

Степанов Вадим Григорьевич

кандидат экономических наук, доцент
Директор по R&D, руководитель проектов **INFORT Group**
зав. кафедрой финансов и информационных технологий управления
Тулеского филиала Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова

Marketing-mix

Дайджест

Введение

Работа основана на материалах, представленных автором на международных научно-практических конференциях, опубликованных в монографиях, журналах «Российская торговля», «Современная торговля» и «Тулеский бизнес-журнал».

В работе рассматриваются основные проблемы управления комплексом маркетинга (marketing-mix) предприятий торговли в разрезе отдельных его элементов (ассортимента, цен, каналов распределения, методов продвижения, персонала) и основные подходы к их решению.

Рассматриваемые проблемы и подходы есть результат практической деятельности автора в качестве консультанта по вопросам управления и бизнес-анализа, руководителя маркетинговых подразделений различных предприятий торговли г. Тулы, а также работы в качестве разработчика информационных систем и технологий в сфере маркетинга, продаж и закупок с 1990 года.

Содержание

Маркетинговые исследования и бизнес-анализ.....	2
Маркетинг как подвиг.....	2
Клуб джентльменов.....	5
5P.....	7
Product: Ассортиментные излишества.....	7
Price: Эффективное ценообразование.....	10
Place: Торговое обслуживание.....	13
Promotion: Идеиные отношения.....	17
Promotion: «Локальная» реклама.....	18
Promotion: Медиа - планирование.....	20
Promotion: Телефонный маркетинг.....	22
People: Пятый элемент.....	25
People: Внешние специалисты.....	28
People: Ключевые сотрудники.....	30
People: Бродячие специалисты.....	32
People: Персональные продажи.....	34

Маркетинговые исследования и бизнес-анализ

Маркетинг как подвиг

Хорошо известно, что любой фирме в условиях рынка рано или поздно приходится проводить маркетинговые исследования. Известно, также, что маркетинг – это всегда затраты, а маркетинговые исследования – это существенные затраты, и не только финансовые. Но затраты должны окупаться, и в случае маркетинговых исследований они должны окупаться получением качественной информации, на основе которой можно принимать эффективные управленческие решения.

Однако многие из тех, кто когда-нибудь являлся заказчиком маркетинговых исследований, скажут, что их затраты не окупались. Давайте разберемся почему?

Вначале вспомним обычные совещания руководства, которые происходят в большинстве фирм. Часто ли бывает такое, чтобы руководителя службы маркетинга поблагодарили за отлично проведенное маркетинговое исследование, своевременно подготовленный аналитический материал, который позволил быстро определиться в сложной рыночной ситуации, принять правильное решение и в результате существенно увеличить объем продаж, выйти на нужный уровень рентабельности, выполнить план? Наверно нет, потому, что это слишком «сложная цепочка».

Все просто. Увеличение объемов продаж – это, как правило, заслуга директора по продажам, который в условиях жесточайшей конкуренции сумел «зарядить» свой персонал на победу. Повышение рентабельности продаж – заслуга финансового директора, который в сложной обстановке «отстоял» наценку или коммерческого директора, который сумел выгодно «закупиться».

Даже ИТ-служба, которая, как и служба маркетинга, «плотно» работает с информацией, оказывается в более выгодном положении. Если руководство перестает обращать внимание на ИТ-специалистов, то, как правило, в один «прекрасный» день, к примеру, перестает загружаться сервер. Бухгалтерия – в панике, отдел продаж – в шоке. А чуть позже довольный начальник ИТ - службы будет рассказывать, как его «сисы» восстанавливали «винт» сектор за сектором, кластер за кластером. И будет хорошо ИТ – службе! И будут уважать «сисов»!

Почему так происходит? Да потому, что товары – это материально, деньги – еще как материально. Даже кластеры на «винчестере», которых никто никогда не видел, но о которых все «продвинутые» знают, – это материально. А вот информация – это, как часто оказывается, не очень-то и материально.

Что такое качественный товар или услуга? Мы сразу начинаем перечислять наиболее важные характеристики (цвет, форму, размер, срок исполнения и т. д.) и их желаемые значения. Конечно, у каждого человека свое представление о «прекрасном». Но в целом из 10 человек 9 сойдутся во мнении, что вот это – качественный, а вот это – некачественный товар.

Что такое качественная информация? Это полная, своевременно полученная и достоверная информация, которая устраняет неопределенность и позволяет принять наилучшее в сложившихся условиях управленческое решение. А теперь скажите, что такое «полная информация»? Для одного «полная информация» – это одна страница с информацией о рынке. Для другого же не будет хватать и многостраничного аналитического доклада. А что такое «достоверная информация», если руководитель, скажем, просто не доверяет своему специалисту по маркетингу, и все подготовленные им материалы проверяются и перепроверяются, пока они не устаревают и не превращаются в «несвоевременно полученную» информацию?

Существует такое понятие – «информационная культура». Это не то, когда в деловых беседах или в разговорах с друзьями ты периодически вставляешь словечки типа «портал», «сервак» или «провайдер». Это гораздо сложнее. Информационная культура – это когда не ищешь часами нужный файл среди файлов с именами «Книга 1.xls», «Книга 2.xls»,..., и когда ты не берешь калькулятор, а затем заносишь результаты вычислений в ячейки Excel, или когда не центрируешь текст в Word с помощью клавиши «пробел». Информационная культура – это когда не вытаскиваешь из тумбочки заляпанный лист с напечатанной на нем круговой диаграммой и не утверждаешь, что провел анализ продаж, и не выдергиваешь из контекста чьего-либо доклада «нужную» фразу, а затем используешь ее «эффектным» образом.

Информационная культура – это умение получать необходимую информацию с применением современных средств и использовать ее наиболее корректным в деловом отношении способом. И только человек, обладающий достаточным уровнем информационной культуры, способен оценить (во всех смыслах этого слова) всю сложность получения наиболее важного для каждой фирмы продукта, каким является информация.

Далее, давайте вспомним, кому обычно доверяют руководители фирм проведение маркетинговых исследований. Доверяют они рекламным агентствам, которые занимаются разработкой рекламных материалов для самих этих фирм или их партнеров по бизнесу. Причем, чем качественнее рекламные материалы, тем больше доверия и уверенности в том, что и исследование агентство проведет также здорово, как здорово получают у него макеты и ролики.

Согласен, что для некоторых реклама – это маркетинг (в том числе и исследования), а маркетинг – это реклама. Но это далеко не так. Задумаемся: мы же не идем со своим насморком к хирургу только потому, что в свое время он удачно вырезал аппендицит, и не бежим когда «раскалывается» голова к стоматологу, потому, что он «удалил зуб – даже не почувствовал».

Для рекламных агентств исследования являются только побочным направлением их деятельности. Естественно, что они не имеют ни опыта в этом деле, ни специалистов. Не так давно один из директоров компании, которую я консультирую, показал мне отчет о результатах маркетингового исследования, проведенного тульским агентством, занимающимся помимо всего прочего и исследовательской деятельностью. Отчет был оформлен вполне «по серьезному»: отличная цветная печать, отличный переплет. Но вот я открываю первую страницу и читаю: «... в ходе исследования было опрошено 100 интервьюеров...». «Ничего себе, – подумал я, – да они самих себя опрашивали!». Далее, значительную часть документа составляли листы с диаграммами, на которых был отражен портрет этих самых «интервьюеров»: распределение по полу, возрасту и т. д. Полезной информации – минимум. «Хотите – посмотрите. Может для чего и пригодится» – предложил мне директор, очевидно в надежде, что, может я найду там ценную для его компании информацию. Я вежливо отказался. Когда я вижу такие отчеты, я сразу вспоминаю что «всякая ненужная

вещь должна быть больших размеров и красочно оформлена».

В целом получается забавная ситуация: Заказчики готовы мириться с тем, что маркетинговое исследование, результаты которого определяют план и стоимость рекламной кампании, будет проводить фирма, для которой разработка макетов и роликов является основным занятием, а исследования – побочным.

И именно поэтому для многих руководителей маркетинговое исследование – это подвиг, который они должны совершить хотя бы раз в жизни, потому что «так надо». А так ли это на самом деле? Действительно ли маркетинговое исследование – это подвиг руководителя?

Как подвиг можно превратить в обычный инструмент, которым пользуется управленец для получения необходимой информации? Определим шаги, которые должен пройти Заказчик маркетингового исследования.

«Что я хочу узнать?». Я очень надеюсь, что прошли те времена, когда звучали такие фразы: «Все мои партнеры уже провели маркетинговые исследования. А я что, самый отсталый что ли? И я тоже хочу».

Результатом любого маркетингового исследования является информационный продукт – информация, которая устраняет неопределенность по тому или иному вопросу, на который Заказчик должен дать ответ, то есть принять управленческое решение. Все просто: «цель исследования – это что я хочу узнать, чтобы ответить на поставленный вопрос».

Вопрос должен быть «по существу». Насущной является потребность многих руководителей фирм узнать свою долю рынка, просто как констатацию факта своего существования на нем. Хочу знать, чтобы знать! Причем, чем меньше фирма – тем больше эта потребность. Такое впечатление, что если кто-нибудь узнает, что его доля рынка составляет 0,001%, то эта информация ему как-то поможет. Скажу больше: если оказалось, что ваша доля на рынке действительно такая, то это не ваш рынок. Вы ошиблись! Найдите свой рынок, и тогда окажется, что он гораздо меньше, а ваша доля на нем гораздо больше.

Вопрос должен быть не глобальным. Глобальные вопросы плохо связаны с реальностью и поэтому исследования оказываются дорогостоящими и бесплодными. Чем сложнее по своей цели исследование, тем хуже будет его результат – менее качественной будет полученная информация. Закон сложных систем: «Они не работают».

Разбейте сложный вопрос на более простые и определите, какую информацию необходимо получить для ответа на каждый из них. Оказывается, что проще провести несколько небольших, чем одно грандиозное исследование.

В чем преимущество небольших исследований? Небольшие, а, следовательно, и не столь дорогостоящие исследования позволяют руководителю не «бояться» их с финансовой точки зрения, приучают использовать этот инструмент в своей повседневной практике принятия решений. Небольшие исследования позволяют получать наиболее своевременную и достоверную информацию, так как они не растянуты во времени и просты в реализации. Что же касается полноты информации, то не факт, что в результате проведения локального исследования не окажется, что полученной информации вполне достаточно для принятия необходимого решения.

«Где и у кого я смогу это узнать?». Теперь необходимо определить, где можно получить необходимую информацию. Это могут быть собственный кабинет, офис или библиотека, где находятся компьютерные файлы, документы, книги, периодические издания и справочники с искомой информацией. Такие исследования называют кабинетными и проводят их фирмы самостоятельно или с привлечением консультанта.

Однако чаще всего необходимую информацию можно получить только у потребителей, конкурентов, партнеров или у персонала фирмы. Тогда они становятся целевой аудиторией для исследования, а местами сбора информации становятся улицы, офисы, торговые залы и т. д. Это полевые исследования.

«Как я смогу это узнать?». Пришло время выбирать метод сбора информации. Собрать информацию можно в результате опроса целевой аудитории (устно, по почте и т. д.), наблюдений за ней и путем проведения эксперимента. Самый распространенный метод – устный опрос или интервьюирование (индивидуальное и групповое). Индивидуальное интервьюирование осуществляется путем непосредственного контакта интервьюера с респондентами (личное интервьюирование) или по телефону, если респондентов тяжело «достать» лично. Групповое интервью предполагает общение ведущего (модератора) с группой респондентов, численностью обычно от 5 до 10 человек – фокус-группой.

Не соглашайтесь только на групповое интервью. Во-первых, мнения 5-10 человек объективно не отражают мнение всей целевой аудитории. Задачей такого интервью является только определение общего направления для дальнейших исследований. Во-вторых, модератор – это интервьюер высокой квалификации и найти такого специалиста довольно сложно. В-третьих, нелегко собрать в одном месте и в одно время реальных представителей целевой аудитории. Более того, участникам фокус-группы обычно оплачивают их услуги. Все эти трудности агентства стараются «обойти». В результате получается, что фокус-группа – это группа людей, которые говорят одно, думают другое, а реально делают третье.

Основным орудием опроса является анкета. Здесь можно дать следующие рекомендации:

- не доверяйте полностью составление анкеты агентству. Никто лучше вас не сможет определить, какие вопросы должны быть в нее включены. Специалисты же агентства должны только помочь вам их сформулировать и представить в наиболее удобном для восприятия виде;
- вопросы анкеты должны точно соответствовать цели исследования – то есть основному вопросу, на который вы хотите получить ответ. Ничего по принципу «а давай-ка я еще узнаю...»;
- не старайтесь включить в анкету большое количество вопросов. Чем больше вопросов, тем менее качественным будет результат. Вам нравится, когда вас останавливают на улице или звонят вам по телефону с просьбой ответить на «несколько коротких» вопросов?;
- существуют вопросы открытые, на которые респондент может ответить своими словами и закрытые, предполагающие определенные варианты ответа. Используйте закрытые вопросы с небольшим количеством вариантов ответа. Вместо вопроса: «Почему люди не летают?», лучше задать вопрос: «У вас есть крылья?» и варианты ответа: «Да/Нет»;
- Наиболее важные вопросы анкеты всегда формулируйте так, чтобы на них можно было ответить только «Да» или «Нет». Сложные рейтинговые шкалы для оценки отношения используйте только в крайних случаях, и только для вопросов, уточняющих основной. Если вы решили использовать 100-балльную шкалу, то, как вы считаете, полученный результат в 67 баллов – это хорошо или плохо?;
- вопросы должны быть предельно ясными для понимания и последующей их интерпретации. Совершенно не нужны

вопросы, требующие сложных умозаключений. Как в анекдоте, когда сын решил, будучи проездом, встретиться со своим отцом на вокзале родного города. Однако оказалось, что поезд проедет город без остановки. Вот поезд мчится мимо перрона, на котором стоит отец. Сын в растерянности, потом высовывается из окна вагона и кричит: «Папа, ты какаешь?». «Какаю, сынок, какаю!» – кричит отец вслед уходящему поезду. «Ну, слава богу! – сын спокойно садится на свое место, – Если папа какает, значит он кушает. Если папа кушает, значит ему есть на что кушать. Если ему есть на что кушать, значит все не так уж и плохо».

«У скольких нужно узнать?». Если вы работаете с 10 клиентами, то чтобы узнать их мнение по тому или иному вопросу, например, используют ли они в своей работе вашу программу «Super tool», можно этот вопрос задать каждому из них. Все ваши клиенты образуют генеральную совокупность, а вы будете осуществлять их сплошной опрос. Если же у вас 5000 клиентов, то опросить всех будет долго, накладно, да и не нужно. Поэтому вы осуществляете выборку, например, 100 клиентов и опрашиваете их. Очевидно, что результат их ответов будет отличаться от возможного результата ответов всех клиентов. Это отклонение называется погрешностью выборки. Как же сразу определить, скольких респондентов нужно опрашивать?

Воспользуемся формулой, связывающей предельную погрешность Δ с объемом выборки n :

$$\Delta = 100\% \cdot \sqrt{\frac{1}{n} - \frac{1}{N}} \quad (1),$$
 где N – численность генеральной совокупности. При этом считаем, что целевая аудитория

однородна, а доверительная вероятность равна 95,45%. Если из 5000 клиентов вы решили опросить 100, то

$$\Delta = 100\% \cdot \sqrt{\frac{1}{100} - \frac{1}{5000}} = 9,90\%.$$
 Если на ваш вопрос утвердительно ответили 56% респондентов, то для

генеральной совокупности этот показатель будет варьировать в более чем 95 случаев из 100 от 46,1% до 65,9% (56% \pm 9,90%). Что можно сказать по поводу использования программы «Super tool»? То ли ее использует менее половины, то ли почти две трети клиентов. Если это принципиальный для вас вопрос, то объем выборки необходимо увеличить, например, до 200. Тогда, получив результат в 56%, вы лучше понимаете сложившуюся ситуацию: программу использует не менее 49,1%, но и не более 62,9% (56,0% \pm 6,93%) клиентов.

Если вы не знаете, какова численность генеральной совокупности, то просто считайте ее «очень большой». Тогда

$$\frac{1}{N} \approx 0 \text{ и } \Delta = 100\% \cdot \sqrt{\frac{1}{n}} \quad (2).$$
 Если реальная численность генеральной совокупности велика, то ничего страшного. Но

если $N = 300$, то при $n = 100$, $\Delta = 8,16\%$ с учетом N и $\Delta = 10,0\%$ без учета N .

Следующий возможный вопрос: сколько нужно опросить респондентов, чтобы обеспечить результат с предельной

погрешностью в 4%? Из формул (1) и (2) имеем: $n = \frac{10000 \cdot N}{10000 + N \cdot \Delta^2}$ и $n = \frac{10000}{\Delta^2}$. Тогда

$$n = \frac{10000 \cdot 5000}{10000 + 5000 \cdot 4^2} \approx 556$$
 с учетом N , $n = \frac{10000}{4^2} = 625$ без учета N . Разница в 69 респондентов – вы отдаете

лишние деньги, чтобы обеспечить те же 4% погрешности.

Теперь вы понимаете, как определять объем выборки и при встречах с представителями агентства не будете задавать вопрос: «А сколько человек вы обычно опрашиваете?». По идее вам должны ответить: «Обычно – по-разному... Все зависит от желаемых результатов». Однако чаще всего вам просто называют числа: 600, 800, 1500. Числа называют не потому, что вы сформулировали требование по точности получаемых результатов, а потому, как вы «выглядите».

Предположим, что вы «выглядите ничего» и вам предлагают опросить 1500 человек, потому что совсем недавно одна «такая же солидная компания» тоже заказывала исследование, и тогда опрашивалось именно 1500 человек. Однако у той «солидной компании» могли быть другие цели исследования и другие требования к качеству

получаемых результатов. Кроме того, давайте воспользуемся формулой (2): $\Delta = 100\% \cdot \sqrt{\frac{1}{1500}} = 2,58\%$. Ну а если

опросить 1000 человек, то $\Delta = 100\% \cdot \sqrt{\frac{1}{1000}} = 3,16\%$.

Разница в 0,58% невелика. В то же время объем выборки, а, скорее всего, и стоимость исследования уменьшились на треть.

А теперь о «мелочах».

«Кто непосредственно будет проводить опрос?». Интересное дело: Заказчик обычно общается с руководством и менеджерами агентства. В то же время ключевой фигурой, определяющей качество исследования, является не кто иной, как интервьюер.

Даже если вы отлично спланировали исследование, вы не добьетесь нужного результата, если агентство в качестве интервьюеров использует «пионеров», «бабушек» и прочих представителей малообеспеченных слоев населения, которые мотивированы не на получение качественной информации (они даже не знают что это такое), а на максимально быстрое заполнение анкет.

Поэтому, выбирайте агентство, которое имеет штатных интервьюеров. Проведите с ними собеседование. Если в результате окажется, что их уровень не очень высокий, то лучше «заменить команду» или обратиться в другое агентство.

«Какой продукт я получу в результате исследования?». Обратите внимание на тот аналитический материал, которые вы должны получить в результате исследования. Попросите представителя агентства показать вам отчеты, которые они обычно готовят для своих клиентов. Оцените не только внешний вид документа, но и его содержание.

Посмотрите, какие разделы обычно включаются в отчеты. Уточните, предоставят ли вам электронную базу исходных данных. С ее помощью вы сможете получить дополнительный аналитический материал.

Ну, вот теперь вы в целом готовы к проведению маркетингового исследования, а не к совершению подвига. Можно начинать.

Клуб джентльменов

Никогда не обращали внимание на такой факт: предприятие тратит колоссальные деньги на компьютерное обеспечение, имеет приличный штат ИТ-специалистов, в офисе на каждом рабочем месте стоит компьютер, на совещаниях управленцы изящно вытаскивают свои «палмы», но... никто ничего толком не знает?

- Какой у вас в среднем период оборачиваемости товарных запасов?
- Я точно не знаю, наверно, десять или двадцать дней.
- Так десять или двадцать?
- Я не знаю...
- Как изменился товарооборот по управляемой вами товарной группе за последний год?
- Я не знаю.
- Он вырос или упал?
- Упал.
- На сколько процентов?
- Я не знаю...
- А какова доля товарной группы в общем товарообороте вашего предприятия?
- Я не знаю.
- А, вообще, какова численность товарной номенклатуры?
- Я не считал, я не знаю...

А как, например, на многих предприятиях проходят совещания руководства по стратегическим и не очень вопросам? Обратите внимание, с чем приходят руководители подразделений на подобные совещания. Вариант первый: руководители приходят налегке – максимум один - два листочка с наиболее общими данными о результатах работы их подразделений. Они всегда так готовятся к совещаниям, потому что толком не знают, какие данные им нужны, какими показателями они могут и должны воспользоваться для обоснования того или иного решения. Они не знают сами и, следовательно, не могут поставить задачу своим подчиненным по сбору и подготовке необходимой информации. Поэтому, обычно часа за два до совещания (чтобы потом найти оправдание своей неподготовленности, мол «отдел загружен работой, поэтому не успели как следует подготовиться»), даются поручения типа: «Слушай, в шесть совещание у генерального. Мне нужны две-три диаграммы по объемам розничных продаж за последний период. За какой? Ну, давай за последние два месяца». Они некомпетентны и поэтому не настроены спорить, доказывать, предлагать и обосновывать. Они настроены только слушать своего шефа: как скажет, так и будет.

Вариант второй: руководители подразделений приносят с собой кипы бумаг, чуть ли не первичные документы. Они тоже не знают, какой информацией можно воспользоваться, но на всякий случай тащат как можно больше всякой разнообразной. Когда на совещаниях им задают вопросы, они судорожно копаются в этих бумагах, находя там какие-то цифры, демонстрируют замысловатые отчеты с огромными таблицами, которые плохо поддаются осмыслению окружающими. Обычно в их глазах обида («мною все уже давно учтено и проверено...») сочетается с упорным неприятием любых замечаний коллег («что вы понимаете в моей работе?»). Действительно, коллеги их не понимают: показатели слишком специфичны, касаются частных сторон деятельности предприятия и присутствующим совершенно непонятно, как на их основе можно принимать какие-либо решения. В результате из уст руководителя в сторону таких управленцев звучит либо «ну если вы так уверены...», либо «не знаю, не знаю, мне надо будет более подробно с этим разобраться самому...». Есть и еще один, третий, вариант подготовки управленцев к совещаниям, который представляет собой сочетание первых двух. Во всех случаях, обоснование и принятие решения остается за руководителем предприятия, если конечно он к этому готов.

Итак, управленцы, отвечающие за те или иные направления хозяйственной деятельности предприятия, не обладают необходимой информацией. В результате совещания превращаются в своеобразные собрания клуба джентльменов, которые просто обмениваются своими мыслями и идеями, находясь в приятной компании представителей своего круга, когда вместо фактов, предложений и обоснований звучат общие рассуждения типа «Как вы полагаете?», «Я слышал, что...», «Думаю, что, скорее всего...», «А вот я прочел в одном журнале, что...».

Но, а как же серверы, гигабайты информации, умные программисты, пишущие сотни строк программного кода и, таким образом, создающие все новые и новые гигабайты? Откуда же это, такое почти детское «я не знаю»?

Давайте разбираться. Вначале об управлении. Управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля для достижения целей предприятия. Планирование → организация → мотивация → контроль → планирование →... – это последовательно реализуемые функции управления, определяющие содержание работы управленца. Реализация каждой из функций управления связана с процессом принятия управленцем решений. Управлять – это, в первую очередь, принимать решения.

Удивительное дело, но именно принимать решения и не любят многие управленцы. То есть они не любят делать то, ради чего их принимали на должность. Почему? Да потому, что принятие решения – это ответственность, которую берет на себя управленец. Принятие решения связано с риском для управленца подвести себя, своих подчиненных, утратить свой статус в среде коллег, ухудшить отношения с руководством. Что же нужно управленцу для того, чтобы уменьшить риск принятия неверного решения?

А что, в сущности, такое «решение»? Решение – это выбор альтернативы. Таким образом, принять правильное решение – это выбрать наилучшую из имеющихся альтернатив. Но для этого управленцу необходимы знания о сложившейся ситуации и возможных последствиях того или иного выбора. Управленцу нужна информация. Следовательно, мы можем сказать, что для того чтобы планировать, организовывать, мотивировать и контролировать, для того, чтобы принимать решения, то есть, для того чтобы управлять объектом – предприятием, его подразделением или каким-либо бизнес-процессом, – управленцу необходимо иметь определенные знания или информацию о состоянии объекта, его внутренней и внешней среде. Поэтому, процесс управления – это, прежде всего,

информационный процесс.

В зависимости от объема имеющейся информации можно говорить и о различных методах принятия решений. Метод первый – интуитивный. Интуитивно решения приходится принимать при условии практически полного отсутствия информации о состоянии объекта. В то же время это вполне допустимо, если решения принимаются по простым и вполне определенным вопросам, имеющим минимум альтернатив и не требующим долгих обсуждений. Метод второй – принятие решения на основе суждений или, другими словами, имеющегося у управленца опыта решения подобных задач. Очевидно, что опыт и несет в себе ту информацию, которая необходима управленцу для принятия решения. При этом достаточной информации о текущей ситуации у управленца может и не быть. Поэтому опыт может подвести управленца: информация о прошлом не будет актуальна для настоящего момента. Метод третий – рациональный, основанный на применении количественных методов анализа ситуации и выбора наилучшей в сложившихся условиях альтернативы. Чаще всего он требует наибольшего объема исходной информации, но и используется в основном при принятии решений стратегического характера или при решении наиболее важных для предприятия оперативных и тактических задач.

Очевидно, что на каждом из уровней существующей на предприятии управленческой иерархии при решении тех или иных задач должно присутствовать определенное сочетание вышеуказанных методов принятия решения. В то же время применение интуиции, опыта или количественных методов анализа ситуации при принятии решения в большей степени зависит не от уровня управленческой иерархии, на котором находится данное должностное лицо, а от сложности решаемых им задач и степени влияния результатов их решения на доходы и расходы предприятия. Очевидно, что специалист отдела закупок в большей степени будет влиять на результативность и эффективность деятельности предприятия, нежели скажем специалист АХО. И если второй будет закупать, скажем, канцелярские товары на основе использования сложной математической модели выбора наилучшего магазина канцтоваров, то это будет смотреться не так странно, как если первый будет осуществлять закупки на склад только на основе своей интуиции и суждений типа «думаю, что пойдет». Следовательно, если на высшем уровне управления предприятием, в среде руководства превалируют в основном интуитивные или основанные на суждениях решения по стратегическим вопросам, то это означает только одно: на предприятии, пусть даже в условиях полной его компьютеризации, отсутствует нужная информация.

А какая информация нужна? Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо понять, что не всякие знания об объекте позволяют управлять им. Информация бывает разной и поэтому ее классифицируют по тем или иным признакам. В данном контексте представляется интересным только один признак классификации – по функциям управления, а если рассматривать их во времени, то по стадиям управления. На стадии планирования формируется плановая информация о предстоящей деятельности объекта. На стадии реализации планов возникает необходимость в контроле деятельности объекта. И здесь формируется учетная информация, которая характеризует фактическое состояние объекта. К отдельным видам учетной информации относят бухгалтерскую, оперативную и статистическую. Учетные данные – это информационное сырье для анализа различных сторон хозяйственной деятельности предприятия. Однако учетная информация не может являться основой для принятия решений. Для принятия управленческих решений, то есть собственно для управления объектом требуется информация совершенно иного типа, а именно – аналитическая информация. И вот это – самая важная мысль, которую необходимо уяснить многим управленцам и руководителям предприятий.

Что такое аналитическая информация? В простейшем случае аналитическая информация получается путем сопоставления плановых и учетных данных. Величина и направленность отклонения «Факт – План» – простейшая форма аналитической информации и основа для контроля. На основе отклонений можно делать первоначальные выводы и принимать решения по простейшим вопросам. По принципу «План – Факт – Отклонение» работают технические средства контроля. Однако человеку интересно не только определить отклонение, но и понять, почему оно возникло, что будет в перспективе и что необходимо предпринять. Методы получения аналитической информации, которая помогает управленцу ответить на эти вопросы и принять наилучшее в сложившихся условиях решение, разрабатываются в рамках научных разделов и дисциплин, в названии которых присутствует слово «анализ» (математический, статистический, финансовый анализ, анализ хозяйственной деятельности), а, также, ряда экономико-математических дисциплин, обычно объединяемых под одним названием – исследование операций.

В чем же принципиальное различие между учетными и аналитическими данными? Рассмотрим пример. У нас имеются следующие данные о продажах товара в августе и сентябре: 50 единиц товара было продано на сумму 5 000 рублей и 35 единиц на сумму 4 200 рублей соответственно. Отсюда получаем, что средняя цена продажи единицы товара в августе составила 100 рублей, а в сентябре – 120 рублей. Это – учетные данные о продажах. Теперь мы хотим понять, как отразилось повышение цены на товар на получаемую выручку от его продажи и что будет, если повысить цену в октябре еще, скажем, на 10%. Здесь мы предполагаем, что это товар достаточно стабильного спроса и объемы его продаж незначительно подвержены сезонным колебаниям.

Перейдем к расчету аналитических показателей. Прирост выручки составил $\Delta = 4\,200 - 5\,000 = -800$ руб. При этом за счет изменения спроса прирост выручки составил $\Delta q = (35 - 50) \cdot 100 = -1500$ руб., а за счет изменения цены – $\Delta p = (120 - 100) \cdot 35 = +700$ руб. Проверим: $\Delta = \Delta q + \Delta p = -1500 + 700 = -800$ руб. Таким образом, увеличение выручки за счет повышения цены не смогло компенсировать ее падение за счет уменьшения спроса, и общий прирост оказался отрицательной величиной.

Какими же будут спрос и выручка при повышении цены еще на 10%? Вычислим коэффициент эластичности спроса по цене, который количественно характеризует степень влияния цены на спрос: $K = (35 - 50) / (120 - 100) \cdot 100 / 50 = -1,5$. Таким образом, спрос высокоэластичен по цене (сильно реагирует на изменение цены), причем $K = -1,5$ означает, что при увеличении цены на 1% спрос будет падать на 1,5%, и, следовательно, при увеличении цены на 10% спрос на товар упадет на 15% и составит при цене $120 \cdot (100 + 10\%) = 132$ рубля примерно $35 \cdot (100\% - 15\%) = 30$ единиц. Выручка при этом составит $132 \cdot 30 = 3\,960$ руб., то есть по сравнению с сентябрем произойдет ее падение еще на $4200 - 3960 = 240$ рублей.

Таким образом, если учетные данные позволяют только созерцать и получать примерное представление о ситуации, то аналитические данные раскладывают ситуацию по «полочкам» и позволяют принять управленческое решение, в данном случае связанное с ценообразованием.

Откуда получить необходимую для принятия решений аналитическую информацию? Естественно, что при использовании современных информационных технологий основной объем аналитики формируется в результате компьютерных расчетов. Однако, хотя учетные данные и являются основой для анализа, не следует пытаться найти нужные для принятия решения аналитические данные в установленных у вас учетных программах, например бухгалтерских или складских. Какими бы совершенными не были учетные программы, они создают только учетную информацию. Реализуемые в таких программах аналитические модули примитивны не столько в плане своей компьютерной реализации, сколько в плане предлагаемой методики их использования для принятия решений. Действительно пригодные для принятия управленческих решений аналитические данные можно получить, только применяя специальное аналитическое программное обеспечение.

Что такое аналитическое программное обеспечение? Аналитические программы обычно реализуются в виде надстроек над учетными программами, используя учетную информацию в качестве исходных данных для расчета необходимых для принятия управленческих решений показателей. Качество аналитических программ определяется, в первую очередь, их информационной составляющей, то есть требуемым для анализа объемом исходных учетных данных, количеством получаемых аналитических показателей, их понятностью для пользователя и полезностью для принятия решений.

В аналитических программах важна не только их информационная, но и организационная составляющая, потому что управление – это не только планирование и контроль, но еще и организация хозяйственной деятельности, и мотивация персонала. Автор этих строк уже много лет занимается разработкой и внедрением на предприятиях торговли аналитического программного обеспечения и поэтому может утверждать, что в большинстве случаев использование аналитических программ на предприятии в итоге приводит к организационным изменениям, хотя бы и незначительным. Почему? Да все очень просто: когда собрания клуба джентльменов превращаются в совещания профессионалов, обладающих необходимой информацией и, следовательно, умеющих принимать решения и обосновывать их, то это, согласитесь, все же как-то влияет и на организацию деятельности предприятия и на мотивацию его персонала.

5P

Product: Ассортиментные излишества

Представьте картину: вы приходите в ресторан и начинаете заказывать все подряд – горячие блюда, закуски, сладкое, напитки. Все это беспорядочно едите и пьете. Вам становится очень плохо... Однако на следующий день вы в точности повторяете эту процедуру. И так каждый день. Сколько лет можно так протянуть? Совсем немного. А кто так поступает со своим организмом? Наверное, никто.

Далее представим, что ваш организм – это ваше предприятие, а продукты и напитки, которые вы потребляете – товары, которые вы закупаете и продаете. А теперь скажите, разве мало тех, кто со своим предприятием порой поступает именно так, как в представленной выше картине?

Существует такое понятие, как «оппортунизм» (лат. *opportunus* – удобный, выгодный; англ. *opportunity* – удобный случай, благоприятная возможность). Термин этот обычно используется в политике, где под оппортунизмом понимается некая идеология и практическая деятельность представителей какой-либо партии, противоречащая действительным интересам социального слоя или класса, выразителем идей которого эта партия является.

Однако здесь мы говорим не о политическом, а об экономическом оппортунизме, а точнее – об оппортунизме коммерсантов. В чем же он проявляется? Вот условный, но характерный пример: приходит коммерческий директор (КД) торговой сети, которая занимается музыкальными товарами, к генеральному директору (ГД) и говорит: «Слушай, нам тут предлагают вентиляторами заняться. Наценка сумасшедшая, условия прекрасные: отсрочка платежа, доставляют сами. Скоро сезон. Давай попробуем?» «Давай! А то продаж совсем нет», – поддерживает ГД. В результате ассортимент сети «обогащается» новым товаром, а все подразделения постепенно втягиваются в процесс под названием «вентиляторы»: в отделе закупок за товаром закрепляется менеджер, для хранения вентиляторов выделяются складские площади, в магазинах оборудуются места для их выставки, налаживается компьютерный учет товара, а торговый персонал изучает его характеристики. В то же время покупатели приходят в магазины сети явно не за вентиляторами. А через два-три месяца КД при очередной своей встрече с ГД заводит следующий разговор: «Слушай, чего-то вентиляторы «не пошли». Даже не знаю, почему? На складе и в магазинах «зависло» в общей сложности XXX штук. Что делать?». «Что делать, что делать – завязывать с этим надо!» – возмущается ГД, – «Дай задание маркетологу, чтобы разработал «прому» – нужно срочно распродавать остатки». В результате удается продать только X вентиляторов, а XX так и «зависают» на складе и вскоре о них все забывают. Но вот через некоторое время КД приходит к ГД с новым предложением: «Слушай, а давай закупим скрипки у ИП Самовыраженцева?» «Это еще зачем?» – настораживается ГД, – «Ведь мы закупаем скрипки у ИП Гварнеркина и у ИП Страдиварьева. Вон сколько на витрине – никто не покупает». «Так они же перламутровые!» – восхищенно объясняет КД, – «К тому же наценка отличная, отсрочка платежа. Думаю, что хорошо пойдет. Ну что, попробуем?» «Ну, давай, попробуем» – вздыхает ГД...

Оппортунисты в коммерции – это управленцы и специалисты, которые действуют вразрез действительным интересам своего предприятия. При этом они искренне считают, что приносят ему пользу, находясь постоянно в поиске «удобных случаев» и «благоприятных возможностей». Оппортунисты стремятся включить в ассортимент товары, которые, как им кажется, выгодны предприятию, так как «высокая наценка», «отличные условия». При этом они совершенно не обращают внимания на такие «мелочи», как то, подходит ли товар для предприятия, гармонирует ли он с другими товарами ассортимента, будет ли он восприниматься потребителями. «Введем, а потом посмотрим: «пойдет – не пойдет»» – вот принцип, которым руководствуются оппортунисты. Когда-то один коммерсант достаточно просто и ясно объяснил мне суть своей работы: «Мы же торговое предприятие. Значит, можем привести и продать все что угодно». Это был оппортунист от коммерции.

Почему понятие «оппортунизм» мы связываем именно с деятельностью управленцев в области ассортимента предприятия? В комплексе маркетинга ассортимент играет определяющую роль, так как выражает суть деятельности предприятия, его позиционирование на рынке. Мы выбираем для покупок ту или иную фирму, в первую очередь,

потому, что там имеются необходимые нам товары, находящиеся в определенной взаимосвязи друг с другом, которая нас устраивает. И даже когда мы говорим, что вот в этом магазине «все слишком дорого», то, скорее всего, там нас не устраивают не цены на товары, а ассортимент товаров, продающихся по таким ценам. Ведь мы же не так наивны, чтобы говорить о том, что, скажем, в этом магазине абсолютно все товары дешевле, чем в магазине напротив. И если это магазин не «планета низких цен», то, скорее всего, там дешевле только определенные товары.

Чем шире и насыщеннее ассортимент, тем сложнее его продавать. Потому, что чем шире и насыщеннее ассортимент, тем сложнее его понимать. Понимать, как потребителю, так и самому продавцу. Потребитель должен понимать, что ему предлагает предприятие, чтобы суметь дать ему оценку и в конечном итоге либо приобретать товары в нем, либо уйти к конкуренту. Продавец должен понимать свой ассортимент, чтобы правильно позиционировать себя на рынке, выработать ценовую, распределительную, коммуникационную и кадровую политику. Таким образом, ассортимент определяет все направления деятельности предприятия.

В результате же действий оппортунистов, ассортимент предприятия начинает представлять собой свалку товаров, плохо сопоставимых, плохо понимаемых и, поэтому, плохо продаваемых. На каком-то этапе подобного существования «организм» перестает справляться с предложенным режимом «питания» и «заболевает». Основные симптомы «ассортиментной болезни»:

- вырастают логистические издержки за счет увеличения расходов на транспорт, связь, увеличения потребностей в складских площадях, повышения общего уровня товарных запасов и уменьшения их оборачиваемости;
- усложняется организация коммерческой деятельности предприятия – увеличивается нагрузка на персонал по всем операциям с товарами, создаются новые штатные единицы и даже подразделения;
- усложняется товарный учет и анализ, требуется более мощное компьютерное обеспечение управления закупками и продажами;
- ухудшаются финансовые показатели деятельности предприятия и, в первую очередь, его ликвидность. В структуре текущих активов предприятия увеличивается наименее ликвидная их составляющая – товарные запасы. Продажа широкого ассортимента товаров приводит к необходимости идти на всяческие уступки клиентам. Растет их дебиторская задолженность. С другой стороны неудовлетворительные продажи отдельных товаров приводят к росту кредиторской задолженности предприятия поставщикам;
- ухудшаются отношения предприятия с партнерами по бизнесу, и в первую очередь, с поставщиками плохо продающихся товаров: ведь они доверили предприятию «самое дорогое, что у них есть» – свои товары, а предприятие их подводит.

Как лечить «болезнь»? Очевидно, что нет никакого смысла лечить ее симптомы: увеличивать складские площади, внедрять сложные технологии управления продажами и товароснабжением, нанимать и обучать персонал и т. д. Необходимо лечить саму «болезнь», то есть навести порядок в ассортименте товаров.

Вначале – о структуре ассортимента. Ассортимент товаров может быть условно представлен в виде гистограммы в двумерной системе координат (см. рис.1).

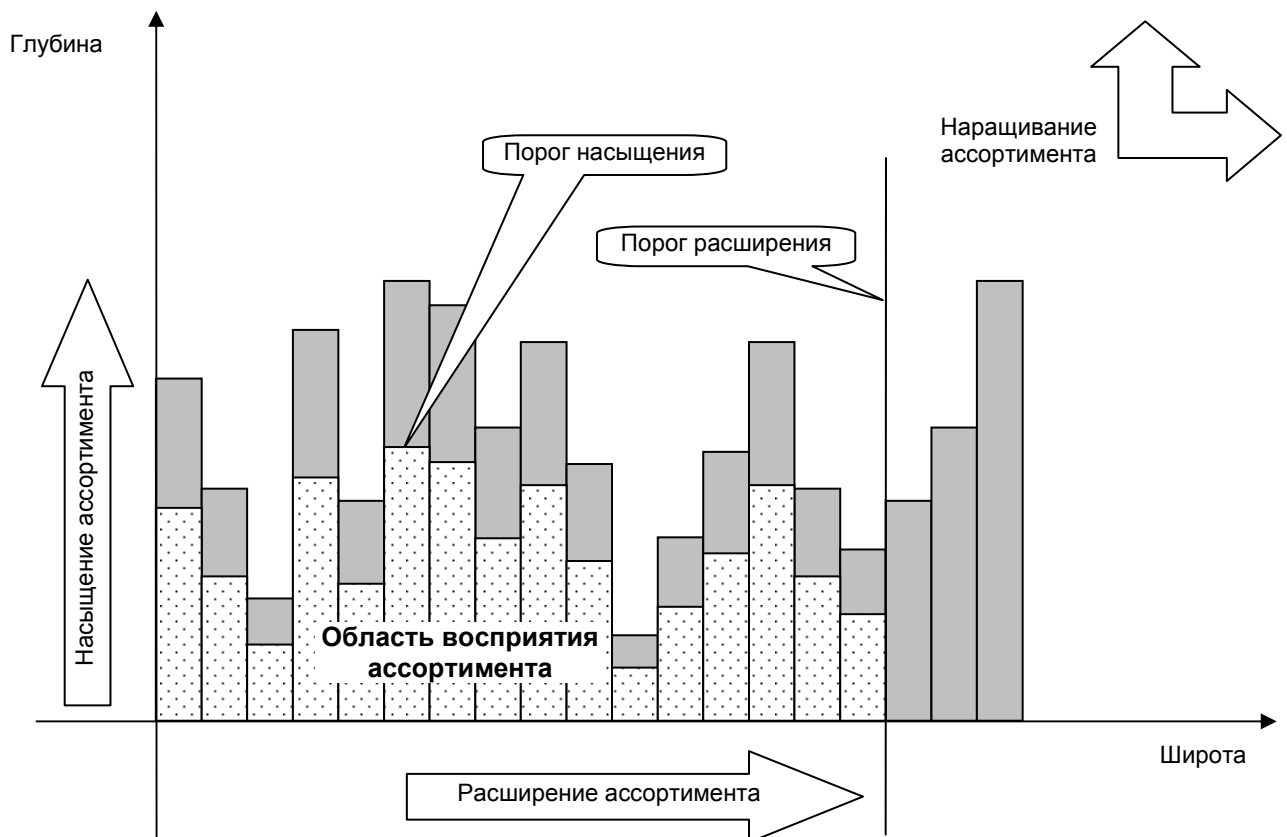


Рис. 1 Ассортимент предприятия

Оси координат определяют основные параметры ассортимента – его *широту* и *глубину*. Широта определяется количеством различных видов товаров, включаемых в ассортимент предприятия. Вид товара определяется его

значимым свойством или потребительским назначением. Например, сапоги – это товар, а сапоги женские – это вид товара. Однородные по своему продуктовому признаку или потребительскому назначению товары объединяются в *товарные группы*. Например, обувь – это товарная группа, объединяющая различные виды сапог, ботинок и т. д. Наоборот, для детализации товарного ассортимента товарные группы делят по какому-либо признаку на *подгруппы*. Например, по признаку единства производства, обувь делится на кожаную, резиновую и т.д. Товарные группы определяют *ассортиментный профиль* предприятия. Иногда используется термин «*товарная категория*», который не имеет своего строгого определения и под которым в различных случаях понимают либо вид товара, либо товарную группу, либо подгруппу. Группы продовольственных и непродовольственных товаров образуют *товарные разделы (отрасли)*. В зависимости от количества товарных групп и видов товаров говорят об *узком* или *широком* ассортименте.

Глубина ассортимента определяется количеством разновидностей определенного вида товара в разрезе торговых марок, производителей, сорта, состава, веса, размера, цены и т. д. Конкретная разновидность товара называется *товарной единицей (позицией)*. Все товарные позиции ассортимента образуют *товарную номенклатуру (ассортиментную линию)* предприятия. В зависимости от количества разновидностей говорят о *неглубоком (плоском)* или *глубоком (насыщенном)* ассортименте данного вида товара. Одновременное расширение и насыщение ассортимента приводит к его *наращиванию*.

Широта и глубина ассортимента определяют *тип ассортимента* и соответствующий *уровень товарной специализации предприятия*. Выделим стандартные типы ассортимента:

- *узкоспециализированный* – ассортимент товаров определенного вида или подгруппы (мужская обувь, детская одежда);
- *специализированный* – ассортимент определенной группы товаров (обувь, одежда, хозяйственные, спортивные товары);
- *комбинированный* – ассортимент, включающий несколько товарных групп и основанный на общности спроса (парфюмерия – косметика – средства личной гигиены);
- *комплексный* – ассортимент, включающий несколько товарных групп и ориентированный на спрос определенной категории потребителей (товары для мужчин, товары для детей);
- *универсальный* – ассортимент продовольственных/непродовольственных товаров, ориентированный на различные категории потребителей;
- *смешанный* – ассортимент продовольственных и непродовольственных товаров.

Выбор определенного типа ассортимента – суть *ассортиментной политики* предприятия. Невозможно точно определить, какой именно уровень широты и глубины ассортимента соответствует тому или иному его типу. В то же время можно вполне определенно говорить о так называемой *области восприятия ассортимента потребителями*, которая ограничена *порогом расширения ассортимента* и *порогом насыщения ассортимента*. Порог расширения ассортимента определяет ту его широту, когда ассортимент еще является *гармоничным*, то есть входящие в него товары в восприятии покупателя каким-то образом взаимосвязаны и позволяют ему оценить ассортиментный профиль предприятия. Порог насыщения ассортимента определяет ту глубину каждого вида товара, когда потребитель еще может сконцентрировать свое внимание и выбрать нужную позицию из множества торговых марок, фасонов, цветов, размеров. Пороговые значения строго уникальны для каждого типа предприятия и для каждого вида товара. В то же время эти значения можно вычислить, чтобы чрезмерно не наращивать ассортимент и не тратить на это ресурсы предприятия.

Теперь – об управлении структурой ассортимента. *Система управления ассортиментом* включает:

1. Классификацию товаров и описание структуры ассортимента.
2. Структурный анализ ассортимента товаров.
3. Планирование ассортимента на период.
4. Организацию мероприятий по формированию плановой структуры ассортимента.
5. Контроль структуры ассортимента в течение планового периода и корректирующие действия.

Функции управления ассортиментом тесно связаны с функциями управления продажами и товароснабжением, но являются определяющими в общей системе управления коммерческой деятельностью предприятия, так как вначале необходимо определить объекты продвижения на рынок, а затем уже устанавливать физические и стоимостные объемы их продаж и закупок.

Горизонтом планирования ассортимента может быть календарный месяц, квартал, полугодие. Каждое предприятие выбирает свой вариант периодичности планирования. В то же время, на этапе внедрения системы управления ассортиментом и/или в случае нестабильной ситуации на рынке, желательно выбрать в качестве основного периода планирования календарный месяц.

Важным фактором успешного внедрения системы управления ассортиментом является соответствующая организационная работа. Необходимо избавиться от оппортунизма среди персонала предприятия. Это достигается соответствующим обучением кадров, но, в первую очередь, самим принципом управления ассортиментом: «в течение планового периода товарная номенклатура предприятия остается неизменной». Принцип простой, но очень важный, потому что у коммерсантов именно в их повседневной работе и возникает соблазн ввести, привезти, заказать «что-то новенькое». В результате же применения указанного принципа такие желания упорядочиваются, загоняются во временные рамки.

Ключевой функцией управления ассортиментом является его структурный анализ. Задача анализа – количественно оценить значимость отдельных товаров ассортимента, понять, почему одни плохо или вообще не продавались, другие стали лидерами продаж, а третьи – сопутствующими товарами. Это сложная процедура, так как тот или иной объем продаж будет зависеть от многих факторов – потребительских свойств товара, его цены, обеспеченности продаж необходимыми запасами, месторасположением товара на полках магазина и т. д., – среди которых необходимо выделить основные. Здесь главное не быть «экстремистом». «Экстремисты» в анализе пытаются учесть абсолютно все и вся, и когда это, естественно, у них не получается, просто отказываются от каких-либо расчетов и делают все «на глазок». Только вот «глазок» часто подводит.

Применение математических методов позволяет получить ряд аналитических показателей, характеризующих состояние как ассортимента в целом, так и отдельных его структурных элементов в частности. Вы скажите: «математика – это сложно». Конечно, не просто. Однако вспомните, как легко увлечься излишествами в еде и как потом

сложно сидеть на диете. Система управления ассортиментом – это «диета» для «организма», которая позволяет не только «похудеть толстому», но и «поправиться худому», так как необходимо не только избавиться от лишних товаров, но и включить в ассортимент позиции действительно необходимые потребителям. Структурный анализ ассортимента – это метод диагностики «болезни», призванный определить, какая именно «диета» требуется «организму», какой «курс лечения» следует пройти.

Здесь можно предложить эффективную методику структурного анализа ассортимента, когда сложные математические расчеты и количественные показатели преобразуются в качественные (символьные) оценки, простые табличные и графические изображения структуры вашего ассортимента в статике и в динамике (см. Степанов В. Г. Структурный ABC-PRICE- анализ ассортимента // Аудит и финансовый анализ – 3'2007, с. 205-214). На основе такого аналитического материала управленцам становится легко понимать свой ассортимент и принимать соответствующие решения. Методика используется автором уже в течение многих лет и в настоящее время в том или ином виде применяется на предприятиях оптовой и розничной торговли.

Отметим, что структурный анализ хотя и является ключевой функцией управления ассортиментом, но без отлаженной процедуры планирования, организации и контроля его структуры, без подготовки персонала, не может избавить предприятие от оппортунизма его управленцев и превращается только в красивую «интеллектуальную игрушку» в их руках.

Существование системы управления ассортиментом является своеобразным гигиеническим фактором, обеспечивающим нормальную коммерческую деятельность предприятия. Поэтому, когда мне задают вопросы, насколько нужна такая система и какого эффекта (да еще и в денежном выражении) от ее реализации может достичь предприятие, то это вводит меня в определенный «стопор»: а какого эффекта достигает человек от правильного питания? Конечно же, он может жевать и пить все подряд и даже часто чувствовать себя счастливым человеком, но при этом резко возрастает вероятность какого-либо его заболевания, а продолжительность жизни также резко сокращается. Абсолютно то же самое происходит и с предприятием, управленцы которого увлекаются «ассортиментными излишествами». К сожалению, в коммерческой деятельности, как и в природе в целом, не все последствия можно точно рассчитать, да еще и выразить в денежных единицах. Однако в коммерческой деятельности, как и в природе, действуют законы, которые мы можем игнорировать, но которые никогда не игнорируют нас.

Ну а теперь небольшой тест, который в самом общем виде диагностирует состояние структуры вашего ассортимента, если он насчитывает хотя бы несколько десятков позиций, и качество системы его управления. Возьмите данные о продажах каждой позиции вашего ассортимента за небольшой период времени, например, за месяц или квартал. Все позиции, присутствующие в ассортименте за этот период (включая и те, которые вообще не продавались) составят 100%. Товарооборот за тот же период, также, примите за 100%. Теперь рассчитайте, какую долю в товарообороте обеспечили продажи соответственно 20% и 40% наиболее продаваемых позиций вашего ассортимента. Например, 20% и 40% позиций обеспечили соответственно 70% (X_{20}) и 80% (X_{40}) товарооборота. Теперь вычислите показатель $H = (X_{20} + X_{40}) / 60$, который в обобщенном виде отражает состояние структуры вашего ассортимента товаров с точки зрения их продаж: $H = (70 + 80) / 60 = 2,50$.

Если $1,0 \leq H < 2,0$, то структура вашего ассортимента находится в удовлетворительном состоянии. Если $2,0 \leq H < 2,8$, то вам необходимо задуматься: структура вашего ассортимента требует существенных изменений в лучшую сторону, и, соответственно, качество управления ассортиментом находится не на высоком уровне. Если же $H \geq 2,8$, то системы управления ассортиментом у вас просто нет.

Проведите подобные расчеты помесячно или поквартально за последний год. Если окажется, что для большинства периодов $H \geq 2,00$, то ваш «организм» серьезно болен и ему требуется «лечение» в виде внедрения качественной системы управления ассортиментом.

Price: Эффективное ценообразование

Цена – объективная экономическая категория, инструмент коммерческой и финансовой политики фирмы, функционирующий на основе экономических законов. Цена является важнейшим элементом в комплексе маркетинга фирмы... Примерно такими словами начинается практически любая научная работа, статья или учебник по ценообразованию.

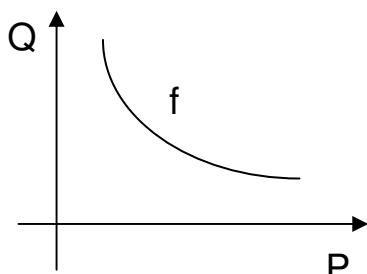


Рис. 2 Гипербола зависимости спроса от цены

Действительно, на сегодняшний день цена является наиболее изученным инструментом маркетинга фирмы. Цена имеет теоретическое обоснование и математическую интерпретацию своего функционирования. В отличие от теории маркетинга, история которой насчитывает всего несколько десятков лет и отражает современный этап развития мировой экономики, теория цены появилась на заре формирования капиталистических отношений и в различных своих интерпретациях существует уже несколько сот лет, а цена является фундаментальным понятием экономической теории. За прошедший период человечество накопило огромный опыт в использовании различных стратегий и тактических приемов ценообразования, применяемых на новых и старых, развивающихся и стагнирующих, монополистических и чисто конкурентных рынках. Казалось бы, остается только воспользоваться этим опытом, применяя его на своем рынке, к своим товарам и их потребителям. Но все ли так просто?

Длительная история существования цены как важной экономической категории вне маркетинга и без тесной взаимосвязи с другими его инструментами, в значительной степени повлияло на формирование определенных догм и упрощений в понимании экономических законов и в применении методов ценообразования, которыми часто руководствуются управленцы фирм при установлении цен на свои товары.

Экономической наукой сформулированы законы спроса и предложения, которые математически описываются с помощью функций и соответствующих кривых зависимости спроса и предложения от цены. Теперь обратим внимание на такой факт. В любой книге по экономике вы найдете следующую формулу, которая связывает объем спроса на товар

Q с его ценой P и прочими влияющими на спрос факторами A, B, ..., такими как потребительские ожидания, вкусы, предпочтения, уровень благосостояния потребителей, сезонность спроса и т. д.: $Q = f(P, A, B, \dots)$. На практике же оказывается, что учесть прочие факторы кроме цены достаточно сложно. Поэтому возникает естественное желание упростить зависимость, и перейти в своем сознании к формуле $Q = f(P)$, которой в большинстве случаев соответствует кривая, называемая, как мы знаем со школьной скамьи, гиперболой (см. рис. 2).

Вроде бы безобидная такая гипербола в сознании управленца означает во многих случаях неправильные решения в области формирования цен и значительные убытки фирмы. Вот так на практике часто происходит выхолащивание важных теорий, законов и просто хороших идей.

Интересно, что и классическая экономическая теория не рассматривает сколько-нибудь глубоко другие влияющие на спрос факторы кроме цены, так как, собственно говоря, не занимается подобными вопросами. А ведь это как раз те факторы, которые позволяют во многих случаях изменить «стандартную» форму кривой спроса.

Итак, рассмотрим влияние цены на спрос несколько с другой точки зрения. Вначале о товаре. Любой товар имеет ряд потребительских характеристик (свойств), которые определяют его полезность в рациональном смысле этого слова:

- функциональные характеристики (назначение товара, способ его применения и сопутствующие услуги по обслуживанию);
- физические характеристики (вес, цвет, размер, упаковка, степень полезности для здоровья человека);

Потребительские характеристики в значительной степени формируют характеристики товара иррационального плана, такие как:

- социальные характеристики (возможность поддержания социального статуса человека);
- психологические характеристики (возможность выражения определенного стиля жизни и поведения человека).

Важной характеристикой товара иррационального характера является его собственное Имя (Бренд) или Имя его производителя (продавца), которое наряду с рациональными характеристиками оказывает существенное влияние на социальные и психологические характеристики товара.

Оценивая все указанные характеристики товара, учитывая себестоимость его производства или закупки, величину издержек обращения и желаемую прибыль от его продажи, продавец определяет для товара его стоимостную характеристику – цену.

Таким образом, здесь мы ставим Имя и цену товара в один ряд с его потребительскими характеристиками, которые определяют социальные и психологические характеристики товара и формируют его полезность. При этом появляется возможность изменять порядок перечисления характеристик товара. Вспомните, как поступают опытные продавцы, скажем на рынке? «Скажите, сколько стоят эти персики?» «Дорогой, этот прекрасный сочный персик всего за тысяча рублэй, ароматный, вах какой, размер с дыня, принесет тебя большой удовольствий». Обратим внимание на то, что все характеристики товара должны гармонировать друг с другом. И если оказывается, что потребительские характеристики плохо сочетаются с ценой или Именем товара, то потребители просто не воспринимают такой товар и не покупают его. Очевидно, что продажа высококачественного товара по заниженной цене также плохо воспринимается потребителями, как и продажа некачественного товара по высокой цене. Ну а что такое высокая или низкая цена? Как понять, гармонирует ли цена с прочими характеристиками товара?

Чтобы ответить на эти вопросы, необходимо перейти к рассмотрению поведения потребителей. Каждый потребитель – это человек, определенного пола и возраста, который живет в определенном регионе, в определенной семье, принадлежит определенному социальному слою, имеет определенное образование, обладает определенным уровнем культуры и интеллекта, занимается определенного рода деятельностью, имеет определенный материальный достаток, обладает определенным жизненным опытом. Все эти определенные признаки человека отражаются в его ценностных установках как индивида, и в отношении к товарам, как потребителя различных продуктов и услуг. При формировании отношения человека к тому или иному товару отдельные его признаки имеют доминирующее значение. Если объединить потребителей по сходству таких доминирующих признаков, то мы получим сегменты рынка – категории потребителей, которые более или менее одинаково относятся к определенным товарам.

Отношение потребителя к товару выражается через восприятие им его ценности – субъективной оценки полезности товара (которая, как было указано выше, отражает характеристики товара рационального и иррационального характера). Количественно, в стоимостном выражении, ценность товара представлена неким диапазоном цен в сознании потребителя, который он готов заплатить за товар при определенных «стандартных» условиях приобретения. Назовем этот диапазон ценностным. Так как условия, в которых совершается покупка, могут изменяться, то и ценностный диапазон потребителя либо расширяется, либо сужается. Например, ценностный диапазон человека, мечтающего о покупке «имиджевого» товара и не имеющего реального опыта его использования, может сильно уменьшиться после знакомства с характеристиками товара или приобретения соответствующего опыта применения. А теперь вспомним, как сильно расширяется ценностный диапазон отдельных товаров, когда человек находится в кругу близких друзей или просто в хорошей компании. Если же характеристики товара таковы, что он не входит в систему ценностей потребителя, то для такого товара ценностного диапазона вообще не существует.

В то же время, если объединить субъективные оценки товара потребителями, которые принадлежат одному целевому для продавца сегменту, то мы получим достаточно устойчивый в своих средних значениях и границах ценностный диапазон целевой категории потребителей товара (см. рис. 3). Теперь если значение цены товара, которую установил продавец, попадает в этот диапазон, то имеет место некий положительный объем спроса. Здесь необходимо учесть, что распределение ценностей внутри диапазона неоднородно, поэтому в зависимости от цены объем спроса может быть различным. В то же время существует оптимальное значение цены P_{opt} , которое большинство представителей целевой категории потребителей считают приемлемой для себя. Это значение цены обеспечивает максимальный объем спроса.

Если же значение цены не попадает в ценностный диапазон, то спрос на товар данной категории потребителей резко падает или вообще исчезает. При этом обратим внимание на то, что во многих случаях неважно в каком именно направлении осуществляется выход цены из ценностного диапазона.

Почему? Если значение цены находится внутри ценностного диапазона, то всегда присутствует выигрыш потребителя, величина которого вычисляется как разность между ценностью товара, которую чувствует потребитель в

данный момент и ценой продавца. У одних потребителей он выше, у других – ниже. Если цена становится выше ценности товара, то представители данной категории потребителей, не получая своего выигрыша, отказывается от него – объем спроса падает. Однако если цена становится намного меньше воспринимаемой потребителями ценности товара, то потребители начинают подозревать, что снижение цены связано с ухудшением характеристик товара, как потребительских, так и социально-психологических. Понижение цены на товар так же, как и ее повышение, выводит товар из системы ценностей целевой категории потребителей, хотя при этом, возможно, что товар станет ценным для совершенно другой категории потребителей.

Следовательно, кривая спроса на товар скорее похожа на параболу (ветви которой опущены вниз), чем на гиперболу. Вершина параболы соответствует максимальному спросу, который обеспечила оптимальная для целевой категории потребителей цена продавца P_{opt} . Согласно классической экономической теории подобное изменение спроса характерно только для престижных товаров. В то же время, очевидно, что такое изменение спроса характерно практически для любого товара, если объем его спроса связывать не только с ценой, но и с другими характеристиками товара. Потому что и продовольственные и непродовольственные товары обладают всеми указанными выше характеристиками.

«Да какая разница, – скажет читатель, – гиперболой или параболой? Это всего лишь теоретические изыски». Однако, здесь важны даже не реальные, математически просчитанные параметры кривой спроса на данный товар. Важно, какая ее форма укоренилась в сознании управленца, занимающегося ценообразованием.

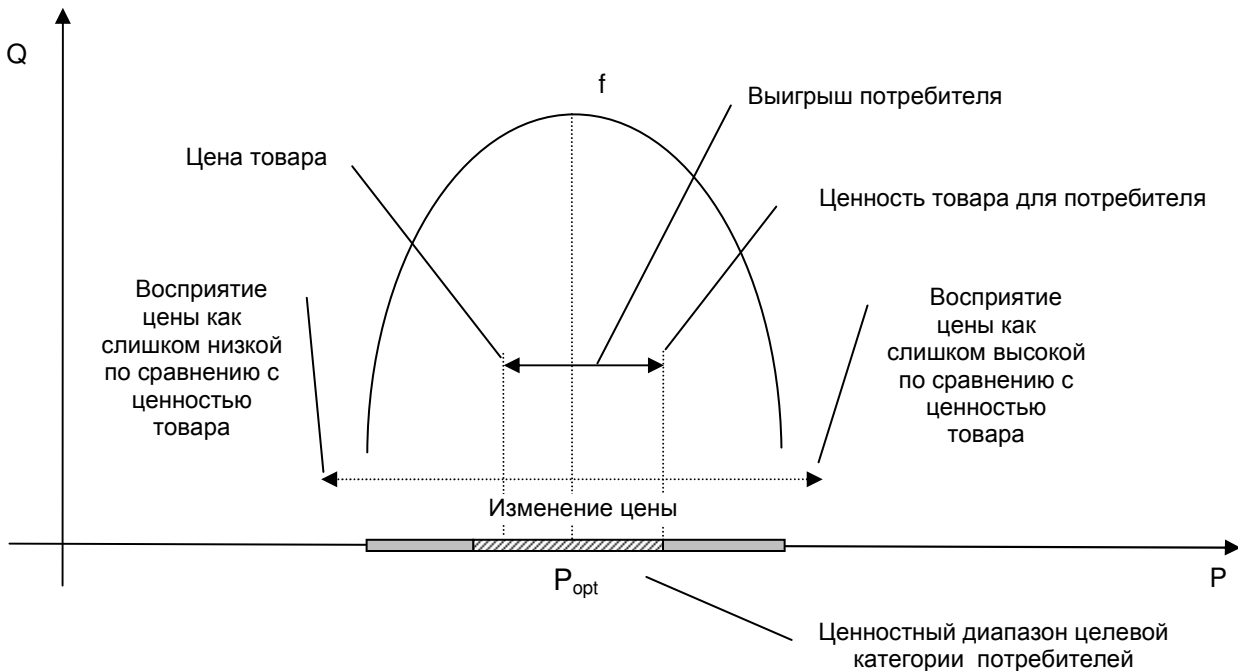


Рис. 3 Парабола зависимости спроса от цены

«Гиперболой» в сознании управленца, естественно толкает его на понижение цены для увеличения спроса. А это, в конце концов, приводит фирму к уменьшению получаемой прибыли, к снижению уровня качества обслуживания потребителей, к отсутствию необходимых средств на развитие, а во многих случаях – и к ценовой войне на рынке. Если ты понижаешь цену чтобы обеспечить спрос, то очевидно, что на рынке обязательно найдется еще такой же чудаков, который выставит цену ниже твоей. И так, снижение за снижением, «на твой ход мы ответим таким же ходом», до полного самоистощения. Очень редко фирмы в ответ на понижение цены конкурентом ищут иные способы сохранения спроса, стараясь уйти от ценовой войны. Потому что «гиперболой» в головах.

Снижение цены имеет смысл только в том случае, когда значение цены товара находится справа от значения оптимальной цены ценностного диапазона целевой категории потребителей (см. рис. 3). Однако и здесь существует свое «но». Возникает вопрос: существует ли возможность повысить ценность товара, расширить для него ценностный диапазон и, соответственно, сместить его оптимальную цену вправо по оси? Да, чаще всего, существует. Но для этого в сознании управленцев должна присутствовать «парабола» спроса.

«Парабола» заставляет управленца повышать ценность товара, улучшая его потребительские характеристики, расширяя комплекс услуг, связанных с товаром, рекламируя его Имя, то есть подключая к инструменту под названием «цена» еще и другие инструменты маркетинга, чтобы создать условия для повышения цены на товар, при этом, не снижая, а иногда и повышая уровень восприятия потребителем своего выигрыша от покупки.

Ценообразование становится наиболее эффективным именно тогда, когда цена рассматривается не только как «фундаментальное понятие экономической теории», но и как один из тесно связанных друг с другом инструментов маркетинга.

До этого момента речь шла только об индивидуальном восприятии управленцем проблемы установления цены на товар. В то же время ценообразование во многих случаях является процедурой коллективной, в которую вовлекаются различные подразделения фирмы и которая затрагивает интересы различных должностных лиц. Поэтому совсем не обязательно, что даже если в сознании каждого участника процесса ценообразования устойчиво присутствует «парабола», то при этом результаты ценообразования окажутся удовлетворительными.

Существует два подхода к назначению цены на товар: затратный и ценностный. Затратный подход означает, что цена определяется исходя из фактических затрат фирмы, связанных с производством и/или продвижением товара.

Таким образом, в этом случае $Цена = Издержки + Прибыль$. Ценностный подход, который собственно и был рассмотрен выше, предполагает установление цены с учетом реальной ценности товара для целевой категории потребителей, и в этом случае $Цена = Ценность - Выгода$.

Какой подход к ценообразованию лучше? Говоря выше о ценностном подходе к ценообразованию, мы совершенно не обращали внимания на то, что для фирмы установление оптимальной цены может оказаться просто несбыточной мечтой, потому что у нее слишком высокие издержки. А это, конечно же, неправильно. В то же время очевидно, что ориентироваться только на затраты и желаемую прибыль работая на конкурентном рынке просто невозможно. Следовательно, необходимо искать компромисс и в ценообразовании сочетать два указанных подхода. Казалось бы, это так естественно, но... Финансовая служба фирмы работает с экономическими показателями, такими как величина издержек и прибыли, ликвидность, деловая активность, рентабельность, финансовая устойчивость фирмы и т. д. Финансистов не интересуют товары, клиенты, рынок и т. п., потому что их деятельность оценивается не по этим показателям. Поэтому для них цена рассчитывается по первой формуле, причем обычно изменению подлежит только величина прибыли естественно со знаком «плюс». Коммерческая служба, служба продаж фирмы работает с такими экономическими показателями, как количество клиентов, количество покупок, физический объем продаж, товарооборот. Их не очень интересует себестоимость продаваемых товаров, издержки, связанные с их собственной работой и получаемая в результате прибыль, потому что их деятельность оценивается не по этим показателям. Поэтому для них цена рассчитывается по второй формуле, причем обычно изменению подлежит только величина выгоды потребителя, также естественно со знаком «плюс». Все естественно...

Далее, из формулы $Цена = Издержки + Прибыль = Ценность - Выгода$, следует $Прибыль + Выгода = Ценность - Издержки$. Таким образом, основная задача ценообразования заключается в том, чтобы найти такую оптимальную цену, при которой величина прибыли устраивала бы фирму, а величина выгоды – потребителей товара. Здесь и возникает вопрос: кто, какая служба фирмы при определении цены на товар призваны искать и, главное, найти оптимальное соотношение между величиной прибыли, получаемой фирмой и величиной выгоды, получаемой потребителем, такое желанное для обеих сторон?

Очевидно, что грамотно сочетать два подхода к ценообразованию может только та служба или должностное лицо, деятельность которых оценивается в целом по всем экономическим показателям. И если таким должностным лицом в большинстве случаев становится руководитель фирмы, то службы, деятельность которой оценивалась бы в комплексе, фактически не существует. Могу высказать «крамольную» мысль, что такой службой – потребителем в условиях и определенной подготовке персонала могла бы стать служба маркетинга. Почему? Во-первых, цена, как инструмент маркетинга, находится или должна находиться в распоряжении специалистов фирмы по маркетингу. Во-вторых, именно с точки зрения маркетинга цена существует не обособленно, а в сочетании с такими его инструментами, как ассортимент, каналы распределения и методы продвижения, управление которыми осуществляет служба маркетинга. В-третьих, маркетинг – это в первую очередь затраты и специалисты службы маркетинга должны уметь их планировать, учитывать, контролировать и анализировать. Причем делать это они должны хорошо. Соответственно, вопросы финансового учета и анализа не должны быть чужды специалистам по маркетингу.

В итоге, наиболее компетентной, имеющей не «местечковый», а корпоративный интерес в эффективном ценообразовании, является только служба маркетинга. Остается создать такую службу. И здесь присутствует один нюанс.

Автор имеет определенный опыт формирования маркетинговых подразделений фирм с подобными функциями. Причем они должны включать не только и не столько выпускников маркетинговых школ, сколько специалистов в сфере финансов и экономического анализа. На практике оказывается, что подготовить хорошего специалиста в области маркетинга гораздо проще и быстрее, если человек получил базовое образование в сфере финансов, бухгалтерского учета и анализа, нежели обучать «чистого» маркетолога финансовому планированию и анализу хозяйственной деятельности. Естественно, при этом специалист должен обладать определенным набором личностных качеств, которые обязательны для маркетолога.

В то же время подготовленный таким образом специалист свободно владеет количественными методами планирования, контроля и анализа маркетинговой деятельности. Он ориентирован на оптимальное сочетание затратного (его так научили) и ценностного (его так подготовили) подхода не только в сфере ценообразования, но и в целом в сфере маркетинга. Это очень важное умение маркетолога, так как мы всегда помним, что маркетинг – это прежде всего затраты, а потом уже доходы и прибыль, только как результат эффективного применения инструментов маркетинга.

Place: Торговое обслуживание

Очереди, очереди... Мы ненавидим их. Очереди, в которых безвозвратно тратится наше драгоценное время. Очереди, в которых мы зачастую портим свои нервы или как минимум ухудшаем свое настроение. Это если рассуждать с точки зрения нас, покупателей. Ну а если с точки зрения продавцов? Очереди, очереди... Мы ненавидим их. Когда стоишь за кассой и ломит спина, и нет уже никаких сил, и надоело все. Мы ненавидим эти протянутые чеки, эти усталые глаза, эти злые оговорки. Однако мы также ненавидим и сидение без дела, когда на одного покупателя несколько продавцов, когда целый день приходится тупо смотреть на экран и в очередной раз раскладывать этот ненавистный пасьянс, когда уже все рассказано и пересказано своим коллегам, а их, покупателей, все нет и нет....

Поговорим об обслуживании покупателей и о том, что мы называем его качеством. А что такое высокое качество торгового обслуживания? Высокое качество обслуживания – это когда клиент доволен. А когда клиент доволен? Когда в торговом зале ему мило улыбнется продавец, расскажет, покажет и даже поможет выбрать именно нужный ему товар, а не так, чтобы только продать. Когда, зайдя в магазин, он найдет нужную ему баночку или коробочку или бутылочку именно на том месте, на котором он обычно привык ее видеть. И обслужат его быстро, а еще расскажут про гарантии, сервисное обслуживание, помогут упаковать, вынесут, посадят и еще на прощание помашут ручкой. Мечты, мечты....

Итак, продолжим. Уровень качества обслуживания является интегральным показателем, включающим ряд частных показателей, таких как культура обслуживания покупателей, скорость торгового обслуживания, качество и

стабильность товарного ассортимента, спектр услуг, предоставляемых покупателям и т. д.

Уровень качества торгового обслуживания – это показатель качества функционирования системы обслуживания на предприятии торговли. Под **системой обслуживания в торговле (СОТ)** понимают совокупность реализованных на предприятии торговли методов и средств различной природы (персонал, технические средства), обеспечивающих обслуживание покупателей в месте покупки.

Уровень качества торгового обслуживания является важным фактором конкурентоспособности предприятия торговли. Сегодня потребитель при выборе места своих покупок ориентируется не только на цены предлагаемых ему товаров, но и на качество его обслуживания. В случае же жесткой конкуренции на рынке, высокий уровень качества торгового обслуживания часто становится главным аргументом в пользу выбора потребителем той или иной торговой точки.

Однако контроль и анализ качества торгового обслуживания на практике связан с рядом сложностей. Само понятие «качество обслуживания» носит достаточно субъективный характер. Каждый руководитель определяет приемлемый его уровень, учитывая ряд таких факторов, как местоположение предприятия, товарный ассортимент, уровень спроса на предлагаемые товары, контингент покупателей и степень их требовательности к качеству обслуживания, имеющиеся организационные и финансовые возможности предприятия. Большое значение имеют уровень культуры и ценностные установки самого руководителя, а также соответствующие традиции, сложившиеся на предприятии. Поэтому, сложно выработать какие-то единые критерии для оценки уровня качества торгового обслуживания. По большому счету стандарты качества обслуживания определяются в зависимости от конкретного рынка и степени конкуренции на нем. Кроме того, так как показатель качества торгового обслуживания включает ряд качественных показателей, то в целом он плохо поддается количественному анализу.

С учетом вышесказанного имеет смысл выбрать какой-либо значимый количественный показатель, на основе которого и будет осуществляться контроль качества функционирования СОТ, а также даваться оценка уровня качества обслуживания покупателей. Таким показателем является **скорость торгового обслуживания**, которая определяется средним числом обслуженных покупателей в единицу времени в данной торговой точке или на данном рабочем месте.

Почему именно скорость торгового обслуживания? Скорость обслуживания имеет существенное социальное значение, оказывая самое непосредственное влияние, как на покупателей, так и на персонал предприятия. Показатель влияет на эффективность эксплуатации и обслуживания технических средств, используемых в торгово-технологическом процессе. Таким образом, скорость торгового обслуживания в значительной степени определяет уровень конкурентоспособности предприятия на рынке (см. рис. 4).

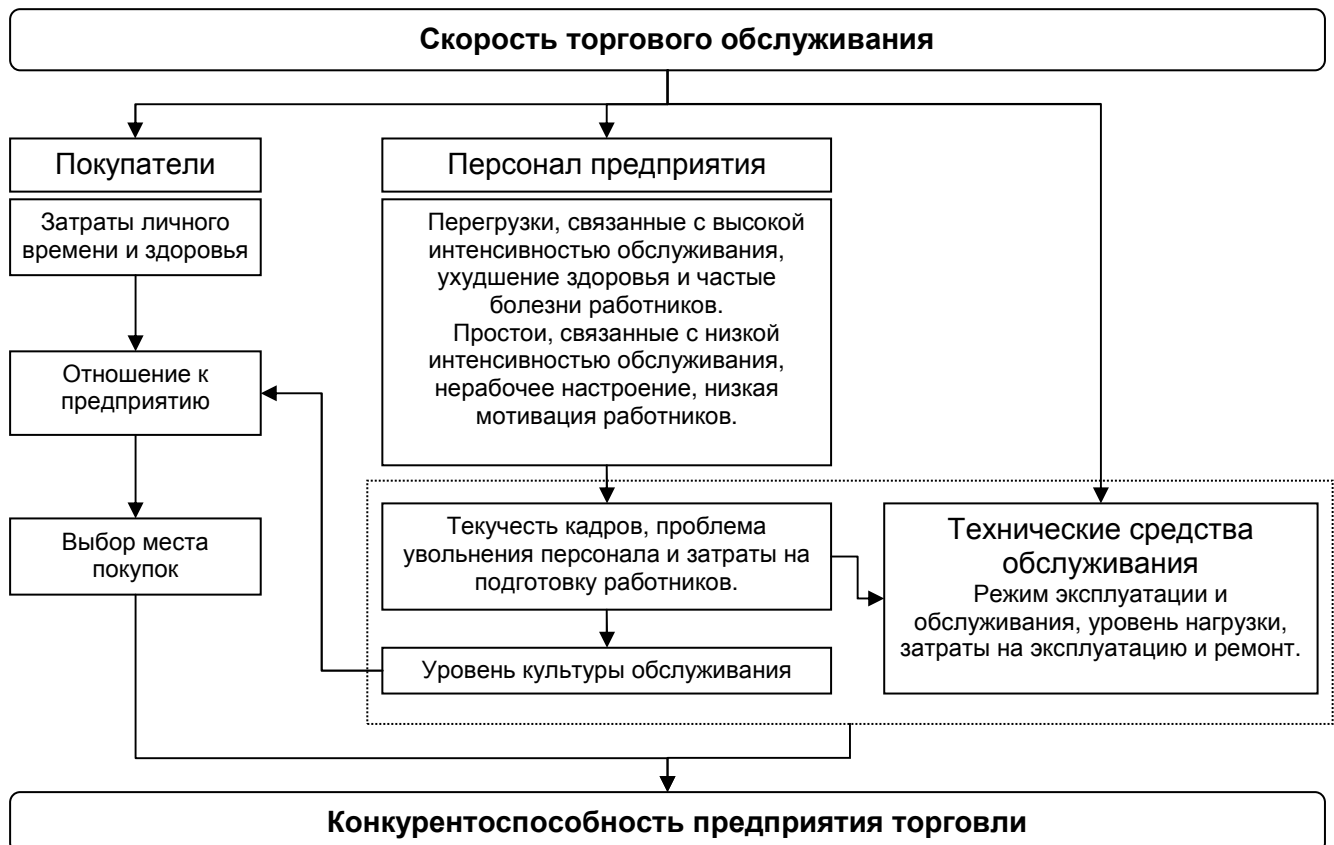


Рис. 4. Влияние скорости торгового обслуживания на конкурентоспособность предприятия торговли

В то же время показатель определяется не только численностью персонала, занимающегося обслуживанием покупателей и интенсивностью его работы, но и организацией торгово-технологического процесса, организацией труда и мотивацией работников предприятия. На скорость обслуживания влияют такие показатели, как культура обслуживания, качество и стабильность товарного ассортимента, сезонность продаж, спектр услуг, оказываемых покупателям и т. д. Поэтому скорость обслуживания фактически является неким интегральным показателем влияния указанных факторов и в процессе его анализа фактически подвергаются изучению все факторы, воздействующие на работу СОТ.

Кроме того, данный показатель лучше других поддается формализации. Для анализа скорости торгового

обслуживания может применяться мощный аппарат экономико-математических методов, которые позволяют оценить эффективность работы СOT и рассчитать оптимальные показатели обслуживания: необходимую численность и интенсивность работы персонала, оптимальный режим его работы, порядок обслуживания покупателей и т. д.

Однако прежде чем переходить к количественным методам анализа следует вначале изучить те факторы, которые непосредственно влияют на скорость обслуживания. На практике оказывается, что:

- многие факторы не выражаются количественно и, поэтому, не могут изучаться математическими методами, но, тем не менее, при проведении анализа качества обслуживания обязательно должны учитываться;
- СOT в подавляющем большинстве случаев являются социально-техническими и, поэтому, при их анализе необходимо обязательно учитывать человеческий фактор;
- применение экономико-математических методов для анализа качества функционирования СOT в чистом виде может не только не дать ожидаемых результатов, но и привести к обратному эффекту.

Обратим также внимание и на то, что для правильной оценки качества функционирования СOT, необходимо вначале четко сформулировать критерий качества ее работы. Формулирует этот критерий обычно руководитель предприятия и здесь основная проблема заключается в том, что для конкретного руководителя означает качество работы СOT и насколько категорично он подходит к обслуживанию потребителей. Так для одного руководителя девиз «клиенты — это самое ценное, что есть у фирмы» понимается так буквально, что он готов изматывать свой торговый персонал чрезмерным обслуживанием, чтобы только клиенты фирмы были довольны. При этом он совершенно не задумывается об увеличении численности сотрудников. Другой руководитель, наоборот, придает большое значение возникающим перегрузкам персонала и готов иметь такое количество сотрудников, которое обеспечило бы нормальную интенсивность работы каждого из них. Поэтому, очевидно, что в различных ситуациях мы можем получить разные оптимальные значения показателей обслуживания. Следовательно, только лишь после формулирования критерия и только на его основе можно переходить к проведению анализа факторов и к оценке качества работы СOT.

Исходя из этих соображений, рассмотрим основные факторы, которые влияют на качество функционирования СOT, и которые поэтому должны подвергаться анализу.

Социальный характер СOT. В зависимости от характера объектов и системы обслуживания, различают **технические** и **социально-технические** СOT. В технических системах и объекты обслуживания и сама СOT имеют техническую природу, а человек не принимает непосредственного участия в процессе обслуживания. Примерами технических систем могут служить торговый автомат или лифт в торговом зале. В социально-технических системах, наиболее распространенных в сфере торговли, главная роль в процессе обслуживания отводится человеку, который является, как объектом, так и субъектом обслуживания.

Социальный характер процесса обслуживания оказывает существенное влияние на характеристики работы СOT. Во-первых, наблюдаются сильные колебания интенсивности входящего для обслуживания потока покупателей даже в течение небольших промежутков времени, которые объясняются изменениями спроса на отдельные товары, изменениями товарного ассортимента, предпочтениями людей приобретать товары в определенные дни, часы и т.д. Во-вторых, в процессе торгового обслуживания кроме массовых операций по обслуживанию покупателей присутствуют мелкосерийные и единичные операции, которые оказывают существенное влияние на качество работы СOT. В-третьих, в социально-технических системах показатели обслуживания в значительной степени зависят от показателей входящего потока покупателей. В частности, необходимо учитывать, что интенсивность обслуживания покупателей продавцами обязательно будет зависеть от интенсивности потока покупателей, входящих в торговый зал. В-четвертых, все мероприятия, проводимые на предприятии и влияющие на работу СOT, самым непосредственным образом затрагивают интересы людей, участвующих в процессе обслуживания.

Организация торгово-технологического процесса на предприятии. Разнообразные формы торговли и технологии продажи товаров, используемые на предприятиях оптовой и розничной торговли, оказывают самое непосредственное влияние на работу СOT. Влияние различных форм продажи на стоимость СOT схематично представлено на рис. 5. То есть в целом можно говорить о том, что чем выше значимость продавца в торгово-технологическом процессе (с учетом, конечно же, размеров предприятия), тем выше стоимость СOT.

Значение продавца – стоимость СOT

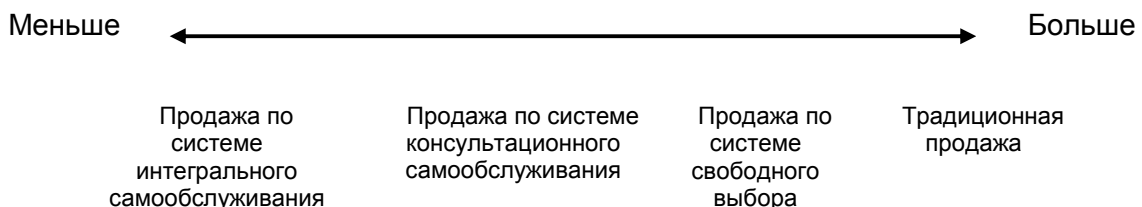


Рис. 5 Влияние торгово-технологического процесса на стоимость СOT

Продажа по системе интегрального самообслуживания реализуется в супермаркетах и предполагает полную свободу действий покупателя. Соответственно, при этом обслуживание покупателей осуществляется фактически только возле касс. Затраты на обслуживание в этом случае оказываются невысокими. В СOT, использующей традиционную продажу товаров, имеет место многоэтапное обслуживание покупателей по схеме «продавец → кассир → продавец – контроллер». Поэтому стоимость эксплуатации СOT обычно достаточно высока. Промежуточными формами продажи, также влияющими на стоимость СOT, являются продажа по системе свободного выбора, когда покупатель выбирает товар сам, а затем его обслуживает продавец, а также продажа по системе консультационного обслуживания.

Таким образом, изменение форм продажи товаров, в первую очередь, может сказаться на качестве и стоимости функционирования СOT. Однако принятие такого решения должно соответствовать общей торговой

политике предприятия.

Планировка и оборудование торгового зала и складских помещений. Размещение торгового оборудования (холодильников, стеллажей) на складах, организация площадок для выполнения погрузочно-разгрузочных работ, очевидно, оказывает самое непосредственное влияние на качество работы складской СОР. Особенно это заметно в условиях применения различных технических средств: автотранспорта, грузовых лифтов, транспортных линий и т. д.

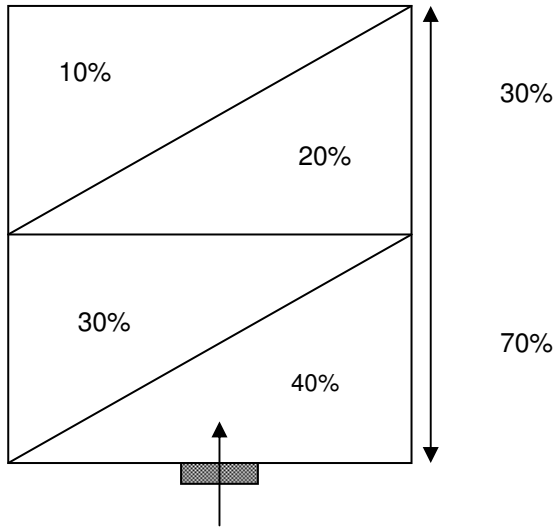


Рис. 6 Примерное распределение клиентов в торговом зале в случае его равномерной освещенности и полной однородности товарного ассортимента

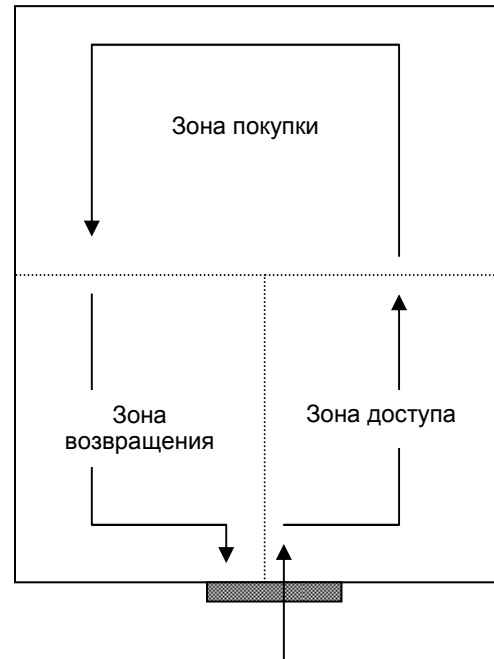


Рис. 7 Поведение покупателя внутри торгового зала

Неудачная планировка торгового зала, наличие ненужных перегородок или неправильно выбранная высота стеллажей, мешающая обзору продавцом торгового зала, может потребовать существенного увеличения количества торгового персонала, что естественно сказывается на показателях работы СОР. При размещении торгового оборудования в зале необходимо учитывать и естественные рефлексивные поведенческие реакции покупателей, связанные с порядком обхода торгового зала, плотностью распределения покупателей в зале, «горячими» и «холодными» зонами внимания и т. п. (см. рис. 6 и 7; рисунки 6 – 8 представлены из Notes de Cours de Pierre Broussart. — Lion: Chambre de commerce d'industrie, Centre de Formation). Правильное размещение торгового оборудования в зале и товаров на стеллажах позволяет покупателям быстро находить нужные товары, не привлекая для помощи торговый персонал, стабилизирует покупательский поток, уменьшая вероятность возникновения очередей у прилавков и касс и, таким образом, существенно снижая нагрузку на СОР.



Рис. 8 В случае небольших магазинов при таком размещении кассы теряется до 30% – 40% покупателей

Имеет значение и расположение рабочих мест торгового персонала в зале. Во-первых, рабочее место должно располагаться так, чтобы продавец имел максимально возможный угол обзора торгового зала. Во-вторых, расположение рабочих мест продавцов должно обеспечивать возможность взаимозаменяемости работников в зале. Американским психологом Томасом Алленом в результате проведенных исследований был установлен интересный факт: если принять степень взаимодействия людей, работающих рядом друг с другом за 100%, то, например, в случае, когда люди работают на расстоянии 5 метров друг от друга, степень их взаимодействия будет составлять около 25%, а на расстоянии 10 метров — только 8 – 9%.

В-третьих, неправильное размещение рабочих мест (в частности, касс) в торговом зале может привести к существенному уменьшению интенсивности входящих в магазин покупателей за счет отказов, связанных с естественными рефлексивными реакциями покупателей (см. рис. 8).

Еще одним фактором, серьезно влияющим на эффективность работы СОР, является применение компьютерной техники для автоматизации управления продажами. Это наиболее сложное направление автоматизации, так как помимо всего прочего требует достаточных вложений в соответствующую подготовку торгового персонала для работы с компьютерной техникой и программным обеспечением. Ведь понятно, что покупатели, стоящие в очереди не должны и не будут вникать в проблемы, связанные с отказом техники или неумением торгового персонала работать с программами.

Товарный ассортимент. Очевидно, что качественный в плане своего спроса и стабильный ассортимент в значительной степени обеспечивает высокую интенсивность потока покупателей. Стабильность ассортимента, кроме

того, обеспечивает быстрое нахождение покупателями нужных товаров без помощи торгового персонала. При этом, естественно, товары должны выкладываться на стеллажах и витринах в одних и тех же местах.

Значительное влияние на стабильность работы СOT оказывают сезонные колебания в спросе на различные товары, которые приводят к существенным изменениям интенсивности потока потребителей и соответствующим изменениям в системе обслуживания.

Качество управления СOT. Высокая квалификация торгового персонала, и надлежащая культура обслуживания имеют большое значение для обеспечения качества работы СOT. В то же время хорошая индивидуальная подготовка торговых работников никогда не сможет компенсировать недостатки в управлении СOT.

Проблемы в управлении СOT чаще всего выражаются в отсутствии четких и ясных инструкций для торгового персонала, в дублировании функций сотрудников, в выполнении ими несвойственных им функций, в низкой мотивации персонала и недостаточном контроле его деятельности со стороны руководства. Все это является причиной низкого качества работы СOT, как системы социально-технической.

Из всех рассмотренных выше факторов, влияющих на процесс обслуживания покупателей, качество управления СOT является наиболее важным, так как напрямую затрагивает интересы работников и поэтому, в первую очередь, требует своего анализа, выявления и устранения «узких мест».

Основным методом оперативного получения информации о качестве управления СOT является опрос персонала. Опрос может проводиться методом анкетирования персонала, а также в форме индивидуальной и/или коллективной беседы с сотрудниками предприятия. Получаемая в результате информация позволит принять необходимые меры для совершенствования социальной компоненты СOT.

Изучение воздействия на качество работы СOT всех указанных выше факторов предполагает принятие руководством предприятия соответствующих решений для устранения выявленных недостатков. И только после выполнения всех необходимых мероприятий по совершенствованию качества торгового обслуживания, имеет смысл переходить к количественному экономико-математическому анализу работы СOT.

Promotion: Идеальные отношения

В последние годы я замечаю наличие устойчивой тенденции: чем масштабнее рекламная кампания у фирмы, тем меньше удовлетворенности у руководства ее результатами. Как вы думаете, почему?

Прежде всего, существует большая проблема с качеством тульских масс-медиа, что не позволяет им эффективно осваивать значительные рекламные бюджеты. Отсутствие же серьезных рекламных вложений в тульские СМИ, в свою очередь, не способствует повышению качества, как их работы в целом, так и рекламной деятельности в частности. Более того, «безденежье» порождает соответствующее отношение персонала СМИ и рекламных агентств к своим клиентам. За многие годы консультационной деятельности у меня сложилось стойкое впечатление, что с рекламодателями у нас работают как «в последний раз». Будет ли эффективна «спланированная» по такому принципу рекламная кампания?

Однако это только одна составляющая проблемы низкой эффективности многих рекламных кампаний. Другая составляющая заключается в часто несерьезном отношении к рекламе самих рекламодателей:

«...Эти ребята из агентства, чувствую, где-то меня кидают, а где – никак не пойму. Требуют слишком много денег. А давай-ка я им не дам ...».

«...Они мне советуют провести предварительное исследование рынка, опрос потребителей, а затем сформулировать цели и задачи рекламной кампании. Умники! Да я без всяких там опросов знаю свой рынок и знаю, что хотят мои клиенты. С меня они лишнее не возьмут...».

«...Что-то продажи не ахти как идут... Да, нужна мощная акция... Кстати, на следующей неделе будет ровно девять месяцев, как я открылся. Не затеять ли по этому поводу рекламную кампанию «А нам уже девять»? Круто получится!».

«... Сколько на эту рекламу не трать денег – толку не будет. Вроде бы подал объявление в газету «А». И макет отлично получился на 1/8 полосы. Сам рисовал. Да и на радио «В» размещался в течение месяца. Спонсором передачи «У нас выигрывают все поголовно». Но, представьте себе, никто ко мне в торговый зал по рекламе не пришел... Все, хватит! Больше тратить деньги на рекламу не буду».

Вы думаете, что я утрирую? Практически нет. Подобные фразы я часто слышу при встречах от руководителей фирм.

Согласен, что критиковать проще всего. Поэтому, перейдем к делу.

Итак, мы говорим о двух составляющих одной проблемы – несерьезного (читай – непрофессионального) отношения к рекламе в целом и рекламной кампании в частности двух сторон – рекламодателя и СМИ или рекламного агентства, сопровождающего кампанию. Ну а что тогда означает «серьезное отношение»?

Серьезное отношение – это когда идея есть. И не только идея рекламной кампании, но и идеология деятельности фирмы на рынке в целом.

Уточним. Идеология – это система нравственных, эстетических, философских и прочих взглядов и идей, в которых осознаются и оцениваются отношение людей к действительности.

Фирма – это, прежде всего, люди. Поэтому фирма, как социальная система, обязательно должна иметь свою четко сформулированную идеологию, которая выражается в том, как фирма относится к своим партнерам, конкурентам, потребителям, персоналу, как фирма осознает и оценивает свое существование и развитие на рынке. Идеология фирмы – это принципы и ценностные установки, которым руководствуются владельцы и персонал фирмы в своей работе. Точно так же, как беспринципный человек оказывается неинтересным или даже опасным для окружающих, так и не обладающая четко сформулированной идеологией фирма не может существовать на рынке долго и успешно.

Но фирма – это и экономическая система, создающая материальные ценности в виде товаров и услуг. Поэтому идеология фирмы должна быть выражена с помощью таких инструментов экономического характера, как ассортимент предлагаемых потребителям товаров и услуг, цены, каналы и методы их продвижения. Эти инструменты составляют комплекс маркетинга (marketing-mix) фирмы.

Идеология фирмы предполагает и наличие таких принципов, прежде всего, экономического характера, которые отличают ее от конкурентов, определенным образом позиционируют ее на рынке. Эти принципы называют дифференцирующей идеей фирмы.

Итак, четко сформулированная идеология фирмы является основой для того, чтобы фирма стала индивидуумом в социальном и экономическом аспекте, приобрела свое лицо – то есть в конечном итоге превратилась в *имя, бренд (brand)*. Фирма же без идеологии – это всегда *лопате*, какие бы активные мероприятия по продвижению она не осуществляла.

В случае, если хозяйственная деятельность фирмы связана с одним или небольшой группой товаров, идеология фирмы обычно переносится на товар, который должен обрести свои индивидуальные черты, превратиться в «живое существо». И только так он может стать брендом.

Только превращение фирмы и/или ее товаров в индивидуумы позволяет выстраивать с ними отношения другим индивидуумам – покупателям, конкурентам, партнерам и т. д. И именно выстроенные отношения позволяют покупателям выделять фирмы и товары из общей массы конкурентов, отдавая им предпочтения или наоборот, отказываясь от них.

Почему мы предпочитаем приобретать бренды? Потому что у нас имеется сформулированное к ним отношение. Почему мы готовы переплачивать за бренд? Потому, что мы покупаем не только товар или услугу, но и отношение. А отношение на рынке стоит денег.

Отношение – это всегда определенные ожидания. В повседневной жизни мы знаем, что примерно можно ожидать от того или иного знакомого нам человека. Также и на рынке, будучи покупателями товаров и услуг, мы должны знать, что можно и чего нельзя ожидать от той или иной фирмы или товара.

Если в общественной жизни человек подтверждает ожидания других людей от его действий, то это только укрепляет отношения к нему. Если же он постоянно меняет свои принципы, и соответствующие ожидания людей от его действий не оправдываются, то люди от него, в конце концов, отворачиваются, а в крайних случаях – изолируют от общества.

Рассуждая таким образом, мы подошли к проблеме трансляции идеологии бренда – фирмы или товара – рынку и обществу в целом. Трансляторами идеологии фирмы в экономическом, да и в социальном аспекте, являются инструменты маркетинга – ассортимент, цены, каналы продвижения, реклама, связи с общественностью, акции по стимулированию продаж, персонал фирмы, осуществляющий контакты с потребителями и продажи. Если транслятор неправильно, неточно доносит идеологию бренда или просто ей не соответствует, то разрушается отношение к бренду индивидуумов, присутствующих на рынке.

Приведу реальные примеры.

Торговая фирма заявляет о том, что у нее представлен самый широкий ассортимент товаров определенной категории. Предоставление широкого ассортимента потребителям – это экономическая составляющая ее идеологии. Однако на деле оказывается, что это не так, и у конкурентов можно найти более широкий ассортимент подобных товаров. Фирма обманула ожидания своих потребителей и вызвала усмешки у конкурентов. Какое отношение сформирует к себе фирма? Можно догадаться.

Фирма заявляет о своей специализации в области компьютерных технологий. В то же время открывает магазины модной одежды. Это ее новый проект. Уже получены выгодные предложения от поставщиков одежды. Но потребители от фирмы такого не ожидали. Каким будет их отношение к фирме? Плохим? Вряд ли. Оно будет «никаким».

Фирма заявляет: «У нас самые низкие цены». Однако потребители находят в магазинах у конкурентов такие же или еще более низкие цены на аналогичные товары. Ожидания не оправдались.

Фирма позиционирует себя как оптового поставщика дорогих экзотических продуктов питания и вдруг неожиданно руководством принимается решение организовать их продвижение через магазины, явно ориентированные на потребителей среднего и ниже среднего достатка. Несложно догадаться, какой результат при этом достигается.

На экране – шикарный интерьер банка, солидные посетители, строгие одежды у персонала, «американские» улыбки. Это – реклама. В реальности – помещение, давно не видевшее ремонта, менеджеры по работе с клиентами – кто в «джинсах», кто в кофтах, кто в платьях «с глубоким вырезом»... Что подумает посетитель? Меня обманули!

Итак, подводим итоги:

- без четко сформулированной идеологии практически любая рекламная кампания фирмы обречена на провал, какой бы классной при этом ни была творческая реализация рекламной идеи.
- все инструменты маркетинга, в том числе и идея любой рекламной кампании, любой акции всегда должны обеспечивать правильную трансляцию идеологии фирмы.

Promotion: «Локальная» реклама

...Передо мной сидел предприниматель средних лет, который открыл свой магазин еще два года назад в одном далеко не безлюдном месте нашего города. Однако, магазин, очевидно, не приносил ему какой-либо радости и тем более надежды на лучшее. Поэтому сейчас он сидел передо мной, и мы беседовали:

- ... Думаю, что тысяч тридцать пять – сорок в месяц я смогу тратить на рекламу. Как вы считаете, через два месяца я сумею переломить сложившуюся ситуацию?

- Вы когда-нибудь где-нибудь до этого момента размещали рекламу?

- Так, по серьезному, как, например, хочу сейчас – никогда. Одно время подавал рекламу в газете (он назвал издание), но толку практически никакого не было. Поэтому вскоре перестал размещаться.... Слушайте, мне нужно обязательно что-то делать, иначе месяца через три, скорее всего, придется закрываться.... Что скажите?

Он посмотрел на меня с искренней надеждой на то, что вот прямо сейчас я найду для него это магическое решение его проблемы. Я понимал, что у него в магазине представлен неплохой ассортимент товаров по вполне достойным ценам, да и торговый персонал был не хуже чем у конкурентов. Однако в его ситуации чтобы что-то быстро изменить оставалось только оббежать все дома нашего областного центра с настоятельной просьбой их жильцов посетить этот чудесный магазин и обязательно что-то в нем приобрести.

Речь пойдет о рекламе. И не просто о рекламе, а о рекламе розничных торговых точек. Нужна ли розничной торговой точке реклама? Попробуем ответить на этот вопрос. Представьте, что в городе живет прекраснейший человек: у него красивые черты лица, стройная фигура, очаровательный характер, он много знает и умеет. Однако он все время сидит дома и никуда не выходит. Поэтому знают о нем разве что только соседи по лестничной клетке. Не радуется этот человек обществу своим присутствием, не рассказывает о себе, не показывает никому своих способностей, и, коснись чего, никто ему не поможет, никто о нем не вспомнит. Точно также происходит и с розничными торговыми точками, которые ежемесячно десятками открываются в нашем городе и примерно с такой же скоростью закрываются, так и не сумев рассказать нам о себе и своих таких, казалось бы, колоссальных возможностях.

«Откроемся – а там посмотрим» – рассуждают некоторые руководители. А куда и на что собственно смотреть? Понятно, что если открывается небольшой магазинчик, обслуживающий потребности какой-либо улицы или жилого дома, то средствами привлечения посетителей здесь могут быть только достойный внешний вид и интерьер магазина, ассортимент, цены, да еще нормальное обслуживание покупателей. Это – инструменты маркетинга торговых точек местного значения, с помощью которых решаются все их бизнес-задачи. В данном случае эти инструменты маркетинга выступают и как основные средства коммуникации с потребителями. Ну а если магазин для обеспечения своего достойного существования необходимо, чтобы его посещали не только жители дома напротив или проходящие мимо граждане? Хватит ли указанных выше инструментов маркетинга для решения своих задач торговым точкам городского, а в некоторых случаях и районного масштаба? Конечно же, нет. Здесь необходимы средства коммуникации с потребителями другого уровня – здесь нужна реклама.

Нужна ли вашей торговой точке реклама? Алгоритм принятия решения по этому вопросу очень прост для понимания: чем большее количество покупателей требуется «прокачивать» через себя торговой точке, чтобы решать свои бизнес-задачи, тем более массовыми средствами коммуникации с потребителями необходимо пользоваться. Поэтому еще на этапе планирования открытия торговой точки, руководителю требуется определиться с необходимым охватом потребителей. Если для существования точки требуется больше, чем проходящие мимо люди, то необходима реклама. И вот здесь пользоваться распространенным принципом «авось прокатит» нет смысла – не «прокатит».

Удивительно, но самой распространенной ошибкой руководителей на этапе принятия решения по вопросу необходимости рекламы их торговой точке является следующее опасное заблуждение: «У меня отличный ассортимент, у меня отличные цены, у меня отличный персонал, у меня отличный торговый зал. Следовательно, люди и без рекламы должны прийти ко мне и оценить все это. На рекламе же я сэкономлю, потому что у меня и без того огромные расходы, связанные с открытием...». Ну а теперь вспомните прекраснейшего человека, о котором никто не знал.

Реклама – это средство массовой коммуникации торговой точки с потребителями. С помощью рекламы реализуются следующие основные цели.

Цель первая – создание осведомленности у потребителей о торговой точке. Осведомленность реализуется в двух формах: в форме узнавания и в форме припоминания. В чем различие? Разберемся...

Жена:

- Дорогой, скоро день рождения нашего малыша. Давай подарим ему велосипед? Он так мечтает о нем...

Муж:

Вариант №1

- Конечно, дорогая, сейчас возьму журнал «Где? Что? Почему?», посмотрим, кто чего предлагает...

И через несколько минут:

- Вот, смотри магазин «Бицикл» рекламирует детские велосипеды. Вроде бы известный магазин: рекламу их по телевизору часто вижу. Собирайся: поедем, посмотрим, что в нем предлагают.

Вариант №2

- Конечно, дорогая, собирайся: поедем в магазин «Бицикл». Посмотрим, что они предлагают.

Первый вариант означает, что осведомленность потребителя реализуется в форме узнавания: муж увидел рекламу активно рекламирующегося магазина и принял решение в первую очередь посетить его. Второй вариант означает осведомленность потребителя в форме припоминания: возникла потребность в товарной категории – тут же вспомнил о магазине «Бицикл», с помощью которого можно быстро реализовать эту потребность. Теперь вполне очевидно, к какой форме осведомленности потребителей необходимо стремиться. Однако продолжим пример:

Вариант №3

- Конечно, дорогая, сейчас возьму журнал «Где? Что? Почему?», посмотрим, кто чего предлагает...

И через несколько минут:

- Вот, смотри магазины «Бицикл» и «Спица» рекламируют детские велосипеды. Никогда ни в том, ни в другом не бывал. Хотя «Бицикл» вроде бы известный магазин: рекламу их по телевизору вижу часто. Собирайся: поедем, посмотрим, что в нем предлагают.

В этом варианте при одинаковом индифферентном отношении покупателя к двум торговым точкам большая осведомленность об одной из них (по крайней мере, муж слышал рекламу по телевизору) повлияла на решение поехать именно туда. Таким образом, мы приходим к выводу, что большая осведомленность потребителей, как правило, предполагает большую вероятность того, что при равном отношении к фирмам, потребитель предпочтет ту, о которой он больше слышал или знает. С другой стороны мы приходим к пониманию необходимости реализации следующей основной цели рекламы: формирования отношения потребителей к торговой точке.

«Отношение» является фактически основным понятием современной теории брендинга. Оно означает более или менее выраженное мнение потребителей, как рационального, так и эмоционального характера по поводу определенной фирмы или товара. Мнение может быть как положительным, так и отрицательным, но оно обязательно должно иметь место, так как только в этом случае появляется возможность идентификации фирмы (товара) потребителями среди массы «себе подобных». А это означает формирование ее Имени (бренда). Итак, вторая основная цель рекламы торговой точки – формирование к ней позитивного отношения потребителей для создания ей Имени.

Вариант №4

Жена:

- Дорогой, скоро день рождения нашего малыша. Давай подарим ему велосипед? Он так мечтает о нем....

Может, съездим в «Бицикл»?

Муж:

- Конечно, дорогая...

Обратите внимание, что в этом варианте поведения ни у жены, ни у мужа даже не возникло желания искать какой-либо другой магазин, так как очевидно «Бицикл» является известным в городе магазином даже среди тех жителей, которые не увлекаются велоспортом. Магазин «Бицикл» – бесспорный бренд, пусть и городского масштаба.

И далее, уже в магазине... Жена:

- Думаю, что цены здесь очень уж высокие... Может быть, съездим в «Спицу» или на рынке посмотрим?

- Что ты, ни в коем случае. Во-первых, они занимаются велосипедами уже давно, они специалисты в своем деле. А во-вторых, посмотри какой магазин, какое обслуживание. Все тебе рассказали, показали.... Ну купишь ты велосипед на рынке на двести-триста рублей дешевле. А где гарантия, что он тут же не сломается, что ребенок проездит на нем хотя бы полгода? В «Спице» же занимаются всем подряд: там и мебель, и посуда, и велосипеды... Хламник какой-то. Нет, будем покупать здесь.

Итак, наличие Имени открывает возможность продавать с большей выгодой за счет наличия прочного позитивного отношения, доверия потребителей к торговой точке и, как следствие, к ее товарам. И они готовы платить за это доверие.

Все это кажется очень красивым и привлекательным. Но такое отношение потребителей нужно завоевать, что не так-то и просто. Здесь требуется интеграция всех средств коммуникации с потребителями, гармоничное сочетание всех инструментов маркетинга. Однако и этого оказывается мало. Для четкой идентификации потребителями торговой точки, для создания Имени, необходима дифференцирующая ее идея, то есть идея, выделяющая торговую точку из множества ей подобных. И именно в этом месте практически все руководители торговых фирм при разработке своих рекламных кампаний допускают одну катастрофическую ошибку: они пытаются построить отношение потребителей к фирме практически только на основе стимулирования потребителей к приобретению в ней товаров.

Стимулирование потребителей к совершению покупок (стимулирование продаж) – это третья основная цель рекламы торговой точки. Фирмы размещают в рекламе информацию о скидках и распродажах, проводимых акциях, конкурсах и лотереях. Это естественно должно стимулировать продажи. Кроме того, казалось бы, одновременно решается вопрос с осведомленностью потребителей относительно торговой точки. Однако цель стимулирования потребителей никак не может подменить собой цель формирования у них отношения к торговой точке. Точно так же, как без осведомленности нет отношения, так и без отношения не существует эффективного стимулирования продаж. Ибо продажи порождаются соответствующим отношением потребителей к фирме и ее товарам. И если нет отношения, то нет и продаж. Тогда что стимулировать? Правильно: очень часто приходится стимулировать продажи не для их увеличения, а для их появления.

Пока торговая точка не завоевала определенного отношения к себе со стороны потребителей, сосредотачиваться только на стимулировании потребителей не имеет большого смысла. Иначе:

Вариант №5

Жена:

- Смотри, в газете какая-то фирма «Самокат-Трейд» рекламирует велосипеды. Предлагают со скидкой 20%. Ты знаешь что-нибудь об этой фирме?

Муж:

- Нет. А тебе это нужно? Зачем рисковать, если можно спокойно купить в «Бицикле»?

Хороший пример? Нет, потому что чаще всего покупатели «ведутся» на рекламные уговоры фирм и приобретают в них товары. Однако приобретают они ровно в течение того периода, в течение которого фирма предлагает большие скидки. Почему? Да потому что у потребителей нет никакого сложившегося отношения к ней. Следовательно, здесь присутствует только одна рациональная выгода покупателя – низкая цена. Покупатели начинают, извините, использовать фирму.... И многие фирмы этого не выдерживают.

Обратите внимание: в некоторых фирмах акции по стимулированию продаж продолжают в том или ином виде чуть ли не годами. Однако в этом случае это уже не акция, а стратегия поведения фирмы на рынке, которую могут себе позволить только крупные (обычно, не тульские) фирмы, обладающие не только именем, но и огромным запасом финансовой прочности. Для большинства же тульских фирм такая стратегия просто смерти подобна. «Учитесь как надо!» – рекламный лозунг одной известной торговой компании (которая, кстати, кроме низких цен предлагает потребителям еще кое-что), звучит абсолютно точно, если адресовать его всем тульским торговым фирмам, делающим в рекламе ставку только на ценное стимулирование продаж.

Итак, если дифференцирующей идеей торговой фирмы не могут быть низкие цены, скидки и тому подобное, то тогда что может дифференцировать фирму в глазах ее потребителей? Что может быть положено в основу стратегии ее рекламной кампании? Некоторые ответы на эти вопросы вы можете найти в примере выше, еще раз внимательно прочитав разговор супругов в магазине.

Promotion: Медиа - планирование

Из разговора сотрудника нашей фирмы с потенциальным клиентом:

- ...Мы могли бы предложить вам услугу по компьютерному медиа-планированию.

- А зачем? У меня достаточно денег для того, чтобы выкупить все время в прайм-тайм на всех основных каналах...

Поговорим о медиа-планировании, которое нужно тем, кто не может себе позволить выкупать каналы и печатные издания для организации рекламной кампании своей фирмы, нужно тем, кто считает деньги.

Планирование, как функция управления, собственно и направлено на то, чтобы не только определить бизнес-цели, поставить задачи, но и определить необходимые ресурсы, рассчитать возможные затраты. В этом смысле медиа-планирование (media-planning) – планирование рекламной кампании, а точнее – планирование средств доставки рекламных сообщений целевой аудитории фирмы и распределение между этими медиа - средствами рекламного бюджета, ничем не отличается, скажем, от планирования продаж или товарных запасов. В то же время восприятие медиа-планирования у многих руководителей существенно отличается от восприятия планирования других сторон

хозяйственной деятельности их фирмы. И отличается не в лучшую сторону.

Сравним медиа-планирование, например, с планированием товарных запасов. И в том и в другом случае осуществляется планирование затрат. И в том и в другом случае планирование опирается на использование статистических данных, нормативных, плановых и аналитических показателей, на применение математических моделей и алгоритмов. При планировании товарных запасов основными показателями являются статистика объемов продаж за предыдущие периоды, индексы сезонности продаж, нормы максимального, технологического и страхового запаса, применяющиеся различные схемы контроля уровня товарных запасов. В медиа-планировании применяются такие количественные показатели, как рейтинг носителя рекламного сообщения, покрытие целевой аудитории, частота рекламных сообщений, охват аудитории, общий индекс популярности и суммарный рейтинг для целевой аудитории, цена за тысячу и цена индекса популярности. В зависимости от формата и типа рекламы, а также признаков целевой аудитории при планировании медиа-средств применяются корректирующие коэффициенты, а для новых и существующих товаров используются различные схемы охвата. Таким образом, как планирование товарных запасов, так и медиа-планирование являются по своей сути точными науками, требующими применения математического аппарата и компьютерного инструментария для выполнения расчетов.

Далее, и в том и в другом случае планирование осуществляется в условиях существенной неопределенности, которая порождает высокий уровень риска. В первом случае это связано с реальной эффективностью выбранных для размещения рекламы медиа-классов, средств массовой информации, времени выхода, типа рубрик и передач, во втором – с реальными предпочтениями потребителями тех или иных запланированных к закупке товаров и правильностью спланированных объемов для их закупки. Таким образом, в обоих случаях качество планирования имеет принципиальное значение для нормального функционирования фирмы, и в конечном итоге определяет объемы и эффективность продаж, отношение к фирме потребителей, долю, занимаемую фирмой на рынке и уровень ее конкурентоспособности.

Тогда возникает резонный вопрос: почему планированием товарных запасов в фирмах, чаще всего, занимаются опытные специалисты, менеджеры по закупкам, а в некоторых случаях – и непосредственно директорат, а медиа-планированием – чаще всего мальчишки и девчонки, только окончившие или еще не окончившие ВУЗ или такие далекие от математики и современных вычислительных технологий «креативщики»?

Ведь именно грамотное планирование может быть и незначительного по сравнению со стоимостью товарных запасов рекламного бюджета обеспечивает так необходимые фирме сотни тысяч и миллионы денежных единиц товарооборота и соответствующий уровень товарных запасов. Поэтому, несмотря на всю значимость качества планирования, как рекламы, так и товарных запасов, по своей сути медиа-планирование по отношению к продажам носит определяющий, а планирование товарных запасов – только обеспечивающий характер.

Зайдите на свой склад или в подсобку своего магазина и подсчитайте стоимость закупленных, но никому не нужных товаров, неделями и месяцами лежащих на остатках. Гораздо сложнее вам будет подсчитать стоимость товаров, не найденных покупателями на вашем складе или в магазине, то есть стоимость потерь от дефицита товаров, от неграмотного планирования закупок. А ведь у вас управлением товарными запасами, скорее всего, занимается целый отдел специалистов или, по крайней мере, не последний в фирме человек. А теперь представьте, какие потери для вашей фирмы «обеспечил», скажем, ваш креативный дизайнер или студент-маркетолог, которому было поручено планирование предстоящей рекламной кампании, но который рассуждает примерно так: «...СРР, GRP, TRP? Кому нужны эти медиа-показатели? Ерунда! Вот вчера мой друг из рекламного агентства «Ту Ти» позвонил. Может посодействовать в размещении рекламы нашей фирмы на канале «Ин Ту Ту». Скидка 60%! Вот это я понимаю!»

Вы когда-нибудь выбирали поставщика только потому, что он хороший парень и предлагает бешеную скидку на непонятный и, в общем-то, подозрительный вам товар? А, может быть, вы периодически звоните своему поставщику и просите, чтобы он «просчитал» ваш склад и сказал какой именно товар и в каком количестве вам нужно у него закупить? Или, может быть, вы говорите ему: «Слушай, у меня тут 100 000 рубликов есть на закупку. Спланируй, пожалуйста. Но, смотри! Мне надо, чтобы ты спланировал мою закупку не только с твоего склада, но и у двух твоих конкурентов. Они мне тоже выгодные предложения сделали. Поэтому, уж, пожалуйста, учти...».

Что, так не бывает? А разве не то же самое происходит на медиа-рынке? Разве руководители или тем более специалисты по маркетингу большинства фирм не стараются для размещения своей рекламы обратиться именно в те средства массовой информации, с персоналом которых у них сложились теплые, дружеские отношения? Разве среди руководителей наших фирм не считается нормой обратиться к менеджеру какого-либо канала или издания, в котором планируется разместить рекламу, для того, чтобы он сформулировал концепцию рекламной кампании фирмы, помог разработать формат рекламного обращения, подсказал в каких передачах или рубриках и с какой частотой следует выходить?

То есть то, что должны выполнять только специалисты самой фирмы или сторонние специалисты, независимые от каких-либо средств массовой информации, поручается самым заинтересованным лицам – менеджерам СМИ, заработная плата которых напрямую зависит от суммы, которую они получают от своего клиента за размещение рекламы. Более того, если менеджер вызывает доверие и достаточно творческий человек, то ему поручается разработка рекламной кампании, в которой задействованы не только его собственное, но и другие средства массовой информации. Но разве не понятно, что если менеджер, занимающийся разработкой рекламной кампании, к примеру, работает на телевизионном канале, то он конкурирует не только с другими телевизионными, но и с радио - каналами, и с печатными изданиями. Конкурирует в плане распределения рекламного бюджета. И естественно, что рекламный бюджет доверившейся ему фирмы менеджер спланирует, прежде всего, с выгодой для своего родного канала или издания. Но никак не с выгодой для своего клиента. И разве нужно при этом винить менеджера? Ведь он – представитель вашего поставщика на медиа-рынке. И работать он будет всегда, в первую очередь, с учетом своей выгоды и выгоды своей организации. То же касается и менеджеров рекламных агентств, перекупающих у СМИ рекламное время или площади.

Теперь о том, как в первом приближении самостоятельно спланировать рекламную кампанию. Во-первых, нужно определиться с приоритетами медиа-классов, то есть на что делать ставку – на телевизионную, радио, печатную или наружную рекламу. Здесь, конечно, важно учитывать и ваш рекламный бюджет, и величину и степень однородности вашей целевой аудитории, и какой характер носит ваше рекламное обращение – информационный или имиджевый, и некоторые менее заметные, но не менее важные параметры вашей рекламной кампании.

В то же время основные приоритеты вырисовываются уже из понимания того, на какие органы чувств человека оказывают воздействие те или иные медиа-классы и каково их покрытие целевой аудитории ваших потребителей. Покрытие – это потенциальная возможность медиа-средства донести рекламное сообщение до целевой аудитории. Скажем, ваша целевая аудитория насчитывает 50 000 потребителей. Если потенциальная аудитория телепрограммы «Это опять я» составляет 5 000 представителей вашей целевой аудитории, то можно говорить о 10%-м покрытии. Фактически, покрытие – это вероятность того, что ваше рекламное обращение увидят, услышат, прочитают представители вашей целевой аудитории. Чем шире и разнообразнее по своим признакам целевая аудитория или же чем меньше вы о ней знаете, тем большее покрытие в целом должно обеспечиваться медиа-классом.

Следующий шаг – выбор медиа-средства, то есть конкретного канала или издания. Здесь существует определенное непонимание того, какими показателями следует пользоваться. Одни при выборе ориентируются на цену за минуту рекламного времени или единицу площади (как правило, полосу) рекламного пространства. Другие обращаются к статистике, изучая рейтинги тех или иных каналов или тиражи изданий. Основными же показателями здесь являются:

- CPT (Cost Per Thousand) – стоимость охвата тысячи представителей целевой аудитории фирмы или, всей аудитории данного СМИ, если размер целевой аудитории неизвестен (обычно в этом случае обращаются к тиражу издания).

К примеру, стоимость полосы печатного издания «А» составляет 25 000 руб., тираж издания 20 000 экземпляров, целевая аудитория фирмы из числа читателей издания – 3 000 человек. Следовательно, $CPT = 25\,000 / 20\,000 \times 1\,000 = 1\,250$ руб., если ориентироваться на тираж издания и $CPT = 25\,000 / 3\,000 \times 1\,000 \approx 8\,333$ руб. за охват 1 000 представителей целевой аудитории фирмы.

Стоимость полосы печатного издания «В» составляет 30 000 руб., тираж издания 5 000 экземпляров, целевая аудитория фирмы из числа читателей издания – 4 000 человек. $CPT = 30\,000 / 5\,000 \times 1\,000 = 6\,000$ руб., если ориентироваться на тираж издания. Если же учитывать целевую аудиторию фирмы из числа читателей издания, то $CPT = 30\,000 / 4\,000 \times 1\,000 = 7\,500$ руб. Таким образом, для размещения рекламы предпочтительнее воспользоваться изданием «В». Учтите, что тираж – плохой показатель для выбора издания.

- CPP (Cost Per rating Point) – цена индекса популярности (1 пункта рейтинга) медиа-средства с учетом целевой аудитории фирмы. Например, рейтинг телевизионной программы на канале «Х» составляет 25%. Стоимость 1 минуты рекламного времени в ней равна 10 000 руб. Тогда $CPP = 10\,000 / 25 = 400$ руб. Рейтинг телевизионной программы на канале «У» составляет 0,8%, а стоимость 1 минуты рекламного времени – 500 руб. Тогда $CPP = 500 / 0,8 = 625$ руб. Выбор для размещения рекламы в передаче на канале «Х» очевиден. CPP является более универсальным показателем по сравнению с CPT и обычно используется для оценки эффективности всего медиа-плана.

Очевидно, что уже использование двух указанных показателей для расчета медиа-плана, даже если размещение рекламы планируется, скажем, только на одном телевизионном канале, требует определенных вычислительных навыков. Ведь в зависимости от времени выхода и типа передачи, CPP на одном телевизионном канале может изменяться в диапазоне от нескольких десятков до нескольких тысяч рублей за 1 пункт рейтинга (с учетом региональных цен на рекламу, действующих в настоящее время). Поэтому современное медиа-планирование практически невозможно без применения специального программного обеспечения. Например, программа **INFORT Group Media Planning** выполняет расчет оптимального медиа-плана на основе применения показателя CPP и с использованием банка данных о медиа-предпочтениях экономически активного населения нашего города. Как показывает практика компьютерного медиа-планирования, автоматизированный расчет позволяет оптимизировать даже незначительный рекламный бюджет минимум на 20-30% по сравнению с ручными расчетами. Крупные же рекламные бюджеты можно оптимизировать на 40-50%. Оптимизация происходит за счет выбора наилучших (имеющих наименьшее значение CPP) медиа-средств, программ и рубрик, и распределения между ними рекламного времени и пространства, а, следовательно, и рекламного бюджета.

Promotion: Телефонный маркетинг

Direct Marketing (директ - маркетинг) – так принято называть все прямые способы маркетинговых коммуникаций предприятия со своими потребителями. Direct Marketing включает и личные продажи, осуществляемые посредством торговых агентов, и прямую почтовую рассылку (Direct Mail), и телевизионный маркетинг реализуемый посредством телевизионных магазинов, и Интернет-маркетинг, осуществляемый посредством электронных бирж и торговых площадок для оптовых закупок на рынке business-to-business (B2B), Интернет - магазинов на рынке business-to-consumer (B2C), электронных досок частных объявлений на рынке consumer-to-consumer (C2C), и, конечно же, телефонный маркетинг.

Direct Marketing – это основной способ взаимодействия продавца и потребителя на корпоративном рынке. Телефонный же маркетинг в системе Direct Marketing во многих случаях играет ключевую роль. Поэтому, поговорим именно о нем.

Что в сущности такое B2B? Чаще всего это прямые контакты двух или более должностных лиц организаций – продавца и покупателя. И чаще всего – это контакты личные. Если контакты прямые, но обезличенные, осуществляемые, например, посредством электронных торгов, то это очень технологично и модно, но, как мне представляется, на сегодняшний день с коммерческой точки зрения не очень-то и эффективно. Так мне представляется потому, что это, во-первых, результат моего личного опыта, а во-вторых, – мнение многих моих клиентов и знакомых руководителей, работающих на корпоративных рынках. Причем от обезличивания продаж страдают как покупатель, так и продавец.

Что такое продажа? Продажа – это, прежде всего, информационный процесс, когда стороны, участвующие в сделке, обмениваются информацией, необходимой им для совершения сделки. Продавец сообщает покупателю о характеристиках своего товара (продукта или услуги), его цене, о желаемых им условиях сделки, а также о своем предприятии, его истории и опыте работы на данном рынке как продавца. Покупатель же сообщает продавцу о желаемых им характеристиках товара, цене, условиях сделки, а также о своем предприятии, его истории и опыте

работы на данном рынке как потребителя. Такой информационный обмен присутствует не только на корпоративных рынках, но и на рынках товаров широкого потребления. Просто на рынках B2B он более ярко выражен.

И сам факт сделки, и удовлетворенность сторон ее результатом, в общем и целом зависят от качества информационного обмена. Здесь нужно признать, что мы, люди, вообще говоря, являемся несовершенными передатчиками и приемниками информации. Мы часто не можем ясно и доступно изложить свою мысль, просто рассказать о себе, не то, что о достоинствах предлагаемого товара или его уникальных свойствах. Нам бывает сложно сказать о своих собственных желаниях и поделить их своими проблемами, не говоря уже о том, чтобы четко сформулировать свои потребительские предпочтения. Нам бывает сложно понимать друг друга, а одни и те же слова одних приводят в состояние радости, а других – в состояние ярости. Короче, нам сложно передавать и принимать информацию. Мы информационно несовершенны. И здесь нам приходят на помощь наши взгляды, интонации, мимика и жесты, которые позволяют откорректировать информационный процесс. Это они чаще всего помогают совершать сделки милым девушкам-менеджерам по продажам, ничего не знаящим о товаре и не умеющим толком объяснить, в чем его достоинство, но так прелестно выбегающим нам навстречу с предложением: «Давайте, я вас обслужу! Чем я могу быть вам полезна? Чем я могу вам помочь?». Чем помочь? Да ничем. Просто стой и смотри, как я буду выбирать нужный мне товар, читать документацию, самостоятельно изучать его характеристики, проверять, тестировать и так далее. А ты стой рядом и смотри, потому, что все же хотела меня обслужить.... Разве так уж и редко происходят подобные сделки с информационным обменом замкнутого типа а-ля «покупатель-покупатель», в которых продавцу при определенных внешних данных достаточно только присутствовать, не создавая при этом информационного шума?

Итак, прямые личные контакты позволяют нам лучше понять друг друга, а в продажах – лучше сбалансировать предпочтения и требования продавца и покупателя и, таким образом, создать необходимые условия для совершения сделки. С прямыми безличными продажами все сложнее. Информационный обмен между продавцом и покупателем максимально формализован: товары, цены, спецификации. Все современно: сайты, логины, пароли.... Но, где люди? Где лица? Где голоса?

А зачем? Читайте: «Блок А, габариты 2350 x 1470 x 890, потребляемая мощность 240 кВт/ч. Цена 150 000 руб.» А чего не ясно? И зачем вам менеджер – энергичный и к тому же симпатичный молодой человек, который уверенно произнесет те же слова. Читайте! Но, как оказывается, не все любят читать....

В результате проведенного в 2006 году исследования одного из корпоративных рынков, в котором опрашивались должностные лица 378 организаций из различных регионов страны, ответственные за закупку оборудования, оказалось, что, например, на вопрос об источниках получения информации о поставщиках, 20,4% респондентов ответили, что выбирают поставщиков только по входящим звонкам и 19,8% – через Интернет. То есть фактически каждый пятый вот так сидит и ждет, когда ему позвонят и что-то предложат. И это рынок, где значительная доля продаж осуществляется посредством электронных торгов и где стоимость закупки часто измеряется сотнями тысяч и миллионами рублей.

Итак, продажи оказываются эффективнее, если в них присутствует личный контакт, персональная составляющая. И именно телефонный маркетинг создает максимальные возможности для обеспечения продажам их персонального характера. Телефонный маркетинг – это уникальное и вполне гармоничное сочетание современных информационных технологий и человеческой составляющей, бездушного и душевного. Телефонный маркетинг – это загадка, это ожидание, а иногда и непреодолимое желание увидеть своего абонента. Телефонный маркетинг – это возможность создавать тесные личные контакты между продавцом и покупателем, несмотря на то, что они находятся на огромных расстояниях друг от друга. «Привет, Михаил! Это – Виктор, Хабаровск. Как у тебя дела? Ну что с женой? Все наладилось? Ну, слава богу! Да, кстати, а чего вы задерживаете поставку второй партии компрессоров. Ты же мне обещал к двадцатому. Мой шеф в гневе...». Высший класс человеческих отношений в продажах, не правда ли? Вначале о человеке, потом – о делах.

Письма – красиво, но не то, тем более, когда они написаны не от руки. Телевидение – сильно, но фальшиво, как у классика юмора: «и чувства неискренние, и самовар электрический». Торговый агент – это полный личный контакт, но какими они часто бывают навязчивыми. Смотришь в лицо, а оно хочет.... Нет, все же на рынке B2B телефонный маркетинг обеспечивает оптимальное состояние в отношениях «продавец - покупатель».

Телефонный маркетинг – прямые контакты и продажи по телефону – самый сложный по технологии способ маркетинговых коммуникаций с потребителями. ...Фразы должны быть четкими и ясными, никаких «ибо, либо», никаких длинных и пространных предложений. К деловой беседе приходится долго готовиться, тренироваться, писать тексты вариантов своего коммерческого предложения. Минимум импровизации, максимум стандарта. На каждый нестандартный вопрос потребителя – заранее заготовленный стандартный ответ. «90% – технология, 10% – творчество» – это лозунг начальной стадии работы менеджера по продажам. Далее – процентное соотношение обычно изменяется в пользу технологии. Но это то, что касается дела. Это – начало. Потом, когда дело пошло, возникают личные отношения. Если менеджер не строит личных отношений, если ему не хочется тратить на это свое драгоценное время, если он считает это несущественным, то он – слабый менеджер. Менеджер освоил технологию, но не готов к выстраиванию отношений с потребителем? Он относится к своему клиенту только как к источнику своего заработка? Однако он забыл, что потребителю, этому парню на том конце провода, нужны не только позиции и цены в прайс-листе, что он поднимает трубку и терпеливо выслушивает безумные предложения типа «Только для вас! Цены на детали МЧ-600 мы снижаем на 2%» иногда только потому, что он хочет отношений. Нормальных, человеческих отношений. И потребителю нельзя отказывать в этом.

Телефонный маркетинг предъявляет высокие требования к личным качествам, знаниям и умениям менеджера по продажам. Приятный, уверенный голос, правильная речь. Хотя уверенность приходит только со временем, но правильная речь и приятный голос – это те инструменты продвижения, которые в первую очередь воспринимаются потребителем и могут, в конце концов, решить судьбу сделки. Достаточно высокий уровень общей культуры поведения. Достаточный для того, чтобы, например, не выстраивать по телефону слишком личных отношений с клиентом противоположного пола. Высокий уровень образования. Предлагаемые на корпоративных рынках товары в большинстве случаев требуют специальной подготовки менеджера по продажам. Менеджеры, занимающиеся продажами не обязательно должны быть гуру в соответствующей отрасли, однако их знаний должно вполне хватать на то, чтобы изучить потребительские свойства товаров, которые они продают и соответствующие предпочтения их потребителей. Образование менеджера, кроме того, должно хватить и на то, чтобы освоить информационную

технологии управления прямыми контактами и продажами.

Итак, мы подошли, пожалуй, к самому, если не главному, то важному в телефонном маркетинге – к вопросу об использовании информационной технологии управления прямыми контактами и продажами. Самая простая и примитивная информационная технология управления этим делом – это записная книжка менеджера. Записная книжка может быть как бумажной, так и электронной, например, в форме адресной книги Microsoft Office Outlook или электронной таблицы Microsoft Office Excel.

В записной книжке менеджера – записи о контактных лицах, их телефонах, адресах, датах знаменательных событий его клиентов, прошедших и будущих контактах и сделках. Но записная книжка менеджера – это своеобразное инкогнито, «вещь в себе», которая плохо контролируется руководством предприятия. Ушел менеджер – унес «вещь в себе», а заодно и своих клиентов и десятки, тысячи и даже миллионы рублей недополученной предприятием выручки. Проблема? Конечно, проблема! Да еще какая!

Другая проблема с записными книжками менеджеров: менеджер ушел или, не дай бог, заболел. Как работать с его клиентами? В каком состоянии находятся его взаимоотношения с ними? С кого и чего начинать? Разбирать его неразборчивый почерк, непонятные сокращения и специальные пометки, сделанные в так любезно предоставленной им записной книжке? Неудобно!

Все понятно: нужна электронная база данных. Тогда все становится на свои места: база данных потребителей не распределена по записным книжкам менеджеров, а находится в одном месте. Данные о потребителях, контактах и сделках с ними – в одном месте, на компьютере предприятия и естественно ему принадлежат. Ушел менеджер или, не дай бог, заболел – ничего страшного: контакты и сделки продавца с его потребителями не нарушаются. Удобно! Однако, это только информационная технология хранения данных. Необходима, также, информационная технология охвата и управления контактами и продажами. То есть нужна не просто адресная книга или электронная таблица – нужна компьютерная система управления взаимоотношениями с потребителями.

Охват – это количество потребителей, охваченных всевозможными контактами, коммерческими предложениями, а также совершивших сделки с предприятием за период. Существует определенная зависимость, связывающая охват потребителей, и, как следствие, количество совершенных сделок и объем продаж от времени работы менеджера. Конечно же, количество совершенных сделок и объем продаж зависят от многих факторов, которые напрямую не могут быть обеспечены только охватом. Такими факторами являются и качество предлагаемых предприятием товаров и услуг, и существующий спрос на них со стороны потребителей, и умение торгового персонала продавать. В то же время, как правило, количество сделок соответствует определенному проценту от количества контактов и встреч с потенциальными потребителями, в результате которых им были сделаны коммерческие предложения. Поэтому, в большинстве случаев, количество сделок и объем продаж будут определяться охватом потенциальных и реальных потребителей предприятия.

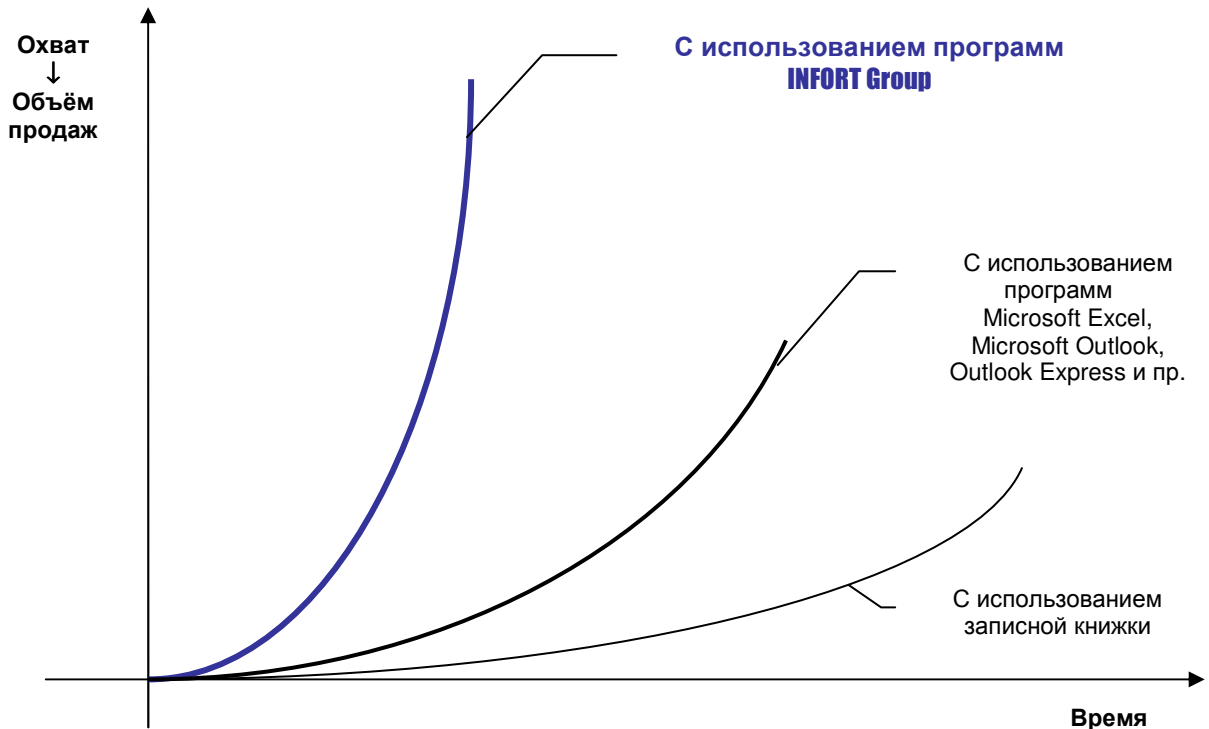


Рис. 9 График зависимости охвата и, как следствие, объема продаж от времени работы менеджера при использовании различных инструментов для управления прямыми контактами и продажами

Параметры зависимости охвата от времени работы среднестатистического менеджера с учетом его усредненных знаний и умений для каждого конкретного корпоративного рынка индивидуальны, но вот форма зависимости – практически единая для всех рынков (см. рис. 9).

Как видно из графика, работа среднестатистического менеджера с записной книжкой наименее эффективна в плане затрат его времени для получения приемлемого результата. Гораздо лучше результат работы менеджера при использовании программ, обеспечивающих хранение данных. Стандартные технологии хранения данных о контактных лицах и контактах реализованы во многих программах - органайзерах, подобных Microsoft Office Outlook. Простую

клиентскую систему можно самостоятельно реализовать и с помощью Microsoft Office Excel. Однако подобные программы не содержат в себе технологии охвата и методик управления взаимоотношениями с потребителями. Используя их, вы фактически применяете для работы такие же записные книжки, но только электронные, которые просто позволяют компактнее хранить и быстрее находить нужные фамилии, телефоны, адреса и прочую необходимую для прямых продаж информацию.

И только использование специализированной программы для управления прямыми контактами и продажами обеспечит вам максимальную отдачу от работы среднестатистического менеджера и применения компьютерной техники и программного обеспечения на его рабочем месте. Такие программы называются CRM-приложениями (Customer Relationship Management – управление взаимоотношениями с потребителями). В них реализована определенная технология охвата и методика управления взаимоотношениями с потребителями, включающая в себя, методы учета, контроля совершенных и анализа состояния будущих контактов и сделок, а также методы развития продаж, то есть способы и приемы получения, сбора, систематизации данных о новых потребителях. Примерами таких программ, представленных на тульском рынке программных продуктов, являются Contact-manager и Direct Marketing System, разработанные специалистами **INFORT Group**. Несмотря на то, что эти программы относятся к специальному программному обеспечению, они ориентированы не на «продвинутых» пользователей, а на торговый персонал и управленцев предприятия и поэтому очень легки в освоении, просты в понимании и применении.

Ну и в заключение о том, почему CRM-программы и технологии сегодня во многих случаях «не работают». Здесь, во-первых, необходимо понимать, что CRM-программа, как и любая программа – это только программа и без соответствующего обучения персонала не только технике работы с ней, но и реализованной в программе CRM-технологии, то есть заложенной в ней сути, она не имеет никакого преимущества по сравнению с электронными или даже обычными записными книжками. Даже наоборот, необученный персонал будет воспринимать CRM-программу как нечто сложное и отвлекающее его от продаж, требующее излишних трудозатрат, но не приносящее реальной пользы.

И, во-вторых, необходимо понимать, что CRM-программа – это только программа и она не может заменить человека в процессе управления взаимоотношениями с другими людьми: она не сможет планировать, организовывать, мотивировать и контролировать вместо человека. Она – программа, и не может думать. Она только вычисляет и информирует, то есть помогает человеку, но не подменяет его. В этом собственно и заключается красота и гармония человеко-машинного союза.

People: Пятый элемент

...Вначале их было четыре: Продукт (Product), Цена (Price), Место (Place), Продвижение (Promotion). 4P – четыре элемента комплекса маркетинга (marketing-mix) предприятия, четыре инструмента, которые обеспечивают продвижение товаров от производителя к потребителю, от продавца к покупателю. Затем произошло переосмысление структуры, и в результате появился пятый элемент – Персонал (People). Структура marketing-mix ожила, она стала более естественной и жизнеспособной.

Что такое 4P? Это, прежде всего, технология маркетинга. Существуют экономические законы, методы и приемы, которые позволяют предприятию, так или иначе, использовать четыре инструмента маркетинга для продвижения своих товаров и поддержания своей конкурентоспособности на рынке. Казалось бы, найди оптимальный для предприятия ассортимент, установи приемлемые цены, выбери необходимые каналы продвижения, размещай рекламу, проводи акции, и все будет хорошо, будут продажи.... Отнюдь, это не так. А кто все это будет воплощать в жизнь? А где люди? Где пятый элемент?

Пятый элемент – это, прежде всего, торговый персонал предприятия, а также те управленцы и специалисты, которые непосредственно влияют на результат работы предприятия торговли, на выполнение маркетинговых планов.

Пятый элемент в комплексе маркетинга имеет принципиальное значение. Это краеугольный камень, о который часто рвутся великие бизнес-идеи и перспективные маркетинговые стратегии.

...Мы – в торговом зале одного из магазинов крупной розничной сети г. Тулы, которая тратит огромные средства на рекламу в СМИ. По несколько раз в день мы слышим: «лучшие цены», «внимательное отношение к покупателям», «только у нас...». Однако с чем мы сталкиваемся непосредственно в месте продаж? Отсутствующие лица у продавцов, затянувшееся ожидание пока тебя обслужат, ответы типа «там всё написано», «все модели примерно одинаковы – решайте сами».

...Мы – в офисе филиала банка национального масштаба. И опять – огромные средства, потраченные на рекламу, на убеждение окружающих, что в офисах банка они найдут улыбки и понимание со стороны персонала. И опять – томительное ожидание, безразличные взгляды, нервные разговоры...

Дальше – больше. Представьте: крупная торговая сеть, офис – в областном центре, а магазины разбросаны по всей Тульской области. Офис определяет ценовую политику и, исходя из нее, устанавливает цены на товары в магазинах сети. Все правильно. Ну конечно, как бы не так! Торговый персонал магазинов действует по принципу: «эти там наверху пусть придумывают что хотят, а нам нужно продавать» и... устанавливает на отдельные товары свои цены. Приезжает проверяющий из офиса – ценники поменяли, уезжает проверяющий – ценники снова поменяли.

Несколько лет назад я занимался разработкой и сопровождением очень крупной рекламной кампании. И медиа - сообщество нашего города тут же почувствовало деньги.... Целый день звонил телефон: от рекламных агентств и СМИ сыпались предложения по изготовлению и размещению рекламы с подробными разъяснениями, почему выгодно это делать именно у них. И вот среди всего прочего поступает предложение от менеджера по продажам одной, сразу скажу, не самой выдающейся радиоконпании. Я понимал, что размещаться там не имело большого смысла, но менеджер был настойчив, и я решил с ним встретиться. В назначенное время в кабинет вошел достаточно энергичный молодой человек с завернутой в пакет увесистой пачкой прайс-листов и рекламных буклетов. «Василий!» – представился он. «Ну, Василий, показывайте, с чем пришли» – сказал я с удивлением, не понимая, откуда у этой радиоконпании появилось такое количество рекламных материалов. Василий начал доставать из пакета прайс-листы и буклеты радиоконпаний-конкурентов и рекламных агентств, с жаром рассказывая о выгодах от изготовления и размещения... «А вы будете предлагать мне размещение на вашем радио?» – уже с нескрываемым интересом спросил я. «Да ладно вам! Кто же у нас будет размещаться...» – спокойно ответил он, продолжая показывать рекламные материалы своих прямых

конкурентов, – «Вот лучше посмотрите...». «А много у вас на радио таких, как вы?» – поинтересовался я. «Да почти все» – невозмутимо ответил он....

В приведенных примерах имел место **диссонанс элементов комплекса маркетинга предприятия**, вызванный его пятым элементом, который не только нивелировал воздействие на потребителей 4Р-технологий, сводя результат к нулю, но при этом ещё и сформировал у потребителей негативное отношение к бренду. Каким же образом управлять пятым элементом так, чтобы обеспечить **консонанс**, то есть «созвучие», согласное «звучание» **элементов комплекса маркетинга**?

Выделим основные проблемы управления персоналом, которые носят фундаментальный характер и поэтому проявляются наиболее остро, серьёзно влияя на уровень конкурентоспособности предприятия на рынке.

Первая проблема заключается в том, что многие руководители предприятий не понимают или не желают понимать, что деятельность персонала всегда включает материальную и духовную составляющие. Следовательно, все функции управления персоналом, также, необходимо реализовывать с учётом двух аспектов – материального (экономического) и духовного (психологического).

Рассмотрим функцию мотивации пятого элемента. Первая и основная задача руководства предприятия заключается в удовлетворении именно материальных потребностей работников, таких как заработная плата и условия их труда. Материальные потребности персонала являются наиболее важными потому, что современный рынок – это настоящее поле боя, на котором побеждают самые сильные и боеспособные предприятия. А неудовлетворенный своим денежным вознаграждением или условиями труда работник, так же, как и раздетый и голодный солдат – плохой боец. Как раздетый и голодный солдат не верит своему командиру, не верит в победу своего подразделения над врагом, так же немотивированный материально работник не верит своему руководству, не верит в то, что его предприятие займет лидирующие позиции на рынке, то есть выигрывает бой.

Казалось бы всё просто и понятно. В то же время на практике мы постоянно сталкиваемся с проблемой неграмотного материального стимулирования пятого элемента. При этом допускаются две серьёзные ошибки:

торговый персонал «сидит» чуть ли не на одном окладе, доля премиальной части в заработной плате ничтожна. Понятно, что в этом случае в сознании продавца отсутствует прямая связь между результатом его работы и получаемым вознаграждением;

премиальная часть заработной платы торгового персонала составляет значительную часть заработной платы, однако, при этом используются ненормально сложная система расчёта премии, плохо понятная продавцам.

Вторая ошибка, чаще всего, связана с тем, что экономическим аспектом стимулирования персонала занимаются HR-специалисты предприятия или внешние HR-консультанты. Недавно мне довелось прочесть довольно обширный трактат на тему о том, как неправильно строить систему заработной платы на основе определения премии продавца как процента от полученной им выручки. В работе приводились аргументы против использования такого «упрощённого» подхода к мотивации работника и за современные методы мотивации, основанные на применении качественных критериев и балльных экспертных оценок результатов работы продавцов. Однако, во-первых, попробуйте объяснить такую систему мотивации торговому агенту, консультанту или менеджеру по продажам. А, во-вторых, зачем обманывать собственный персонал: ведь любые баллы и рейтинги всё равно сводятся к определённому проценту от выручки.

Действительно, выручка предприятия фактически определяет занимаемую предприятием долю рынка. Тогда персонал, который обеспечивает предприятию получение этой доли рынка, очевидно, имеет право рассчитывать на свой процент от этой доли. Считайте это неким законом премирования пятого элемента. Этот закон интуитивно понятен и поэтому всегда приемлем для любого продавца. Если же он нарушается, то рано или поздно предприятие сталкивается как минимум с кадровыми проблемами.

Имеет смысл придерживаться следующей общей схемы материального стимулирования торгового персонала (см. рис. 10): заработная плата продавца делится на фиксированную и переменную части. В большинстве случаев фиксированная часть заработной платы должна составлять относительно небольшую часть денежного вознаграждения продавца. Её величина может быть значительной только в случае так называемых больших продаж, когда продаются сложная техника, программные продукты или предоставляются интеллектуальные услуги, объективно имеющие высокую стоимость и единичных клиентов.

Во всех случаях, размер фиксированной части должен определяться не только и не столько количеством отработанных продавцом часов, сколько его должностью, стажем работы, или, скажем, наличием обучающихся под его началом продавцов-стажёров.

Премиальная часть полностью определяется результатом деятельности продавца – продажами, и обязательно должна быть простой для понимания торговым персоналом. В качестве результата имеет смысл использовать показатель размера выручки, обеспеченной продавцом за период. Использование же показателя размера полученной прибыли (маржинальной, промежуточной, чистой) не имеет большого смысла, так как продавец фактически не влияет на величину издержек. Кроме того, сам расчёт прибыли всегда оказывается непрозрачным для персонала и в этом смысле может стать серьёзной причиной его демотивации. В некоторых случаях прямым результатом работы продавца может являться и какой-либо нестоимостный показатель, например, количество новых клиентов, привлечённых

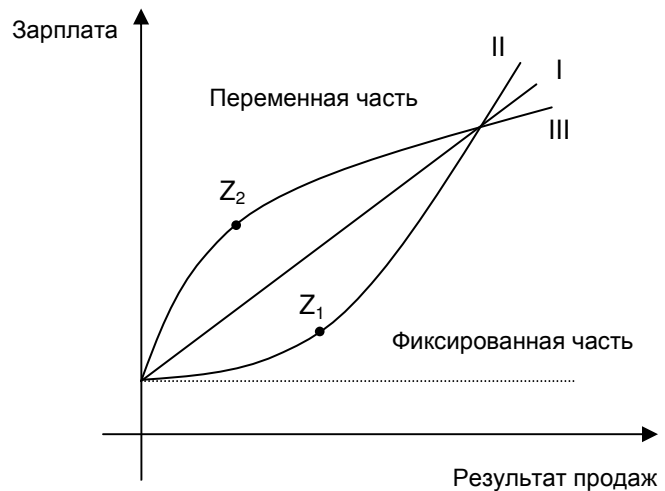


Рис. 10 Схема формирования заработной платы продавца

менеджером по развитию продаж, если менеджер не участвует в дальнейших сделках с этими потребителями.

На рисунке 10 представлены графики трёх принципиально различных видов зависимости величины премии продавца от результата его работы. График I характеризует тот случай, когда работа продавца оценивается прямо пропорционально результату продаж. Кривая II соответствует случаю заниженной, а затем, после прохождения точки результативности продаж Z_1 , завышенной по сравнению с результатом, оценки работы продавца. Кривая III наоборот, носит компенсирующий характер при незначительных результатах продаж до точки Z_2 и ограничивающий характер при достижении больших результатов продаж.

Все три варианта формирования премии продавца имеют право на существование и зависят от специфики и конъюнктуры рынка, используемых предприятием технологий продаж, а также от размеров выручки.

При формировании премиальной части важно суметь оценить личное участие каждого продавца в обеспечении результата. Это достаточно легко сделать в случае продаж на рынках B2B, когда за каждым продавцом закреплена определённая территория продаж и конкретные потребители. Сложнее оценить работу продавца в розничных продажах, ведь, как правило, результат там носит коллективный характер. Кроме того, индивидуальное оценивание должно обеспечивать и информационная система предприятия торговлю.

Даже в случае невозможности индивидуальной оценки работы продавцов, всё равно не имеет смысла отходить от приведённой выше схемы формирования их зарплаты. При этом оценивается результат не индивидуальной, а коллективной работы. Сформированная таким образом премиальная часть зарплаты трудового коллектива затем распределяется в зависимости от индивидуальных показателей работы продавцов нестоимостного характера, например, от количества обслуженных клиентов, общего времени обслуживания и т. д. То есть и в этом случае необходимо ориентироваться на показатели работы продавцов, которые прямо влияют на получаемый результат.

Расчитанная величина премии продавца может корректироваться на основе дополнительных показателей его работы, например, в зависимости от выполнения общего или индивидуального плана продаж, выставляемого руководителем коэффициента качества обслуживания покупателей и т.д.

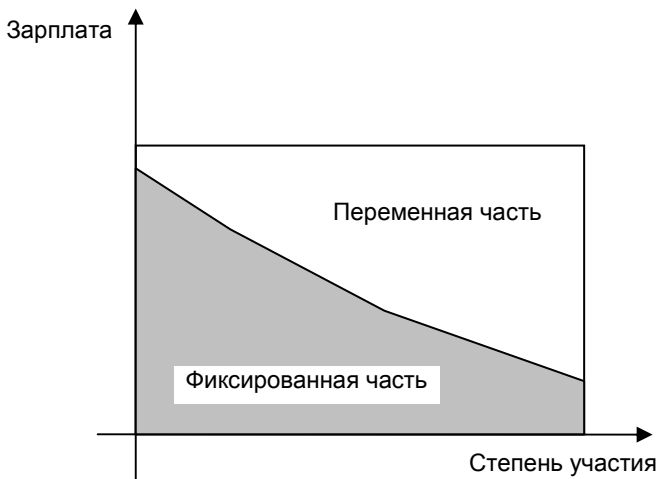


Рис. 11 Зависимость изменения фиксированной части заработной платы от степени участия работника в формировании конечного результата

По указанным выше принципам должна формироваться и заработная плата управленцев и специалистов, непосредственно влияющих на результат продаж. Однако при этом фиксированная часть их заработной платы может быть гораздо выше, чем у продавцов. На рисунке 11 показан общий принцип распределения фиксированной и переменной частей заработной платы пятого элемента в зависимости от степени непосредственного участия работника в формировании конечного результата продаж.

Теперь о психологическом аспекте мотивации. Мы часто слышим от руководителей фразы типа «Я ему плачу немалые деньги – пусть работает, и без сантиментов...», «У него личные проблемы? Так это ведь его проблемы. Пусть работает...», «Я им не нянька, я – начальник! Пусть лучше работают...». Одним словом, «пусть работают, потому что они работники» – «железная» логика неуспешных руководителей, которые своим безразличием к психологическому аспекту деятельности подчинённых объективно не позволяют им успешно работать.

Теперь обратимся к функции организации продвижения. Часто для руководителей оказывается совсем неочевидным тот факт, что помимо линейных

руководителей подразделений продаж в процессе непосредственного управления пятым элементом должны активно участвовать и работники аппарата – HR-специалисты и специалисты по маркетингу.

Вне зависимости от специфики рынка, размеров предприятия и формы собственности, наиболее подходящей, при реализации комплексных маркетинговых планов или планов рекламных кампаний, является не классическая функциональная, а проектная (матричная) организационная структура предприятия. Ведь реализация любого маркетингового проекта обычно связана с рядом особенностей его управления. В круг обязанностей HR-специалистов должен обязательно входить постоянный контроль уровня психологической мотивации работников на выполнение проекта. В функции же специалистов отдела маркетинга должно входить не только изложение персоналу маркетинговых планов, но и непосредственный контроль их реализации в разрезе 5P, в том числе, контроль материальной мотивации персонала. При этом обязательным является наделение работников аппарата предприятия реальными полномочиями по управлению персоналом.

Вторая, на мой взгляд, серьёзная проблема заключается в практическом отсутствии на предприятиях осмысленной политики структурирования персонала на основе значимости работников для предприятия. Структура персонала, в отличие, например, от организационной структуры носит фундаментальный характер и определяет основные подходы к управлению человеческими ресурсами предприятия. На мой взгляд, наиболее прост и эффективен для принятия последующих решений в сфере управления кадрами принцип деления персонала предприятия на три категории, в основе которого лежит предложенная Чарльзом Хэнди **организация-трилистник** (shamrock organization).

Первая категория персонала – это ключевые сотрудники предприятия, которые обеспечивают ее успех. И неважно, какие именно должности они занимают – все они решают важнейшие для предприятия задачи различного характера и степени сложности. Причем эти задачи в основной своей массе носят не разовый, а текущий характер. Очевидно, что ключевые сотрудники должны полностью разделять сформулированные руководством ценностные установки, и быть предельно настроены на достижение предприятием намеченных целей. Следовательно, ключевые сотрудники должны быть и максимально мотивированы как в материальном, так и психологическом плане. Предприятие должно осуществлять определенные вложения в их обучение и повышение квалификации.

Вторую категорию персонала составляют внешние специалисты, консультанты, которые привлекаются для решения важнейших для предприятия задач. Содержание таких специалистов в штате на постоянной основе предприятию невыгодно, так как стоимость их услуг высока, а задачи, которые они решают, носят разовый или, по крайней мере, не повседневный характер. Для большинства предприятий к таким задачам можно отнести проведение исследований рынка, участие в анализе и планировании различных сторон деятельности предприятия, разработку и внедрение информационных технологий, обучение персонала. В то же время функцию текущего контроля такая категория специалистов в большинстве случаев исполнять не сумеет.

Третью категорию составляет так называемая текучая рабочая сила: работники, имеющие низкую квалификацию, выполняющие несложные работы временного характера или работы не столь важные для предприятия, чтобы серьезно заниматься обучением или повышением квалификации таких сотрудников.

Очевидно, что для каждого предприятия будет иметь место свое процентное соотношение между этими тремя категориями персонала. Однако во всех случаях необходимо понимать, что на любом предприятии торговли пятый элемент всегда относится к первой категории персонала.

Итак, четкое разделение экономического и психологического аспектов в системе управления человеческими ресурсами, грамотное мотивирование и организация процесса продвижения, понимание структуры персонала и задач, которые должны выполнять отдельные категории работников, позволяют эффективно управлять пятым элементом комплекса маркетинга и обеспечивать консонанс элементов marketing-mix.

People: Внешние специалисты

Поговорим о категории персонала, наиболее сложной в плане, как ее восприятия, так и взаимодействия с ней – о внешних специалистах предприятия, оказывающих консультационные услуги или работающих на условиях аутсорсинга. В чем же заключается эта сложность?

Исключим те крайне редкие на сегодняшний день случаи, когда предприятие, не испытывая особых проблем, просто хочет стать более конкурентоспособным на рынке, более надежным для своих потребителей, и внешнего специалиста приглашают для разработки, внедрения или экспертизы бизнес-планов, маркетинговых стратегий, информационных технологий, для проведения исследований или выполнения тех или иных аналитических работ. Так вот, за редким исключением, вопрос о необходимости внешнего специалиста возникает именно в связи со сложившейся на предприятии негативной ситуацией. Давайте разберем типичные случаи возникновения таких ситуаций.

Итак, ситуация первая: внешний специалист приглашается в помощь ключевому сотруднику, отвечающему за то или иное направление деятельности предприятия. Когда возникает подобная ситуация? Для ответа на этот вопрос вспомним, кто на предприятии обычно является ключевыми сотрудниками. В зависимости от предприятия ими могут быть близкие и не очень родственники руководителя, его друзья или просто хорошие знакомые, бывшие коллеги по предыдущей работе и так далее. Эти люди обладают рядом достоинств делового и личного характера, разделяют идеи и устремления руководителя и, поэтому, он может доверить им важнейшие направления деятельности своего предприятия.

Решение важных для предприятия задач требует и высокий уровень мотивации соответствующего персонала. Поэтому, особые взаимоотношения между руководителем и ключевыми сотрудниками, как в деловом, так и в личном плане, высокие заработные платы и всевозможные поощрения естественно воспринимаются обеими сторонами как должное.

«Я плачу этому человеку такую высокую зарплату, – рассуждает руководитель, – потому что он закрывает очень важное направление деятельности моего предприятия». Ну а если все же не закрывает так, как хотелось бы? Ведь очень часто преданность сотрудников руководителю и предприятию в целом, их личные качества оказываются более важным показателем ключевой значимости этих людей, нежели их знания и умения. Можно согласиться с тем, что если сотрудник, как человек, «так себе» или не разделяет устремления своего руководителя, то он вряд ли сможет стать ключевой фигурой на предприятии. Но ведь и отсутствие у таких сотрудников необходимых знаний и умений тоже не должно упускаться из вида. Однако часто упускается, и в результате происходят срывы, провалы, скандалы, потери и так далее.

Как правило, руководителю снять своего ключевого сотрудника с той или иной должности оказывается не так то уж и легко, пусть даже он оказывается и псевдоключевым. Должна быть достойная замена, которую найти не так просто. Вот тогда у руководителя и возникает идея пригласить в помощь своему сотруднику внешнего специалиста – консультанта. При этом для него решаются сразу две проблемы: сохраняются взаимоотношения с ключевым сотрудником и в то же время начинают решаться задачи, которые этот сотрудник решить не мог.

Однако по большому счету ситуация, при которой принимается решение о приглашении внешнего специалиста и обстановка, в которую он попадает, носит в целом негативный характер. Действительно, ситуация с точки зрения руководителя выглядит примерно так: «Мой сотрудник не справляется, хотя мотивирован во всех отношениях. Поэтому мне приходится, во-первых, приглашать для решения ключевых задач стороннего специалиста, который волею неволей начинает влезать в тонкости работы предприятия, являющиеся коммерческой тайной, а, во-вторых, ему приходится платить немалые деньги». С точки зрения ключевого сотрудника та же ситуация чаще всего выглядит так: «А ведь я могу оказаться уже и не ключевым. Шеф мне уже не доверяет. А этот товарищ, неровен час, возьмет и подсидит меня...».

На самом деле во многих случаях наиболее приемлемым является тот вариант, когда руководитель хотя бы на начальном этапе работы консультанта на предприятии замыкает на себе решение наиболее важных и сложных задач по проблемному направлению и, таким образом, является первым, кто получает консультации от внешнего специалиста. По крайней мере, тогда он может реально оценить, чего стоит консультант, а консультант – чего стоит решить поставленную задачу.

Ситуация вторая, менее негативная: предприятию требуется специалист в связи с необходимостью решать абсолютно новые задачи, предполагающие наличие специальных знаний и умений, которыми не обладает штатный персонал предприятия. Однако поиски соответствующего специалиста на рынке труда, увы, оказались безуспешными.

Сегодня такая ситуация скорее правило, чем исключение: того, кого нужно, чаще всего не найти, потому что его просто нет или он есть, но в единичном экземпляре. В этом случае возникает необходимость в аутсорсинге.

Аутсорсинг (outsourcing) – это реализация какой-либо функции (работы, услуги) предприятия с помощью сторонней организации или специалиста, не состоящего в штате данного предприятия. Аутсорсинг – это нормальная практика для современного бизнеса потому, что аутсорсинг во многих случаях просто выгоден предприятию. Ведь многие работы и услуги требуют от их исполнителей слишком специфических знаний и умений, которые должны хорошо оплачиваться. В то же время они часто носят кратковременный и/или периодический характер. Поэтому, если соответствующие специалисты принимаются в штат предприятия на постоянную работу, то это просто приводит к неоправданному увеличению расходов на их содержание. Другая причина аутсорсинга, о которой было уже сказано выше, – отсутствие необходимого специалиста на рынке труда.

Обратим внимание, что консультирование, даже очень плотное, когда консультант иногда просто «живет» на предприятии, – это далеко не аутсорсинг, как ошибочно полагают некоторые руководители. Консультирование всегда предполагает наличие объекта консультирования, то есть штатного сотрудника (или нескольких сотрудников) предприятия, которому оказывается помощь в решении тех или иных задач. Аутсорсинг же, наоборот, предполагает отсутствие штатного сотрудника (сотрудников) предприятия, выполняющего определенную функцию, и замещение соответствующей должности внешним специалистом. Поэтому, если консультанту предлагается выполнять те или иные должностные обязанности в рамках направления его консультационной деятельности на предприятии, то это означает переход консультанта в принципиально иное функциональное состояние. При этом необходимо учитывать, что должностное лицо обычно выполняет отдельные функции управления, которые консультант либо вообще не выполняет, либо выполняет в ограниченном объеме, например, такие, как организация и оперативный контроль бизнес-процесса или деятельности подразделения. Следовательно, руководитель предприятия должен понимать, что даже очень хороший консультант не сумеет качественно выполнять работу, находясь в должности на условиях аутсорсинга, если он по объективным причинам не имеет возможности осуществлять все функции управления в нужном объеме.

Однако, если аутсорсинг так выгоден предприятию, то где же здесь негатив? Вот ситуация с точки зрения руководителя: «У меня такое количество ключевых сотрудников, но реально никто не может или не хочет решать поставленную задачу. Поэтому мне приходится обращаться к внешнему специалисту. В то же время мои собственные сотрудники решали бы эту задачу за гораздо меньшие деньги». Ситуация с точки зрения ключевых сотрудников: «Ничего себе, сколько он (она) получает. И это – за такую работу. Да я бы... Да мы бы... Да нам бы...».

Таким образом, в рассмотренных выше случаях внешний специалист попадает в неблагоприятную обстановку, сложившуюся на предприятии, как в экономическом, так и в психологическом плане. В этом и заключается основная проблема, которая порождает часто сложные отношения руководителя и штатного персонала предприятия с внешними специалистами. Причем наиболее сложной и неоднозначной во многих отношениях является именно фигура консультанта. Ведь консультант только помогает штатному специалисту выполнять возложенные на него функции, обучает, но не подменяет его (или, по крайней мере, не должен этого делать). Ну а если консультировать собственно некого? Если консультанту приходится не обучать, а фактически заменять штатного сотрудника, выполняющего его должностные обязанности? Тогда возникает серьезный конфликт: на одной должности оказываются два человека.

Более того, так как у некоторых руководителей имеется склонность запускать те или иные проблемы, максимально оттягивая их решение, то консультант очень часто сталкивается с ситуацией сложившегося на предприятии глубокого или близкого к этому кризиса. Если проводить аналогию с медициной, то консультант становится тем врачом, которому предлагают спасти практически неизлечимого больного. Для экстренного же лечения требуется уже серьезное хирургическое вмешательство и огромные деньги на покупку лекарств и проведение операций. Хотя еще недавно можно было бы обойтись и простой микстурой из аптеки.

Тем не менее, руководитель и персонал ждут чуда: пришел консультант, взмахнул левой рукой – и появился спрос, взмахнул правой рукой – и хлынули финансовые потоки. То есть среди штатных сотрудников имеют место слишком завышенные, нереалистичные ожидания от работы консультанта. Понятно, что вскоре, когда жизнь ставит все на свои места, наступает разочарование: «Он ничего не может сделать. Наверное, он слабый специалист. Нужен другой или вообще никто нам не нужен». Далее, как крайнее проявление негативного отношения к внешнему специалисту, следует явное или неявное сопротивление его действиям. А в результате страдает дело. Чего же, в конце концов, стоит отсутствие у руководства и штатного персонала предприятия реализма в оценке сложившегося положения и непонимание действительной роли консультанта в решении проблемы? Над этим надо просто задуматься...

Ну а теперь, используя, на мой взгляд, удачную аналогию работы консультанта с работой врача, попробуем сформулировать основные принципы взаимодействия руководителя предприятия с этой категорией персонала.

Итак, представим, что вы почувствовали болезнь и решили обратиться к врачу. Понимая, что врачи бывают разные, вы, очевидно, будете искать лучшего. Вы осознаете, что врач, который будет лечить вас бесплатно или за коробку конфет, может и не помочь вам выздороветь. Поэтому вы обращаетесь к врачу, который хотя и оказывает услуги на платной основе, но с большой вероятностью вылечит вашу болезнь (ведь в жизни никто ничего не может гарантировать на 100 процентов).

Вы приходите к нему прием. Врач осуществляет предварительный осмотр и просит вас сдать анализы, чтобы поставить диагноз. Вы, очевидно, не будете откладывать сдачу анализов на несколько недель или месяцев, объясняя ему при этом, что не смогли, нет времени, никак не выходит, боитесь раскрывать секреты своего организма, не выносите, когда у вас берут кровь из пальца, и вообще не понимаете, зачем все это нужно. Вы даже готовы пройти флюорографию. Итак, вы послушно сдаете анализы и снова приходите к врачу, чтобы он поставил окончательный диагноз и назначил курс лечения. Врач рассказывает вам о вашей болезни и прописывает прием лекарств, уколы, прогревания и прочие процедуры. И вы, безусловно, начинаете все это выполнять. При этом вы, очевидно, не посылаете вместо себя на уколы своих родственников и не предлагаете им вместо вас проходить очередной осмотр. Вы не говорите родственникам и знакомым: «Он прописал мне пить две зеленые и три красные таблетки три раза в день. Но зеленые таблетки очень горькие. Поэтому вместо них я лучше буду ставить себе три раза в день клизму. А вот красные таблетки слишком соленые. Поэтому, я их буду запивать не водой, а пивом. Так приятнее». Вы даже не будете обсуждать с врачом вашу идею вместо прописанных им ежедневных уколов в течение месяца сделать тридцать уколов в один день и на этом все закончить. Нет, вы понимаете, что если не будете соблюдать установленный врачом курс

лечения, то можете и умереть. Для вас все это очевидно.

Однако почему для некоторых руководителей, когда лечению подлежит не их собственное тело, а их предприятие, многое становится таким неочевидным? Ответ очень прост. Хотя многие люди умеют оказывать первую медицинскую помощь пострадавшим и разбираются в стандартном наборе лекарств, в случае более или менее серьезной болезни они обращаются к врачу и самое главное – выполняют все его предписания, потому, что, во-первых, они осознают серьезность своей болезни и, во-вторых, они доверяют врачу. Если же у больного нет этого понимания и доверия, то врач вряд ли его вылечит: больной будет слушать рекомендации врача, но делать так, как сам считает нужным.

Аналогично, руководитель предприятия, очевидно, неплохо разбирается в своем бизнесе, знает ответы на многие вопросы и умеет решать стандартные проблемы своего предприятия. Однако когда на предприятии возникают серьезные проблемы, они, как и серьезная болезнь, чаще всего требуют нестандартных подходов, специальных рецептов и соответствующих знаний и умений, которых у штатного персонала предприятия просто нет. Консультант, используя свои знания и опыт, должен помочь предприятию в решении возникших проблем. Однако при этом он должен рассчитывать как минимум на то, что руководитель, во-первых, осознает серьезность проблемы, а, во-вторых, доверяет специалисту. Осознание серьезности проблемы и доверие к специалисту – это те необходимые условия, которые обеспечивают качественную работу данной категории персонала и поэтому являются основополагающими принципами работы с ней.

И еще. Болезнь может оказаться слишком тяжелой, слишком запущенной и поэтому может потребовать длительного лечения. Если больной доверяет своему врачу, он будет четко следовать его наставлениям, выполнять все его предписания, несмотря на то, что они могут оказаться дорогостоящими и нелогичными для него. В то же время хороший врач не будет скрывать от больного истинное его состояние и не допустит, чтобы родственники или знакомые больного вводили его в заблуждение относительно тяжести болезни, пусть даже из самых лучших побуждений. И вот здесь со стороны близких больного может возникнуть негативное отношение к врачу. Они будут постоянно советовать больному поменять врача, убеждать его в некомпетентности этого специалиста, говорить, что он затягивает лечение, пугает серьезностью болезни, таким образом, выуживая у больного деньги. Это самый сложный этап, который сопровождает практически любую серьезную болезнь. Больной может поверить своим близким и отказаться от услуг врача. В то же время и врач может не выдержать такого давления и отказаться от лечения больного. Ведь фактически он связан с больным не так тесно, как его близкие, которые пойдут с ним до конца.

И здесь снова на первый план выходит вопрос о доверии. Только предельное доверие, а также открытость, честность и взаимное уважение сторон – руководителя предприятия и консультанта – позволят им вместе с честью пройти любые испытания и, в конце концов, добиться успеха.

People: Ключевые сотрудники

Теперь перейдем к более подробному рассмотрению первой категории персонала – ключевых сотрудников предприятия.

Начнем с того, что именно ключевые сотрудники обеспечивают деятельность предприятия на рынке. И никто другой! Не внешние специалисты и не, тем более, текучая рабочая сила не связаны с предприятием настолько тесно, чтобы являться его кадровой базой, так или иначе, заменяя собой ключевых сотрудников. Отсюда естественный вывод: если на предприятии не все так хорошо, как хотелось бы, то, очевидно, необходимо говорить не просто о проблеме с персоналом в целом, а о проблеме с его ключевым кадровым составом.

Кого именно можно отнести к ключевым сотрудникам предприятия? К примеру, на предприятии прекрасные управленцы, отличный торговый персонал. А вот уволился со склада грузчик, и сорвалась поставка. В результате предприятие потеряло важного клиента.

Ключевой сотрудник – это работающий на постоянной основе штатный сотрудник предприятия, выполняющий важнейшие для предприятия (то есть ключевые) функции, обладающий необходимыми для этого личными и деловыми качествами, знаниями и умениями, разделяющий миссию, ценности и цели предприятия.

Таким образом, понятие «ключевой» связано не с субъективным восприятием руководителем значимости сотрудника для предприятия, а с теми реальными задачами, которые решает этот сотрудник. Если руководитель по каким-либо причинам завышает значимость сотрудника, то это сразу замечают его коллеги и в трудовом коллективе назревает конфликт. Однако гораздо чаще происходит наоборот: руководитель недооценивает ключевую значимость сотрудника. Это выражается в низкой мотивации сотрудника, как в материальном, так и моральном плане. Понятно, что в результате сотрудник недоволен, ключевые задачи не выполняются на должном уровне, и опять назревает конфликт.

Так как же руководителю не ошибиться в оценке значимости своего сотрудника? Очень просто: нужно понимать, какие функции являются для предприятия ключевыми. Соответственно, сотрудники, которые их выполняют, также, признает это руководитель или нет, являются сотрудниками первой категории. Причем, совершенно необязательно, чтобы ключевые сотрудники занимали именно управленческие должности. Если возвратиться к примеру выше, то скорее всего предприятие является небольшим и поэтому практически все сотрудники являются его ключевым персоналом. Скажем, если на складе работают всего два – три грузчика, то естественно, что руководитель должен понимать, к чему может привести недооценка значимости этих работников.

Что происходит на более или менее крупных предприятиях? Когда из ста рабочих уволились пять – шесть человек или когда из тридцати продавцов уволилось двое, то этого практически никто не замечает. Люди выполняют ключевые функции, но оценка их значимости руководством существенно занижается. В результате, ключевые сотрудники постепенно переходят в третью категорию текучей рабочей силы. У них низкая зарплата, условия их труда не соответствуют желаемым, к ним достаточно пренебрежительное отношение со стороны руководства. В результате работники полностью демотивированы, они не ассоциируют себя с предприятием, относятся к руководству с недоверием и даже враждебно. В таком состоянии, очевидно, долго проработать на предприятии невозможно. Усиливается текучесть кадров и за таким «оборотом» трудовых ресурсов уже не может поспеть кадровая служба предприятия. Следовательно, чтобы найти необходимое количество работников приходится все время понижать планку требований к претендентам. Обратим внимание, что фактическая значимость функции не изменилась, а вот выполнять

ее уже начинают работники никак не соответствующие по своим личным и деловым качествам, своим знаниям и умениям реальным требованиям. И если работник склада в дрожащих после вчерашнего руках несет товар, стоимость которого в десятки раз превышает его месячный заработок или если на должность менеджера по продажам, где цена ошибки измеряется сотнями тысяч, ставится молодой человек, который «где-то что-то продавал», то над этим стоит задуматься.... В результате же всего этого процесса трансформации первой категории персонала в третью предприятие несет убытки.

Удивительно, что подобное происходит не только на крупных предприятиях, где такой подход к оценке значимости сотрудников еще хоть как-то можно объяснить («не учили», «не доглядели», «только после увольнения поняли, какой объем работы он выполнял» и т. д.), но и на малых предприятиях, где в принципе ясно, какие функции являются ключевыми. В то же время, если руководство своими руками превращает ключевых сотрудников в текущую рабочую силу, то для крупных предприятий – это путь к существенному снижению своей конкурентоспособности на рынке, а для малых предприятий – однозначный путь к гибели.

Проблема недооценки руководством значимости функций выполняемых отдельными сотрудниками может иметь место на всех уровнях управленческой иерархии и в любом подразделении предприятия. Я же затрону проблему, возникающую в этом плане в службах маркетинга предприятий (термин «служба» я использую вполне условно). В подавляющем большинстве случаев в них работает именно текущая рабочая сила. Период работы среднестатистического маркетолога на одном предприятии по моим оценкам составляет от полугода до полутора лет. Причем если рассматривать даже самый удачный вариант – полтора года трудовой деятельности сотрудника, – то из них первые полгода специалист только входит в курс дела, а последние полгода – занимается поисками новой работы. В то же время функция маркетинга, безусловно, является ключевой для предприятия.

Что же происходит в этом «особом мире», когда, работая с различными предприятиями, из года в год я слышу одни и те же фамилии, которые появляются то тут, то там примерно с указанной выше периодичностью? В чем же причина такой текучести кадров в службах маркетинга?

Сразу отмечу, что я не рассматриваю небольшие предприятия, на которых о должности маркетолога и говорить не приходится. Так вот, высокая текучесть маркетинговых кадров на предприятиях связана с фактическим нивелированием функции маркетинга и сведением ее только к функции продвижения в самой ограниченной ее форме: реклама и стимулирование сбыта. Ассортиментом, ценами, каналами распределения товаров обычно занимаются сам руководитель и/или его коммерческая и финансовая службы. О PR вообще можно забыть: у нас о связях с общественностью говорят больше, чем понимают, что это такое. «Вы можете пропиарить мою фирму» или «пропиарте меня» – это самые приличные выражения на тему PR, которые я слышал за последнее время.

Соответственно хотя такая должность часто и называется красиво типа «директор по маркетингу» или «менеджер по маркетингу», но оплачивается в соответствии с реальными функциями, которые должен выполнять сотрудник: придумать акцию, разработать рекламный макет, договориться с рекламным агентством или типографией и т.д. Очевидно, что хороший специалист по маркетингу на такую должность и на такие деньги никогда не пойдет. На такую должность придет молодой человек или девушка студенческого или сразу после студенческого возраста, которому все это интересно, который хочет научиться «делать рекламу и продвигать».

Далее предположим, что на должность пришел молодой человек очень способный, творческий и главное, имеющий определенные знания в области рекламы. Он начинает активно работать, предлагая своему руководителю одну идею за другой. Однако ему каждый раз говорят: «Нет! Хотелось бы увидеть все по-другому, что-то не то, попробуй еще что-нибудь придумать...». «А что именно я должен придумать?» – вопрошает удивленный молодой специалист. «Ну вот, я еще тебе должен рассказывать, что должно быть в рекламе, – возмущается руководитель, – тогда зачем, спрашивается, я тебя здесь держу?» И этот «креативный» процесс становится практически бесконечным. Хотя, нет, процесс завершается увольнением молодого и талантливого либо по его собственной инициативе, либо по инициативе руководителя, который считает, что ему опять не повезло с очередным маркетологом....

Так что произошло? Возникла самая банальная для очень многих предприятий ситуация. Дело в том, что маркетинг – это комплекс элементов. И даже если на предприятии этот комплекс пытаются «расташить» по службам, он все равно объективно представлен единым целым. Реклама и методы стимулирования фактически являются теми средствами коммуникаций предприятия с потребителями, которые должны донести до них каким ассортиментом, ценами и каналами распределения обладает предприятие. Сам руководитель и его экономисты, очевидно, интуитивно понимают, о чем желательно сказать в рекламе или в каком направлении стимулировать потребителей, но им бывает сложно донести это до специалиста, занимающегося продвижением. Он же в свою очередь творит на голой почве, не вникая в особенности ассортиментной политики, ценообразования и использования предприятием тех или иных каналов распределения своих товаров.

Вот здесь как раз и проявляется то самое главное отличие профессионального маркетолога от маркетолога «продвигающего». Профессионал никогда не начнет разрабатывать рекламную кампанию, не проанализировав все составляющие комплекса маркетинга предприятия. Ведь он должен вначале понять, о чем говорить в рекламе: о широком ассортименте, об уникальных свойствах товаров, об удачном местоположении предприятия и т. д. Непрофессионал же сразу начинает творить ... вплоть до увольнения.

Учитывая, что мы рассмотрели тот удачный случай, когда молодой человек был подготовлен в области рекламы и был творческой личностью, становится понятным такая текучесть маркетинговых кадров на наших предприятиях.

Подводим итог: упрощение функции маркетинга, которую должна выполнять служба маркетинга, до функции продвижения без явной возможности управлять другими элементами маркетинга, которые собственно и определяют саму идею продвижения, приводит к недооценке службы и превращению ее персонала из ключевых сотрудников предприятия в текущую рабочую силу. Очевидно, что в таком же ключе можно проанализировать и деятельность других служб предприятия, в которых наблюдается высокая текучесть кадров.

Вновь возвращаясь к определению ключевого сотрудника предприятия необходимо отметить, что все указанные в нем требования должны выполняться безусловно. Если сотрудник, находясь на той или иной ключевой должности, не обладает необходимыми для выполнения своих обязанностей знаниями и умениями, личными и деловыми качествами, то руководителю приходится часть функций передавать его коллегам, подчиненным, а иногда даже и внешним специалистам. Вряд ли такой сотрудник может называться ключевым.

Ключевым не может считаться и сотрудник, не разделяющий миссии, ценностей или целей предприятия. Более того, если ключевой сотрудник, не считается с ценностными установками, которое руководство определило для своих сотрудников: «Потому что все это ерунда. Как хочу, так себя и веду. Ведь я нужен своему шефу», если сотрудник, так или иначе, противодействует утвержденным планам и сформулированным целям предприятия на рынке, то такой сотрудник является, на мой взгляд, самым опасным ключевым сотрудником предприятия, хотя бы даже и полностью справляется со своими обязанностями.

И в заключение, о мотивации ключевых сотрудников. У каждого предприятия, очевидно, свои цели и задачи, свои финансовые возможности и уровень конкурентоспособности на рынке. Однако во всех случаях ключевые сотрудники должны быть максимально мотивированы и, в первую очередь, в плане их заработной платы. Ведь нельзя требовать от людей решения ключевых для предприятия задач, оплачивая их труд не должным образом. И хотя у некоторых руководителей это в целом получается, однако в этом случае на ключевых должностях обязательно оказываются работники из категории текучей рабочей силы.

В то же время крайне вредно платить ключевым сотрудникам незаслуженно высокие зарплаты, например, только из боязни того, что они уйдут на другое предприятие и тем более – к конкуренту. Ведь кроме денежного фактора на сотрудника влияют другие, как материальные, так и очень часто совсем нематериальные факторы: сложившиеся отношения с руководством, подчиненными и коллегами, возможность продвижения по службе, творческий характер работы и т. д. Очень часто свою моральную неудовлетворенность сотрудники стараются компенсировать высокой заработной платой. И если руководитель «ведется» на соответствующие требования сотрудника, то это путь в «никуда»: сотрудник, рано или поздно, все равно уйдет, только при этом истратит больше денег предприятия. Поэтому, если руководитель понимает, что от него требуют не справедливое увеличение заработной платы (а в большинстве случаев руководитель может это понять), а просто вымогают деньги, то необходимо выяснить у сотрудника, что именно мешает его нормальной работе. Если при этом сотрудник так и не сможет сформулировать достойного объяснения, то очевидно ему с предприятием не по пути.

В целом же, в основе успешной мотивации сотрудников предприятия лежит все то же разделение персонала на категории, четкое определение функций, выполняемых каждым сотрудником и адекватная оценка их значимости.

Конечно, во многом кадровые проблемы объясняются неумением, незнанием, недолжным отношением к персоналу и еще многими «не» руководства и управленцев предприятий. Однако ряд серьезных проблем в этой сфере, например, существующую ныне проблему дефицита квалифицированных кадров нельзя связывать только с нежеланием руководителей предприятий заниматься обучением своего персонала. Ведь на предприятиях могут только осуществлять повышение квалификации своих сотрудников. Но квалификация-то должна уже быть...

People: Бродячие специалисты

Настало время поговорить об обучении и образовании, о молодых специалистах, приходящих на работу в наши фирмы. Что мы хотим от них и на что надеемся?

Естественно, затрону тему подготовки специалистов экономических специальностей. Итак, разговор по телефону с одним руководителем:

- Мне нужны специалисты 35-45 лет.

- ?

- В этом возрасте люди уже знают, чего они хотят и чего стоят. А молодые только требуют, но нечего не могут...

Человек занимался ставшей сегодня привычной для предпринимателей и управленцев работой – поиском персонала.

А почему бы не взять молодого специалиста сразу после ВУЗа или даже студента-старшекурсника и обучить его так, как это нужно вам и вашей фирме? Хорошая идея, которая витала в «коридорах власти» многих фирм еще несколько лет назад, да и сейчас еще витает, но... есть, так сказать, небольшая проблема: обучать молодого специалиста приходится все больше и больше, а отдачи все меньше и меньше. Да еще, неровен час, уйдет в другую фирму, да еще и к конкуренту.

Что же происходит?

...Я по-настоящему столкнулся с компьютерной техникой, когда мне было 16 лет. Мой сын «заиграл» в 4 года. По тому, как он обращается и, главное, – относится к компьютеру, я чувствую, что мои внуки соприкоснутся с этим чудом XX века уже на второй – третий день своего существования. Да, молодежь информационно и технически продвинута. В двенадцать они уже знают, что такое web, chat и blue-tooth. Мое же поколение в этом возрасте «фанатело» от двухкассетников и верхом совершенства считало распечатку Моно Лизы на ЕС 1020. Современная молодежь в большей степени подготовлена к восприятию и обработке информации, причем в объемах гораздо более значительных. Осталось только дать им нужную информацию.

...Начало 90-х. Общество не поняло: «А зачем нам столько инженеров?». Общество потребовало: «Дайте нам бухгалтеров, финансистов, маркетологов! Дайте, и немедленно!». ВУЗы страны быстро откликнулись на социальный заказ, тем более хорошо оплачиваемый обществом. И вот уже в технических ВУЗах стали открываться экономические факультеты, а бывшие механики, физики и химики стали срочно штудировать «экономикс», «котлера» и прочие популярные в те годы книжки.

- Ты читал «котлера»?

- Да, так интересно, намного проще чем «УрМатФиз». Главное – все понятно. Даже примитивно как-то. Надо подойти к зав. кафедрой – со следующего года хочу обязательно почитать маркетинг.

Так или примерно так в нашей стране стали появляться первые преподаватели маркетинга. Примерно также появлялись и преподаватели бухгалтерского учета, финансов, рекламного дела и прочих престижных в условиях рыночной экономики дисциплин. А могло бы быть по-другому? Наверно, нет. Однако, проблема не в том, что первые выпуски специалистов рыночных специальностей были по большому счету «никакими». Проблема в том, что это продолжается до сих пор.

- Слушай, у меня учебная нагрузка падает. Да еще и оплату за час не прибавляют. Со следующего года где-то

еще часов триста нужно найти.

- А ты не хочешь почитать экономический анализ? Для тебя это – полный примитив. Ты же механик. Математику-то знаешь, наверное, ха-ха? А там самое сложное действие – извлечение корня квадратного. Возьми – вот тебе и твои триста часов, и решение финансовой проблемы.

Преподаватели решают свои финансовые проблемы... Они – бывшие механики, физики, химики даже не понимают истинную суть многих экономических законов и формул, не знают их практического применения. Какими они были механиками и физиками, такими они стали и экономистами: они – теоретики, которые просто аккуратно читают свой курс, заставляя при этом студентов упорно записывать их пассажи. Мода последних лет: «Вам достаточно знать конспект моих лекций. Ответите все – поставлю «отлично»». А как же книги? А где же плюрализм мнений? Неужели вся студенческая аудитория должна заучить наизусть тексты лекций теоретика от маркетинга Ивана Ивановича, который собственно теоретик не от маркетинга, а от физики, но когда припекло – стал маркетологом. Маркетологом, который не разработал ни одной рекламной кампании, не организовал ни одной «промы», не опросил не одного жителя своего города, не «снял» ни одной цены у конкурента.

А что же студенты? «Иван Иванович – классный преп! Требования минимальные – выучи конспект и получишь свои не два балла» – делятся студенты между собой. Студенты радуются, еще не понимая, что в результате маркетинг они будут знать в объеме знаний физика Ивана Ивановича.

«А кто вам читает экономический анализ?» – с интересом спрашивает отец сына – студента экономического факультета ВУЗа. «О, папа, он доктор наук!» – восхищенно отвечает сын, который с первого курса мечтает попасть на работу в известную компанию и поэтому вкалывает, вкалывает и вкалывает. Сын не уточнил, что преподаватель – доктор технических наук, который всю свою активную жизнь, которая в свою очередь уже закончилась где-то в середине 80-х, проработал в НИИ, а дисциплину стал читать только потому, что там есть знакомое ему слово «анализ». Родители и дети надеются. Но смогут ли они получить то, что хотят?

Сейчас, в отличие от начала 90-х, когда ВУЗам, открывающим экономические факультеты и специальности, в вполне объективным причинам неоткуда было брать квалифицированных преподавателей экономических дисциплин, ситуация изменилась. И теперь на ВУЗах лежит полная ответственность за существующий уровень подготовки своего преподавательского состава: прошло полтора десятка лет, и за это время имелась возможность подготовить не одно поколение квалифицированных преподавателей.

Что такое квалифицированный преподаватель экономической дисциплины? Это преподаватель, который обязательно помимо учебной работы занимается практической деятельностью и который, таким образом, помимо теоретических знаний обладает достаточными практическими навыками и знаниями бизнеса. Достаточными для того, чтобы например не только объяснить студентам суть эластичности спроса по цене и показать, как вычисляется коэффициент эластичности, но и пояснить, в каких случаях и при каких условиях вообще имеет смысл его вычислять. Ведь студент должен ясно представлять, какие формулы имеют в целом академический характер и предназначены для описания экономических законов и явлений и изучения их сути, а какие имеют важное практическое значение.

Квалифицированный преподаватель не ограничивается фразой типа «... в этом случае необходимо организовать рекламную кампанию в средствах массовой информации», а затем в наиболее общих чертах рассказывает о мировом опыте проведения рекламных кампаний и многомиллионных рекламных бюджетах зарубежных транснациональных корпораций. Это только теория, которую можно прочесть в любом учебнике по рекламе и маркетингу. Квалифицированный преподаватель объясняет своим студентам принципы планирования рекламной кампании, как определяется ее бюджет, как выбираются те или иные СМИ и какими при этом количественными показателями необходимо пользоваться. Объясняет с учетом специфики региона, в котором придется работать будущим специалистам. Ведь понятно, что подходы к планированию рекламной кампании и возможности использования тех или иных СМИ не могут быть идентичными в условиях, когда, к примеру, минута рекламного времени на телевидении стоит \$100 и когда \$10 000, не говоря уже о самих рекламных бюджетах.

Как ВУЗу экономического профиля получить квалифицированных преподавателей? Очевидно, что имеет смысл приглашать к чтению наиболее практически значимых учебных курсов настоящих практиков – специалистов и руководителей фирм. Так поступают уже давно некоторые учебные заведения. Однако здесь существуют серьезные ограничения: практиков, готовых преподавать очень мало; на подготовку к занятиям уходит много времени, которым обычно такие люди не располагают; не всем дано преподавать, да к тому же необходимо знать методику преподавания; оплата за учебные часы очень часто оказывается совсем небольшой.

В то же время существует и другой, более перспективный для учебного заведения, способ подготовки квалифицированных преподавателей посредством оказания интеллектуальных услуг организациям своего региона. Ведь большинство фирм нуждается в квалифицированных специалистах для выполнения отдельных проектов, таких как исследование и анализ рынка, разработка бизнес-планов и планов маркетинга, планирование рекламных кампаний, анализ и планирование продаж и финансовой деятельности, обучение персонала и т.д. Очевидно, также, что содержание подобных специалистов на постоянной основе подавляющему большинству фирм малого и среднего бизнеса не «по карману», да собственно это и не нужно. Вполне достаточно пригласить специалиста для выполнения конкретного проекта, обратившись в тот или иной научный центр, каким по идее в условиях рыночной экономики должен быть региональный ВУЗ. В свою очередь преподаватели и наиболее способные студенты ВУЗа, участвуя в подобных проектах, получают хорошие практические навыки и знание бизнеса помимо так необходимого им дополнительного заработка.

Таким образом, через оказание интеллектуальных услуг, помогая организациям решать их проблемы, ВУЗ получает в своем штате квалифицированных преподавателей и, следовательно, становится действительно конкурентоспособным. Более того, такое учебное заведение сможет подготовить специалистов, способных не только без особых проблем устроиться на работу, но и принести пользу фирме, в которой будет работать? Да, об этом иногда забывается, но работник должен еще и пользу приносить своей фирме. А какая польза фирме от плохо подготовленного специалиста? Никакая. Он только «пожирает» ее ресурсы, требуя повышенного к себе внимания: его необходимо обучать, следить, чтобы не навредил по незнанию, и постоянно исправлять допущенные ошибки. Хорошо подготовленный молодой специалист, конечно, тоже требует к себе внимания, но обучается быстро и потом способен не просто «удержаться» на своем рабочем месте, но и отдавать фирме свою энергию, знания и умения – то есть приносить ей пользу.

К сожалению, современная система экономического образования в полной мере удовлетворяет потребности только тех, кто хочет получить диплом, но не образование. А к социальному заказу ВУЗы чаще всего подходят так: «Вы просили финансистов и маркетологов. Но вы же не просили хороших финансистов и маркетологов...». И на основе этого подхода строится вся их деятельность.

Зачем напрягаться и предлагать обществу что-то еще? Достаточно просто обучать. Точнее: достаточно набирать, осуществлять образовательный процесс и выпускать. А раз так, то нам не нужны молодые, перспективные преподаватели, которые хотят и могут работать, но на подготовку и содержание которых уйдет слишком много сил и денег. Есть старые, проверенные кадры, опытные теоретики, имеющие достаточно регалий, чтобы в какой-то степени поддерживать престиж учебного заведения или факультета. Их вполне достаточно для того, чтобы осуществлять этот самый образовательный процесс. А так как они теоретики и кроме как преподавать больше ничего не умеют, то куда они не денутся и платить им можно гораздо меньше, чем молодым и перспективным.

И, именно поэтому, преподавательский состав большинства ВУЗов безудержно стареет, а «старые и проверенные кадры» перемещаются из одного ВУЗа в другой в поисках подработки. Они уже не работают, не обучают – они подрабатывают, обеспечивая то там, то здесь образовательный процесс. Они – ремесленники. А тем временем по улицам наших городов в поисках достойной работы бродят результаты осуществляемого ими образовательного процесса – специалисты с дипломами, но без образования. Они хотят найти достойную работу, соответствующую их дипломам. Но нужны ли они обществу? Нужны ли молодые люди с дипломами нашим фирмам? Нет, несмотря на то, что большинство организаций испытывает в настоящее время острый кадровый дефицит? И именно поэтому столько дипломированных специалистов работает по специальностям, совершенно не требующим высшего образования, а фирмы ищут специалистов с образованием, которые смогут не только занимать должность и получать зарплату, но и оказывать им помощь. Так будет ли новый социальный заказ?

А теперь поговорим об особенностях управления пятым элементом комплекса маркетинга предприятий торговли. Торговля – сфера особая в плане реализации кадровой политики. В значительной степени это связано с персональным характером продаж.

People: Персональные продажи

«Люди! Опять эти люди! Люди – это одна большая проблема нашей компании!» – в сердцах говорил руководитель одной торговой фирмы, подписывая заявления об уходе очередной партии своих сотрудников из числа торгового персонала.

Да, знаете ли, в торговле присутствуют люди. И как бы не хотелось отдельным руководителям максимально заменить свой персонал некими фантомами в виде устройств и компьютерных программ, в торговле обычно это не получается или получается неважно: покупатели – люди и хотят общаться с людьми, а не с устройствами. Многие ли, например, дослушивают до конца записанные на носителе коммерческие предложения, которые поступают от некоторых фирм по телефону с использованием телефонного робота? «Здравствуйте!» – предельно любезным и безучастным голосом говорит телефонный робот, – «...Наша компания предлагает Вам воспользоваться услугой...». И мы понимаем, что нас много, а их мало, они хотят нам что-то предложить, но экономят, потому, что это им невыгодно, потому, что... Не надо объяснений! Нам все понятно: для этой компании мы только обезличенная масса потребителей с номерами телефонов, потребителей пока только потенциальных, а реальными можем и не стать. А, скорее всего, в результате таких предложений мы ими и не станем. Потому, что мы хотим, чтобы нас уважали, чтобы если кто-то чего-то хочет с нас взять, то предварительно потрудился бы над этим. «Здрасьте! Это компания «Большой болт». Меня зовут Жанна...» – и мы слушаем, представляя себе эту самую Жанну, обладающую таким милым голоском, хотя это уже восьмая за день «Жанна с уникальным коммерческим предложением» и от всего этого становится плохо. Все правильно: с нами работают, нас обслуживают, нас уважают, и мы соглашаемся на общение.

То же и в случае с электронной почтой. Мы называем это с неким отвращением «спам». А ведь нам предлагают отдохнуть, подлечиться, подписаться, купить возможно нужные для нас вещи. Но просто делается это не по-человечески. Мы не привыкли к такому обхождению. А возьмите электронную коммерцию. Мы понимаем, что покупки через Интернет-магазины удобны, так как позволяют сократить массу времени. Ну а всегда ли нам нужно сокращать эту массу времени? Готовы ли мы к такому ограничению в общении? Скорее всего, не до такой степени, до какой полагают некоторые слишком «продвинутые» или слишком замкнутые люди. Существует огромная масса товаров, которые мы хотим, и будем покупать только вместе с их «человеческой» составляющей – персональным обслуживанием. Поэтому в Интернете мы «обдумываем» будущую покупку, а совершаем ее в обычном магазине, там, где есть люди и есть общение.

Мы подходим к основному тезису: главная фигура в торговой фирме – продавец. И не какой-то абстрактный, а конкретный человек, стоящий за прилавком в торговом зале или сидящий в офисе за компьютером, который создает для нас это самое общение, обеспечивая продажам их персональный характер. Вроде бы все просто и даже банально, но какое непонимание этого тезиса порой возникает со стороны многих руководителей. И чем больше фирма, чем «круче» бизнес, тем больше бывает это непонимание.

Пока торговая фирма небольшая, трудовой коллектив в ней сплоченный и дружный. А если это не так, то небольшая фирма просто развалится. Сплоченность трудового коллектива организации на этапе ее становления, как правило, объясняется тесными связями личного характера, естественно складывающимися между сотрудниками (например, семейный бизнес или совместный бизнес друзей), единым пониманием бизнес - целей и задач, ограниченностью внутрифирменных коммуникаций. Все это конечно правильно, но имеет место еще одна, на мой взгляд, не менее важная, а часто, и самая важная причина: в небольшой фирме всегда существует понимание того, кто в ней является главной фигурой. И понимание это существует не потому, что в малом бизнесе работают исключительно толковые люди. Это понимание вызвано самой необходимостью выживания фирмы на рынке. Поэтому у всех ее сотрудников оно существует на уровне подсознания. Все хорошо понимают, что вот он – хозяин фирмы и от него, конечно, многое зависит, вот он – классный бухгалтер, а вот он – отличный программист. Но если вот он или она не сумеют продать, то фирма крепко «подсядет» и вот этому классному бухгалтеру и этому отличному программисту придется искать другую работу, не говоря уже о хозяине фирмы.

Что же происходит, когда бизнес крепнет и фирма вырастает? Постепенно исчезает чувство страха «провалиться» на рынке. А это в свою очередь приводит к пересмотру отношения руководства ко многим аспектам деятельности фирмы, в том числе и в плане понимания того, «кто в доме хозяин». Забываются имена и вместо «Привет, Сережа!» звучит «Эй, вы, старший продавец торгового зала! А ну-ка подойдите ко мне!». Это уже не Сережи, Марины, Кати и Миши – это торговый персонал, так сказать, обезличенная масса, которая только действует на нервы со своими просьбами типа «подняли бы зарплату» или «подучиться бы нам немного».

Соответствующее отношение к торговому персоналу очень быстро формируется и у сотрудников «штабных» служб фирмы. Бухгалтерия считает, что именно она создает в фирме основные блага в виде вовремя подаваемой в налоговую инспекцию отчетности. Программисты думают, что это они «самые, самые», так как разработанные ими программы теперь не хуже «майкрософтовских». Финансовый директор задумчиво смотрит на экран монитора, изучая неутешительные показатели финансового состояния фирмы и, очевидно, замышляет что-то недоброе. Ведь для него шныряющие где-то там, в торговом зале продавцы – это только элементы одной большой статьи, именуемой «Расходы по оплате труда». А в соседнем кабинете директор по маркетингу, стоя в наполеоновской позе, размышляет над очередным как всегда гениальным планом маркетинга. Для него продавцы – это только солдаты, которые должны материализовать его гениальные идеи или «умереть от стыда» от своей бездарности. Из уст руководства фирмы звучат фразы типа: «Единственная и настоящая опора для моей фирмы – это главный бухгалтер Надежда Петровна, коммерческий директор Семен Семеныч и директор по маркетингу Иван Иванович. На них то все и держится». Мне помнится, как директор одной торговой фирмы на вопрос об основных преимуществах его компании перед конкурентами сказал примерно следующее: «У нас самое лучшее компьютерное обеспечение, у всех менеджеров имеются карманные компьютеры. У нас лучшие на рынке ИТ – специалисты и лучшая служба маркетинга».

Что же происходит дальше? А дальше в «коридорах власти» начинают звучать фразы типа «У нас в отделе продаж сумасшедшая текучесть кадров», «А какой смысл их учить, если они все равно проработают максимум полгода-год», «Сколько им не плати – никакого толку нет», «Надо активизировать работу нашей кадровой службы. Сейчас невозможно найти нормальных продавцов, поэтому пусть приглашают на собеседование всех подряд. А там посмотрим...».

Подобная ситуация в торговых фирмах носит массовый характер. Именно поэтому появляется огромный простор для деятельности массы специалистов в области менеджмента и управления персоналом: разрабатываются и обосновываются все новые и новые теории и стратегии развития организации.

В то же время, прежде чем возмущаться своим персоналом, проводить всевозможные реорганизации отделов и служб и разрабатывать новые планы организационного развития фирмы, руководителю необходимо просто вспомнить начало своей деятельности, свою тогда еще совсем небольшую фирму и кто в ней тогда считался главной фигурой. Поверьте мне, что с годами абсолютно ничего не изменилось: главная фигура в торговой фирме – продавец. А все остальные ее сотрудники – это только обслуживающий продавцов и их работу персонал, включая и всех тех управленцев самой службы продаж, которые непосредственно не продают. Потому, что главной фигурой в торговой фирме всегда является только тот, кто персонально работает с покупателем, к кому покупатель приходит или из-за которого не приходит в фирму, а если приходит, то не только за товаром, но и за общением (пусть даже и сиюминутным), и от которого полностью зависит, закончится ли все только общением или же сделкой. И руководитель фирмы должен до конца понять это сам, а затем заставить понять это каждого своего сотрудника.

Другой крайностью в оценке фигуры продавца является мнение некоторых руководителей торговых фирм (чаще всего работающих на корпоративных рынках), что менеджер по продажам или торговый агент является, чуть ли, не неким предпринимателем, который должен иметь полную самостоятельность практически по всем аспектам своей текущей деятельности. Мне запомнилось высказывание одного руководителя фирмы относительно своих менеджеров по прямым продажам. Прозвучало примерно следующее: «А зачем мне вникать в текущую работу своего персонала, что-то планировать, задавать какие-то правила их работы? Мои менеджеры имеют высокий процент от продаж. Поэтому пусть и крутятся, как хотят. Меня интересует только конечный результат. Если же по истечении месяца менеджер не обеспечит мне ожидаемой суммы денег от своих продаж, то я его уволю». Вот так просто! Ничего лишнего, никаких требований к продавцу, кроме как «принеси мне столько-то денег». Такая фирма похожа на банду, в которой каждый ее член с утра уходит на поиски добычи, а в конце дня все добытое складывает у ног главаря. А если ничего не принесет, то побьют и выгонят из банды.

Продавец – это главная, но далеко не самостоятельная в своих действиях фигура в фирме. Потому, что продавец – это сотрудник, на которого работает вся фирма, которого обслуживает персонал всех ее подразделений. Потому, что продавец – это фактически единственный сотрудник фирмы, который лично работает с потребителями и формирует у них представление о фирме, то есть ее лицо. Следовательно, продавец – это самая ответственная должность в фирме и поэтому, как никто другой, он должен быть максимально регламентирован в своей работе, подчиняться принятым в фирме принципам взаимодействия с потребителями и установленной технологии продаж. Обязанность же фирмы – определить, каким должно быть ее лицо, то есть какими ценностными установками должен руководствоваться продавец, и какую технологию продаж он должен использовать в своей текущей деятельности. Более того, обязанность фирмы – хорошо обучить этому каждого своего продавца.

Говоря языком военных, продавец – это обученный и оснащенный всем необходимым боец. Только вместо автомата и гранат продавец «вооружен» хорошим знанием потребителей, отработанной технологией продаж, стабильным ассортиментом товаров, прайс-листом, скидками, бонусами и прочими инструментами стимулирования продаж. В распоряжении продавца находится и такой важный инструмент, как Имя фирмы, которую он представляет. Имя фирмы – это знамя, с которым бойцы идут в бой. Чем выше знамя – тем смелее бойцы, тем больше у них уверенности, что бой будет выигран.

А теперь о самом важном, на которое, к сожалению, мало кто обращает внимание – об идее продаж. Ведь боец должен хорошо знать, какие идеалы он отстаивает в бою. Очевидно, что банальное «получение фирмой прибыли» не очень-то и вдохновляет. Тем более, отдавать за это свою жизнь мало кому захочется (в самом прямом смысле этого слова, так как большую часть своей жизни мы все проживаем именно на работе). Должны быть нематериальные, высокие идеалы. Кроме того, вспомним, что среди бойцов, как и среди продавцов, бывают разные люди: вот одни пошли в атаку на врага, а кто-то побежал обратно, еще кто-то поднял руки и пошел сдаваться противнику, и не только сам пошел, но и своих товарищей и все оружие потащил – только чтобы приняли. Скажите, разве не то же происходит и

с некоторыми продавцами, которые не просто переходят к конкуренту, но еще тащат с собой в свое «буржуинство» клиентов, коммерческую информацию, программное обеспечение и прочее, принадлежащее не им, а фирме, в которой они работали.

Более того, скажу что, на нашем корпоративном рынке сложилась просто ненормальная ситуация, когда и продавцов-«предателей» немало, и отношение к ним принимающей стороны вполне лояльное: «Сам пришел, да еще с собой столько принес (хоть и не просили). Просто молодец! Заходи, работай!» Ну а если немного задуматься? А что если такой продавец завтра будет уходить уже из этой, так любезно принявшей «предателя» фирмы? А где же чувство собственной безопасности, не говоря уже просто о приличии? В целом же сложившаяся ситуация означает только то, что нет ни индивидуальной идеи продаж у продавцов, ни корпоративной идеи продаж у торговых фирм, работающих сегодня на рынке.

И именно безыдейность продаж размывает лицо фирмы, не дает ей стать настоящим брендом, несмотря на все иногда весьма активные рекламные и PR старания. Ведь потребитель, в конце концов, общается не с рекламным плакатом или роликом, а с конкретным продавцом. А безыдейность хорошо видна, безыдейность всегда на поверхности. И это касается не только корпоративных рынков, где в большей степени присутствует персональный характер продаж. Зайдите в обычный продовольственный магазин. Если вам грубят, если вас норовят обвесить, обсчитать, то знайте – здесь нет никакой идеи продаж ни у фирмы, ни у ее торгового персонала.

А в чем же заключается эта идея? Тод Данкан в книге «Продажи на основе высокого доверия» пишет: «Большинство людей способны увидеть разницу между торговым агентом (*читай - продавцом*), заинтересованным только в том, чтобы получить деньги, и тем, который занимается продажами, чтобы принести людям пользу». Да, как ни странно это прозвучит, но безыдейные продажи – это когда основная идея фирмы заключается в получении прибыли, а основная идея продавца – в зарабатывании денег. Простое зарабатывание денег в конечном итоге приводит к деградации личности продавца и, как следствие, – к деградации торговой фирмы, главной фигурой в которой он является.

Давайте проследим, что же реально происходит с продавцом, озабоченным только зарабатыванием денег. Без нормальной идеи своего существования (ведь продажи – это суть существования продавца) продавец постепенно превращается в человека-«овощ», который удовлетворяет в основном свои физиологические потребности, а потребности эти с увеличением заработка все растут и растут. Вчера я питался дома, сегодня – в дорогом ресторане, вчера я ездил на «девятке», сегодня – на «ауди». Однажды молодой начальник отдела прямых продаж одной торговой компании так объяснил мне, почему его торговая команда самая лучшая на рынке: «Мои торговые агенты ездят на самых крутых машинах». Все понятно: в этой фирме активно идет процесс накопления, которому подчинены все мысли.

Количество постепенно переходит в ощущение высокого качества собственной жизни и яркого самоутверждения среди окружающих людей. Ну а как же с развитием личности? А никак. Растут только физиологические потребности, которые нужно срочно удовлетворять. А получаемых денег уже не хватает. Следовательно, нужно либо максимально раскручивать своих клиентов, либо искать другую работу, например, у конкурента – он просто из принципа больше заплатит... Примерно так и происходит эта самая деградация личности продавца.

Понятно, что «за просто так» никто работать не будет. Но если единственной целью и причиной работы продавца является «заработать побольше денег», то это будет постоянно сказываться на его взаимоотношениях с покупателями и сказываться не в лучшую сторону. Обычно безыдейные продавцы – неудачники, потому что, хотя они того или нет, но во всех их разговорах и действиях «сквозит» это единственное желание продать, чтобы заработать. Потребители же, очевидно, ожидают от продавца совершенно другого. Между сторонами возникает непонимание, и сделки срываются одна за другой.

Идея продаж должна быть не абстрактной, не лозунговой, а вполне конкретной идеей оказания помощи потребителям путем предложения действительно необходимых им товаров (продуктов и услуг). То есть если не сбывать, а продавать свои продукты и услуги, принося при этом пользу людям, то люди это оценят и «потянутся к тебе». Вот вам и заработок продавца, вот вам и прибыль фирмы, как естественный результат нормальной работы торговой фирмы и ее персонала.

Правда, с такой идеей невозможно продавать, при этом обманывая потребителя. В тех фирмах, которые реализуют корпоративную идею обмана своих потребителей, продавая им некачественные товары или нарушая условия сделок, торговый персонал, как правило, постоянно находится в стрессовом состоянии. Стресс связан не просто с абстрактно плохой работой фирмы, а с нарушением у нормального продавца понимания того, как реализовать свою индивидуальную идею продаж через оказание помощи своим потребителям. «Мы опять задержали поставку! Мне стыдно снова звонить в эту фирму и объяснять причину задержки», «Так работать нельзя! Мы отгружаем бракованную продукцию», «До каких пор мы будем продавать просроченные товары?» – когда вы слышите от торгового персонала подобные фразы, то знайте, что у продавца происходит серьезная внутренняя борьба между его здоровой индивидуальной идеей продаж и далеко нездоровой идеей корпоративной. Эта борьба заканчивается либо увольнением продавца, если он настоящий продавец и глубоко верит в свою идею, либо его деградацией как продавца и личности, если он начинает придерживаться корпоративной идее обмана своих потребителей.

Именно поэтому важно наличие не только здоровой индивидуальной идеи продаж у продавца, но и цельной корпоративной идеи продаж у торговой фирмы. Корпоративная идея продаж – это то, что написано на знамени, то, с мыслью о чем бойцы идут в атаку, а продавцы выходят навстречу покупателям. Корпоративная идея продаж – это ценностные установки, которые сформулировало руководство фирмы и которыми обязательно должен руководствоваться каждый ее продавец в своей повседневной работе.

Наличие корпоративной идеи продаж позволяет, во-первых, личные представления продавцов о том «что такое хорошо и что такое плохо» привести в соответствие с требованиями организации, в которую они пришли работать, а во-вторых, посредством торгового персонала сформировать у потребителей целостное представление о фирме. Таким образом и создается реальная основа для успешного брендинга фирмы.