

12+

Алексей Назаров

УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ 2.0.



Алексей Назаров

**Управление продажами 2.0.
А на самом деле
управление покупками**

«Издательские решения»

Назаров А.

Управление продажами 2.0. А на самом деле управление
покупками / А. Назаров — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-606447-8

Книга вас удивит и точкой зрения на управление продажами, и своим небольшим объемом, и мощностью принимаемых решений. В книге изложена методика принятия управленческих решений относительно того, как и где управлять продажами, сколько и на что тратить бюджет маркетинга и продаж, как искать эффективные точки приложения усилий, как спрогнозировать эффективность деятельности по продаже. В книге вы найдете полноценную методику анализа вашей деятельности по продаже.

ISBN 978-5-00-606447-8

© Назаров А.
© Издательские решения

Содержание

Предисловие	6
Глава №1. Определение. А чем, собственно, мы управляем?	7
Способы воздействия на управляемый объект	9
Что такое продажи?	10
Что такое маркетинг?	11
Что такое управление продажами?	12
Что такое маркетинг-микс?	13
Глава №2. А где мы этим управляем?	15
Что это такое МПР?	15
Что такое карта МПР?	18
Что такое критерий выбора?	19
Глава №3. Как мы можем этим управлять?	24
На что мы влияем сейчас?	25
Ценностное предложение компании. USP	27
Конец ознакомительного фрагмента.	31

Управление продажами 2.0

А на самом деле управление покупками

Алексей Назаров

© Алексей Назаров, 2025

ISBN 978-5-0060-6447-8

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Моей лучшей жене посвящается.

Екатерине Назаровой.

**За каждым мужчиной стоит женщина, которая говорит...
говорит, говорит, говорит...**

Благодарность

Елене Шаровой за поддержку, за помощь, за последовательность и терпение, да просто за то, что была рядом и помогала.

Наталье Измайловой за помощь в редактировании и корректуре текста книги.

Предисловие

Зачем написана эта книга?

Она написана как практическое пособие для действующих управленцев, консультантов в области управления продажами и бизнес-тренеров. Надеюсь, она станет для них источником информации и целостного взгляда на непростой предмет – управление продажами.

Зачем еще одна книга на эту тему? Ведь уже существует множество книг, мотивационной литературы, подборок лайфхаков. Хватает и серьезных трудов: книги Давида Иосифовича Баркана, Дэвида Джоббера и Джефа Ланкастера – фундаментальные труды на девятьсот страниц каждая. Тогда почему вы держите в руках эту книгу?

Прочтя множество книг, больших и малых, отработав в качестве консультанта в области управления продажами и управления компанией более пятнадцати лет, я так и не смог получить исчерпывающую картину этого предмета.

Компактные и зачастую поверхностные книги выглядели, как крохотные пластыри, которые не лечили боль клиента. Огромные труды циклопического размера казались калейдоскопом из моделей, методик, приемов, инструментов и пугали своей сложностью и отсутствием единой структуры информации. Все это многообразие знаний не укладывалось в голову в единую модель или методику и представлялось мне разбросанными на столе цветными камешками.

Малое количество камешков или большое, картина из них не складывалась все равно.

Увлечшись ранее системным подходом, я захотел систематизировать все знания по теме и создать методику построения эффективной функции продаж в компании.

В процессе анализа материала мной уже были написаны две книги: «Управление продажами», в соавторстве с Ольгой Будовской, и «Маркетинг и продажи – кому отдать бюджет компании», в соавторстве с Егором Шиенковым. Со временем эти книги в моей голове стали сливаться в одну. Это и побудило меня написать данную книгу.

Я взял за основу вот такой подход: если в модели нет простоты и логичности – она далека от реальности и требует иного взгляда на предмет.

Главное, чтобы предложенные модели описывали реальность по возможности точно и полно. Предложенный мной способ размышлений должен систематизировать в этой книге все или почти все, что уже создано по теме. Для этого книга и написана – для систематизации. Из-за такой задачи (систематизации) описание некоторых областей будет выглядеть поверхностным. Прошу извинить меня, дорогой читатель, но книга будет достаточно нагруженной.

Подытожим.

- Это практическое и учебное пособие.
- Это целостная модель, описывающая реальность.
- Это взгляд, который позволит строить более эффективные системы управления продажами.

Ну что, приступим?

Глава №1. Определение. А чем, собственно, мы управляем?

Давайте начнем с определений.

Управление продажами – это управление чем-то для достижения поставленной цели. Какова же цель?

С целью все понятно: мы хотим, чтобы покупатель выбрал нас как продавца и купил товар или услугу, несмотря на многообразие других похожих предложений. Давайте немного уточним. Мы не просто этого хотим, а пытаемся повлиять или даже управлять поведением покупателя, для того чтобы он принял решение купить именно у нас.

Да, к цели вопросов нет.



Мы хотим, чтобы клиент, сравнивая создаваемую нами ценность с собственными материальными и эмоциональными затратами на приобретение и использование продукта, предпочел нас, наше предложение.

Получается:

Субъект управления – это тот, кто управляет объектом, то есть наша компания, мы, продавцы.

Объект управления – это то, чем мы управляем, на что влияем.

Можно подумать, что в данном случае наш объект – покупатель. Он может совершить акт покупки, обменять свои деньги на наш товар или услуги. Значит, мы будем пытаться управлять его поведением и влиять на его выбор. **Тогда мы управляем объектом** – это поведение покупателя во время осуществления его выбора.

Но подождите, у нас как у производителя товара не всегда есть доступ к конечному покупателю. Мы пытаемся управлять поведением доступного нам в первую очередь дистрибьютора или какого-то иного посредника, который уже, соответственно, продает наш товар в рознице конечному покупателю. Посредник предлагает наш продукт или услугу своему клиенту, и мы лишены инструментов прямого влияния на клиента. При сложных цепочках поставок возникает много объектов и субъектов управления, да еще и много ситуаций управления, но об этом позже.

При этом объект управления не меняется – поведение покупателя.

По сути, мы не управляем продажами, мы пытаемся управлять покупками клиента или посредника / дистрибьютора (он и есть клиент в данном случае). Так и нужно было бы назвать функцию продаж в компании – «отдел покупок».

А вот, кстати, если мы продаем что-то с использованием наших сотрудников отдела продаж, то мы управляем только их поведением – это объект управления. Причем управляем так, чтобы они управляли другим объектом – поведением покупателей. Получается такое двухколенное управление.

Разберем подробнее субъекта управления. Это мы – компания, создавшая товар или услугу и заинтересованная в ее продвижении.

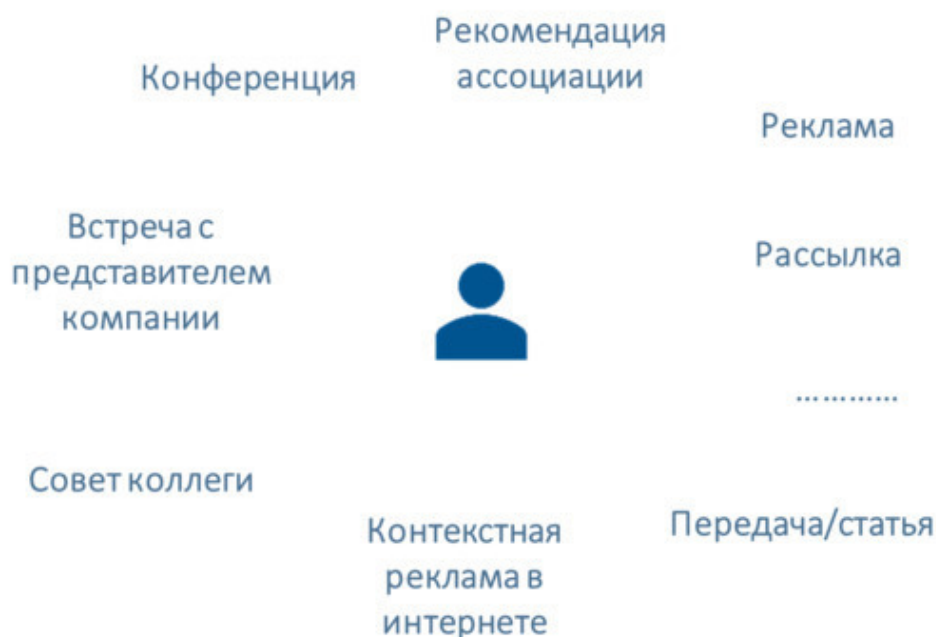
Даже когда мы напрямую не общаемся с конечным покупателем, мы как субъект воздействуем на наших партнеров: дистрибьюторов и посредников, чтобы они воздействовали далее на клиента в наших интересах. Да, воздействие становится менее предсказуемым, но так уж устроены продажи.

Способы воздействия на управляемый объект

Их масса. Первый, который сразу приходит в голову, это продавец, рассказывающий о нашем товаре или услуге.

Что еще?

- Реклама во всех ее формах – online или offline, не так это важно.
- Выставки и конференции.
- Советы экспертов и авторитетные мнения.
- Советы друзей и знакомых и так далее.



Способов много, они разнообразны, обладают разной эффективностью и составляют различные статьи и суммы затрат в бюджете компании. Комбинацию каких способов должна выбрать компания – это ее решение как субъекта. Этому вопросу будет посвящена целая глава данной книги.

Что такое продажи?

Рассмотрим многочисленные определения.

«Продажи – это обмен товара на деньги, подтвержденный чеком продажи, актом выполненных работ, накладной передачи товара. В последних двух случаях – денежное движение фиксируется отдельным документом».

«Продажи – это циклический процесс коммерческого взаимоотношения между двумя лицами, который заканчивается обменом товара на деньги».

«Продажа – бизнес-понятие, описывающее практически любую коммерческую деятельность, бизнес вообще. Продажа чаще всего является завершающим этапом бизнес-цикла коммерческого предприятия».

«Продажи – это процесс коммуникации с клиентом, результатом которого будет осязаемый результат в виде заключения сделки».

Если обобщить приведенные здесь и множество других, близких по смыслу определений, можно вывести следующее.

Продажи – это процесс коммуникации с клиентом, который происходит по завершении всех других процессов в компании: производства, маркетинга, логистики и т. д. Это обмен созданной компанией потребительской ценности на деньги и ментальные усилия клиента.

Что мы можем вынести из этих определений? Что продажи воспринимают отдельно, а маркетинг отдельно. Продажи ассоциируются с отделом продаж и только. А вот это интересно...

Если мы управляем поведением покупателя, то мы можем это делать совершенно различными способами. Отдел продаж и его сотрудники – это всего лишь один из способов воздействия на клиента. Один из, и не обязательно основной.

Причина всех калейдоскопов моделей и инструментов – это заблуждение руководства компании, что продажи должны быть отдельно от маркетинга и осуществляют продажи главным образом в отделе продаж. А маркетинг иногда помогает их делать, а иногда мешает.

Когда некоторые авторы книг начинают описывать управление продажами, они сталкиваются с тем, что далеко не все продажи делаются в отделе продаж, и книги становятся огромными – нужно описать все частные случаи продаж, а их очень много. Да, фиксация продаж происходит там, в отделе продаж, но воздействие на покупателя может произойти и вне этого отдела. Здесь бы авторам и сделать вывод, что нужно не делить функции, а описывать все места и моменты воздействия на покупателя и отталкиваться от них. Но если поступить так, то это начнет ломать стройную систему распределения функций внутри всех компаний. Мало кто готов объединить в одну функцию маркетинг и продажи.

Но мы пойдем дальше и сделаем такое объединение. Если вы помните, нам не так важно обособить функции, как описать процесс того, как процесс покупки устроен на самом деле. Потом уже можно и функции вокруг этого процесса формировать, но не наоборот.

Что такое маркетинг?

Рассмотрим многочисленные определения.

«**Маркетинг** – это предвидение, управление и удовлетворение спроса на товары, услуги, организации, людей, территории и идеи посредством обмена».

Ричард Джон Эванс

«**Маркетинг** – понятие комплексное. Оно включает в себя все виды деятельности, связанные с обменом между людьми или странами, направленные на удовлетворение потребностей и желаний потребителей».

Юрий Васильевич Паикус

«**Маркетинг** – это сумма всех действий в рамках политики товарооборота с целью создания, поддержания и расширения рынка».

Хайнц Швальбе

«**Маркетинг** не следует отождествлять с продажей товаров. Если функция торговой системы состоит в том, чтобы убедить покупателя купить то, что уже произведено, задача маркетинга есть поставка на рынок того товара, в котором потребитель действительно нуждается. Коммерческие усилия по сбыту – это сосредоточенность на нуждах продавца, а маркетинг – это сосредоточенность на нуждах покупателя. Коммерческие усилия по сбыту – это забота о нуждах продавца по превращению его товара в наличные деньги, а маркетинг – это забота об удовлетворении нужд клиента посредством товара и целого ряда факторов, связанных с созданием, поставкой и, наконец, потреблением этого товара».

Теодор Левитт

Обобщим данные определения и напишем коротко.

Маркетинг – это многогранная деятельность организации, включающая в себя разноплановые мероприятия по взаимодействию с клиентом в любой форме, в том числе и деятельность по продаже.

В жизни мы замечаем идеологическое разделение продаж и маркетинга на разные функции. Причина этому понятна, есть желание разделить разную с виду деятельность отделов и их сотрудников. Но плата за такое деление огромна. Мы еще с этим делением поборемся, но чуть позже.

Что такое управление продажами?

Есть несколько вариантов, поэтому обратимся к интернету.

Часть определений очень узкие.

«**Управление продажами** – это то, как устроен процесс получения прибыли, а это и управление каналами сбыта, и организация отдела продаж – от найма менеджеров до их обучения и мотивации, а также внедрение автоматизированных систем, которые упрощают и приводят в порядок процесс реализации товара».

Здесь говорится о каналах сбыта и о том, как нужно деятельность по продажам в каналах сбыта поддерживать. Это скорее определение для понятия «Управление деятельностью по продаже в отделе продаж». Нас оно не устраивает, мы хотим посмотреть шире.

«**Управление продажами** способствует достижению маркетинговых целей бизнеса».

Ура, это вообще обо всем на свете. Реклама способствует достижению маркетинговых целей компании? А выпуск нового продукта способствует?

Есть определения очень общие, например, из «Википедии»:

«**Управление продажами** (sales management) – бизнес-дисциплина, ориентированная на практическое применение методов продаж и управление продажами фирмы. Это важная бизнес-функция, как чистые *продажи* (видимо, есть и „грязные“ – Прим. автора этой книги), за счёт продажи продуктов и услуг и, как следствие, получение прибыли от большинства коммерческих операций. Это также типичные цели и показатели эффективности управления продажами».

Ну, одно мы уже поняли – стоит разделять понятия «Управление деятельностью по продаже» в отделе продаж и «Управление продажами». Графически это разделение можно изобразить так:



Что такое маркетинг-микс?

Зачем нам маркетинг-микс?

По идее, этот термин описывает (должен описывать) все сочетания воздействий на потребителя. А если у нас есть описание, то мы можем моделировать наше воздействие на него во всем его многообразии и управлять поведением покупателя наилучшим образом.

Рассмотрим разные определения.

«**Маркетинг-микс** – это набор маркетинговых инструментов, используемых компанией в мероприятиях для продвижения своей продукции».

«**Маркетинг-микс или комплекс маркетинга** – это набор инструментов для ведения определенной тактики бизнеса».

Из всех попыток описать маркетинг-микс ближе всех к истине был *Нейл Борден*. Именно его модель стоит называть полноценным маркетинг-микс, она легла в основу всех последующих вариантов и появилась первой из них, еще до Второй мировой войны.

Модель предлагает **12 элементов**, используемых для разработки маркетинговых программ.

- **Товар**. Планирование – установки и процедуры, связанные с:
 - а) предполагаемыми товарными линиями – свойства, дизайн товара и т. д.;
 - б) целевыми рынками – кому, где, когда и в каком количестве предлагаются товары;
 - в) политикой в отношении новых товаров – программы исследований и разработок.
- **Ценообразование** – установки и процедуры, связанные с:
 - а) избранным уровнем цен;
 - б) установлением конкретной цены – круглые / некруглые цифры и т. д.;
 - в) политикой ценообразования – неизменная цена или варьирующаяся, сохранение цены, использование преysкуранных цен и т. д.
- **Торговая марка** – установки и процедуры, связанные с:
 - а) выбором торговых марок;
 - б) политикой в отношении торговой марки – индивидуальное или родовое фирменное название [локальная, зонтичная или материнская торговая марка];
 - в) продажами под частной маркой посредника [обычно это частные марки розничной торговли] или без марочного имени.
- **Каналы распределения** – установки и процедуры, связанные с:
 - а) каналами, связывающими изготовителя и потребителя;
 - степенью избирательности в отношении оптовых и розничных продавцов;
 - стремлением к сотрудничеству с торговлей.
- **Деятельность торговых представителей** – установки и процедуры, связанные с нагрузкой торговых представителей и методами в:
 - а) продажах организациям-производителям;
 - б) сегменте оптовой торговли;
 - в) сегменте розничной торговли.
- **Реклама** – установки и процедуры, связанные с:
 - а) рекламным бюджетом, т. е. с нагрузкой на рекламу;
 - б) выбором концептуальной основы рекламы: желательного образа продукта или желательного корпоративного образа;
 - в) рекламой-микс – рекламой, ориентированной на торговлю, а через нее – на потребителей.
- **Продвижение** – установки и процедуры, связанные с:

- а) нагрузкой особых планов продаж или мероприятий, ориентированных на торговлю или предполагающих ее посредничество;
- б) формой этих мероприятий для стимулирования потребителей и для стимулирования торговли.
- **Упаковка** – установки и процедуры, связанные с созданием упаковки и маркировки.
- **Демонстрация товара** – установки и процедуры, связанные с:
 - а) нагрузкой на способствующие эффективным продажам демонстрации и выкладки товара;
 - б) методами, выбранными для обеспечения демонстрации товара.
- **Обслуживание** – установки и процедуры, связанные с обеспечением необходимого сервиса.
- **Материальная обработка** – установки и процедуры, связанные с:
 - а) складированием;
 - б) транспортировкой;
 - в) управлением материально-техническими запасами.
- **Поиск и анализ данных** – установки и процедуры, связанные с поиском, анализом и использованием информации в маркетинговых операциях.

В этом маркетинговом миксе есть зоны ответственности и продаж, и маркетинга. В этом смысле *Нейл Борден* – это тот гигант, на плечах которого стоит предлагаемая мной методика анализа и описания управления продажами. Он объединил в одной модели области ответственности обеих функций. Задав тренд на размерность описания, *Борден* не учел, что некоторые из компонентов его маркетингового микса выглядят пересекающимися. Тем не менее, это самая ранняя из описываемых моделей.

Итак, модель *Бордена* – самая многокомпонентная, она описывает достаточно большой объем размерностей, связанных с продвижением продукта к месту его последнего обмена с розничным потребителем. Из двенадцати факторов пять связаны с продажами. Это 11, 9, 7, 5, 4. Модель *Бордена* больше других моделей объединяет деятельность отделов маркетинга и продаж в компании. По сути, она рассматривает весь процесс сбыта товара как единый. Но ей не хватает комплексности в плане помощи в выборе. Выборе среди множества потенциальных вариантов рыночных предложений, которые в состоянии породить данная модель. Подход *Бордена* помогает рассмотреть самый богатый набор переменных и охватывает оба аспекта деятельности: маркетинговой и продающей, но не касается процесса верификации эффективности и экономической обоснованности порожденных потенциальных вариантов.

Подведем итоги.

- Цель управления – покупка.
- Объект управления – поведение покупателя.
- Субъект управления – мы, наша компания (чаще всего).
- Способ управления – разные методы воздействия на покупателя или партнера в разных местах принятия решения о покупке.

А вот про эти «места» подробнее расскажу в следующей главе.

Глава №2. А где мы этим управляем?

Что это такое МПР?

МПР – это **момент** или **место** (мне больше нравится «место», но это не так важно) принятия решения о покупке клиентом.

Впервые этот термин появился в нашей с Егором Шиенковым книге «Маркетинг и продажи – кому отдать бюджет компании».

Что характеризует это «место»? Все ситуации, в которых покупатель делает выбор, принимает решение о покупке. Все обстоятельства, сложившиеся вокруг этого момента.

Нам они зачем? Так мы в эти моменты и должны на него воздействовать, управлять его поведением, потому что если уж им и управлять, то именно здесь и сейчас.

Зачем нам вводить понятие МПР? Когда мы рассматриваем наши усилия по продажам и маркетинговому воздействию, мы делаем это эгоистично, смотрим с нашей стороны, со стороны усилий компании. А вы же помните девиз автора этой книги – дать модель, описывающую реальность как можно ближе к ней. Так вот, реальность – это не наши усилия по продаже, а покупка, которую совершает покупатель. И в большинстве случаев – купит он товар или услугу и без нашего воздействия на него. Купит он не столько, сколько мы хотим, и даже не обязательно нашу продукцию, но купит, если ему надо.

Значит, мы должны начать с описания этой реальности, то есть момента покупки. А потом уже будем пытаться в этой реальности управлять поведением покупателя. Ведь это и есть управление продажами на самом деле.

Я не буду описывать МПР во всех подробностях и нюансах. Это было сделано в предыдущей книге – «Маркетинг и продажи – кому отдать бюджет компании», но общее понятие о моменте покупки нам понадобится.

Для того чтобы сформировать понимание, что же такое МПР, приведем самую простую модель процесса покупки:



Схема достаточно проста.

Что она описывает? Процесс выбора моторного масла (для примера) конечным розничным покупателем. Моментов принятия решения покупателем здесь много – целых шесть штук.

О чем это нам говорит? Клиент может принять решение еще до посещения магазина, находясь под воздействием рассылки, мнения знакомых, увиденной недавно телерекламы. Или принимает решение, заглянув в багажник своей машины в поисках канистры с маслом, сиюсья вспомнить, какое масло он заливал в прошлый раз. Помимо того, он может принять решение заранее, но изменить его уже в магазине или на станции технического обслуживания, где он будет менять масло.

МПП разные, с разной степенью воздействия на покупателя. Но все они, места покупки и потенциальные места продаж, это места потенциального управления поведением покупателя.

Приведем пример отличия места принятия решения от самого акта покупки. Как утверждают некоторые исследования, 63% покупателей моторного масла точно знают, что они купят еще до того, как вошли в магазин. Еще 22% точно знают марку масла, а на месте лишь уточняют детали, например вязкость, объем, на сколько его хватит.

Покупка моторного масла является типичным примером, демонстрирующим отличие МПП от самого акта покупки. Мы понимаем, что эти два процесса разведены в пространстве и времени.

Сразу же напрашивается вопрос: стоит ли тогда тратить время и деньги на обучение и мотивацию продавцов, мерчандайзинг, проводить трейд-маркетинговые мероприятия в розничных точках, если покупатель приходит туда уже с готовым решением? Может ли продавец переубедить клиента, повлиять на его решение в пользу другой марки масла?

Хочется ответить быстро и уверенно «не стоит», но ответ не столь очевиден. Нам необходимо узнать, где на самом деле случился главный МПП данного клиента. Перед телевизором, во время просмотра рекламы? Во время изучения сервисной книжки своего автомобиля? В процессе чтения автомобильных журналов или просмотра контента автомобильных блогов? А может быть, покупатель предпочитает из раза в раз приобретать одно и то же моторное масло и для него это дело привычки, так ему комфортнее? А если жизнь складывается таким образом, что марку масла все-таки придется поменять, то где он получит информацию

о разных марках масла и их характеристиках? Уж не у продавца ли в магазине? Или пойдет в интернет читать отзывы?

Мы сейчас не будем углубляться в эту тему, я хочу просто ввести понятие МПР и показать их многообразие.

Кто должен описать и изучать все виды МПР? Маркетинг. У него и методы для этого есть, и инструменты сбора и анализа информации.

Кто должен анализировать потенциальную силу нашего воздействия в разных МПР? Маркетинг. На основе исторических данных и на основе прогнозов.

Кто должен планировать, на какие именно МПР мы будем воздействовать, а на какие не стоит усилий? Маркетинг.

Кто должен применять всю палитру способов воздействия на покупателя? Маркетинг и продажи.

Как-то так получается, что маркетинг и есть «Управление продажами». Не путайте с *управлением продажами в рамках отдела продаж*, это маленькая часть всего процесса и не всегда самая решающая.

Допустим, маркетинг описал и сформулировал все МПР нашего потенциального покупателя. Что дальше? Дальше нам нужны все МПР, для всех покупателей, на протяжении всей товаропроводящей цепочки. А это уже целая карта МПР.

Что такое карта МПР?

Карта МПР – это описание всех точек принятия решений о покупке всех покупателей, вовлеченных в процесс обмена товара или услуги на деньги.

А вот и она:



Эта схема уже требует пояснения. Помимо уже знакомой вам правой части с описанием МПР конечного покупателя, появился еще и путь канистры с завода до прилавка магазина или автосервиса.

Этот путь выслан своими МПР. Какими? Перед компанией стоит задача стимулировать **собственных продавцов**. Форма влияния на них – мотивация, материальная или нематериальная.

Наш продавец должен повлиять на **закупщика дистрибьютора** (он не всегда присутствует в цепочке, но тут мы рассматриваем такой пример). Форма влияния – наши коммерческие условия, а это сроки и объем поставок, условия оплаты, а также коммерческие свойства самого товара. Другие моменты ему не интересны.

Продавец дистрибьютора похож на нашего продавца, ему мы тоже продаем идею, что нужно сделать фокус именно на нашем продукте, а не на продукте конкурента. Форма влияния похожая – материальная и нематериальная мотивация.

Дальше **закупщик розничного магазина** – на него влияем так же, как на закупщика дистрибьютора, форма воздействия примерно такая же.

Есть еще **закупщик автосервиса** – это не закупщик магазина, но в целом похож на любого закупщика по предполагаемым формам воздействия и критериям выбора.

Что такое критерий выбора?

Во всех МПР у их участников, то есть покупателей, есть свои критерии выбора.

Критерии выбора – это набор параметров, по которым покупатель сравнивает различные предложения. Например, наш товар и товар конкурента.

Это может быть:

- стоимость товара;
- надежность (воспринимаемая);
- привычка покупать именно этот товар;
- наличие сервиса и так далее...

Каждый покупатель, будь то посетитель розничного магазина или профессиональный закупщик большого предприятия, при принятии решения о покупке руководствуется чаще всего более чем одним критерием.

Нам иногда удается слышать от покупателя жесткие по своей форме заявления: «Для нас главное – цена» или «Для меня главное – качество, все остальное неважно». При детальном опросе таких покупателей всегда оказывается, что критерий принятия решения был не один, а три-четыре, но озвучен самый простой и очевидный (не значит, что главный).

Часто покупатель все-таки озвучивает несколько критериев. Например, «Конечно, главное – цена. Но я хочу, чтобы и поставка была по срокам, в пределах разумного, и чтобы качество на высоте, и сервис, к которому я привык, и так далее...» Смысл понятен: при принятии решения покупатель всегда имеет несколько критериев для оценки нашего товара или услуги.

Рассмотрим чуть глубже и попробуем оценить критерии выбора покупателя не по шкале «важно – не так важно», а представить их в цифрах.

Количество характеристик, по которым осуществляется выбор товара, равен условному числу – i . Оценку товара по какой-либо из характеристик обозначим буквой P . Оценка – это насколько товар соответствует ожиданиям клиента. Например, качество вашего товара воспринимается как 8 из 10 (1 – минимум, 10 максимум).

Тогда получается, что у нашего товара есть некоторое количество, равное i , q_i характеристик, влияющих на его привлекательность для покупателя.

Для понимания приведем несколько гипотетических характеристик пакета сока, оценка которых является критерием его выбора у покупателей. Это могут быть:

- q_1 – вкус. Более чем очевидно, что вкус сока влияет на покупательские предпочтения;
- q_2 – объем упаковки. Кому как удобно, для кого-то пол-литра тяжелый вес, а для кого-то и полтора литра не объем;
- q_3 – полнота информации при маркировке пакета. Например, мне важно иметь максимум информации о том, что в пакете, состав сока, производитель;
- q_4 – наименование. Кому-то не безразлично, какую надпись на пакете сока он видит в своем холодильнике.

Ну и так далее...

Возможно, у кого-то сразу появится вопрос как получить оценку этих характеристик? В каких единицах можно посчитать, насколько нравится вкус или удобна упаковка? Ответ: в любых! Можно в баллах от одного до десяти или по пятибалльной шкале, можно в процентах. Это совершенно неважно, главное, чтобы шкала единиц в оценках была одинаковой.

Так как же и где получить эти оценки? Оценку может дать сам покупатель или эксперт, который этого покупателя очень хорошо знает.

Нам еще необходимо получить нашу общую оценку конкурентоспособности. Для этого следует ввести еще одну величину, называемую «важность» или «значимость». Обозначим ее как **a_i** . Она будет показывать, насколько каждый из параметров значим для покупателя и, соответственно, насколько сильно он влияет на принятие решения в пользу покупки нашего товара или товара конкурента.

Например, покупатель выбирает мобильный телефон. У него есть некоторое количество характеристик, значение которых важно для выбора в той или иной степени. Вот некоторые из них:

- цена;
- память;
- производительность;
- батарея;
- бренд или марка телефона;
- камера;
- цвет.

Это и есть q_1, q_2, q_3 и так далее. Но при оценке телефона по этим параметрам каждый из покупателей придает им разное значение. Для кого-то важны больше всего производительность и качество картинки, для кого-то – внешняя привлекательность и солидность бренда. Для кого-то – крутая камера.

Числовое представление этих предпочтений выражается в виде значения **a_i** . Теперь приведем формулу так называемой интегральной оценки конкурентоспособности (обозначается **I**), в которую включены все единичные оценки q_i с учетом их важностей a_i .

$$I = q_1 * a_1 + q_2 * a_2 + q_3 * a_3 + q_i * a_i$$

или

$$I = \sum_i q_i * a_i$$

Что мы имеем? Критерии выбора покупателя с различными значимостями (весами) и общий показатель конкурентоспособности – некий балл, который сам по себе нам не много что скажет. Но вот в сравнении с конкурентами объяснит нам, почему покупатель выбрал или не выбрал наш товар.

Если говорить проще, то нам нужна любая модель, которая поможет нам описать наш продукт с точки зрения покупателя и собрать данные для сравнения нас с конкурентами.

Для этой цели многокритериальное сравнение вполне себе современный подход. Да еще и с разными весами критериев. Он дает однозначный ответ – любое предложение товара или услуги выглядит как одна цифра, отражающая ценность предложения.

Дальше нужно сравнить цифру нашего предложения и цифру предложения конкурента. И не просто цифры разных конкурентов, но и еще в каждом МПР.

Как мы соотносимся с конкурентами? Собираем все цифры воедино. Сравниваем наш товар с товаром конкурента с учетом полезностей товара для покупателя. Выясняем, чье же предложение победит. Рассчитываем так называемый **«интегральный показатель конкурентоспособности по отношению к конкурирующему товару»**. Обозначаем его буквой **К**.

$$K = I_{\text{наш}} / I_{\text{конкурента}}$$

Какая здесь наблюдается зависимость:

- если $K > 1$, то наш товар лучше конкурента;
- если $K < 1$, то наш товар хуже. Воспринимается клиентом слабее;
- если $K = 1$, то наш товар и товар конкурента одинаково желанны для покупателя.

Концепция расчета интегрального показателя конкурентоспособности по отношению к конкурирующему товару, конечно, очень красивая и полезная.

Существует значительная разница между тем, как покупатели представляют свое поведение, и тем, как они ведут себя в реальности. И дело совсем не в откровенности опрашиваемых, а в возможности их объективно понять собственную мотивацию.

Собственно, выяснение максимально близкого к реальности восприятия различных товаров покупателями – одна из главных задач маркетинга.

Лучше иметь ориентировочные данные, чем не иметь никаких.

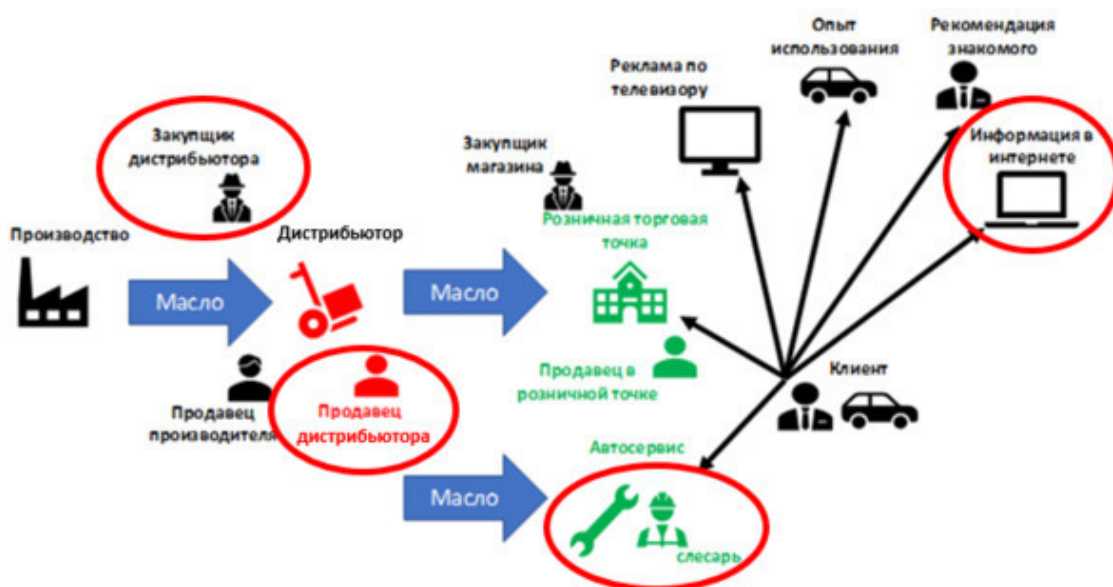
Как определить те МПР, на которые мы хотим влиять?

МПР много, все они по-разному влияют на продвижение товара до конечного покупателя – вспомним карту МПР. В разных МПР мы продаем разное – сам товар или услугу, идею, что его нужно предпочесть, или идею, что его стоит поддержать в дальнейшем продвижении.

Во всех ли МПР мы должны «победить» конкурентов? Нет. Мы время от времени в каждом из них побеждаем или проигрываем, это зависит от обстоятельств и того, с кем из конкурентов нас сравнивают. Получается, что в каждом МПР у нас появляется процент выигрышей и проигрышей.

Везде ли мы хотим этот процент увеличить с помощью нашего воздействия, то есть управлять продажами активно? Есть менее и более принципиальные МПР. Можно сконцентрироваться на некоторых из них, а в некоторых положиться на случай и удачу. Ресурсов на полное управление всеми продажами во всех МПР хватает у немногих компаний. Тотальное управление продажами доступно не всем.

Вот как наглядно можно представить концентрацию наших усилий по управлению продажами:



Это очень соблазнительная идея, воздействовать на покупателя везде. Да это еще и очень сильно влияет на результат, но все дело в ресурсах, их не хватает на управление продажами во всех без исключения МПР.

Итак, мы должны выбирать те МПР, которые считаем принципиальными для повышения вероятности финального обмена товара на деньги.

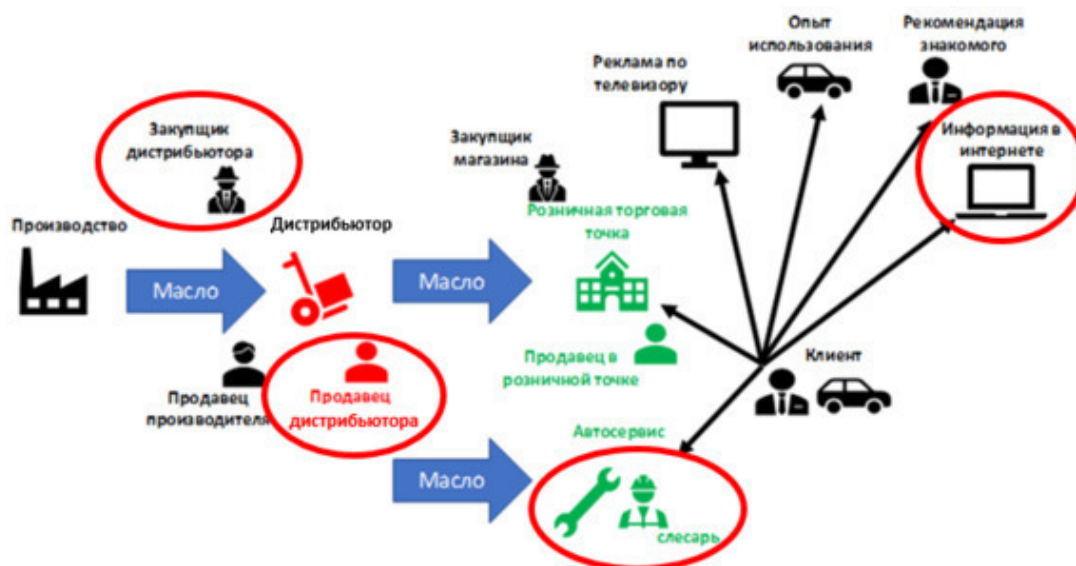
Глава №3. Как мы можем этим управлять?

С описанием и понятиями справились, самое время перейти к управлению. Начинать нужно с анализа того, чем мы управляем сейчас, в каких конкретно МПР и как мы оказываем воздействие на покупателя.

На что мы влияем сейчас?

Нужно провести ревизию наших текущих усилий, это не так сложно.

Овалами выделены МПР, на которые мы влияем:



– **Закупщик дистрибьютора.** Форма влияния – коммерческие условия, вид влияния – переговоры. За счет чего оказываем воздействие – аргументы с опорой на коммерческую политику нашей компании. Его критерии выбора известны нам не до конца. Конкуренты наши известны, а вот соотношение их предложения с нашим предложением не до конца понятно.

– **Продавец дистрибьютора.** Форма влияния – материальная и нематериальная мотивация, вид влияния – встречи и обсуждения. Помощь – участие в переговорах с клиентами (эпизодическая). За счет чего оказываем воздействие на него – выстраиваем личные отношения и надеемся, что при проведении своих переговоров он про нас не забудет. Иногда ездим с ним вместе на переговоры и помогаем ему с его клиентами. Обучаем нашей продукции, общаемся с небольшим количеством продавцов. Их критерии выбора нашего товара не знаем, но знаем, за что они получают премию, это влияет на структуру критериев выбора.

– **Слесарь автосервиса.** Форма влияния – материальная и нематериальная мотивация, вид – встречи и презентация нашего продукта. Рассказываем о продукте, стараемся вызвать лояльность и построить отношения, надеемся, что он станет лояльным к нашему продукту за счет хороших отношений с нами. Иногда дарим подарки для повышения лояльности. Встречаемся с небольшим количеством слесарей автосервиса. Критериев его выбора нашего товара – не знаем. Знаем, что проигрываем в сравнении с другим производителем масла. Причина проигрыша – слесарь давно использует марку конкурента.

– **Информация в интернете.** Форма влияния – реклама. Баннеры, напоминающие потенциальным покупателям о нашей марке. Напоминаем покупателям о себе часто и разнообразным контентом. Предлагаем скидки на нашу продукцию при нажатии на баннер и переходе на сайт.

Это описание нашего текущего воздействия. Оно характерно для множества подобных продаж, через сеть дистрибьюторов.

Теперь нужно сделать ревизию ресурсов, имеющихся у нас сейчас. Для чего? Чтобы понять, в каких МПР нам будет дешевле и быстрее наращивать свое управление продажами, или управление поведением клиентов при покупке, кому как нравится.

Хотя правильней было бы называть эту деятельность компании не «Управление продажами», а «Влияние на процесс покупки». Это дает несколько иной взгляд и сдвигает нашу точку зрения от нажима при продаже к сопровождению принятия решения покупателем.

Ценностное предложение компании. USP

Теперь посмотрим, что у нас есть. Помните эту картинку?

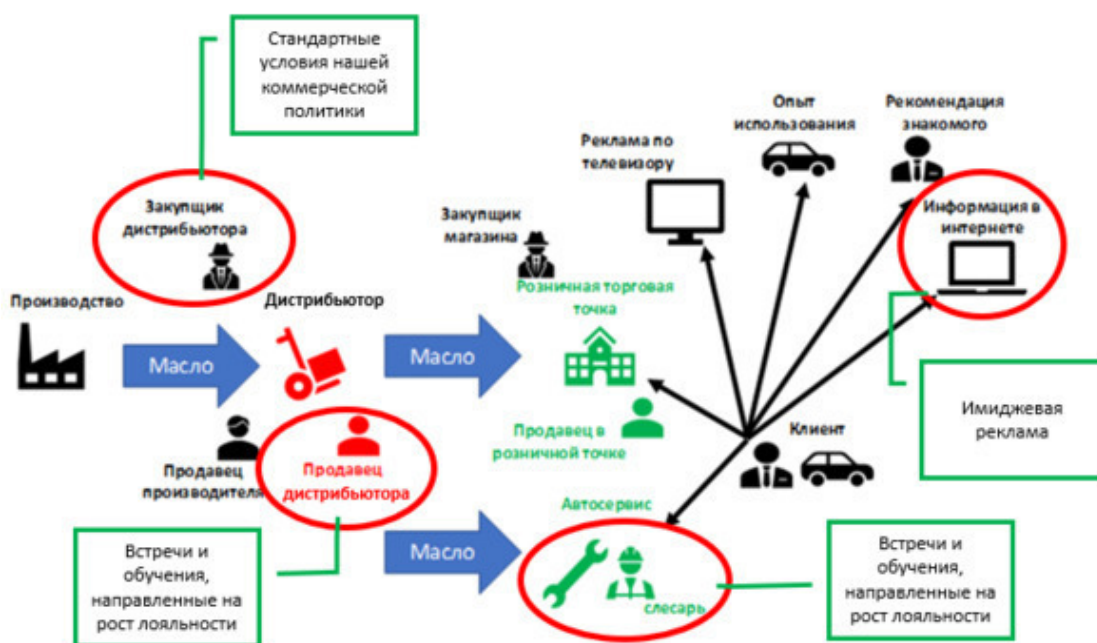


Нам нужно понять, что составляет «Ценность для клиента». Если переформулировать вопрос, то нам нужно выяснить, за что в первую очередь клиент нам готов платить, на что конкретно он меняет свои деньги.

А за что вообще клиент готов платить? Традиционный ответ: за удовлетворение своих потребностей. Верно, только каких? Тех, которые повлияли на сформированные им критерии выбора. Критерии выбора и есть отражение потребностей клиентов.

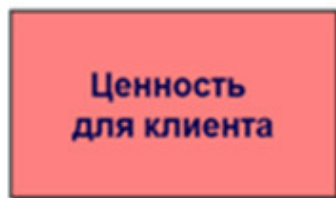
Мы же можем только надеяться, что мы создали продукт, который «попадет» в эти критерии выбора наилучшим способом.

Посмотрим, как мы воздействуем на клиента или партнера в важных и доступных для нас МПР:



Этих воздействий нам хватает, чтобы весы выбора время от времени склонялись в нашу сторону, а не в сторону конкурента.

Разберем подробнее, из чего состоит наше предложение – создаваемая нами ценность:



Продолжим разбирать наш пример с моторным маслом.

Допустим, что мы компания-производитель с такими особенностями.

– Мы достаточно старый бренд с неплохой репутацией. Немного старомодный, но все еще хорошо известный.

– Нас помнят, у нас есть лояльные потребители.

– Мы не высокотехнологичная компания, это точно.

– На перепродаже нашей продукции много не заработаешь, но все же заработать можно.

Мы продаем наш продукт через дистрибьюторов и пытаемся напрямую воздействовать на конечного потребителя.

Представим это графически:



Площадь квадратов отражает масштаб вклада разных частей нашего предложения в общую потребительскую ценность. Проанализируем, насколько ценность, которую мы создаем, важна в критериях выбора клиента, насколько приоритетна для клиента или партнера.

Посмотрим на таблицы критериев выбора в разных МПР, на которые мы влияем. Эти критерии выбора мы выяснили в результате опроса и регулярных встреч с клиентами.

– **Закупщик дистрибьютора:**

Критерий выбора Важность (1—10)

Критерий выбора	Важность (1-10)
Легкость продажи	9
Потенциальная наценка	7
Кредитные условия	7
Эксклюзивность предложения для дистанцирования от конкурентов	6

– Продавец дистрибьютора:

Критерий выбора	Важность (1-10)
Легкость продажи – наличие спроса	8
Премия за результаты продаж	10
Знание продукта продавцом	7
Наличие на складе компании	9

– Слесарь автосервиса:

Критерий выбора	Важность (1-10)
Соответствие товара техническим характеристикам автомобилей	9
Надежность и безопасность использования	10
Знание продукта механиком	8
Доступность – можно купить во множестве мест	7

– Информация в интернете
(это критерии выбора конечного покупателя):

Осталось понять, что о нас думают покупатели и партнеры в этих МПР. Как мы соотносимся с ближайшими конкурентами? Представим для простоты только одного конкурента. Поставим нам условные оценки покупателей в МПР. Они будут символизировать их восприятие нашего предложения, то есть потребительскую привлекательность нашего товара. Чем выше оценка, тем более высокого мнения о нас покупатели и партнеры. Оценки покупателей и партнеров коррелируют с создаваемой нами потребительской ценностью. Мы также поставим условные оценки конкуренту по тем же критериям:

– Закупщик дистрибьютора:

Критерий выбора	Важность (1-10)	Наша оценка	Конкурент
Легкость перепродажи товара	9	7	9
Потенциальная наценка	7	6	5
Кредитные условия	7	6	6
Эксклюзивность предложения, чтобы выделиться в массе конкурентов	6	6	6

Разница в оценках между нами и конкурентом говорит о том, что нашего товара дистрибьютор много не продаст (мы проигрываем по критерию «Легкость перепродажи»), но на своей наценке может заработать. В коммерческом смысле мы бренд «как все», ничего особенного.

– Продавец дистрибьютора:

Критерий выбора	Важность (1-10)	Наша оценка	Конкурент
Легкость продажи – наличие спроса	8	7	8
Премия за результаты продаж	10	6	7
Знание продукта продавцом	7	8	7
Наличие на складе компании	9	7	8

Разница в оценках между нами и конкурентом говорит о том, что наш товар нужно уметь продавать, нужно иметь определенные знания. На нем много не заработать, премия за продажи не очень большая. Продукция нашего бренда хорошо известна покупателю, и аргументировать магазинам и сетям причину покупки нашего масла не так сложно.

– Слесарь автосервиса:

Критерий выбора	Важность (1-10)	Наша оценка	Конкурент
Соответствие техническим характеристикам автомобилей	9	7	8
Надежность и безопасность использования	10	10	8
Знание продукта механиком	8	9	7
Доступность – можно купить во множестве мест	7	7	8

Разница в оценках между нами и конкурентом говорит о том, что мы проверенный продукт, время которого проходит, и новые марки автомобилей используют другие масла. Наш товар не везде можно купить, но мы все еще доступны для покупки.

– Информация в интернете (это критерии выбора конечного покупателя):

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.