? Конечно, вы их должным образом мотивируете, разовьете, обучите... Но где гарантия, что они захотят у вас остаться и проработают до пенсии?

Вот почему я советую вам: ищите наилучших сотрудников, обучайте их, развивайте, стимулируйте – но не рассчитывайте на то, что эти действия автоматически приведут вас к успеху.

Лучший товар. Наряду с верой в «лучших людей» широко распространена еще и вера в некую «рыночную справедливость». Предполагается, что потребитель в конце концов установит истину, разберется, у кого наилучшее на рынке предложение. И тогда наиболее качественный товар или услуга автоматически займет место на пьедестале почета, а худшие предложения будут вынуждены влачить жалкое существование или совсем уйти с рынка.

Этот подход мы уже разбирали, когда обсуждали 4 этапа развития маркетинга. На рынках с жесткой конкуренцией (мне другие не попадались. А вам?) принцип рыночной справедливости уже во всю буксует.

На самом деле ситуация работает с точностью «до наоборот»: потребитель всегда уверен, что лучший товар – у лидера по объему продаж, в штуках, тоннах, коробах, паллетах и т. д. Более того, с точки зрения покупателя, у того, кто продает больше всего товара, всегда лучший сервис, лучший персонал, лучшее обслуживание, лучший ассортимент, лучшее качество и с учетом всего этого – лучшая цена. Люди готовы переплатить за то, что называется воспринимаемой ценностью.

Стадный инстинкт еще никто не отменял. Решение о покупке всегда принимает человек (не важно, будь то должностное или частное лицо). Трудно поверить, что большинство ошибается. Еще один аргумент, навеянный карьерными соображениями. Где-то я прочитал: «за покупку *Xerox* еще никого не увольняли». Имеется в виду, что если офис-менеджер купил копир какой-то другой марки, а тот сломался, то это его вина: почему купил эту технику. А если сломался *Xerox*, то «ну уж если и этот копир сломался, тут ничего не поделаешь...»

С другой стороны на эту же логику работает пословица: «Если ты такой умный, то почему такой бедный?» И действительно, тяжело объяснить, почему твой товар не первый, если он действительно лучший.

Разумеется, все сказанное совсем не означает, что вы не должны совершенствовать свой товар или услугу. Жизнь не стоит на месте. И все, что не развивается, – умирает. Потребители хотят, чтобы товары или услуги становились все лучше, современнее, производительнее, качественнее, экономичнее, экологичнее, натуральнее и т. д. Жаль, но часто маркетинг воспринимают как способ обхитрить покупателя («не обманешь – не продашь»). И за бесконечными сбытовыми ухищрениями забывают сам товар или услугу.

Принцип силы и принцип победителя

Забегая вперед, назову сразу также *принцип победителя*, дополняющий *принцип силы*. Ваши ресурсы должны быть сконцентрированы. «Когда абсолютного превосходства добиться невозможно, нужно добиться относительного превосходства в решающей точке за счет умелого использования того, чем вы располагаете», – говорил известный стратег фон Клаузевиц.

Давайте посмотрим, что такое превосходство абсолютное и относительное. «Когда абсолютного превосходства достичь невозможно...» Давайте начнем от противного. А когда возможно? Для начала попробуйте ответить на такой неожиданный вопрос: где спит обитающая в джунглях 400-килограммовая горилла? На земле? На дереве? В чаще леса? На поляне? На самом деле она спит, где захочет. Потому что горилла такого размера не имеет естественных врагов: на нее никто не осмелится напасть и она может выбирать себе любое место для отдыха, какое ей вздумается.

Впервые аналогию с гориллой я услышал в разговоре о компании *Procter&Gamble*, пришедшей на российский рынок после печально известного дефолта. Рыночная власть этой компании такова, что она диктует свои условия не только поставщикам, но и потребителям: ни один магазин, ни один супермаркет не может себе позволить не иметь на витрине товаров этой фирмы. Соответственно *Procter&Gamble* представляет собой даже не 400-килограммовую, а просто-таки 400-тонную гориллу, настоящего Кинг-Конга: компания приходила на рынок и забирала то, что ей нравилось, по праву сильного.

А что делать компаниям с меньшим весом? Продолжим аналогию с джунглями: если наша фирма – всего лишь 100-килограммовая горилла, нам нет никакого смысла вступать в схватку с 400-килограммовой! Нужно найти то местечко, где мы окажемся самой крупной особью: некую полянку, населенную 50—60- и даже 70-килограммовыми гориллами, на которую 400-килограммовое чудовище по какой-то причине просто не заходит. Именно там мы сможем занять лидирующую позицию по праву сильного, потому что на рынке есть место только для лидера.

Задумайтесь над этим несколько парадоксальным на первый взгляд высказыванием. Лидировать можно по самым разным параметрам: по объему продаж в натуральных величинах, по цене, по скорости поставок, по уровню сервиса, по индивидуальному обслуживанию... Любой клиент руководствуется соображением: «Зачем мне покупать у других, если есть лидер?»

Однако понятие о лидерстве у каждого покупателя свое. Пенсионер или бюджетный работник из глухой провинции не станет покупать у вас пакет молока за 50 рублей, если есть лидер – тот, кто продает его по 45.

Озабоченный своим имиджем бизнесмен не станет покупать у вас даже очень хорошие и качественные часы, если вы не можете предложить ему модель от *Cartier*, – он обратится к лидеру, представляющему на рынке самые дорогие и престижные марки.

Начальник отдела снабжения, для которого важнее всего стабильность производства, не будет покупать сырье, ориентируясь только на цену, – он предпочтет обратиться к лидеру по надежности поставок, который гарантирует ему бесперебойную работу.

Одним словом, никто не покупает «товар вообще»: каждый клиент определяет одну или несколько наиболее важных для себя характеристик продукта и выбирает поставщика, лидирующего именно в этой области.

Существует так называемая идеология «я тоже» («me too»), сторонники которой призывают копировать действия лидера в той области, где вы работаете. По их мнению, если вы постоянно идете на шаг позади лидера, то можете повторять все его удачные шаги, избегая неудачных. На первый взгляд это логичный путь к успеху. Но поставьте себя на место кли-

ента: зачем ему «копия»? Он выберет «подлинник», «первый вариант», причем выберет его по своим собственным критериям.

Если я как потребитель (еще раз оговорюсь, частное или должностное лицо), уже решил (!), что самое дешевое или самое дорогое, самое качественное или самое натуральное, самое большое или самое компактное – это товар марки «А», то зачем я буду обращать внимание на марку «Б»? Я *уже* принял решение! Так зачем мне нужны новые муки выбора? Я что, не знаю чем заняться?

Поэтому давайте вернемся в наши «джунгли» и поищем себе подходящую полянку – иными словами, рыночный сегмент, в котором вы будете самым крупным игроком. Все маркетинговые построения, весь ваш рост продаж – все должно быть подчинено этой цели; выходя на новые сегменты, прирезая себе новые «полянки», вы должны постоянно оставаться «самой крупной гориллой».

Есть такая пословица: «Лучше быть большой рыбой в маленьком пруду, чем маленькой рыбой в большом пруду». И, оказывается, еще Гай Юлий Цезарь две с половиной тысячи лет назад сказал, что «лучше быть первым парнем в деревне, чем вторым в Риме». (Признаюсь, я всегда считал, что это русская народная пословица.)

По сути, это и есть принцип победителя, который гласит, что ваши ресурсы должны быть не просто сконцентрированы, а сфокусированы на таком рыночном сегменте, где вы будете лидером.

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.