

Т.С. Жданова

# **“ЛЕНИВЫЙ” МАРКЕТИНГ**

**ПРИНЦИПЫ  
ПАССИВНЫХ  
ПРОДАЖ**



**Тамара Жданова**

# **Ленивый маркетинг. Принципы пассивных продаж**

## **ГЛАВА 1. Маркетинг для ленивых или ленивый маркетинг?**

Современный предприниматель, желая выделиться и получить высокий доход от своего бизнеса, непременно задается вопросом: что же сделать для того, чтобы привлечь покупателей, клиентов, понравится им, заставить обращаться снова и снова? Казалось бы, простые вопросы. Однако ответы на них неоднозначны. Вот именно в такой ситуации будут полезны «рецепты» ленивого маркетинга.

**Ленивый маркетинг** – это простые способы по-другому взглянуть на своего потребителя и его потребности, определить новые перспективы развития бизнеса и найти эффективные механизмы их достижения.

В ленивом маркетинге нет сложных концепций и формул. Здесь есть простые правила и приемы взаимодействия с клиентами и окружающей средой компании, которые приносят прибыль.

### **1.1. Маркетинг в компании – зачем он нужен?**

Прежде чем рассматривать концепцию «ленивого маркетинга», нужно понять, что же вообще такое «маркетинг».

Если обратиться к научной литературе, то можно найти порядка 5000 определений маркетинга, и каждое из них будет верным. Тем не менее сложность и пространственность формулировки или, наоборот, ее простота, не дает гарантии того, что это будет именно ваш маркетинг. Каждая рыночная ситуация создает новые условия для маркетингового решения. И именно оно – *сущность маркетинга*.

**Маркетинг** затрагивает абсолютно все аспекты функционирования предприятия, организации, учреждения вне зависимости от уровня его развития, организационно-правовой формы, сложности структуры, специфики взаимодействия с потребителями и контактной аудиторией.

Очередь в магазине – это маркетинг. Продавец, который может или не может рассказать о продукте – это маркетинг. Пенсионер получил извещение о повышении пенсии – это маркетинг. Продукт хорошо или плохо продается в магазине – это маркетинг. Покупателя устраивает или не устраивает цена на товар – это маркетинг. Маркетинг везде.

Тогда зачем же он нужен?

Маркетинг нужен для того, чтобы ваш бизнес процветал вопреки пожеланиям конкурентов; чтобы в вашу больницу пациенты шли с уверенностью, что им помогут; чтобы в детском саду всегда были игрушки; чтобы покупатели всегда знали, что вы им рады.

Использование маркетинговых инструментов позволит компании быть всегда «на гребне волны», быть впереди своих конкурентов.

Многие российские фирмы, организовав свою деятельность, некоторое время работали на рынке без служб маркетинга, и даже не задумываясь о том, чтобы развивать маркетинговую деятельность. Но это не значит, что у них не было маркетинга. Если хозяин фирмы, директор, менеджер ищет новые рынки сбыта, потребителей, размещает рекламу, оптимизирует свой ассортимент – это значит, что он осуществляет маркетинг.

Таким образом, **маркетинг** – это обширная область практической деятельности организации, направленная на развитие бизнеса через повышение степени удовлетворенности потребителей продуктами и услугами.

В свою очередь, «ленивый маркетинг» – это комплекс стратегий, тактик и инструментов маркетинга, которые можно использовать для повышения конкурентоспособности любого предприятия, не имея особых профессиональных знаний и навыков. В рамках данной книги понятие «ленивого» маркетинга будет очень часто пересекаться с понятием маркетинга как такового по причине единства инструментария и способов воздействия на потребителя.

Самый главный *субъект «ленивого» маркетинга* – потребитель. Ибо во имя него компания прилагает огромные усилия: исследовательские, финансовые, кадровые, логистические и другие. Потребитель в «ленивом» маркетинге – король.

Так же, как и обычный маркетинг, «ленивый» распространяется на все аспекты деятельности компании: товарная политика, ценообразование, финансовый учет, реклама, сбытовая политика, кадровая политика, организация процесса продаж, исследование рынка, логистика и т. п. Однако для его реализации не нужно прилагать существенных усилий, можно обойтись «подручными» средствами и силами собственных сотрудников. Тем не менее в ходе раскрытия основ «ленивого» маркетинга будут указаны и некоторые «более сложные» инструменты, которыми также можно воспользоваться, если необходимо существенно повысить эффективность маркетинговой деятельности.

«Ленивый» маркетинг *решает следующие задачи:*

- > ориентирует предприятие на потребности своих потребителей;
- > повышает качество продукции и обслуживания;
- > совершенствует профессионализм работников;
- > предоставляет методику мониторинга конкурентного окружения;
- > оптимизирует ценовую и ассортиментную политику;
- > осуществляет продвижение продукции;
- > проводит маркетинговые исследования;

- > формирует имидж компании;
- > разрабатывает и совершенствует фирменный стиль;
- > осуществляет оценку и разрабатывает рекомендации для повышения эффективности маркетинговой деятельности.

«Ленивый» маркетинг в компании *должен строиться на трех «У»:* уважение, убеждение, управление. Это три столпа, следуя которым, компания непременно добьется успеха.

**Уважение** к потребителю, конкурентам, маркетинговой аудитории. Очевидно, что, для того чтобы установить долгосрочные отношения с потребителем, воспитать в нем лояльность, надо, по крайней мере, уважать его. Причем уважать его мнение, выбор, стиль принятия решений. Важно воспринимать покупателя как равноценного игрока рынка, который может оказывать существенное влияние на конкурентоспособность компании.

**Убеждение.** Способность убеждать – это неотъемлемая профессиональная черта маркетолога. Убеждать приходится руководство – в правильности и прибыльности маркетинговых программ и решений, потребителей – в выгодности предложений компании, конкурентов – в превосходстве своей компании. Чем убедительнее доводы маркетолога – тем больше шансов на реализацию имеют его планы.

**Управление.** «Ленивый» маркетинг – это ярко выраженный управленческий процесс. Управленческое воздействие осуществляется в отношении персонала, претворяющего в жизнь программы, в отношении потребителей, которые еще не определились с выбором товара или услуги, в отношении других организационных процессов: ценообразования, логистики, управления персоналом и других. Управление, в свою очередь, включает в себя такие функции, как планирование, организация, координация, контроль, мотивация. Именно поэтому во многих источниках о маркетинге говорят «маркетинг-менеджмент», так как он немыслим без управленческих функций.

Все три «У» взаимосвязаны и взаимозависимы. Ими надо руководствоваться при реализации всех маркетинговых решений.

Маркетинговая ориентация компании проявляется во всем: в товарной политике, в оформлении торгового зала, в организации сервисного обслуживания, в ценообразовании. Если потребитель после взаимодействия с компанией остался недоволен – это значит, что маркетинг не эффективен либо он вообще не реализуется.

**Основная задача «ленивого» маркетинга** – оптимизировать соответствие между потребностями потребителей и возможностями организации в их удовлетворении и обеспечить «пассивные» продажи компании. Для этого не обязательно получать профессиональное образование по специальности «Маркетинг» или обращаться к помощи специализированных консалтинговых служб. Нужно просто присмотреться к своему потребителю и выявить его истинные потребности.

**Пассивные продажи** – это активный сбыт продукции и услуг, не сопряженный с грандиозными усилиями компании-продавца или производителя. Это ситуация, в которой продукт как будто продает себя сам.

Это мечта каждого предпринимателя. Но для того чтобы она осуществилась, нужно хорошо знать своего потребителя и покупателя и уметь с ним взаимодействовать.

Любому потребителю будет приятно, когда он получит именно то, чего хотел. Важно также предвосхищать ожидания потребителя – это обеспечит конкурентоспособность фирмы.

Современная теория и практика выделяет несколько видов маркетинга, каждый из которых имеет собственную узкую направленность на решение определенных задач предприятия. Данная типология может быть применима и к «ленивому» маркетингу.

Виды «ленивого» маркетинга:

**Промышленный маркетинг** – маркетинг производственного предприятия, направленный на выявление потребностей потребителей в продукции и ориентация производственных ресурсов и процессов на их удовлетворение.

**Маркетинг в сфере услуг** – маркетинг, ориентированный на оптимизацию удовлетворенности потребителей качеством и ассортиментом услуг, предоставляемых организацией.

**Торговый маркетинг (traid-marketing)** – маркетинг торгового предприятия, ориентированный на повышение эффективности каналов распределения сбыта и стимулирования спроса с целью удовлетворения потребностей потребителей.

**Эмпирический маркетинг** – маркетинг, направленный на формирование и управление восприятием потребителей в отношении некоторых элементов функционирования предприятия (бренд, фирменный стиль, корпоративная культура).

**Ажиотажный маркетинг** – маркетинг, ориентированные на формирование у потребителей ажиотажного спроса на продукцию предприятия.

**Маркетинг взаимоотношений** – направлен на формирование долговременных партнерских отношений с потребителями с целью их удержания.

**Партизанский маркетинг** – это маркетинговые решения, направленные на определение конкурентных позиций и стимулирование продаж предприятия посредством использования не прямых инструментов воздействия (слухи, советы «тайных» покупателей).

**Внутренний маркетинг** – это деятельность по развитию в сотрудниках заинтересованности в работе в данной компании и повышении ее эффективности. Внутренний маркетинг позволяет сформировать у работников чувство причастности к результатам деятельности компании и ориентировать их на повышение эффективности в выполнении собственных профессиональных обязанностей.

Все вышеуказанные виды «ленивого» маркетинга находят свое применение в современном бизнесе, способствуя развитию разных компаний.

Важно отметить, что «ленивый» маркетинг компании ориентирован не только на реальных потребителей, но и на потенциальных. Ярким примером

являются акции, направленные на детей покупателей. Вы наверняка сталкивались с таким мероприятием, как «конкурс детского рисунка». Очень часто такие акции проводят крупные ритейлы. Этим мероприятием компания «убивает двух зайцев»: во-первых, формирует положительное отношение к магазину у потребителей, имеющих детей (каждому родителю приятно, когда оказывают внимание его ребенку), во-вторых, формирует у будущих покупателей (детей, участвующих в конкурсе и получающих призы) лояльное отношение. Можно с высокой степенью вероятности предположить, что в дальнейшем эти дети будут приходить за покупками именно в этот магазин и рекомендовать его своим друзьям. Таким образом, маркетинг призван также «выращивать» потребителей компании.

Современный маркетинг многое привнес в нашу жизнь и сделал ее интереснее и ярче. Благодаря этому мощному инструменту ведения бизнеса мы видим на полках магазинов такое обилие различных очень нужных продуктов, любимся телевизионными рекламными роликами, созерцаем билборды, растяжки, плакаты и листовки, встречаемся с промоутерами и получаем заслуженные подарки и сувениры, имеем право написать жалобу или благодарственное письмо руководству компании, у которой что-то купили, участвуем в концертах под эгидой различных брендов и т. д., и т. п.

Маркетинг выявляет у нас новые потребности. Раньше мы никогда не задумывались над тем, что необходимо регулировать уровень холестерина в крови с помощью напитка «Данакор», что стиральная машинка не проживет и полгода, если ее периодически не кормить «Калгоном», что снимать макияж нужно только специальными ватными дисками и шариками и что мужчина не сможет привлечь к себе внимание женщины, если не будет пользоваться дезодорантом «Акс».

Маркетинг научил нас тому, что самые «крутые» бренды занимают лучшие места на полках. Что если продукт рекомендуют продавцы, это значит, что их мотивирует производитель. Что, если хочешь, чтобы тебе заменили товар, скажи, что позвонишь на «горячую линию». Что, приходя в новый магазин и делая первую покупку, можно смело требовать подарок, а лучше – дисконтную карту.

Мы стали умнее, жизнь стала интереснее.

А что же продавец и производитель? Они поняли, что продать можно все (особенно если приложишь к этому определенные усилия). Однако лучше продавать то, что пользуется или будет пользоваться спросом. Поэтому надо постоянно выявлять потребности и изучать ожидания потребителей.

Производители поняли, что **нельзя пренебрегать рекламациями потребителей и нужно учитывать их претензии в отношении качества и цены продукта.** Что разные территориальные рынки сбыта отличаются различными потребностями: в одном регионе предпочитают йогурт с малиновым вкусом, а в другом – с клубничным.

И даже сейчас маркетинг не стоит на месте, он развивается...

Можно выделить следующие **тенденции в развитии маркетинга в условиях российского бизнеса.**

1. Тотальная ориентация на потребности потребителей. Даже некоммерческие организации стали внедрять маркетинговое управление. Муниципальные и государственные учреждения постепенно осознают, что они работают ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ и если потребителя не будет, то и надобность в них отпадет. Это конечно трудно себе представить в условиях отсутствия конкуренции, но тем не менее опыт реформы здравоохранения и образования показал силу влияния потребительского предпочтения.

2. Проникновение маркетинга во все отрасли и сферы деятельности. Маркетинг используется в государственном и муниципальном управлении, в промышленном производстве и торговле, в некоммерческих и политических организациях, в сфере услуг, в области научно-технических разработок, и это еще не предел.

3. Использование научных и технологических достижений в маркетинге. Информационными технологиями, статистическими и математическими моделями, достижениями социологии и психологии оперируют маркетологи для достижения поставленных целей. Все в большей степени другие области знаний «помогают» маркетингу. Поэтому маркетологу нужно много знать и уметь работать с инструментами из разных научных областей.

С каждым годом открываются все новые перспективы для совершенствования маркетинга, позволяющие компании в большей степени соответствовать ожиданиям потребителей и даже предвосхищать их.

## 1.2. Принципы организации маркетинга

Маркетинговые решения и мероприятия не могут осуществляться спонтанно, без учета особенностей стратегии ее развития и определенных стандартов функционирования и развития. Именно поэтому вся маркетинговая деятельность фирмы осуществляется в соответствии с определенными принципами.

1. **Ориентация на потребности потребителя.** Потребитель – это человек, ДЛЯ которого работает организация, потребности которого она должна удовлетворять для того, чтобы получать прибыль и развиваться. Именно поэтому, принимая какие-либо маркетинговые решения, предприниматель должен, в первую очередь, представлять, как они будут восприняты покупателями.

2. **Постоянное планирование маркетинговой деятельности.** Организация должна осуществлять маркетинговую деятельность не хаотично, а планомерно. Для этого компания разрабатывает маркетинговую стратегию, а затем программы, реализация которых позволит достичь стратегических целей. Эти планы должны сочетаться с общей миссией организации и способствовать воплощению ее в жизнь. Разработка планов и программ позволит эффективно распределять и использовать ресурсы, выделенные на их реализацию.

3. **Эффективность маркетинга.** Предприятие не может себе позволить расходовать собственные ресурсы, не получая от этого прибыли в

краткосрочном или долгосрочном периоде. Именно каждое маркетинговое мероприятие должно приносить какую-либо выгоду, будь то увеличение объема продаж, расширение клиентской базы, увеличение числа постоянных покупателей, повышение лояльности, укрепление имиджа предприятия и др.

Мероприятия, которые не приносят какого-либо положительно эффекта для компании, – это бессмысленная трата ресурсов.

**4. Постоянный контроль.** Все маркетинговые мероприятия должны осуществляться под постоянным контролем, начиная от контроля качества производимой или продаваемой продукции и до момента оказания послепродажного обслуживания потребителю. Для оптимизации контроля можно разработать формы контроля для каждого мероприятия. Например, разрабатывая акцию по стимулированию сбыта, нужно обязательно определить всех участников и описать то, по каким показателям будет осуществляться оценка эффективности их работы, а также контрольные показатели, которые будут «мониторить» ответственные лица. Каждый участник-исполнитель акции должен знать, каковы его функции и за что он отвечает. Более того, уполномоченное лицо периодически должно проверять, насколько правильно реализуются данные функции и в какой степени достигаются плановые показатели.

**5. Профессионализм.** Маркетинговая деятельность компании определяет ее стратегическое развитие и оказывает воздействие на все направления ее функционирования. Именно поэтому разрабатывать маркетинговую концепцию и реализовывать ее в жизнь должен профессионал, который имеет соответствующий опыт и необходимые знания. Ошибки дилетантов в области маркетинга не только приводят к растрате финансовых ресурсов компании, но и плачевно отражаются на ее имидже. Приведем пример такой ошибки. Крупная транснациональная компания, занимающаяся производством и продажей средств бытовой химии, проводит промо-акцию, ориентированную на конечного потребителя. Каждый покупатель, купивший определенное количество стирального порошка, участвует в розыгрыше. Целевой аудиторией акции являются домохозяйки в возрасте от 25 до 60 лет, которые свободное время проводят со своей семьей. Тем не менее розыгрыш призов маркетинголог компании проводит на территории ночного клуба в 23.00 времени. Примечательно, что ди-джей, осуществляющий процедуру розыгрыша, постоянно высказывает удивление такому факту, что на данном мероприятии отсутствуют лица, заполнившие купоны. Действительно, почему «Иванова Мария Петровна, 56 лет» не приехала на эту дискотеку для того, чтобы поучаствовать в розыгрыше? Это же надо додуматься, провести подобное мероприятия в неприемлемое для потребителей время и место! А какие можно ожидать отзывы от потребителей, которые хотели бы поучаствовать в мероприятии, но не смогли это сделать из-за некорректно составленной программы акции? Первая мысль, которая приходит на ум потребителю: «Это очередной обман и замануха, компания сделала все, чтобы оставить призовой фонд себе». И, возможно, в возникновении данной ситуации не было злого умысла маркетинголога, однако имидж компании существенно пострадал...



Для того чтобы маркетинговые решения воплощались в жизнь на должном уровне и приносили компании доход, реализовывать их в жизнь должны профессионалы, имеющие представление о сущности и целях маркетинга. Именно поэтому желательно, чтобы каждый сотрудник компании, участвующий в реализации маркетинговых программ, прошел обучение по курсу «Основы маркетинга», что существенно повысит эффективность их дальнейшей работы.

**6. Комплексность использования маркетинговых инструментов.** Все инструменты взаимосвязаны. Нельзя выводить на рынок продукт, не задумываясь о том, будет ли его цена соответствовать покупательской способности и ожиданиям покупателей. Акционные мероприятия должны распространяться на продукт, доступный (присутствующий в магазинах) для потребителя. Сервисное обслуживание должно соответствовать реальным потребностям в дополнительных услугах в отношении данного продукта и не повышать значительно его стоимость. Если покупатель ожидает доставку купленного холодильника до квартиры, то стоимость этой услуги должна быть очень несущественной. Иначе покупатель предпочтет доставить товар собственными силами и плохо подумает о компании, которая не может предоставить данную услугу за приемлемую стоимость.

**7. О направлениях маркетинговой деятельности компании должны знать все ее структурные подразделения и все сотрудники.** Очень часто случается так, что сотрудники компании, работа которых не имеет отношения к продажам и маркетингу, даже не знают о том, что производит или продает предприятие, в котором они работают. Приведем пример. Крупная торговая компания, занимающаяся продажей продуктов питания, провела опрос сотрудников на предмет выявления их осведомленности об ассортименте представляемых на рынок товаров. Только 43 % сотрудников правильно охарактеризовали продуктовый портфель, 11 % респондентов вообще отметили, что не знают, чем занимается компания (в их числе были даже менеджеры среднего звена). Учитывая, что каждый сотрудник, прямо или косвенно, осуществляет свой вклад в удовлетворение потребностей потребителей, то подобную ситуацию можно охарактеризовать как «не знаю, что делаю». Это недопустимо. **Сотрудники предприятия – это также возможные или реальные потребители** его продукции или услуг, более того, они могут передавать информацию об ассортименте и акциях своим родственникам и друзьям, которые могут стать потребителями. Именно поэтому коммуникации в компании должны быть построены таким образом, чтобы каждый работник знал о том, что происходит в компании, что она производит и продает, какие маркетинговые мероприятия реализуются и какова его роль в этих процессах.

Данные принципы имеют объективный характер и относятся к категории универсальных, подходящих для всех компаний. Тем не менее каждое предприятие может дополнить данные перечень частными принципами, учитывающими его специфику функционирования и развития.

### 1.3. Кто должен этим заниматься?

Длительный опыт работы с разными организациями показывает, что зачастую компании организуют отдел маркетинга или принимают на работу маркетолога, не осознавая, для чего они это делают, не представляя, какие функции он будет осуществлять. Радует то, что с каждым годом таких фактов становится меньше. Так что же толкает компании на принятие такого решения, как организация службы маркетинга? И возможен ли в них «ленивый» маркетинг? Представим несколько вариантов.

1. **Потому что модно.** «Маркетолог», «специалист по маркетингу», «директор по маркетингу» – звучные и модные в бизнес-кругах названия должности, которые обязательно должны быть и в нашей компании (и не важно, что мы еще не знаем, чем будет заниматься данный специалист, им соответствующий). В такой ситуации, как правило, компания даже не может сформулировать четкие требования к претендентам на вакансию и в итоге получает псевдопрофессионала-маркетолога. Подобный подход к организации маркетинговой деятельности чреват тем, что маркетолог будет заниматься не решением маркетинговых задач, а выполнять функции «массовика-затейника», «консультанта по акциям», «курьера». В общем, кого угодно, только не маркетолога. До тех пор пока компания не окажется в ситуации кризиса или не озадачится решением серьезных маркетинговых задач, маркетинг компании будет осуществляться «на примитивном уровне» либо будет отсутствовать вообще.

2. **Для рекламы.** Многие руководители до сих пор считают, что маркетинг – это реклама во всех ее проявлениях. Именно этим и озадачивают специалистов службы маркетинга: разрабатывать рекламные сообщения, рисовать листовки и плакаты, координировать работу рекламных агентств и т. п. Однако им даже не приходит в голову, что маркетолог-профессионал может выявить новые рынки сбыта, спланировать полноценную рекламную кампанию для их завоевания, рассчитать приемлемую цену на новый продукт, выявить необходимые покупателю элементы предпродажного и послепродажного обслуживания и решить множество полезных для компании маркетинговых задач. Вот и приходится маркетологу-рекламщику выполнять функции, которые вполне может решить рекламное агентство.

3. **Для решения кризисных маркетинговых проблем.** Банальная ситуация: компания теряет позиции на рынке (снижаются объемы продаж, покупатели уходят к конкурентам) и задумывается, почему. В результате фирма лихорадочно ищет маркетолога, который должен сходу объяснить причины сложившейся ситуации и найти пути ее решения. То есть маркетолог в данной ситуации – это своего рода волшебник, который в кратчайшие сроки «спасет» от нападков конкурентов и «завоюет» сердца и лояльность потребителей. А если этого не произойдет, то будет на кого свалить неудачу. А ведь эта кризисная ситуация могла и не возникнуть вовсе, если бы в компании маркетинговая деятельность осуществлялась на постоянной основе.

В качестве вариации данной ситуации: компания пока не испытывает кризиса и достаточно твердо «стоит на ногах», однако не видит горизонты дальнейшего развития, хотя понимает, что двигаться куда-то надо. Для определения «перспектив» и открывается вакансия маркетолога, а точнее, специалиста по решению проблемы: «пойти туда – не знаю куда, найди то – не знаю что». И никто не даст гарантии, что маркетолог найдет то, что нужно, и что это «нужно» будет соответствовать общей стратегии компании.

**4. Для разработки и реализации маркетинговой стратегии.** Можно сказать, что компания «созрела» и всерьез задумывается о перспективах собственного развития, ориентирована на долговременное развитие и понимает, что успех невозможен без полноценного удовлетворения потребностей своих потребителей. В таком случае организация серьезно подходит к процессу организации службы маркетинга, детально определяя круг задач, которые должны решать его специалисты. За помощью в подборе персонала, как правило, обращаются в кадровые агентства, которые более грамотно смогут определить уровень профессионализма претендентов на вакансию. Маркетинг в данной компании осознается как «философия» ведения бизнеса, и маркетинговые решения принимаются на уровне топ-менеджмента и согласовываются с ключевыми сотрудниками, принимающими участие в их реализации. Одним из важнейших направлений маркетинговой деятельности компании утверждается внутренний маркетинг, в отношении развития которого принимаются существенные усилия.

Таким образом, ситуации, в которых принимается решение о создании отдела маркетинга, могут быть самыми разнообразными. Тем не менее хотелось бы, чтобы перед тем, как принимать столь важное решение, руководство компании хотя бы ознакомилось с тем, что составляет сущность маркетинга, и четко определило спектр задач, которые будет призван решать соответствующий специалист.

Осознав необходимость создания отдела маркетинга, представляется целесообразным охарактеризовать профессию «маркетолог» и описать ее разновидности, представленные в современном российском бизнесе.

**Маркетолог** – это специалист, имеющий профессиональное образование в области маркетинга и осуществляющий деятельность по установлению соответствия между потребностями реальных (и потенциальных) потребителей и ресурсными возможностями предприятия с целью достижения задач компании. Таким образом, данный специалист выявляет реальные и потенциальные потребности потребителей и определяет, насколько компания может их удовлетворить, имея определенный ресурсный потенциал, а также прогнозирует появление будущих потребностей и определяет целесообразность затрат организационных усилий для их удовлетворения. Важно помнить, что целями компании могут быть не только получение прибыли, но и формирование положительного имиджа, укрепление собственных рыночных позиций, повышение лояльности потребителей. Исходя из этого, маркетинг будет иметь несколько стратегических направлений: «маркетинг продукта», «трейд-маркетинг», «рекламный маркетинг», «public relations»,

«коммуникационный маркетинг», «бренд-маркетинг», «управление маркетингом», «research marketing» (исследовательский маркетинг). Соответственно, для реализации каждого из указанных направлений может быть использован отдельный специалист. Опишем более подробно функции каждого из них.

**Менеджер по продвижению продукта** – это специалист, который выявляет потребность в новом продукте или модернизации старого, определяет концепцию продукта, уровень спроса на него, разрабатывает техническое задание для производства и дизайнеров, определяет цену на продукт и программу вывода его на рынок.

Сходные обязанности выполняет **бренд-менеджер**, только в отношении продвижения бренда. Он разрабатывает концепцию (идею) бренда, определяет целевую аудиторию, разрабатывает рекламную кампанию, рассчитывает затраты на ее проведение и планирует показатели эффективности, разрабатывает программы лояльности к бренду.

**Специалист по трейд-маркетингу** осуществляет работу по разработке мероприятий по стимулированию сбыта продукции (ATL– и BTL-акции, рекламное сопровождение, программы лояльности), оценивает эффективность данных мероприятий, организует участие компании в выставках и ярмарках.

**Специалист по рекламе** – осуществляет разработку рекламной стратегии компании, координирует работу рекламных агентств и медиа-компаний, составляет рекламный бюджет и оценивает эффективность рекламных мероприятий.

**Специалист по связям с общественностью («public relations»)** – специалист, главной задачей которого является формирование и укрепление положительного имиджа компании и ее продукта в сознании широких масс, потребителей и определенных кругах (влиятельных организаций и сообществ).

**Специалист по маркетинговым коммуникациям** – это специалист, который занимается оптимизацией коммуникационных потоков в организации, оптимизацией внутреннего маркетинга, информированием всех сотрудников о направлениях маркетинговой деятельности.

**Специалист по маркетинговым исследованиям** – специалист, который занимается исследованием рынка, потребительских предпочтений, уровня лояльности, емкости и структуры рынка, отношению потребителей к продуктам и услугам компании. Его поле деятельности – это маркетинговые исследования.

**Специалист по управлению маркетингом (маркетолог-аналитик)**, который координирует работу всех вышеуказанных специалистов (либо в одном лице решает все вышеуказанные задачи), разрабатывает маркетинговую стратегию компании, определяет приоритеты в реализации маркетинговых программ, оценивает эффективность реализации маркетинговых программ, разрабатывает рекомендации по корректировке ценовой, производственной, ассортиментной, логистической и других стратегий компании.

По сути, «ленивым» маркетологом может быть любой сотрудник компании, который каким-либо образом связан с процессом продаж ее продукции и услуг.

Очень часто, особенно в небольших компаниях, реализация нескольких маркетинговых направлений осуществляется одним специалистом-маркетологом. Однако с расширением области деятельности предприятия увеличивается потребность в разделении функций и найме дополнительного персонала.

Определение значимости места маркетолога в организации обуславливает вопрос о подчиненности. Ввиду того, что маркетинговая деятельность определяет стратегию развития компании и оказывает существенное воздействие на ее реализацию, руководитель отдела маркетинга подчиняется директору компании или его заместителю.

Важно отметить, что понимание значимости и определяющей роли «ленивого» маркетинга во многих стратегически важных вопросах должно присутствовать у всех руководителей компании. В противном случае процесс реализации маркетинговых решений будет излишне затруднен и будет встречать сопротивление и неадекватную оценку со стороны исполнителей.

## **ГЛАВА 2. Изучение потребителей**

### **2.1. Зачем изучать потребителей?**

В предыдущей главе мы определились, что одним из важнейших направлений «ленивого» маркетинга является изучение потребителей. Для того чтобы продать товар и услугу, нужно определить, а кому они нужны, т. е. определить потребителя, изучить его и выявить его ожидания. Данный аспект ленивого маркетинга актуален для всех видов предприятий, как коммерческих, так и некоммерческих. В данной главе мы рассмотрим, как это сделать.

Потребителя надо изучать:

- > для определения емкости рынка и доли предприятия (продукта) на нем;
- > для определения модели поведения потребителя, степени его удовлетворенности продуктом (услугой);
- > для выявления проблем, связанных с неудовлетворенностью потребителя продуктом (услугой);
- > для формирования сбалансированного ассортимента продукции, востребованной и соответствующей их ожиданиям и предпочтениям;
- > для формирования стратегии и тактики ценообразования (цена должна соответствовать покупательской способности целевого и потенциального потребителя и содержать в себе некоторые выгоды от приобретения);
- > для разработки эффективной программы продвижения продукции и коммуникации с потребителями;
- > для определения лояльности потребителей к продукту, марке, компании;
- > для правильной оценки и своевременной корректировки имиджа организации.

**Понять потребителя** – это значит определить мотивы его поведения и

факторы, влияющие на процесс принятия решения о покупке.

**Процесс принятия решения о покупке включает несколько этапов,** каждый из которых очень важен для исследования и определения степени влияния на него стороны продавца.

Потребительские решения бывают разные. Они бывают рутинные и механические, обусловленные ежедневной практикой, а бывают сложные и мучительные. Тем не менее если внимательно рассмотреть каждое из них, то можно выделить единую схему процесса принятия управленческого решения.

**1. Осознание потребности.** Осознание потребности в товаре или услуге может быть вызвано физиологическими факторами (чувство жажды, голода), социальными (нехватка знаний о чем-либо или о ком-либо), психологическими (депрессия, эмоциональное возбуждение), экономическими (желание получить экономическую выгоду). Осознание потребности проявляется в определении объекта, который может удовлетворить или подавить проявившуюся потребность. Например, если мы испытываем чувство голода, то осознание потребности выражается в определении продуктов питания или блюд, которыми мы можем утолить данное чувство.

С позиции продавца можно **предположить, в каких условиях и когда возможно проявление потребности,** и, соответственно, сделать предложение продукта или услуги в этом месте или в это время. Например, в развлекательных центрах целесообразно размещение пунктов питания, так как у посетителей от азарта и эмоционального возбуждения обостряется чувство аппетита, которое требует скорейшего удовлетворения.

Точно так же в больницах и поликлиниках целесообразно размещение аптечных пунктов, так как потребность в покупке лекарств в данных заведениях особенно очевидна.

Можно также **спровоцировать появление потребности.** Например, когда в рекламе потребителям задают вопрос: «А вы знаете, какой у вас уровень холестерина?», потребитель невольно задумывается и у него появляется потребность не только уточнить это, но и воспользоваться продуктом, который снижает содержание холестерина в крови. Так, на всякий случай. Таким образом, реклама спровоцировала появление потребности.

**2. Поиск информации.** «Если я хочу утолить чувство голода пирожным, то где я могу его приобрести?». Потребитель начинает искать пути решения проблемы, возможные каналы покупки. В первую очередь, он обращается к своему потребительскому опыту. Покупал ли он подобное в прошлом? Как все происходило? Кто предоставлял информацию? Затем начинается проверка данной информации на актуальность (возможно ли использовать данные каналы в настоящее время).

Если аналогичного потребительского опыта у человека не было, то он обращается за получением информации к своим близким и знакомым. Следующим каналом поиска информации является «публичная» информация, к которой можно отнести рекламу, информационные статьи, слухи.

Таким образом, **трансляция рекламной информации может осуществляться не только через средства массовой информации, но и через**

**родственников и знакомых ваших потребителей.** Если в ваш магазин пришли покупатели, то раздавайте им не по одной рекламной листовке, а по две или три, оговаривая: «это для вас и для ваших друзей». Таким образом, вы увеличите охват потенциальных потребителей в несколько раз.

Следующим этапом является воздействие через рекламу: наружная, печатная, теле-, радиореклама, почтовая рассылка и т. п.

**3. Анализ альтернатив.** Потребитель выбирает: сделать ему покупку или отказаться от нее, соизмеряя свои ресурсные возможности с затратами на приобретение. Также определяется более выгодный вариант покупки. На данном этапе также можно воздействовать на потребителя, обогащая свое предложение дополнительными выгодами и делая его более доступным и интересным. Можно привести пример работы менеджера туристического агентства, который сопровождает консультациями своего клиента с момента проявления заинтересованности и до завершения сделки. Даже если потребитель не принял сразу решение о покупке тура, то менеджер связывается с ним, предлагая все более новые варианты отдыха, соответствующие его ожиданиям и требованиям. Однако следует помнить, что слишком навязчивое и активное консультирование может рассматриваться потребителем как вмешательство в личную жизнь и вызвать негативную реакцию.

Большое влияние на принятие потребительского решения на данном этапе оказывает фактор доступности покупки. **К доступности можно отнести** следующее:

> удобное время покупки (в выходные дни, круглосуточно, во время обеденного перерыва и т. п.);

> удобное место покупки (расположение вблизи дома, офиса, в магазинах, в пунктах оплаты услуг и т. п.); большой шаг в обеспечении доступности сделали такие парфюмерно-косметические компании, как Oriflame, Avon, которые доставляют заказ непосредственно домой потребителю;

> удобный канал осуществления покупки (через интернет, автоматы, по почте, через представителя компании и т. п.);

> удобный способ оплаты (безналичный расчет, банковской картой, мобильный кошелек и т. п.).

**4. Непосредственно покупка.** Процесс приобретения – очень важный для потребителя и продавца акт, от которого во многом зависит качество взаимоотношений этих двух сторон. Если потребитель от факта приобретения получил положительные эмоции, то с большой вероятностью он в дальнейшем воспользуется услугами этой же компании. Поэтому процесс покупки должен быть максимально приятным для покупателя, чтобы в дальнейшем у него возникло желание снова купить в этом магазине или салоне.

**5. Потребление и оценка удовлетворенности.** Процесс потребления может быть кратковременным или долгосрочным в зависимости от специфики продукта.

Однако на протяжении всего периода эксплуатации продукта потребитель оценивает его качество и соответствие ожиданиям и, в конечном итоге, формирует отношение к продукту и компании, которая его продала.

Этап потребления продукции *включает также процесс утилизации или избавления от продукта*. Чем проще потребителю заменить продукт на новый или утилизировать, тем охотнее он принимает решение в пользу этого продукта. Если же продавец осуществляет помощь в осуществлении этих действий, то покупателя это стимулирует на сотрудничество именно с ним. Именно на это направлены такие рекламные уловки, как «принеси старую мебель – получишь новую», или «продай нам свою машину и получишь скидку на новую машину» и т. п.

**Оценка удовлетворенности** – это во многом психологический аспект, который зависит от психотипа потребителя, его зависимости от мнений окружающих. Зачастую потребитель, эксплуатируя продукт, убеждает себя в правильности принятого решения о покупке, самостоятельно подбирая аргументы. Например, купив автомобиль, покупатель отмечает, что на такой же модели ездят его друзья, и реклама хорошая, и технические характеристики устраивают, и семье нравится. Таким образом, складывается положительное отношение к данному продукту, которое транслируется на компанию-продавца.

На данном этапе компания-продавец должна «поддерживать» своего потребителя. Предоставлять консультационные услуги по обслуживанию продукта и оптимизации его использования, проявлять интерес к проблемам потребления и помогать в их решении. Это, наверняка, вызовет чувство благодарности к продавцу и сформирует лояльность.

Данная схема процесса принятия решения о покупке не распространяется на такие виды покупок, как импульсивные и покупки ради разнообразия.

**«Импульсивная покупка** – это покупка, совершаемая без сознательного намерения».<sup>1</sup> Она совершается под влиянием внезапного порыва, которому покупатель не может противостоять.

Импульсивную покупку следует отличать от незапланированной покупки. Незапланированная покупка не вызывает впоследствии сожаления покупателя.

**Покупки ради разнообразия** обусловлены желанием потребителя попробовать как можно больше товаров. Данный тип покупок характерен для большинства покупателей, так как позволяет выявить для себя товар, максимально соответствующий ожиданиям и предпочтениям.

Маркетологи выделяют зависимость покупательской вовлеченности в процесс принятия решения о покупке от таких критериев, как:

- > количество изучаемых потребителем марок;
- > количество посещаемых мест продаж;
- > количество свойств товара, значимых для оценки;
- > количество изучаемых информационных источников;
- > время, потраченное на поиски.

В зависимости от того, к какому типу относится проблема (неограниченная, ограниченная или рутинная), изменяется уровень

---

<sup>1</sup> Сергеев А. М. Поведение потребителей: учебное пособие / А. М. Сергеев, ЕА. Бойченко. – М.: Эксмо, 2006. С. 19.



покупательской вовлеченности.

Следует отметить, что **неограниченная проблема** – это проблема, для решения которой человеку необходимо много времени, информации, ресурсов (например, процесс принятия решения о покупке дорогостоящего объекта недвижимости).

Ограниченная проблема – это проблема, касающаяся выбора товара, который приобретается не часто и на его покупку требуются существенные финансовые вложения (например, бытовой техники).

Рутинные проблемы – проблемы, касающиеся покупки товаров повседневного спроса, когда покупатель не прилагает серьезных усилий для поиска товара и не тратит существенные для себя финансовые средства (покупка хлеба, молока).

Схематично данная зависимость рассмотрена в таблице 1.

### **Таблица 1 Процесс принятия решения о покупке**

Можно выделить следующие **направления изучения потребителей:**

> формирование портрета потребителя с описанием психографических характеристик и стиля покупок;

> выявление предпочтений к продуктам, маркам, определение степени информированности о них;

> определение моделей потребительского поведения;

> сегментирование рынка;

> определение ценовых ожиданий потребителей.

Определив сущность процесса принятия решения о покупке, можно перейти к вопросу **определения психотипа вашего покупателя.**

В современной литературе выделяют следующие психотипы:

> «карьеристы»;

> «интеллигенты»;

> «обыватели»;

> «независимые»;

> «гедонисты»;

> «подражатели».

Модель потребительского поведения каждого психотипа обусловлена ценностными установками и особенностями мировоззрения данных людей.

**«Карьеристы»** большое внимание уделяют статусным вещам: одежде, аксессуарам. Они ощущают острую необходимость соответствовать своему окружению. В их поведении отмечается демонстративность. Они подвержены воздействию бренда. Покупая продукции под известными брендами, они демонстрируют, что они могут себе позволить вещь этой марки. «Карьеристы» требуют к себе внимательного отношения со стороны персонала магазина. Невнимание и некачественная реклама могут оттолкнуть их.

Для **«интеллигентов»** первоочередными являются соответствие ситуации, удобство, умеренность. Они не являются покупателями «кричащих»

ультрамодных моделей, так как для них приоритетными являются духовные ценности. Тем не менее большое внимание они уделяют качеству продукции, экологической безопасности. Данные люди не эмоциональны, предпочитают одежду «сдержанных» тонов, но с выраженным стилем. Бренд имеет значение в том случае, если он имеет определенную историю или связан с легендарной личностью. Поход в магазин они воспринимают как возможность расширить круг общения, узнать что-то новое. Их привлекают «интеллектуальные» магазины, т. е. магазины, в которых представлены новинки, выражены интересные идеи, насыщенные культурой. Обязательным требованием к персоналу, с их позиции, является высокий интеллектуальный уровень и способность поддержать беседу.

**«Обыватели»** при выборе стиля одежды ориентируются на общепринятые стандарты и нормы, обусловленные требованием работодателя или семейными ценностями. Они экономны и склонны осуществлять только запланированные покупки. Каждый продукт для них – это, прежде всего, функционал. Основное требование, которое они предъявляют к торговой марке – надежность и срок присутствия на рынке. Они достаточно консервативны в отношении новинок. Общаясь с «обывателями» надо делать акцент на надежности и качестве товара, а также на выгоде, которую они получают от покупки.

**«Независимые»** – это индивидуалисты, которые имеют собственный независимый ни от кого стиль. Они покупают вещи, подчеркивающие их индивидуальность. В одежде они «самовыражаются», проявляют свою сущность. Бренд для них значим, но в представлении комплексных преимуществ: качество, визуализация, выгода, престиж. При выборе вещи они должны быть уверены, что она уникальна и другую такую никто не купит. Их поведение в магазине импульсивно. Негативные эмоции вызывает излишняя навязчивость персонала магазина. Они должны быть уверены, что на их выбор никто не влияет.

**«Гедонисты»** – люди настроения. Они стараются получать удовольствие от каждой минуты своей жизни. Ярко выражено желание быть в центре внимания, в том числе при помощи модной одежды. Процесс совершения покупок доставляет им удовольствие, и часто они покупают вещи ради того, чтобы купить. Их поведение демонстративно, они следят за тенденциями моды, будут рады, если вы их известите о новинках. В процессе выбора они зачастую являются новаторами, т. е. склонны к экспериментированию, импульсивным покупкам. Они предъявляют высокие требования к оформлению магазина, музыкальному сопровождению, т. е. ко всему, что создает эмоции. Если ваш магазин вызвал у людей данного психотипа негативные эмоции, то вы больше никогда не увидите их в качестве ваших покупателей.

**«Подражатели»** – само слово определяет психографический портрет данных людей. Они покупают то, что покупает или рекламирует их кумир. Им легко навязать свое мнение и убедить в необходимости и модности вещи. Они достаточно доверчивы и легко подвержены рекламному воздействию. Любят

совершать покупки в обществе близких и друзей, чтобы услышать их одобрение. Если кто-то из знакомых порекомендовал им ваш магазин, то они непременно его посетят.

Покупателей можно классифицировать по их готовности воспринимать новинки.

1. **Новаторы** – люди, склонные к риску, охотно приобретают новый товар или услугу.

2. **Ранние последователи** – лидеры мнений в своем окружении, легко воспринимают новые идеи, однако осуществляют покупки более обдуманно.

3. **Раннее большинство** – осторожно воспринимают новую продукцию, ожидают, когда появятся первые отзывы о товаре.

4. **Запоздалое большинство** – скептически настроенные покупатели, скрупулезно оценивают риски, связанные с покупкой новинки.

5. **Отстающие** – консервативно настроенные покупатели, приобретают товар только после того, как его купили знакомые и друзья.

Таким образом, используя вышеуказанные классификации, можно определить тип покупателя и особенности его покупательского поведения, а также факторы влияния на него.

Определить своего потребителя и его особенности можно используя еще один эффективный инструмент ленивого маркетинга – **сегментацию рынка**.

**Сегментация рынка** – это процесс разделения потребителей на группы в соответствии с объединяющими их характеристиками и потребностями. На основе информации о сегментах компания определяет свой целевой рынок (сегмент или несколько сегментов) и направляет свои усилия именно на удовлетворении их потребностей. Сегментация также позволяет ориентировать собственные ограниченные ресурсы на наиболее выгодных направлениях и достигать максимальной эффективности в реализации маркетинговых программ.

Абсолютно очевидно, что невозможно предложить каждому потребителю продукт с ориентированными только на его потребности характеристиками. Именно поэтому целесообразно выделить группы потребителей, которым будут интересны торговые предложения компании, обусловленные ее ресурсными возможностями. Например, ограниченность торговой площади обувного магазина не позволяет представить модели для всех возрастных групп и с широким ассортиментом дизайнерских решений. Поэтому необходимо выбрать, на какие группы потребителей предприятию выгоднее всего ориентироваться. Здесь нужно оценить, в какой продукции больше всего нуждается целевой потребитель, т. е. определить продуктовую нишу. Затем нужно соотнести потребность в данном товаре в возможности компании представить его на рынке.

Сегментация рынка осуществляется **на основе следующих критериев:**

> социальных (социальное положение, уровень образования, социальная активность и т. п.);

> экономических (уровень дохода, наличие имущества, возможность накопления средств, структура доходов и расходов);

- > культурных (национальность, принадлежность к религии, культурная ориентация и т. п.);
- > демографических (пол, возраст, семейное положение и др.);
- > географических (место проживания, особенности локального менталитета, обеспеченность и доступность природных ресурсов);
- > психографических (тип потребительского поведения, процесса принятия решения о покупке);
- > поведенческих (черты характера, эмоциональность или рациональность в принятии решений).

Предприятию важно определиться, какой из вышеуказанных признаков является основным для разделения потребителей на группы. На примере обувного магазина, основными критериями сегментации являются пол, возраст, покупательская способность, подверженность тенденциям моды. Таким образом, всех потребителей можно разделить на несколько сегментов. Оценив емкость (примерное количество потребителей в данном сегменте) и доходность сегментов (какой объем продаж можно получить от данного сегмента), целесообразно разработать для каждого торговое предложение, заключающееся в ассортиментном портфеле с четко определенной стратегией ценообразования.

Какие выгоды и возможности несет в себе сегментация:

- > предложить каждой группе потребителей наиболее подходящую для нее продукцию;
- > определить собственные конкурентные позиции и уровень восприятия рынком продукции компании;
- > разработать стратегию привлечения новых потребителей в выбранных сегментах;
- > определить и использовать наиболее удобные и экономически эффективные каналы распределения продукции;
- > выявить новые ниши в крупных сегментах.

Процесс сегментирования можно представить в виде следующих этапов.

1. Каждый сегмент рынка **должен соответствовать следующим требованиям:**

- > потребности внутри сегмента должны быть схожими;
- > сегмент должен иметь потенциал развития;
- > быть измеримым (можно определить количество составляющих его потребителей и объем прибыли, который можно получить от сделки с ними);
- > быть емким (количество составляющих его потребителей должно быть существенным, что обусловит экономическую эффективность работы с ним);
- > быть доступным, т. е. у предприятия должна быть возможность использовать определенные каналы распределения для доведения товара до потребителя; сегмент должен быть доступен для анализа;
- > быть прибыльным, т. е. работа с данным сегментом должна приносить прибыль предприятию;
- > быть устойчивым, т. е. сохранять свои характеристики в течении определенного периода времени.

2. Существуют следующие **стратегии отбора сегментов:**

- > концентрированная сегментация – предлагается один товар для одного сегмента;
- > расширение сегментов – предлагается один товар нескольким сегментам;
- > ассортиментная сегментация – предлагается несколько товаров для одного сегмента;
- > дифференцированная сегментация – предлагается несколько товаров для нескольких сегментов.

Сегментация рынка может занять не более получаса, однако выгоды от ее проведения будут существенные. Вы не только определите вашего целевого потребителя, но и потенциальных клиентов. Впоследствии, используя этот инструмент анализа, вы сможете разработать эффективные товарные и ценовые стратегии, не прибегая к помощи специализированных агентств.

## 2.2. Методы изучения потребителей

В ленивом маркетинге одним из самых простых и эффективных методов изучения потребителей является *наблюдение*. Нет ничего интереснее, чем наблюдать за своими покупателями: как они принимают решение о покупке, какие факторы на них действуют, на что они обращают внимание, а что игнорируют, что вызывает у них эмоции.

Как правило, покупатели охотно выражают свое отношение к продукту и компании и зачастую дают очень много интересных советов и предложений.

Наблюдая за процессом покупки, можно определить, какие товары привлекают большее внимание, пользуются ли покупатели указателями и информационными сообщениями, являются ли действенными выделенные ценники и POS-материалы.

*Самыми внимательными наблюдателями являются продавцы.* Если перед ними поставить задачу наблюдать за поведением потребителей в торговом зале, то они наверняка многое смогут сказать. Также продавцы могут в ходе беседы или консультации задать несколько вопросов покупателю и выяснить его предпочтения и пожелания в отношении продукции, а также отношение к магазину. Данная информация может быть использована для проведения сегментации потребителей и разработки ассортиментной и рекламной стратегии.

К профессиональным методам исследования потребителей, которые также можно использовать в ленивом маркетинге, относят *интервью*. Для проведения интервью *составляется анкета*, каждый вопрос которой задается с целью определить необходимую информацию о потребителе. Разработкой анкеты и проведением непосредственно анкетирования должны заниматься профессиональные интервьюеры (сотрудники маркетинговых и консалтинговых компаний). От того, насколько правильно сформулированы вопросы и каким образом они заданы респонденту, зависит качество исследования. Обработка анкет и формулировка выводов – также сложный наукоемкий вопрос, решение которого лучше доверить профессионалам.

Тем не менее очень часто опрос потребителей проводят сотрудники компании-продавца. В таком случае необходимо помнить *следующие правила*:

- > формулировка вопросов должна быть понятной и не сложной;
- > количество вопросов в анкете должно быть не более 20 (так как большое количество вопросов утомляет покупателя и вызывает раздражение);
- > количество открытых вопросов должно быть незначительным, так как потребители не очень любят самостоятельно формулировать и излагать мысли;
- > не стоит задавать много «личных» вопросов и вопросов, касающихся доходов покупателей;
- > перед проведением опроса нужно обязательно объяснить причину его проведения и подчеркнуть выгоды для потребителя. «Благодаря этому опросу, мы сможем выяснить ваши потребности и соответственно представить интересную для вас продукцию»;
- > в случае проведения личного опроса желательно мотивировать респондента подарком или предоставлением скидки.

Опрос можно проводить *не только лично, но и по телефону* (если у вас имеются номера телефонов ваших покупателей). Однако надо понимать, что в данном случае вы, возможно, отвлекаете ваших покупателей от их личных дел, что не совсем приятно. Поэтому, в первую очередь, следует задать вопрос о том, может ли человек в настоящее время уделить вам несколько минут для опроса. Если получен отказ, то настаивать не стоит, а лучше перезвонить в более удобное время.

При проведении интервью через почтовую рассылку необходимо предоставить респонденту подписанный конверт для обратной отсылки письма. Также в анкете должен быть указан номер специалиста, который может дать разъяснение по любому вопросу, связанному с заполнением анкеты.

*Анализ позиционирования* предполагает, прежде всего, определение степени узнаваемости продукта или бренда потребителем. Каждому производителю хочется, чтобы при возникновении потребности в продукте возникала ассоциация с брендом компании и определенными конкурентными преимуществами соответствующего товара. Например, при возникновении потребности в младенческих подгузниках у потребителя в сознании возникала мысль о бренде «Pampers», логотип этой компании и некоторые конкурентные преимущества этого продукта, которые подчеркиваются в рекламе. Это идеальная ситуация для производителя подгузников «Pampers».

Основными *задачами исследования позиционирования* выступают:

- > определение уровня осведомленности потребителя о торговой марке и потребительских свойствах продукта;
- > определение уровня ассоциативности продукта с торговой маркой компании;
- > определение степени информированности о том, как использовать продукт;
- > определение потребности в модификации продуктов.

В исследовании позиционирования чаще всего заинтересованы крупные компании-производители. Однако непроизводственные и некоммерческие

компании также осуществляют оценку позиционирования, например, собственного названия. Для проведения подобного рода исследования целесообразнее всего обратиться к помощи профессионалов – специализированных агентств, но в некоторых случаях можно обойтись собственными силами.

Исследование позиционирования предполагает использование следующих исследований: **фокус-группы, интервью (телефонные, личные интервью).**

Если ваша организация имеет базу данных потребителей с указанием их электронных адресов, то возможно выслать анкету и попросить клиента заполнить ее и отправить обратно. Однако почтовые и электронные опросы целесообразно использовать в том случае, если вы уверены в высоком уровне лояльности ваших потребителей к компании и продукту. Не забывайте, что любой опрос занимает время вашего потребителя, поэтому его нужно сделать максимально коротким и удобным для проведения.

**Эксперимент** – это создание маркетинговой ситуации, максимально приближенной к реальной с целью замера полученных результатов. Данный метод используется для изучения причинно-следственных связей. Например, таким образом можно сделать замер реакции покупателей на представление некоторых позиций традиционного ассортимента по более высокой цене. С помощью эксперимента целесообразно исследовать конкретные случаи разового характера.

**Фокус-группа** – это вид группового интервью, сфокусированный на исследуемой проблеме или объекте (товар, услуга, реклама), направленный на определение отношения участников к поставленной проблеме или причин восприятия того или иного объекта (товар, реклама), выявления мотивации тех или иных действий потребителей. Фокус-группа проводится с привлечением специалистов компании-продавца в специально оборудованном помещении в течение 1,5–2 часов по заранее разработанному сценарию. Обычное количество участников составляет 8-12 человек, не знакомых между собой, не объединенных общими интересами, идеями и т. д. Как правило, это представители разных потребительских сегментов. Основным принципом подбора участников группы является однородность социально-демографических характеристик, а также частота и объем потребления определенного товара или услуги. **Общее число фокус-групп, которое необходимо провести,** зависит от исследовательских задач и от степени дифференциации целевых групп. Обычно в рамках исследования проводится от 2 до 6 групп. Фокус-группы проводит квалифицированный специалист – психолог, задача которого – понять истинное отношение участников фокус-группы к обсуждаемым вопросам.

Фокус-группы используются для решения следующих задач:

- > изучение отношения потребителей к товарам, торговым маркам, компаниям-продавцам, производителям;
- > повышение эффективности коммуникаций с потребителями, определение позиционирования товара или услуги;
- > определение оценки соответствия существующего продукта требованиям

рынка;

> определение «проблемных» зон продукта/услуги или торговой марки: выявление недостатков и проблем потребления уже существующих на рынке продуктов в сознании потребителей;

> выявление незанятых ниш и разработка новых продуктов и услуг;

> разработка предложений по изменению и улучшению отдельных характеристик товаров или услуг;

> разработка концепции продукта/услуги;

> определение имиджа компании в сознании потребителя, сильных и слабых сторон коммерческой репутации организации;

> определение портрета и особенностей поведения потребителей;

> выявление моделей потребления продукта/услуги, привычек и мотиваций потребителей, их отношения к изучаемой проблеме или продукту, а также определение типов потребительского поведения;

> тестирование новых товаров (свойства, название, дизайн, упаковка, слоган и т. д.);

> тестирование рекламных материалов (POSM);

> определение реакции покупателей на рекламу или PR-акцию.

Однако есть несколько специфических обстоятельств, при которых **фокус-группа проводится только с привлечением других участников:**

1) когда тема сложна для обсуждения и требует специфических знаний (интервью с экспертами/профессионалами);

2) когда необходимо провести интервью с конкурентами (они не будут говорить о предмете исследования в ходе групповых дискуссий);

3) когда тема беседы затрагивает глубоко личные, интимные переживания респондентов, которые невозможно обсуждать в широком кругу (например, опрос людей с различными заболеваниями относительно выбора медицинского учреждения или медицинских препаратов);

4) когда респонденты малочисленны и географически удалены друг от друга (существуют финансовые или организационные проблемы собрать их всех вместе);

5) когда респондентами являются ответственные чиновники, очень богатые и просто очень занятые люди; тема беседы, как правило, рациональна и связана с профессиональной деятельностью респондента или его фирмы.

Одним из наиболее популярных методов анализа конкурентных преимуществ компании и оценки ее потенциала является **SWOT – АНАЛИЗ**.

**SWOT-анализ** – это метод анализа современного положения организации с целью разработки программы дальнейшего развития. Данную методику можно использовать для оценки существующей стратегии продвижения продукции компании и разработки направлений дальнейшего ее совершенствования.

При использовании SWOT-анализа значимые факторы и явления разделяются на четыре категории:

> Strengths (сильные стороны);

> Weaknesses (слабые стороны);



> Opportunities (возможности);

> Threats (угрозы).

Визуально это представляется в виде таблицы (см. табл. 2).

## **Таблица 2 Таблица, используемая при проведении SWOT-анализа**

Необходимо помнить, что **сильные и слабые стороны** – это «внутренние» факторы, находящиеся под контролем организации, специфичные для исследуемого объекта, возможности и угрозы же – это неуправляемые свойства окружения объекта изучения. Например, «при маркетинговом анализе деятельности компании к внутренним факторам относятся параметры деятельности (включая сегментирование потребителей и вопросы взаимоотношения с ними), а к внешним факторам – свойства рынка (объем, тенденции изменения, структура конкуренции и т. п.), на котором производится деятельность, а также факторы, влияющие на этот рынок (политика местных властей, влияние технологий и т. п.)».<sup>2</sup>

После заполнения SWOT-матрицы следует ответить на два вопроса:

1) каким образом сильные стороны могут способствовать использованию возникающих во внешней среде возможностей и противодействию угрозам окружения;

2) каким образом слабые стороны могут помешать использованию возникающих во внешней среде возможностей и противодействию угрозам окружения.

В итоге на основе данного анализа формируется понимание текущего состояния и разрабатываются предложения по изменениям анализируемого объекта.

SWOT-анализ, на первый взгляд, – это простой метод изучения объекта, что обуславливает его популярность. Однако не каждый специалист знает, как правильно его использовать в практической деятельности. Сложность состоит в том, что сильные стороны этого инструмента нивелируются поспешностью применения и легковесностью суждений, что приводит к непрактичным (иногда бессмысленным) результатам.

Далее будут описаны правила, позволяющие в полной мере понять практическую значимость данного инструмента.

1. Соблюдайте последовательность действий.

1.1. Постановка цели исследования.

Принципиально важно при проведении SWOT-анализа **определить цель исследования**, иначе вы можете не достигнуть поставленных результатов.

Примерами **«правильных» целей анализа** могут служить:

> разработка портфеля стратегических вариантов решений компании на

---

<sup>2</sup> Маркетинговые исследования. Учебное пособие / Под ред. В. А. Макарова. – Ростов н/Д: Феникс, 2004. С. 117.

рынке бытовой химии Саратовской области на дальнейшие 10 лет;

- > обеспечение высокой устойчивости сети магазинов в условиях прогнозируемого кризиса на рынке товаров потребительского назначения;
- > анализ имиджа компании и уровня лояльности потребителей.

SWOT-анализ, как и инструмент маркетинга, чаще всего используется с определенной целью, и четко сформулировать эту цель необходимо до его применения.

### 1.2. Выделение объектов исследования.

SWOT-анализ можно применить к любому объекту исследования – организация, государство, структурное подразделение, проект, человек. Наличие цели исследования помогает четко определиться с объектом, в отношении которого SWOT-анализ будет применен.

Под объектом анализа правильно понимать не организацию или структурное подразделение, а **взаимоотношения**, причем в некотором контексте.

Поэтому SWOT-анализ применяется, например, к взаимоотношениям:

- > компания и конкретный рынок, 5-летний период;
- > организация и заинтересованные стороны, в условиях кризиса на рынке товаров потребительского назначения;
- > имидж и лояльность потребителей, 10-летний период.

Недопонимание второй части анализируемого объекта и контекста приводит к абстрактным, неконкретным (и поэтому малоценным) результатам.

К примеру, SWOT-анализ полезно проводить для каждого направления деятельности компании для каждого обслуживаемого сегмента потребителей или рынка. Причем часто добавляется контекст – основной конкурент, относительно которого оцениваются сильные и слабые стороны компании.

### 1.3. Выявление и ранжирование факторов внешней и внутренней среды.

На следующем этапе анализа выделяются факторы, **значимые для определенных взаимоотношений с точки зрения поставленной цели**. Все факторы, не относящиеся к цели исследования, отбрасываются и не принимаются во внимание. То же самое относится к факторам, не относящимся к специфике взаимоотношений.

## 2. Инструменты для поиска значимых факторов.

Можно выделить следующие значимые факторы в разных областях деятельности компании:

- > менеджмент;
- > организационная структура;
- > корпоративная культура;
- > политика собственников;
- > производство;
- > логистика;
- > управление человеческими ресурсами и т. д.;

- > маркетинг:
- > элементы маркетинговой смеси;
- > система разработки и ввода новой продукции;
- > управление взаимоотношениями;
- > сегментирование;
- > позиционирование;
- > управление брендом;
- > реклама и сбыт;
- > PR;
- > финансовое управление;
- > управление информацией;
- > управление качеством.

Выявленные внутренние факторы в дальнейшем могут быть классифицированы как сильные или слабые стороны и использованы для разработки маркетинговых стратегий.

Выявление значимых внешних факторов может быть произведено с помощью, например, следующих инструментов:

- > *STEEP-анализ* (встречаются также сокращения STEP, PETS, PETSE) факторов «дальнего» окружения (социальных, технологических, экономических, экологических, политических);

- > *модель пяти сил М. Портера* (интенсивность конкуренции, барьеры для появления новичков, рыночная власть покупателей и поставщиков, давление со стороны заменителей);

- > **рынок** (структура, свойства, тенденции).

Информацию о данных методиках анализа можно прочесть в научной литературе по маркетингу у таких авторов, как Ф. Котлер, А. Н. Романов, Е. П. Голубков.

Выявленные внешние факторы в дальнейшем будут классифицированы нами как возможности и угрозы и также использованы для разработки маркетинговой стратегии.

Важно помнить, что необходимо определить временные границы анализа. Затрагиваемый период не может превышать более 10 лет.

Таким образом, SWOT-анализ – это эффективный инструмент анализа положения изучаемого объекта под действием различных факторов, используя который можно разработать эффективные стратегии развития и совершенствования.

Заполнив таблицу SWOT-анализа, вы сможете не только наглядно увидеть все плюсы и минусы конкурентного положения компании, но и, исходя из этого, разработать соответствующие ассортиментные ценовые стратегии, а также стратегии по продвижению продукции и услуг.

Таким образом, вышеуказанные исследования потребителей позволят компании лучше узнать ее потребителей и разработать предложение, соответствующее их ожиданиям и потребностям.

## 2.3. Что делать с выводами?

На основе полученных данных о потребителе можно сделать следующие выводы:

- 1) о соответствии или несоответствии комплекса маркетинга потребностям или ожиданиям потребителей;
- 2) об эффективности коммуникационной политики;
- 3) об уровне лояльности потребителя к вашей организации;
- 4) об удовлетворенности потребителей от потребления товаров и услуг, которые вы им предоставляете.

Важным итогом проведения маркетингового исследования является необходимость создания или совершенствования базы данных клиентов.

**Клиентская база данных** – это систематизированные данные о покупателях, которые основываются на информации о продажах, а также на информации, предоставленной непосредственно покупателем.

В базе данных *фиксируются следующие сведения:* персональные данные потребителя (ФИО, возраст, дата рождения, место проживания), потребительская информация (размер одежды или обуви, предпочтения по стилю, частота покупок), пожелания по ассортименту и ценам, информация о готовности участвовать в акциях, контактная информация (почтовый и электронный адрес, номер телефона), отчет о продажах с выводами о возможностях средней закупки, данные участия в маркетинговом исследовании (опросе), комментарии торгового персонала о психотипе потребителя.

Преимущества наличия базы данных:

- > описание потребителей в соответствии с принадлежностью к тому или иному сегменту;
- > возможность указания потребительских предпочтений клиентов, знаменательных дат и событий, которые можно использовать в event-маркетинге;
- > возможность разработки уникального торгового предложения, ориентированного на индивидуальные потребности клиента;
- > возможность использовать удобные для потребителя каналы коммуникации;
- > возможность проведения дополнительного исследования;
- > возможность информирования потребителя о новинках и программах продвижения.

Клиентская база данных – это эффективный инструмент работы с потребителем, использование которого позволяет сформировать комплекс маркетинга, соответствующий ожиданиям и потребностям клиентов организации.

Клиентская база *должна соответствовать следующим требованиям:*

- > постоянно обновляться;
- > быть удобной в использовании;
- > быть доступной;
- > быть гибкой для изменений и редактирования;

> быть надежной, т. е. защищенной от утечки содержащейся в ней информации.

Работая с базой данных, менеджеры и продавцы компании всегда будут знать, что нужно их клиентам, и смогут сделать для них максимально интересное предложение.

**Оптимизация ассортимента** – важный итог проведения исследования по изучению потребителей. Оптимизацию ассортимента необходимо осуществлять, учитывая следующее:

> заполнение ассортиментных ниш целесообразно, если введение новых продуктов будет, по крайней мере, более чем рентабельно;

> введение новых ассортиментных позиций должно сопровождаться выводом непопулярных, в противном случае, возникает угроза бессмысленного «раздувания» ассортимента;

> существенное сужение ассортимента может вызвать негативную реакцию со стороны потребителей, которые уже привыкли видеть определенный набор продуктов в вашем магазине;

> принимать решения о расширении или сужении ассортимента целесообразно только на основе мониторинга товаро-движения и продаж за длительный период времени (не менее полугода) и с учетом воздействия сезонности.

На развитие товарного ассортимента влияют следующие факторы:

> производственные и финансовые ресурсы предприятия, возможности системы сбыта, профессионализм сотрудников и т. п.;

> структура и величина потребностей рынка, ожиданий потребителей в отношении ценности и качества товара, специфика их поведения;

> определение возможностей развития прибыльных для предприятия продуктовых линий.

Процесс вывода новых продуктов на рынок должен сопровождаться мерами по сокращению времени на их одобрение различными группами потребителей. Для этого нужно акцентировать внимание потребителя на новизне продукта, выделить его преимущества, обеспечить максимальную доступность. Реклама должна быть ориентирована на завоевание внимания раннего большинства потенциальных потребителей.

Следующим направлением работы с выводами является **разработка рекомендаций для торгового персонала**. Следует определить проблемные зоны во взаимодействии с потребителями, провести обучающие мероприятия по совершенствованию техники продаж, телемаркетингу. Очень эффективны в данном аспекте тренинги и деловые игры, с использованием моделирования реальных ситуаций в общении с клиентами.

Повышение эффективности сервисного обслуживания позволяет существенно повысить лояльность потребителей к компании и увеличить количество повторных покупок. Поэтому если исследованием потребителей выявлены проблемы с сервисом, то следует провести аудит данной области деятельности и разработать программу по ее совершенствованию.

**Сервисное обслуживание** – это система обеспечения удовлетворенности

потребителя от эксплуатации приобретенного товара. Сервис разделяется на предпродажный и послепродажный.

**Предпродажный сервис** – это консультирование, обучение, демонстрация товара и его возможностей, передача документации и т. п.

К **послепродажному сервису** относят предоставление гарантийного обслуживания, послегарантийного обслуживания, работа с рекламациями, предоставление дополнительных консультаций по работе с продуктом, его модернизации, помощь в утилизации продукта.

Многие элементы сервиса в настоящее время являются ожидаемыми большинством потребителей. Например, консультационное сопровождение покупки, демонстрация возможностей товара, предоставление гарантии на послепродажное обслуживание.

Опыт работы современных предприятий позволяет выделить **семь правил эффективного сервиса**:

- > информация о сервисе должна быть доведена до потребителя;
- > гарантии должны превышать ожидания потребителей;
- > осуществлять сервисные услуги должен высококвалифицированный персонал;
- > обучение осуществлению сервисных услуг оказывает непосредственно персонал компании;
- > удовлетворенность клиента – показатель качества сервиса;
- > творчество – обязательный элемент сервиса.

«Ленивый» маркетолог может не ломать себе голову над тем, какие новые услуги ввести, чтобы повысить ценность для покупателя от покупки товара именно в этой компании. Можно просто пообщаться со своими покупателями и спросить, какой сервис был бы им приятен и интересен.

Когда портрет потребителя стал понятен и очевиден, когда вы узнали, чего же он от вас ожидает, можно приступить к разработке комплекса ленивого маркетинга.

## **ГЛАВА 3. Продажи – золотое дно**

### **3.1. Организация процесса продаж**

Ленивые, или пассивные продажи – это предмет деятельности ленивого маркетинга. Как сделать так, чтобы продукция продавала себя сама или хотя бы без приложения к этому существенных усилий менеджеров – мечта любого предприятия. О том, как организовать пассивные продажи и что для этого нужно сделать, и будет рассказано в данной главе.

Организация процесса пассивных продаж – одна из ключевых задач руководителя предприятия и руководителя отдела продаж.

В советские времена руководителям предприятий говорили, что производить, в каком количестве и кому продавать. В современный период еще

на многих предприятиях используется несколько иная, но также в корне неправильная практика: предприятие производит то, что хочет, а потом вынуждает отдел продаж это продавать. Однако для того чтобы быть конкурентоспособной, компании нужно действовать по-иному. Нужно сначала определить, кому нужен товар, затем его произвести, а потом продать.

Кроме того, предприятие должно быть максимально гибким для того, чтобы с легкостью перестроить производство на другую продукцию, в большей степени отвечающую запросам и ожиданиям потребителей.

**Прежде чем разрабатывать стратегию продаж,** нужно определить, какую информацию необходимо запрашивать продавцам у клиентов. Также важным является выделение факторов, которые могут повлиять на процесс продажи продукта.

Существует следующая **система управления продажами:** одной из важнейших функций отдела продаж является планирование бюджета на месяц и составление прогноза продаж по видам продукции и каналам сбыта. Прогнозные величины, как правило, выражаются и в денежном, и в товарном выражении. Данные расчеты позволят спланировать логистические издержки и ожидаемую прибыль. Каждый месяц этот прогноз пересматривается исходя из сезонности или тенденций рынка.

**Процесс месячного планирования** может быть представлен следующей схемой:

> к 10 числу предыдущего месяца должен быть составлен уточненный прогноз по разновидностям продукции и каналам сбыта, включая прогноз ожидаемой прибыли;

> к 15 числу предыдущего месяца должен быть составлен уточненный прогноз по объему закупок или производству, логистическим затратам, основанным на прогнозах;

> к 20 числу предыдущего месяца оценивается валовая выручка, и сопоставляется ее объем с прогнозируемым.

В последней декаде текущего месяца составляется бюджет на будущий месяц и подтверждается руководством. Вне зависимости от того, чем занимается компания, в процессе продаж выделяются три этапа: поиск новых клиентов, непосредственно продажа, документальное оформление сделки.

Первоначальной задачей менеджера по продажам является работа с клиентской базой: установление контактов с постоянными клиентами и поиск новых.

В отношении каждого клиента должны составляться клиентские карточки, в которых отражаются персональные и покупательские характеристики, история продаж, заявки и пожелания, условия сотрудничества. Наличие подобной базы данных позволит менеджеру сделать максимально интересное клиенту предложение, учитывающее его потребительские особенности.

Наличие клиентской базы позволит вашим менеджерам экономить массу времени, так как информация о клиенте и его прежних покупках – это ценный источник для пассивных продаж. Менеджеру нужно будет только грамотно использовать имеющуюся информацию для разработки взаимовыгодного

коммерческого предложения и планирования процесса переговоров.

В ленивом маркетинге при организации процесса продаж нужно помнить о *следующих важных моментах*:

> клиент – друг компании, поэтому общение с ним должно быть построено на позитивной ноте и с желанием идти на компромисс;

> клиент – партнер, поэтому ваше взаимодействие с ним должно быть взаимовыгодным;

> клиент – человек, поэтому у него могут быть самые обычные человеческие реакции (гнев, раздражение, возбуждение), на которые надо уметь правильно реагировать и использовать их с пользой.

Именно поэтому огромная роль в осуществлении процесса пассивных продаж отводится торговому персоналу.

Торговый персонал является «лицом» компании. Именно поэтому к нему предъявляются особые требования. *Торговый персонал можно разделить на следующие категории*:

> менеджеры-продавцы;

> телемаркетологи;

> продавцы;

> продавцы-консультанты;

> консультанты;

> дистрибьюторы;

> коммивояжеры.

**Продавцы** – сотрудники торгового отдела компании, в основные обязанности которых входит обеспечить процесс продажи товара покупателю. Помимо продажи товара, они могут выявлять потребность в той или иной продукции, консультировать покупателя. Очень часто на продавца возлагают функции мониторинга ассортимента, закупки товара, формирования цены, разработки мероприятий по стимулированию продаж. Однако их выполнение требует специальных знаний и профессионального опыта. Поэтому не стоит обязывать продавцов заниматься ценообразованием и маркетингом, так как это может привести к снижению качества обслуживания и потери имиджа предприятия. Тем не менее хороший продавец может не только правильно представить продукт, но и выделить его конкурентные преимущества и стимулировать покупку.

**Продавцы-консультанты** – это сотрудники торгового отдела, на которых возложены задачи информирования покупателя о продукте, демонстрации продукта, ответа на вопросы потребителей, определения их потребностей. Как правило, консультанты обладают большим спектром информации о компании и ее продукции, имеют навыки общения с разными категориями покупателей, владеют знаниями психологии покупателя и могут достаточно грамотно выявлять потребности и удовлетворять их. Основные требования, предъявляемые к консультантам: грамотная речь, информированность о компании и продуктах, тенденциях рынка, знание основ психологии продаж.

**Менеджеры-продавцы** – специалисты компании, которые занимаются



общением с потребителями, выявлением их потребностей, способствуют обеспечению удовлетворенности покупателей процессом покупки, заносят необходимую информацию о потребителях в базу данных, осуществляют процесс взаимодействия с потребителем в рамках мероприятий по связям с общественностью (поздравления с праздниками, информирование новинках, акциях и т. п.). Менеджеры-продавцы должны уметь проводить публичную презентацию продукта перед потребителями и поставщиками.

**Телемаркетологи** – это специалисты компании, которые занимаются мониторингом рынка, участвуют в ценообразовании и выявляют потребности потребителей, осуществляют продажи продукции по телефону или через Интернет, информируют о продукте и компании, сервисе, работают с рекламациями. Зачастую телемаркетологи занимаются документальным обеспечением процесса продажи: оформление счетов-фактур, накладных, актов и т. п. Телемаркетолог должен не только хорошо знать продукт, его конкурентные преимущества, но и особенности регионального спроса и конкуренции на данном рынке. Важным преимуществом телемаркетолога является умение вести телефонные переговоры, выявлять потребности потребителя без визуализации его реакции на коммерческое предложение.

**Дистрибьюторы** – это специалисты торгового подразделения предприятия, которые осуществляют функции обеспечения процесса презентации и продажи товара, консультирования и выявления потребностей, доставки товара до потребителя (доставка на дом или место работы), работу с рекламациями и претензиями, реализацию акций и PR-мероприятий.

Чтобы составить план мероприятий по маркетингу в торговле, нужно сделать анализ сложившейся ситуации по секциям, комплексам и всему предприятию. Для этого можно использовать метод прогнозирования на основе сезонных колебаний. Под сезонными колебаниями понимаются такие изменения уровня динамического ряда, которые вызываются влияниями времени года. Для изучения сезонных колебаний необходимо иметь уровни за каждый квартал, а лучше за каждый месяц, иногда даже за декады, хотя декадные уровни могут уже сильно исказиться мелкомасштабной случайной колеблемостью. *Для измерения сезонных колебаний* обычно исчисляются индексы сезонности ( $I_{si}$ ):

$$I_{si} = Y_i / \bar{Y} * 100,$$

где:

$Y_i$  – среднее значение товарооборота в определенный месяц на основании фактического товарооборота последних лет;

$\bar{Y}$  – среднее значение товарооборота в месяц на основании фактического товарооборота последних лет.

На крупном предприятии розничной торговли индекс сезонности можно исчислять по каждой секции, так как в основном планирование товарооборота осуществляется по секциям. В проблемных случаях, например, когда в секции объединены разные категории товаров (пальто, платье), индексы нужно

исчислять по категории, марке товара.

Менеджеры и продавцы не только продают товар, но и проводят переговоры, принимают заказы, осуществляют презентацию товара. Для того чтобы определить эффективность продаж, нужно выделить три основных показателя: требования по количеству продавцов, их роль в проведении переговоров и координация их действий.

Деятельность продавцов включает в себя **три основных процесса**: телефонные звонки, визиты к покупателю и административные дела.

В расчете средних затрат на каждый из этих видов деятельности, компания может запланировать примерный средний объем работы для каждого продавца на каждый день (где будет указано, сколько звонков должен сделать менеджер, сколько посещений, сколько сделок должно быть заключено).

Для **определения оптимального количества продавцов** можно использовать формулу:

Количество продавцов = Требуемое количество звонков / Количество рабочих дней в году \* Возможное количество звонков в день.

После разработки стратегии общения с клиентом перед продавцами можно поставить цели, касающиеся:

- > объемов продаж;
- > ассортимента продуктов или услуг;
- > охвата и развития рыночных сегментов;
- > расходов на осуществление продажи и обслуживание покупателя;
- > минимальной нормы прибыли.

Работа менеджеров по продажам должна оцениваться по принятым в компании **«стандартам» или «кодексу» продаж**, которые должны содержать измеряемые факторы: манера, стиль, ответственность; неизмеряемые факторы: преданность компании, творческий подход к решению поставленных задач, энтузиазм.

### 3.2. Эффективный телемаркетинг

Несколько десятилетий назад телефон стал мощным инструментом для осуществления коммуникаций между людьми, и, несомненно, эффективным инструментом ведения бизнеса. С тех самых времен многие предприятия осознали, что телефонные продажи – основной источник получения прибыли.

Телефон стал мощным маркетинговым инструментом, а искусство ведения переговоров посредством него – важной практической наукой, получившей название **телемаркетинг** (продажи по телефону).

В современный период телемаркетинг активно развивается, о чем свидетельствуют постоянно растущие продажи книг на данную тему и тренингов.

В чем же заключается эффективность телемаркетинга?

1. Профессионализм менеджера. Профессионализм заключается в следующем: знание продукта и ассортимента, цен и условий продажи, знание

основ психологии продаж и навыков общения с покупателем, знание основ документационного сопровождения сделки.

2. Умение склонить к покупке в рамках одного контакта.

3. Умение оставить приятное впечатление от переговоров и покупателя.

4. Постоянное совершенствование, работа над собой, саморазвитие.

Каким требованиям должен соответствовать телемаркетолог или менеджер по телефонным продажам:

> грамотная речь;

> владение профессиональными знаниями и навыками;

> стрессоустойчивость;

> умение голосом передавать положительные эмоции;

> уметь грамотно провести презентацию компании и продукта;

> уметь слушать и выявлять потребности клиентов.

Важной частью работы телемаркетолога является **правильная постановка вопросов клиенту**. Вопросы должны быть однозначными, короткими, легко воспринимаемыми. Термины, используемые в предложении, должны быть понятны клиенту. Излишняя эмоциональность может сформировать у покупателя неверное понимание ситуации и вызвать раздражение.

Необходимо минимизировать открытые формулировки вопросов, так как покупатели не любят долгое время думать и формулировать свои мысли вслух.

Телемаркетинг – это один из сложнейших видов продаж, так как в нем отсутствует личный контакт с потребителем и нет возможности видеть невербальные сигналы, поступающие от клиента. Именно поэтому процесс обучения телемаркетологов необходимо осуществлять более тщательно и с более высокой периодичностью. Отнюдь не каждый хороший продавец сможет работать телемаркетологом. Для этого нужно обладать набором таких качеств, как внимательность, сдержанность, умение грамотно излагать мысли, **слушать и слышать** клиента, чувствовать его реакцию, формировать позитив через общение.

Каждый телефонный контакт – это источник информации, которую необходимо фиксировать в карточке клиента или базе данных. Поэтому в телефонных продажах такие базы – бесценный помощник в процессе ведения переговоров. Важно не только описать результативность переговоров, но и настроение клиента, его стиль общения. Это поможет в дальнейшем выбрать правильную стратегию общения и добиться решения поставленных задач.

Убедительным аргументом для общения при первом контакте с потребителем является **указание на взаимовыгодное сотрудничество и предоставление ценности от контакта**. Но, прежде всего, нужно определить, что же является ценностью. Для одних – это постоянство сотрудничества, для других – низкая цена, для третьих – выгодные условия поставок и т. п.

Информацию о будущем клиенте можно получить от их партнеров и конкурентов, из интернет-ресурсов. Опираясь на слухи не стоит, однако в качестве дополнительного можно использовать и этот источник информации.

Таким образом, **телемаркетинг** – это профессиональный вид

деятельности, сущность которого заключается в реализации интересов компании через установление только телефонного контакта с потребителем.

### 3.3. Личные продажи

Личные продажи – это непосредственный контакт торгового персонала с покупателем с целью продажи ему товара или услуг.

Каждый раз, когда покупатель приходит в магазин, он видит перед собой не только товар, но и торговый персонал. Именно к продавцам, менеджерам по продажам или консультантам покупатель обращается за информацией о продукте, помощью в выборе нужного товара, с жалобой на качество. В любом случае покупатель ждет доброжелательного ответа, участия, помощи. Встречая за прилавком обиженную на весь свет продавщицу, которая даже не взглянет на покупателя, последний предпочтет быстро приобрести желаемое и уйти. И, скорее всего, он не вернется в этот магазин еще раз. Именно поэтому организации процесса продаж в компании следует уделять большое внимание.

**«Живое общение» с клиентом** – это важный элемент маркетинга, в котором ярко выражен двусторонний характер взаимодействия покупателя и продавца, что отсутствует в рекламе или мероприятиях по стимулированию сбыта.

Представим банальную маркетинговую ситуацию.

Потребитель осознал потребность в покупке мобильного телефона. Однако четкого представления о том, какую именно приобрести модель, у него нет. Тем более, что современный рынок мобильных телефонов высококонкурентен, и на нем представлено большое количество брендов, обладающих аналогичными характеристиками. Обсудив с друзьями их опыт покупки и использования подобного продукта, он направляется в известный ритейл «А», специализирующийся на продаже бытовой техники и, в том числе, мобильных телефонов. Изучив представленные на витринах модели, у покупателя возникает естественное желание подержать товар в руках и получить о нем более подробную информацию. Надо обратиться к консультанту. А его рядом нет... Когда покупатель обращается с вопросом к консультанту из другого отдела, то ему отвечают «ждите, к вам скоро подойдут». Это недопустимая ситуация! Такого быть не должно! В современных условиях жесткой конкуренции за покупателя организация не может себе позволить пренебрегать потребителями и личным общением с ними. Что остается делать в такой ситуации человеку, который поставил себе цель купить сотовый телефон? Идти в другой магазин. Тем более, что рядом находится другой не менее известный магазин бытовой техники «Б». И вот, разочарованный покупатель, направляется во второй магазин, также подходит к витрине, у которой стоит менеджер-консультант и тут же предлагает свою помощь. После непродолжительного общения и осмотра понравившейся модели, покупатель совершает покупку и, довольный, уходит из магазина.

Помимо того, что покупатель совершил покупку в магазине «Б», обеспечив

ему определенную прибыль, он также получил информацию об уровне обслуживания в нем. Без сомнения, все свои впечатления от посещения магазина «А» и «Б» он передаст в рассказе своим родственникам и друзьям. И совершенно очевидно, какой ритейл окажется в этом рассказе более привлекателен. И покупателю абсолютно не важно, по какой причине в торговом зале отсутствовал консультант. Главное, он не получил ожидаемой помощи и не увидел даже желания помочь.

Такие факты обслуживания трагичны для магазина, так как они формируют имидж, а имидж – это долговременный показатель лояльности потребителей!

Перечислим, в чем **преимущества личных продаж**.

1. Непосредственный контакт с покупателем. Общаясь с покупателем, можно увидеть его реакцию на ваши предложения, невербальные сигналы, определить его настроение, выявить ожидания в отношении продукта и обслуживания.

2. Возможность демонстрации возможностей продукта. Особенно отчетливо это видно в работе дистрибьюторов косметики и парфюмерии. Потребителю важно воочию увидеть продукт, апробировать его. Это в высокой степени определяет успешность процесса продажи и положительно отражается на удовлетворенности покупателем от покупки.

3. Возможность стать для покупателя больше чем продавцом. В процессе общения можно выяснить некоторую личную информацию о покупателе (день рождения, важные жизненные факты, хобби и т. п.), которую в дальнейшем можно использовать для того, чтобы повысить его удовлетворенность от процесса покупки, а также сформировать лояльность. Современные бутики модной одежды, например, очень часто используют такой механизм. В день рождения клиента его не только поздравляют, но и приглашают в магазин за покупкой по «праздничной» цене. И покупателю приятно такое оказанное внимание, и у компании увеличиваются продажи.

**В реализации стратегии личных продаж** можно выделить следующие этапы:

- > установка количественных и качественных стандартов;
- > мониторинг работы;
- > помощь и тренинг для продавцов, не выполняющих план;
- > разработка мотивации менеджеров по продажам.

В целях повышения качества мониторинга количественных показателей целесообразно использовать отчеты продавцов и составлять графики, в отношении качественных – **наблюдение за процессом продаж**.

Правила эффективных личных продаж.

1. Определите цель. Прежде чем назначать встречу, нужно понять, а чего же вы хотите добиться в ходе переговоров: совершения покупки, получения информации, формирования лояльности или чего-то еще. Четкая постановка цели позволит определить правильную стратегию ведения переговоров. Реализовывать сразу несколько целей могут только профессиональные менеджеры по продажам, поэтому на начальном этапе сосредоточьтесь на

чем-то одном.

2. Если у вас есть такая возможность, соберите информацию о клиенте. Это поможет сделать максимально интересное для него предложение и склонить к покупке. Не забудьте при согласовании встречи определить удобное для покупателя время и место.

3. Создайте комфортные условия для покупки: включите приятную музыку, устраните отвлекающие и раздражающие факторы, подготовьте презентационные материалы.

4. Улыбайтесь и позиционируйте оптимизм и радость общения. Причем, эти чувства должны быть искренними – покупатели не прощают наигранность и ярко выраженную лесть.

5. Даже если покупка не свершилась, это не повод для отчаяния. Главное, чтобы покупателю было интересно и приятно с вами общаться. Тогда в следующий раз, когда ему придется выбирать продавца, он обратится именно к вам.

6. Старайтесь больше слушать. Покупатель в большинстве случаев сам расскажет вам о том, что ему нужно. Вам нужно будет только постараться ему угодить.

7. Не будьте излишне настойчивы – это раздражает покупателя. Наберитесь терпения, и в конечном итоге, покупатель будет ваш.

8. Вежливость, доброжелательность, искреннее желание помочь – это основные атрибуты эффективной продажи.

9. Опрятность и соответствие фирменному стилю. Не забывайте, что вы – лицо компании. Именно поэтому опрятный вид, присутствие в одежде необходимых атрибутов фирменного стиля позволят сформировать благожелательное отношение потребителя.

Не нужно бояться клиента и общения с ним. Ваше взаимодействие должно быть обоюдно приятным, и тогда будет положительный эффект.

### **3.4. Продажи через Интернет, или Интернет-маркетинг**

Интернет-маркетинг представляет достаточно широкие границы для развития компании и является эффективным инструментом ленивого маркетинга. Сегодня только ленивый не использует возможности «мировой паутины». Однако не всегда такое «рвение» является оправданным и экономически эффективным.

**Интернет-маркетинг** – это комплекс мероприятий по продвижению и продаже на рынке товаров, услуг, торговой марки компании с помощью технологий сети Интернет. Он включает создание и раскрутку web-сайта и оптимизацию сайта под поисковые системы, рекламу в интернете, привлечение целевой аудитории через баннерную рекламу и контекстную рекламу в поисковых системах, а также дальнейшую поддержку сайта и мониторинг эффективности его функционирования.

Интернет-маркетинг и раскрутка сайтов – это абсолютно реальный

инструмент достижения конкретных маркетинговых целей, имеющий свои особенности, свои ресурсные ограничения и свои преимущества перед традиционным маркетингом и традиционными рекламными кампаниями.

**К основным преимуществам Интернет-маркетинга** можно отнести:

- > широчайший охват целевой аудитории;
- > экономическую эффективность профессионально проведенных рекламных кампаний.

**Ведущим инструментом Интернет-маркетинга** является продвижение сайта в поисковых системах (иногда этот вид интернет-маркетинга называют оптимизация сайта или раскрутка сайта) по ключевым словам, характерным для данного вида деятельности.

Тем не менее осуществление Интернет-маркетинга – это сложный процесс, поэтому стоит рассмотреть его более подробно.

В первую очередь, нужно определить, а пользуются ли ваши потребители данным коммуникационным ресурсом, и если пользуются, то удобно ли им взаимодействовать с вами посредством него. Ведь далеко не каждый покупатель магазина одежды ищет информацию об ассортименте и новинках в Интернете. Особое удовольствие доставляет сам процесс «шопинга», когда можно пройтись по магазинам, перемерить огромное количество моделей одежды, сразу сделать выбор и что-то купить. К помощи Интернета обращаются, когда товар не столь доступен или его нужно приобрести в кратчайшие сроки или когда процесс его покупки не доставляет большого удовольствия.

Тем не менее все большее количество потребителей «заходят» на сайты ритейлов и делают выбор, находясь у собственного компьютера. Данное обстоятельство обусловлено следующими факторами:

- > повышением доступности Интернет-ресурсов для населения;
- > ростом коммуникационной культуры населения;
- > ростом занятости населения (постоянно увеличивается доля потребителей, осуществляющих покупки через Интернет);
- > увеличением возможности осуществить заказ продукции через интернет (все больше и больше компаний имеют свои сайты, на которых можно в режиме on-line сделать заказ и оформить его доставку).

Если вами все же принято решение о развитии коммуникаций с потребителем через Интернет, то нужно знать несколько правил.

**1. Знайте, что если мировая паутина стала доступна вам, то и вы стали доступны ей.** Это, прежде всего, предупреждение о том, что надо задуматься об информационной безопасности. Представляя информацию на своем сайте, вы демонстрируете ее не только вашим потребителям, но и вашим конкурентам и различным недоброжелателям, которые могут ею воспользоваться. Поэтому составление информационных сообщений для web-сайта – это особенно важная работа, требующая понимания всей полноты риска использования столь масштабного средства коммуникации. Защита вашей информации должна быть максимальной и находиться в постоянном обновлении, что обусловлено постоянным увеличением числа и мощности

различных вирусов и спамов.

Нужно учитывать, что информация должна быть не только достоверной, понимаемой потребителями, корректной и интересной для чтения, но и грамотно сформулированной.

**2. Потребители не прощают грамматических и стилистических ошибок.** Поэтому обязательным этапом работы над сайтом является редакторская проверка.

**3. Сайт должен быть максимально интерактивным.** У потребителя должна быть возможность не только получить информацию о продукции, о компании, об акциях, о новинках, сопутствующая информация о тенденциях потребления и производства продукции, способах применения, но и задать вопрос продавцу или производителю или дать свои отзывы и пожелания. Таким образом, интернет становится хорошим средством взаимодействия с потребителями, позволяет узнать их потребности, желания, претензии. Многие производители используют Интернет как средство для получения информации о направлениях повышения качества продукции. Все рекламации потребителей обязательно принимаются к детальному анализу, и зачастую они являются основанием для разработки новой модели продукта или даже новой линейки.

**4. Сайт должен помочь купить.** Лучше всего, если ваша компания имеет возможность осуществлять продажу непосредственно покупателю по почте либо через дистрибьюторскую сеть или собственную доставку. В таком случае следует создать «корзину», в которую покупатель может «складывать» свои покупки и оформить их оплату и доставку. Если такового не имеется, то необходимо предоставить информацию о том, где можно приобрести эту продукцию, с указанием маршрута движения. Чаще всего размещается карта местности, где указано место продажи.

**5. Дизайн должен быть оформлен в фирменном стиле.** Web-сайт – это носитель и транслятор фирменного стиля компании. От его яркости, информационности, интерактивности зависит многое. «Посещая» сайт производителя или продавца, потребитель ожидает получить ответы на все свои вопросы и получить от этого эстетическое удовольствие, созерцая фотографии продукции и картинки сайта.

Для того чтобы покупатели могли быстро найти сайт или нужную информацию о вас, нужно использовать контекстную рекламу. Например, потребитель набирает в поисковой системе «купить пылесосы Москва», и ему тут же выдается перечень web-сайтов, на которых он может получить информацию по этому поводу.

Помимо web-сайта можно использовать различные **электронные каталоги предприятий или справочники.** Они позволяют не только предоставить потребителю контактную информацию о вашей компании, но и предоставить прайс-лист и краткую характеристику.

**Баннерная реклама** – это рекламные блоки, яркие и привлекающие внимание, которые размещаются на поисковых серверах и стимулируют покупателя к обращению на web-сайт. Как правило, «кликнув» на баннерный блок, клиент автоматически переходит на web-сайт компании или страничку с



информацией о ней.

Таким образом, Интернет – это современное и эффективное средство коммуникации с потребителем, посредством которого можно не только предоставить ему нужную информацию, но и стимулировать покупки и формировать лояльность.

## ГЛАВА 4. Управление ассортиментом

### 4.1. Характеристики ассортимента

Ленивый маркетинг – это не только изучение потребителя и организация процесса пассивных продаж. Одним из ключевых моментов эффективных продаж является наличие сбалансированного ассортимента. Набор продуктов и услуг должен соответствовать ожиданиям потребителей, поэтому компания заинтересована в формировании интересного для потребителя и эффективного ассортиментного портфеля.

Каждая компания задумывается над вопросом, что ей продавать и в каком количестве. Решение этой сложной дилеммы позволит получить ассортиментная концепция фирмы.

**Задача формирования ассортиментной концепции** – сформулировать основные принципы, направления и механизмы управления ассортиментом, определить целевую аудиторию покупателей.

Для начала определим, что такое «товарный ассортимент».

**Товарный ассортимент** – это совокупность всей товарной продукции предприятия, включающая ассортиментные группы и отдельные продукты (имеющие торговую марку и не имеющие торговую марку).

Товарный ассортимент характеризуется несколькими показателями.

**1. Ширина ассортимента** – количество ассортиментных групп во всей совокупности товарной продукции.

**2. Глубина ассортимента** – количество изделий в одной ассортиментной группе.

**3. Совместимость** – степень взаимодополняемости и сочетаемости различных ассортиментных групп.

**4. Высота ассортимента** – средняя цена ассортиментной группы.

**5. Подвижность ассортимента** – способность изменяться в соответствии с потребностями и запросами потребителей.

**6. Стабильность ассортимента** – способность сохранять ассортиментную матрицу из наиболее востребованных и доходных ассортиментных позиций.

**7. Актуальность ассортимента** – это постоянная востребованность потребителями ассортиментных позиций, представленных компанией.

Стабильность, широта и высокая подвижность ассортимента – это основные показатели конкурентоспособности торгового предприятия.

**Базисом ассортиментной политики** является стратегия предприятия. Например, если ваш магазин ориентирован на семью, то в его ассортименте обязательно должны быть детские игрушки, вещи для семейного отдыха, несмотря на то, что они могут не приносить высокого дохода.

Развитие товарного ассортимента осуществляется при учете следующих факторов:

- > производственных, финансовых, кадровых возможностей предприятия;
- > потребностей рынка в данной продукции (соответствие ожиданиям потребителей, их покупательской способности);
- > возможностей появления новых ниш.

Многие магазины совершают типичную ошибку: осуществляют закупку продукции по принципу: «закупим и посмотрим, как будет продаваться». Однако данный подход приводит к тому, что в магазине представлен совсем не нужный потребителю товар, который, в свою очередь, занимает большую долю полочного пространства. В конечном итоге у потребителя складывается негативное представление о магазине, и вы теряете своих клиентов.

Для формирования эффективного ассортимента **нужно составлять ассортиментную матрицу и ассортиментный минимум товарной продукции.**

**Ассортиментная матрица** – это необходимый и удовлетворяющий потребности целевых потребителей перечень продаваемых в магазине товаров. Он планируется на длительный период времени и сочетается со стратегическими целями компании.

**Ассортиментный минимум товарной продукции** – это минимальный перечень продаваемой в магазине продукции, соответствующий ожиданиям и потребностям целевых потребителей. Этот документ представляет собой матрицу ассортиментных позиций, которые должны постоянно присутствовать в магазине в определенный период времени. Ассортиментный минимум формируется на основе имеющихся в ассортименте групп товаров и зависит от изменений покупательского спроса и других факторов.

Расположение магазина или торгового предприятия имеет стратегическое значение для его развития и формирования ассортимента. В оценке расположения можно выделить следующие важные аспекты:

- > наличие магистральных транспортных путей;
- > наличие жилых комплексов;
- > структура населения, проживающая в данном микрорайоне.

## 4.2. Формирование ассортиментной матрицы

Формированию ассортиментной матрицы способствуют сами потребители, которые спрашивают тот или иной товар, интересуются, будет ли он в магазине в ближайшее время. Отмечая для себя их запросы, «ленивый» маркетолог может спланировать направления расширения ассортиментной матрицы.

Ассортиментная матрица очень похожа на шкаф с большим количеством

отделений и ячеек, каждая из которых предназначена для определенного товара. На примере магазина одежды можно следующим образом сформировать ассортиментную матрицу. Во-первых, определиться с тем, сколько в магазине должно быть одежды для мужчин, для женщин, для детей. Во-вторых, в каждом сегменте надо определиться, какие виды одежды и в каком количестве нужно будет закупить, как будет представлена продукция в магазине: по брендам, по коллекциям или смешанно. Далее, например, детская повседневная летняя одежда будет разделена на капсулы в зависимости от ситуативности потребления: купальник и панамка; шорты, юбка и футболка, носки, сарафан; джинсы и футболка, кофта и т. д. Самая маленькая ячейка включает в себя описание одной товарной позиции, например, панамка для девочки. Эта ячейка дополняется информацией о количестве данной позиции в разных цветовых и дизайнерских решениях.

**Ассортиментный минимум** представляет собой перечень ячеек, которые должны быть заполнены всегда в определенном количестве. Например, нормальный вариант – это когда в ассортименте представлены четыре вида детских панамок, а минимально – две.

Таким образом, основой формирования ассортимента является классификация товаров по группам в соответствии со стратегией развития компании и ожиданиями и потребностями потребителей.

**Основой формирования ассортимента** является изучение спроса на ассортиментные позиции, которое может осуществляться методом приближений. Для сбора информации, прежде всего, можно использовать собственные ресурсы и информацию от покупателей, поставщиков, отчеты и результаты исследований. Некоторые данные можно запросить у производителей продукции, они также могут предоставить аналитический обзор рынка и тенденций.

В рамках ассортиментного анализа целесообразно применить следующие **методы изучения спроса**.

1. Оперативный метод, основанный на учете ежедневной реализации продукции по количеству, сумме, структуре ассортимента. На основании данного метода целесообразно построить график, отражающий динамику спроса на ассортиментные позиции по времени, например, по дням недели.

2. «Журнал неудовлетворенного спроса», в котором фиксируются заявки потребителей на отсутствующие в ассортименте магазина товары. Каждая позиция должна рассматриваться как потенциальная единица ассортиментного портфеля.

3. Опросы существующих и потенциальных покупателей.

4. Наблюдение за поведением потребителей в торговом зале. Целесообразно осуществлять фотографирование торгового зала через определенные промежутки времени, что позволит понять, кто и в какое время покупает продукцию, чем вызвана активность или пассивность покупателей, фокус-группы.

5. Общение с посетителями магазина.

6. Представить себя на месте покупателя и посмотреть на торговый зал и

ассортимент «его глазами».

7. Анализ траектории клиентского потока и предпочтений покупателей относительно места совершения покупки.

8. Совершить пробные покупки в собственном магазине и магазинах конкурентов.

Полноценный ассортиментный анализ включает в себя использование нескольких известных и универсальных методов. Применяя их, компания может разработать рекомендации для формирования сбалансированного ассортимента, повышающего экономическую устойчивость предприятия.

Начальным этапом *оптимизации ассортимента* является определение процентного соотношения групп покупателей. Для того чтобы определить, кто же является целевым потребителем, нужно провести мониторинг покупателей по месту проживания. Например, покупателей можно разделить на категории:

- > жители близлежащих домов;
- > автомобилисты, проезжающие по улице;
- > сотрудники близлежащих офисов.

В свою очередь, жителей близлежащих домов можно разделить на домохозяйек, работающих мужчин, работающих женщин, пенсионеров, молодежь и детей. Далее следует *определить долю (в процентах) каждой категории покупателей* в общем количестве покупателей. Покупатели, представленные в данной диаграмме в большем количестве, являются целевыми потребителями, следовательно, их запросы нужно учитывать при формировании ассортимента.

Для каждой из вышеуказанных категорий *определяются поведенческие характеристики:*

- > предпочтения по времени совершения покупки;
- > предпочтения относительно места совершения покупки;
- > тип совершения покупки;
- > требования к товару и процессу покупки (престижность, натуральность, удобство расположения товара);
- > ожидания в отношении средств навигации, обслуживания.

Одним из наиболее популярных и эффективных методов анализа ассортимента является *АВС-анализ*.

Идея АВС-анализа строится на принципе Парето: «за большинство возможных результатов отвечает относительно небольшое число причин», или на всем известном правиле «20/80».

*Первым этапом анализа* является разбивка ассортимента на группы по степени влияния на общий результат. В качестве принципов группировки можно использовать величину выручки, получаемой от конкретной ассортиментной группы, объем продаж или другие параметры. Объем продаж целесообразно использовать при сравнении однородных по составу и цене товаров. Если товары не однородны, то лучше производить сравнение по объединению выручки.

Вышеуказанная операция позволит выделить группу «А» (ассортиментные позиции, сумма долей с накопительным итогом которых составляет 50 % от

общей суммы параметров), группу «В» (ассортиментные позиции, сумма долей с накопительным итогом которых составляет от 50 до 80 % от общей суммы параметров) и группу «С» (оставшиеся ассортиментные позиции, сумма долей которых составляет от 80 до 100 % от общей суммы параметров).

Таким образом, в ходе ABC-анализа происходит *ранжирование товаров*. Определяется, что товары категории «А» необходимо жестко контролировать, так как они обеспечивают большую долю в общем объеме продаж и обеспечивают высокую доходность. Контроль за товарами категории «В» может быть текущим, а в отношении категории «С» – периодическим.

ABC-анализ не должен быть одноразовым, он должен проводиться постоянно, что позволит определить постоянно необходимые потребителям ассортиментные позиции и не исключить их из ассортиментного портфеля.

Часто бывает, что товар, относящийся к категории «С», несет на себе не большую долю продаж, однако он продается со стойкой периодичностью, возможно, в совокупности с какой-либо другой продукцией. Если исключить его из ассортимента, то потребитель уже не будет в полной мере удовлетворен покупкой основного товара, а это неправильно.

Также, существенное сокращение категории «С» может привести к тому, что через определенное время оставшиеся товары распределятся по тому же правилу, но общий результат деятельности предприятия может снизиться на 50 %.

*Матрица BCG (Бостонской консалтинговой группы)*. Анализ по матрице BCG осуществляется на основе внутренней информации компании и позволяет сделать полезные выводы.

Матрица BCG представляет собой матрицу, на которой отражаются позиции ассортиментных групп в общем объеме продаж и с учетом темпа роста по сравнению с предыдущим периодом.

На оси X фиксируется доля ассортиментной группы в объеме продаж (рассчитывается как отношение объема продаж продукта к объему продаж всей компании за соответствующий период).

На оси Y фиксируются темпы роста продаж продукта по отношению к предыдущему периоду (рассчитывается как отношение объема продаж данной ассортиментной позиции за текущий период к ее объему продаж за предыдущий период). Если товар является новинкой и ранее не присутствовал в ассортименте, то следует темпы его роста принимать за 100 %.

Точку раздела товаров по темпам роста определяют как средний темп роста всего ассортимента компании за определенный период. Точку раздела товаров по величине доли в объеме продаж определяют путем экспертной оценки после нанесения на матрицу всех товаров компании.

Точка, обозначающая товар, имеет размер в зависимости от его вклада в прибыль компании либо маргинального дохода на объем от продаж данного товара.

Исходя из построения данной матрицы, *выделяются четыре группы товаров*, в соответствии с определением конкретного товара в соответствующий квадрант: «звезды», «дойные коровы», «трудные дети»,

«собаки». В отношении каждой из групп разрабатывается продуктовая стратегия.

**«Дойные коровы»** – это товары с низким темпом роста и высокой долей рынка. Они обеспечивают стабильный и высокий доход компании, требуют мало инвестиций. Как правило, это популярные и пользующиеся спросом товары. В отношении них целесообразно использовать стратегию «сбора урожая», т. е. при минимальных затратах получать максимальную отдачу.

**«Звезды»** – товары, имеющие высокий темп роста и высокую долю в общей прибыли компании. Это молодые лидеры рынка, находящиеся на этапе роста популярности, однако требующие существенных инвестиций. В дальнейшем при грамотном продвижении данных товаров они могут стать «дойными коровами».

**«Собаки»** характеризуются невысокой долей рынка и низкими темпами роста. Чаще всего это товары, имеющие высокую себестоимость по сравнению с конкурентами. Если это не товары сопутствующего спроса, то целесообразно постепенно выводить их из ассортимента или минимизировать инвестиции в них.

**«Трудные дети»** отличаются высокими темпами роста, но низкой долей рынка. Это товары-загадки. Еще неизвестно, как они покажут себя в будущем. Так как рынок еще не сформирован, то спрос нестабилен и ожидания потребителей в их отношении непредсказуемы. Для поддержания данной позиции необходимы инвестиции, что позволит перевести их в категорию «звезд». В противном случае их рост постепенно замедлится и они станут «собаками».

Анализ с использованием данной матрицы также необходимо осуществлять в динамике не реже 1 раза в квартал. Оценивая траектории движения продуктов по матрице, можно спрогнозировать дальнейшее положение товара в ассортименте и разработать программу, направленную на устранение неблагоприятных тенденций.

Более того, данный вид анализа позволит сбалансировать ассортимент компании, определить потенциал текущего ассортиментного портфеля и разработать стратегии работы с ним. Идеальный вариант продуктового портфеля – это продукты, приносящие финансовую прибыль, и продукты, находящиеся на стадии внедрения и роста. Продукты, относящиеся ко второй категории, развиваются за счет первой.

**Анализ по методу Дибба-Симкина** . Данный вид анализа осуществляется для классификации товаров и позволяет определить направления развития товарных групп и пути оптимизации товарного ассортимента. Информационной основой для анализа являются данные о динамике продаж и себестоимости продукции (включающей только переменные затраты, без учета постоянных затрат). Классификация товаров позволит *выделить несколько групп*.

**А** – самая интересная для компании группа, являющаяся эталоном для введения новых ассортиментных позиций. Целесообразно расширять данную товарную группу, так как она приносит большую прибыль по сравнению с

другими.

**В1** – ассортиментная группа, имеющая потенциал к увеличению доходности. Использование маркетинговых инструментов: повышение цены, поиск более выгодных поставщиков для снижения закупочных цен, – позволит увеличить прибыль предприятия от продажи данной продукции.

**В2** – это группа, высокая рентабельность которой одновременно с высокими объемами продаж позволит существенно увеличить прибыль компании. Следует приложить усилия для увеличения объема продаж данной товарной группы (используя мероприятия по стимулированию сбыта, рекламу, мерчендайзинг).

**С** – группа, к которой относятся менее ценные для компании товары, так как они имеют низкий потенциал к увеличению прибыльности. Предприятию следует задуматься над тем, как постепенно заменить эту категорию на более прибыльную.

Важной составляющей данного типа анализа является *учет нескольких факторов*.

1. ***Время присутствия товара на рынке.*** Учитывая жизненный цикл товара и уровень интереса к нему потребителей можно изменить представление о перспективах роста его доходности. Например, если товар является новинкой, то не следует делать поспешных решений о том, что он не будет приносить прибыль через некоторое время. Возможно, потребители еще не успели оценить его по достоинству, и поэтому объемы продаж не соответствуют плановым. Однако через некоторое время ситуация может кардинально измениться, и продажи резко пойдут вверх.

2. ***Информация о представленности данной продукции у конкурентов.*** Анализ ассортимента конкурентов – важный фактор повышения конкурентоспособности предприятия. Если аналогичная ассортиментная позиция хорошо продается в соседнем магазине, следует задуматься над тем, почему она плохо продается у вас. Возможно, следует изменить выкладку или выделить товар ярким ценником.

3. ***Рыночные тенденции.*** Например, популяризация здорового образа жизни обуславливает увеличение спроса на спортивные товары и экологически чистые продукты питания.

Осуществляя подобный анализ, компания может определить перспективы развития ассортимента и способы повышения эффективности управления им.

Оценивая соотношение объема продаж в стоимостном выражении и вклада товара в покрытие затрат на его продвижение, осуществляется распределение продукции на четыре группы. Финансовый вклад в покрытие затрат рассчитывается как разность между выручкой от реализации товаров и переменными затратами.

**Оптимизация ассортимента портфеля** предполагает управление маржинальным доходом и долей чистой прибыли в выручке компании. Для поиска вариантов оптимизации ассортимента рассчитывают следующие показатели: точку безубыточности, предельную прибыль, объем продаж.

**Определение точки безубыточности** необходимо рассчитывать для

того, чтобы представлять себе, в какой момент и при каком объеме продаж предприятие будет получать прибыль от продаж ассортиментной позиции. Для расчета точки безубыточности используется следующая формула:

$$Тб(нп) = Опр / Пп,$$

где:

Тб(нп) – точка безубыточности в натуральных показателях;

Опр – общие постоянные расходы;

Пп – предельная прибыль на единицу продукции.

$$Тб(дв) = Тб(нп) * Оц,$$

где:

Тб(дв) – точка безубыточности в натуральных показателях;

Тб(нп) – точка безубыточности в натуральных показателях;

Оц – отпускная цена единицы продукции.

*Оценка предельной прибыли на единицу товара:*

$$Пп = Оц - Пз,$$

где:

Пп – предельная прибыль на единицу товара;

Оц – цена продажи товара;

Пз – переменные затраты на единицу продукции.

Увеличения предельной прибыли можно достичь за счет повышения цены товара или снижения затрат на производство и продвижение продукции.

*Объем продаж, обеспечивающий планируемую величину прибыли, можно рассчитать по формуле:*

$$Оп = (Пз - П) / Пп,$$

где:

Оп – объем продаж;

Пз – постоянные затраты;

П – прибыль;

Пп – предельная прибыль.

### 4.3. Принципы управления ассортиментом

Современные принципы управления ассортиментом в рамках реализации ленивого маркетинга – это основополагающие начала, которыми следует руководствоваться при разработке ассортиментной стратегии.

Принципы управления ассортиментом должны сочетаться с маркетинговой



стратегией компании.

1. **Сочетаемость.** Ассортиментная стратегия должна находиться в соответствии и способствовать развитию сбытовой, ценовой, коммуникационной и другим стратегиям развития компании.

2. **Ориентация на покупателей-клиентов.** Товар, представленный в магазине, должен соответствовать потребностям и ожиданиям покупателей, иначе он не будет продаваться.

3. **Развитие.** Потребности покупателей изменяются и растут. Ассортимент должен изменяться не только в соответствии с новыми потребностями, но и опережая их появление.

4. **Профессионализм.** Управление ассортиментом и оценка его параметров должна осуществляться профессионалом, т. е. человеком, который не только знает теоретические основы управления ассортиментом, но и имеет навыки их использования, а также обладает способностью аналитически мыслить, осуществлять факторный анализ и принимать взвешенные решения.

5. **Эффективность.** Управление ассортиментом должно приносить свои плоды – увеличивать прибыль компании. Каждая ассортиментная позиция должна вносить свой вклад в увеличение маржинальной прибыли и доходности предприятия. Именно для этого в данной главе были рассмотрены основные показатели оценки состояния ассортимента.

Воплощением принципов управления торгового ассортимента является ассортиментная стратегия.

**Ассортиментная стратегия** – это ключевой момент формирования и развития товарного ассортимента. Эффективность ассортиментной стратегии – это залог эффективности работы всего предприятия.

Можно определить две цели разработки и реализации ассортиментной стратегии: непосредственную и перспективную.

**Непосредственная цель** – продажа товаров и увеличение товарооборота предприятия.

**Перспективная цель** – развитие устойчивой лояльности потребителей к предприятию.

Для достижения данных целей предприятию нужно постоянно работать со своими потребителями, изучать их потребности и прогнозировать возникновение новых. Важное направление ассортиментной стратегии – привлечение новых и удержание постоянных потребителей.

Привлечение новых покупателей, как правило, происходит в период проведения **наступательной стратегии**, когда торговое предприятие вводит новые ассортиментные позиции, которые будут пользоваться спросом у потенциальных клиентов компании. Однако успех реализации данной стратегии возможен при наличии информации об этих потенциальных потребителях и их потребностях и ожиданиях. Также важно информировать потребителя о том, что в вашем магазине появился интересующий его товар. Для этого можно использовать рекламные листовки, плакаты, купоны.

Можно выделить следующие **типы наступательных стратегий**:

> широкомасштабное наступление – введение новых ассортиментных

позиций в большинстве товарных категорий;

> стремление противостоять преимуществам конкурента или превзойти их – введение ассортиментных позиций, присутствующих в ассортименте конкурентной компании и, возможно, их дополнение;

> обходные маневры – поддержание постоянства востребованных позиций и одновременное расширение ассортимента по потенциально востребованным категориям;

> тайная война – небольшое изменение ассортиментной матрицы, основанное на результатах исследований потребностей потребителей, но позволяющее повысить их удовлетворенность от посещения магазина и усилить лояльность;

> активные упреждающие удары – ответные действия изменения ассортимента конкурентами, заключающиеся в соответственном изменении ассортиментной матрицы и ее оптимизации.

Эффективность наступательной стратегии определяется тем, насколько выгоды от ее реализации превышают соответствующие затраты.

**Оборонительные стратегии** используются для удержания постоянных клиентов. Инструменты их реализации – поддержание постоянства ассортимента, востребованного целевыми покупателями, а также мониторинг появления новых потребностей и их своевременное удовлетворение.

В рамках реализации ассортиментных стратегий следует учитывать некоторые правила формирования и развития ассортимента.

Можно сформулировать следующие **правила формирования и развития ассортимента магазина**:

> ассортиментный портфель компании должен учитывать потребности целевого и второстепенных покупательских сегментов;

> продуктовый ассортимент должен учитывать основные и сопутствующие потребности покупателей;

> политика ценообразования должна учитывать ассортиментную политику, цены на товары должны формироваться с учетом покупательской способности и обеспечивать рентабельность предприятия.

Таким образом, **управление развитием торгового ассортимента компании** – важная стратегическая задача, для решения которой требуются профессионализм сотрудников, значительный ресурсный потенциал (наличие финансовых, складских, энергетических и других ресурсов), партнерские взаимоотношения с поставщиками, творчество и многое другое. Однако **эффективный ассортимент** – это залог активного развития предприятия и укрепления лояльности потребителей.

## ГЛАВА 5. Продвижение товаров и услуг

### 5.1. Система продвижения

Красивые вывески, рекламные ролики по телевидению и радио, листовки и подарки, вручаемые промоутерами, дегустации и выставки, акции и распродажи – известные каждому потребителю «уловки», заставляющие его обратить внимание на предложение предприятия. Используя их, предприниматель старается не только привлечь внимание к своей организации, но и стимулировать первую покупку, сделать случайного клиента постоянным покупателем.

Для многих уже очевидно, что **продвижение товаров и услуг** – это комплекс мероприятий предприятия, направленный на стимулирование покупателей к совершению покупок. Современное предприятие имеет в своем арсенале «портфель» инструментов ленивого маркетинга, посредством которых он воздействует на своих клиентов.

Зачем «продвигать» продукцию? Это нужно:

> для привлечения новых покупателей (каждый продукт должен найти своего потребителя, а потребитель должен найти свой продукт);

> для стимулирования повторной покупки (важна не столько первая покупка, сколько последующие);

> для повышения лояльности потребителей к организации и ее продукту (если покупатель удовлетворен покупкой, то у него складывается благоприятное отношение о компании);

> для повышения интереса потребителя к деятельности компании (компания, которая всегда удовлетворяет потребности своих потребителей и приятно удивляет их, становится интересна во всех ее проявлениях);

> для установления соответствия ожиданиям потребителей (мероприятия по продвижению стали привычным и ожидаемым направлением деятельности организации с позиции потребителя, потребитель ожидает акции, скидки, конкурсы и т. п.);

> для избавления от остатков «устаревшей» продукции (зачастую посредством мероприятий по продвижению организация может «избавиться» от остатков «не совсем нужной» продукции).

Рассмотрим, как реализуются вышеуказанные задачи в контексте ленивого маркетинга.

Начинать привлекать новых потребителей можно задолго до начала работы магазина. Это позволит информировать большое количество потенциальных потребителей и подогреть их внимание к вашему предложению. Именно с такой целью крупные **магазины не менее, чем за две недели до открытия**, начинают активную рекламу, транслируя по телевидению и радио свои рекламные ролики. Не меньшим эффектом обладает наружная реклама и яркие вывески с соответствующими призывами: «Скоро открытие!», «Новая коллекция».

Непосредственно в день открытия или представления новых коллекций можно использовать распространение листовок или кукол-промоутеров, приглашающих в магазин. В качестве дополнения можно предложить покупателю дегустацию, скидку или подарок за покупку.

**Формирование первого впечатления от магазина** – один из решающих

моментов в продвижении. Важно создать радужную и праздничную атмосферу, чтобы в дальнейшем у потребителей складывались в отношении вашего предприятия только приятные впечатления. Если вы одновременно хотите стимулировать долговременные отношения с потребителем, то это очень удобный момент для распространения дисконтных или клубных карт, а также сбора событийной и потребительской информации о потребителях с целью реализации event-маркетинга. Помните, довольный покупатель сообщает информацию о понравившемся магазине как минимум еще 20 знакомым!

Если покупатель уже ваш, следующая задача – ***удержать его и стимулировать следующие покупки.*** Для этого можно использовать дисконтные и клубные карты, которые сформируют представление выгоды сотрудничества с вашей компанией. Желательно, чтобы скидки были накопительными, что спровоцирует увеличение суммы одной покупки и частоты покупок. Однако это тоже не главное...

Надо так обслужить покупателя, чтобы ему было комфортно и возникало желание вернуться еще раз. Такое впечатление складывается из следующих элементов:

- > внимательное отношение (консультирование, предоставление дополнительной информации о товаре и способах использования, предоставление дополнительных услуг);

- > учет потребительских предпочтений и желаний (уведомление о поступлении новой коллекции);

- > внимание к индивидуальным потребительским характеристикам (поздравление с днем рождения, с праздниками);

- > создание комфортной обстановки (отсутствие очередей, наличие удобных кресел, мест для парковки автомобиля и для установки детской коляски, приятная музыка, красивое торговое оборудование и т. п.).

Представьте себя на месте своего покупателя, и вы сразу поймете, что ему нужно. Либо спросите его об этом. Современные покупатели уже не пугаются вопросов консультантов и охотно отвечают на них, ожидая, что в следующий раз уровень сервиса возрастет.

***Повышение лояльности*** – сложная маркетинговая задача, решение которой возлагается на весь персонал. Особенно на работников «первой линии», которые непосредственно общаются с клиентами. Это должны быть не только внешне приятные продавцы-консультанты, но и в некоторой степени психологи. В их задачу входит не только продажа товара, но и выявление потребности, и ее удовлетворение, а также формирование атмосферы доброжелательности. Покупатель может не найти нужную ему модель, но если ему понравится, как с ним общались, то он высоко это оценит и придет снова. ***Торговый персонал должен всегда помнить,*** что он является «лицом» компании и впечатления от общения с ним проецируются на имидж всего предприятия.

Интерес к компании со стороны потребителей проявляется в следующих случаях:

- > если она интересуется жизнью покупателей;

> если она ориентирована на удовлетворение потребностей своих потребителей;

> если она ценит и уважает их время, затраты и время;

> если она открыта и предоставляет информацию о себе;

> если она дорожит своими потребителями и готова на некоторые уступки ради их удержания;

> если она сопровождает своих потребителей в важные для них периоды времени.

В случаях, когда хотя бы некоторые из этих «если» соблюдены, потребитель будет интересоваться тем, что происходит с организацией. Для того чтобы удовлетворить этот интерес, надо **сформировать систему коммуникаций**. В качестве каналов коммуникаций можно использовать информационные доски, корпоративные газеты, листовки, репортажи о компании в СМИ, интервью и персоналом организации, личное общение с покупателями, web-сайт, Direct-mail, выставки и ярмарки и многое другое. Расскажите потребителю об истории компании, об основных принципах деятельности и перспективах развития, о продуктах и услугах, о том, как вы любите своего потребителя и дорожите им. Предложите поучаствовать в разработке акций или в опросе, в проведении детского конкурса.

Современный потребитель искушен различными уникальными коммерческими предложениями. Конкурентная рыночная среда привела к тому, что повсюду поступают предложения о снижении цены, дополнительном сервисе, подарочном купоне и т. п. Эти инструменты стали «ожидаемыми». Если женщина-покупатель приходит в магазин и ей не предлагают скидку на понравившийся ей товар или не оформляют дисконтную карту, то ее ожидания не оправдываются. Для покупателя бытовой техники стали «ожидаемыми» покупка в кредит и доставка товара до дома, для покупателя мобильного телефона – бесплатная настройка доступа в Интернет и MMS, для клиента спортивного клуба – личный шкафчик в раздевалке и всегда чистые полотенца. Именно поэтому организации надо постоянно обогащать свой продукт, дополняя его сопутствующими продуктами и сервисом, чтобы соответствовать «ожиданиям» своих потребителей.

В свою очередь, если ваше предложение предвосхищает ожидания потребителей, то это значит, что вы смогли разработать конкурентное преимущество, которое выделит вас на фоне конкурентов.

Каждый продукт, так же, как и человек, так же, как и организация, имеет свой жизненный цикл. И случается так, что он перестает быть популярным или столь необходимым потребителю, как раньше. Это приводит к существенному снижению объема продаж и скоплению товара на складе. В таком случае можно использовать инструменты продвижения. Например, предложить этот продукт по сниженной цене или использовать его в качестве бесплатного подарка (предварительно выяснив, а нужен ли он вашему потребителю).

Все вышеуказанные задачи реализуются предприятиями в разной степени в зависимости от рынка, области деятельности, специфики продукта или услуги, ожиданий потребителя и уровня коммуникативности с ним. Тем не

менее, несмотря на то, что какая-то задача в какой-то момент становится наиболее актуальной, про остальные забывать тоже нельзя. Это существенно снизит общий эффект воздействия на потребителя. Именно поэтому мы и говорим о системе продвижения, в которой все элементы важны и взаимосвязаны.

*К элементам системы продвижения можно отнести* рекламу (во всех ее проявлениях), мероприятия по стимулированию сбыта, мерчендайзинг, участие в выставках и ярмарках, личные продажи, direct-mail, event-маркетинг.

Их можно представить и структурно (см. табл. 3).

### **Таблица 3** **Структура элементов системы продвижения**

## **5.2. Процесс продвижения**

Продвижение продукции и услуг осуществляется в разных компаниях по-разному. Однако можно определить некоторые стандартные для всех этапы:

- > определение целей и задач продвижения;
- > определение целевой аудитории;
- > выбор инструментов продвижения;
- > бюджетирование продвижения;
- > определение временных рамок мероприятий по продвижению;
- > определение показателей эффективности продвижения.

Продвижение продукции и услуг можно осуществлять как непосредственно силами предприятия, так и прибегая к *помощи специализированных агентств*.

Если предприниматель принимает решение организовывать процесс продвижения силами собственных сотрудников, то нужно быть готовым к кропотливой и креативной работе. Важно определить не только товары, которые необходимо продвигать, но и провести опрос потребителей, чтобы определить, какие инструменты будут действенны. Здесь неопределимой является роль торгового персонала, так как именно работники торгового зала и менеджеры, активно общаясь с покупателями, могут дать верную информацию об их интересах и ожиданиях.

В то же время если вы решили возложить эту ответственную задачу на специализированное агентство, то нужно помнить следующее:

- > популярное рекламное агентство, имеющее большой опыт работы на рынке – это, прежде всего, высокие затраты;
- > молодые агентства зачастую могут быть очень креативными и предоставить более полный спектр услуг и вариантов за невысокую цену;
- > привлекайте агентство к планированию бюджета, чтобы они знали пределы ваших финансовых возможностей и действовали в рамках;
- > предложенную агентством модель продвижения обязательно опишите

менеджерам и торговому персоналу; они наверняка смогут дать полезные замечания и дополнения.

**Процесс продвижения состоит из следующих этапов:** подготовка информации для потребителя, выбор канала передачи информации, передача информации, получение обратной информации, оценка эффективности продвижения и выводы.

Информационное сообщение для потребителя должно быть ярким, коротким, запоминающимся. Это может быть небольшой и яркий слоган, который можно было бы передавать из уст в уста.

Канал передачи сообщения должен быть доступным и удобным для потребителя. При размещении телевизионного ролика определите, будет ли время трансляции удобным для потенциального потребителя. Если вы предполагаете использовать наружную рекламу, то подумайте, обращает ли на нее внимание ваша целевая аудитория. То же самое касается размещения POS-материалов. Если стикер несет информацию о детском продукте, то он должен быть расположен на уровне глаз ребенка.

**Процесс передачи информации** должен быть быстрым и незатруднительным для потребителя. Также он не должен сопровождаться большими денежными затратами.

Важно узнать, какой эффект произвело информационное сообщение на потребителя, показалось ли оно ему интересным и позволило ли оно решить поставленные задачи.

**Оценка эффективности процесса продвижения** зависит от плановых показателей, которые были определены перед реализацией программы продвижения. Можно определить не только экономическую эффективность, ориентированную на прирост в продажах, но и социальный эффект, благодаря которому повышается имидж компании и повышается лояльность потребителей.

### **5.3. Мероприятия по стимулированию сбыта**

Управление продвижением имеет в своем арсенале разнообразные средства достижения целей: рекламу, публицити, стимулирование сбыта, рекламу в местах продажи, использование мероприятий спортивного и увеселительного характера, персональные продажи. Предлагаем следующие краткие определения используемых понятий.

Реклама – это оплачиваемая рекламодателем информация о продукте или компании, размещаемая различными средствами в коммуникационных каналах для стимулирования продаж ее продукции или услуг.

В широком смысле рекламное воздействие осуществляется посредством использования средств массовой информации: газет, журналов, радио, телевидения и других (наружная реклама: щиты, растяжки, реклама на транспорте, вывески), – или с прямым обращением к покупателю с помощью почтовых отправок.

Реклама может выполнять несколько функций: информационную, напоминающую, стимулирующую, пропагандирующую, имиджеобразующую.

Основой рекламы является рекламное сообщение, которое несет в себе всю основную информацию, которую хочет донести до потребителя рекламодатель.

Для того чтобы разработать яркое и содержательное рекламное сообщение, а также выбрать оптимально эффективные каналы и средства рекламы, лучше обратиться в специализированное рекламное агентство.

Паблисити – это не персональное обращение к целевой аудитории. К формам паблисити можно отнести: официальные заявления в прессе представителей компании, сообщения в новостных программах, комментарии редакторов в прессе о продукции компании или ее деятельности. Эти сведения не оплачиваются самой компанией и формируют в сознании потребителей представление достоверности и объективности.

Современные маркетологи пришли к выводу, что для повышения эффективности паблисити лучше использовать более широкий спектр средств связей с общественностью (паблик рилейшнз), чем только паблисити.

Стимулирование сбыта – это комплекс маркетинговых мероприятий, направленных на стимулирование покупателей к покупкам продуктов или услуг компании в ближайший период. Стимулирование сбыта в деятельности компаний представлено в виде промо-акций (BTL и ATL), программ лояльности и удержания клиентов, event-мероприятий, мерчендайзинга, бонусных схем, выставок, ярмарок.

Стимулирование сбыта затрагивает всех участников товаропроводящей цепи: от дистрибьютора и до конечного потребителя. Для каждого звена разрабатываются программы, стимулирующие именно его покупательскую активность.

Стимулирование сбыта в канале сбыта включает в себя презентации продукции и услуг компании, разработку торгового оборудования, позволяющего лучше представить продукт конечному потребителю, программы мотивации дистрибьюторов, супервайзеров, торговых представителей. Для того чтобы разработать эффективную программу, нужно проанализировать эффективность предыдущих программ, выяснить потребности и мотивационные ожидания субъекта сбыта.

Информация о программах, направленных на стимулирование покупки покупателем или повышение удовлетворенности потребителя, размещается на упаковках продукции, рекламных материалах, POS-материалах, в рекламных роликах по телевидению и радио. Подобную информацию могут передавать специальные консультанты (дистрибьюторы), промоутеры – во время акции, консультанты – на выставках и ярмарках, диспетчеры – на «горячих линиях».

В рамках реализации мероприятий по стимулированию сбыта могут решаться другие маркетинговые задачи.

К мероприятиям по стимулированию сбыта, несомненно, относятся различные конкурсы, которые проводятся в магазине. Например, «конкурс на лучший рисунок» в супермаркете. Данное мероприятие может преследовать решение следующих задач: привлечение потребителей в магазин,



информирование покупателей о новинках и формирование положительного отношения к компании. Родители, которые привели детей на этот конкурс, могут совершить покупки и получить информацию о новых продуктах и услугах. Одновременно они получают удовольствие от того, что магазин позаботился об их детях, оценил их творчество и подарил подарки.

Презентация продукта в момент совершения покупки – тоже инструмент стимулирования сбыта, который часто используют предприятия быстрого питания. Например, продавцы в «Макдональдс» перед тем, как выбить чек за покупку, обязательно предложат какой-либо дополнительный продукт из ассортимента, что позволит увеличить сумму заказа. Если форма подачи данной информации ненавязчива и вежлива, то потребитель воспринимает ее положительно и зачастую покупает рекомендуемый продукт. Таким образом, вложения в обучение персонала технике стимулирования продаж в момент общения с потребителем оправдывают себя и позволяют компании увеличивать прибыль.

Использование развлекательных и спортивных мероприятий в качестве мероприятий по стимулированию сбыта проводятся не столь часто, как акции, однако их эффективность также себя оправдывает. Помимо того, что они существенно воздействуют на рост продаж, они также несут большую имиджеобразующую нагрузку. Положительные эмоции, которые получает потребитель или покупатель, присутствуя на концерте или участвуя в спортивной эстафете, в дальнейшем формируют положительные ассоциации с компанией-организатором (заказчиком).

Персональные продажи – важный инструмент стимулирования сбыта, ориентированный, прежде всего на формирование оптимального контакта с потребителем в момент продажи ему товар или услуги.

Вышеперечисленные инструменты продвижения можно назвать комплексом продвижения продукции и услуг компании. Таким образом, управление продвижением – это координирование и балансировка разнообразными инструментами маркетинга с целью стимулирования дополнительных продаж, формирования положительного имиджа, привлечения новых потребителей.

Управление продвижением должно сочетаться с общими маркетинговыми целями компании и способствовать их достижению.

#### **5.4. Мерчендайзинг торгового зала**

Согласно маркетинговым исследованиям, 85 % решений о покупке принимаются непосредственно в магазине. Покупатель, находясь в торговом зале, подвергается воздействию выкладки, рекламных материалов, музыки и совершает незапланированные покупки. Именно для этого современные ритейлы применяют различные инструменты для увеличения времени пребывания потребителя в магазине и стимулирования его покупательской активности. Поэтому, красиво и правильно выставив товар на полке, можно

существенно увеличить его продажи. Таким образом, мерчендайзинг также можно использовать в качестве эффективного инструмента ленивого маркетинга.

**Мерчендайзинг торгового зала** – это очень действенный инструмент ленивого маркетинга, существенно влияющий на конкурентоспособность торгового предприятия. От того, насколько комфортно будет потребителю в вашем магазине, в высокой степени зависит то, сколько денег он потратит, вернется ли он к вам снова. В современной литературе представлено большое количество определений мерчендайзинга. Однако в данном пособии под мерчендайзингом будем понимать систему мероприятий, направленных на привлечение внимания потребителей и стимулирование их покупок посредством оформления торгового зала и обеспечения эффективной выкладки товара.

Все приемы мерчендайзинга очевидны и просты. Здесь не нужно проводить сколько-нибудь сложные расчеты и измерения. Решение проблемы, как правило, находится на поверхности. Именно поэтому он имеет прямое отношение к ленивому маркетингу.

Для понимания сущности мерчендайзинга необходимо определить *некоторые его категории*.

**Место продажи** – место в торговом зале, где покупатель может увидеть товар и принять решение о его выборе и покупке.

**Основное место продажи** – единственное место в торговом зале, где представлен весь ассортимент определенной продуктовой группы.

**Дополнительное место продажи** – место в торговом зале, используемое для увеличения вероятности покупки товара (вне основного места продаж).

**Ассортиментная группа** – продукция, обладающая сходными потребительскими характеристиками, представленная под одной торговой маркой.

**Ассортиментная позиция (SKU – Stock Keeping Unit)** – одна марка в одном типе упаковки, одного объема.

**Единый корпоративный блок** – вся продукция компания, сгруппированная в единый корпоративный блок на месте продаж.

**Фейсинг** – единица продукции определенной марки, вида, упаковки, видимая покупателю.

**POSM (Point of Sales Materials)** – рекламные материалы, располагаемые в торговом зале или непосредственно на местах продаж.

**К основным направлениям мерчендайзинга** можно отнести:

- > обеспечение эффективного запаса;
- > расположение товарных секций в сочетании с потребностями потребителей и выгодами торгового предприятия;
- > обеспечение выкладки товаров;
- > использование дополнительных мест продажи;
- > музыкальное сопровождение процесса покупки;
- > обеспечение POSM-материалами;
- > оформление торгового зала в соответствии с фирменным стилем

предприятия;

- > обеспечение комфортного присутствия потребителя в магазине;
- > развитие экономической эффективности мерчендайзинга.

Современный мерчендайзинг базируется на нескольких принципах:

**1. Обеспечение чистоты.** Первое, на что обращает внимание потребитель – это чистота пола в торговом зале, отсутствие пыли на полках и товарах, опрятность продавцов и консультантов. Поэтому прежде чем осуществлять расстановку торгового оборудования и товаров, надо обеспечить чистоту. Представьте себя на месте потребителя: вы заходите в магазин, выбираете товар, а на нем слой пыли... Наверняка, у вас сформируется негативное отношение к магазину и появится ощущение, что потребителя здесь не любят.

**2. Обеспечение обзора всего товара для потребителя.** Потребитель, заходя в торговый зал, должен сразу понять, куда ему надо идти, чтобы купить все необходимое. Для этого в торговом зале размещаются указатели товарных секций и обеспечивается максимальная визуализация товаров.

**3. Доступность товара для потребителя.** Товар должен быть максимально доступен покупателю. Под доступностью понимается, прежде всего, возможность взять товар, не прилагая для этого каких-либо серьезных усилий. Необходимо также учитывать потребительское назначение товара. Если это товар для детей, например, игрушка, значит, его надо разместить на уровне роста ребенка.

**4. Комфортность присутствия в магазине.** Понятие комфорта очень широкое, и его сущность во многом зависит от индивидуальных особенностей человека, его психографических характеристик. Тем не менее можно определить ряд стандартных требований к обеспечению комфорта для основной совокупности потребителей. К ним можно отнести следующее.

**1. Удобство перемещения в торговом зале.** Человек должен свободно передвигаться по товарным секциям, не натываясь на других людей и не задевая торговое оборудование.

**2. Музыка в торговом зале.** Музыкальное сопровождение процесса покупок – эффективное средство для стимулирования продаж. Согласно результатам маркетинговых исследований, динамичная музыка обуславливает активное передвижение по торговому залу и ускорение процесса принятия решения о покупке, увеличение импульсных покупок. Медленная (чаще всего классическая) музыка расслабляет покупателя, обеспечивает более длительное его присутствие в торговом зале. Ее используют в торговых залах, где представлены товары тщательного выбора, дорогостоящие товары. Современные ритейлы осуществляют подбор музыкальных произведений, наиболее подходящих позиционированию магазина, а также поведенческим особенностям покупателя.

**3. Качественное обслуживание.** Персонал магазина должен быть готов оказать помощь потребителю в любой момент. Вежливость продавцов и консультантов, способность предоставить всю необходимую информацию высоко оценивается покупателями и формирует лояльность к магазину.

Качественное обслуживание предполагает также внимательное отношение к потребностям покупателя. Например, если в магазин зашла женщина с маленьким ребенком, то хороший консультант наверняка поможет ей разместить детскую коляску и максимально быстро купить все, что ей необходимо.

**4. Предоставление дополнительных услуг (развлекательных, информационных и других).** Зачастую покупатель приходит в магазин не только для того, чтобы совершить покупки, но и для получения консультации о продукте или способах его использования или, например, для того, чтобы оплатить через автомат услуги сотовой связи. Именно поэтому в магазине должны быть необходимые атрибуты, позволяющие удовлетворить соответствующие потребности.

**5. Наличие вспомогательного оборудования,** облегчающего процесс покупки – покупательских корзин, каталок, стульев для отдыха, подставок для сумок, специальных мест для развлечения и отвлечения малышей, сопровождающих своих матерей.

**6. Комплексность использования инструментов мерчендайзинга.** Все инструменты мерчендайзинга необходимо использовать в совокупности. Красиво располагая товар на полке, важно также обеспечить наличие ценников и POSM. В секции товаров для детей необходимо не только сделать игрушки доступными, но и организовать место развлечения малышей, позволяющее их мамам спокойно сделать покупки.

**7. Обеспечение заполненности полок.** Важно сформировать у потребителя впечатление постоянного наличия всего необходимого ему ассортимента в магазине. Поэтому полки всегда должны быть заполнены товарами, удовлетворяющими потребности потребителей.

**8. Обеспечение информативности товаров.** Упаковка товара должна содержать всю необходимую потребителю информацию. Более того, основная ее часть (наименование, вес, жирность и т. п.) должна быть продублирована на ценниках.

**9. Цена должна быть понятна потребителю.**

**10. Структурированность выкладки.** Расположение брендов и ассортиментных позиций на полочном пространстве должно осуществляться в строгом соответствии с ассортиментной матрицей и потребительскими ожиданиями. Как правило, производители, представляя товар магазину, обеспечивают готовую ассортиментную матрицу, соответствующую позиционированию товара.

**11. Соблюдение правила приоритетности расположения товара.** Магазины приходится учитывать потребности не только потребителя, но и производителя или поставщика товара. Поэтому приоритетность расположения товара на полке определяется в соответствии с маркетинговой стратегией предприятия. На приоритетное место выставляется товар, в отношении которого в данный период проводится акция или какая-либо маркетинговая программа.

**12. Обеспечение экономической эффективности использования**

**инструментов мерчендайзинга.** Все инструменты и методы мерчендайзинга должны способствовать увеличению продаж и приносить прибыль. Поэтому необходимо постоянно оценивать экономическую целесообразность их использования.

Таким образом, следование данным принципам позволит торговому предприятию обеспечить эффективное стимулирование продаж и сформировать лояльность потребителя к магазину.

На то, каким образом будет представлен товар в магазине, влияют следующие факторы:

1) имидж магазина – например, все размеры одного товара представлены сразу – это создает чувство упорядоченности;

2) упаковка – поштучно, на вес и т. д.;

3) природа товара – бутылки (на полке), косметика (пробники).

Существуют следующие **методы представления товара в магазине:**

> идейное представление товара – в основе лежит имидж торговой точки (мебель расставляется так, чтобы показать, как она будет смотреться в домашней обстановке), изделия группируются для показа вариантов их использования;

> группировка по ассортиментным группам и стилям (средства от повышенной температуры, болеутоляющие средства, средства от кашля и т. д. – в аптеках выставляются соответствующие таблички около групп лекарственных препаратов для облегчения поиска и подбора);

> организация по цветовой гамме (используется редко);

> выравнивание цен (несколько товаров одной категории, продающиеся по разным ценам, выставляются рядом) – позволяет создать иллюзию ценового выбора;

> вертикальное представление, учитывающее движение человеческого глаза;

> объемное представление – выставляется большое количество товара (например, горы фруктов в овощном отделе), что создает впечатление избыточности товара;

> фронтальное представление – демонстрируется наиболее привлекательная сторона товара (например, книги показываются лицевой стороной).

Под **атмосферой магазина** понимаются визуальные компоненты – цвет, запах, освещение, музыка, которые стимулируют эмоциональное состояние (например, ресторан с уютной обстановкой, приглушенный свет). Освещение позволяет выделить товар (направление пучков света, выделяющих изделие, должно быть в 3 раза ярче основного освещения). Для создания определенного настроения могут использоваться различные оттенки света. Различная цветовая гамма также способна вызвать определенную реакцию. Существуют теплые (красный, желтый) и холодные (синий, зеленый) оттенки цвета. Они-то и создают прямо противоположную психологическую реакцию. Теплые цвета более подходят для точек общественного питания, возбуждая аппетит. Холодные тона полезны при продаже дорогих вещей. Что касается запахов, то

женщины более восприимчивы к ним, чем мужчины. Для привлечения покупателей некоторые магазины используют ароматизаторы с таймером, распыляющие запах через определенные промежутки времени, т. е. используют **аромомеркетинг**.

**Мерчендайзинг** можно представить как совокупность правил эффективного представления товара в торговом зале, а также его выделения посредством различных POS-материалов. **Инструменты мерчендайзинга** позволяют стимулировать сбыт продукции без применения усилий торгового персонала. Таким образом, **технология мерчендайзинга** в некоторой степени заменяет продавцов-консультантов в магазинах и позволяет более активно привлекать покупателей.

Основным в мерчендайзинге является то, что все правила должны быть опробованы на практике, непосредственно на покупателе. Мнение производителя о том, как должен стоять товар на полках магазина, не будет иметь никакого значения, если оно не соответствует мнению покупателя. Изменение расположения продуктовых категорий и выкладок в торговых залах магазинов бытовой техники, мобильных телефонов и продовольственных продуктов зачастую приводят к существенным изменениям в продажах. Если привлечь покупателя к товару, каким-либо образом выделив его, то можно существенно увеличить его продажи. Таким образом, основным субъектом мерчендайзинга, в отношении которого используются все его инструменты (POSM, выкладка, звуковые эффекты, аромаркетинг), является покупатель. Именно для привлечения его внимания разрабатываются планыграммы, схемы выкладок, красивые и яркие плакаты, указатели, ценники и т. п.

В основу концепции мерчендайзинга положены **три основных закона: Запас, Расположение, Представление**. Рассмотрим их подробнее.

**Закон запаса.** Для того чтобы в магазине всегда присутствовал необходимый покупателю товар, нужно определить объем максимального запаса, т. е. то количество продукта, которое должно быть представлено на полке и храниться на складе в течение определенного периода времени (до следующего заказа).

**Закон расположения.** В торговом зале можно выделить как приоритетные места (места, которые максимально приближены к покупателю и привлекают его внимание), так и неприоритетные (плохо заметные места, с низким уровнем доступности для потребителя). В связи с этим необходимо знать объемы продаж определенных товарных групп, марок, видов и упаковок и в соответствии с этим упорядочить все это в торговом зале и на полочном пространстве. Также важно расположить товар лицом к покупателю. Однако не всегда это можно осуществить из-за ограниченности размера полки и из-за неопределенности «лица» товара.

**Закон представления.** Потребитель должен и имеет право знать всю необходимую информацию о товаре: потребительские свойства, данные производителя и продавца, вес, размеры, состав, данные о безопасности, способ применения, побочные эффекты, срок годности и т. п. Поэтому упаковка товара или сопровождающая его документация должны содержать всю эту

информацию. Покупатель не должен прилагать усилий к тому, чтобы получить ответ на все свои вопросы, относительно продукта, который он хочет купить. Для того чтобы предоставить дополнительную информацию, привлекающую внимание покупателя, используются POS-материалы и различные информационные средства.

Практика взаимодействия с потребителями показывает, что приоритетными для них при совершении покупки являются несколько моментов.

1. **Технические характеристики**, а особенно свойства обеспечивающие безопасность использования продукта. Если покупатель хочет уют с автоматическим отключением, то он будет искать именно эту характеристику.

2. **Бренд**. Если у покупателя уже сформировано определенное положительное отношение к торговой марке, то его будет сложно убедить товар другого бренда. Например, если покупатель долгое время пользовался бытовой техникой «Sony», то вряд ли он в будущем захочет купить телевизор или магнитолау какого-либо другого бренда.

3. **Цена**. Принимая решение о покупке, покупатель ориентируется на определенную цену, которую он готов заплатить за продукт. Если продукт стоит дороже, то нужны будут весомые основания к тому, чтобы он его приобрел.

4. **Дизайн**. Современный этап технического развития бытовой техники практически уравнил по комплектации и функциональному содержанию бытовую и компьютерную технику, средства связи. Поэтому покупатель, выбирая себе СВЧ-печь, определив функциональную категорию, следующим этапом будет выбирать дизайн печи в соответствии с дизайном кухни. Таким образом, приоритетным фактором принятия решения о покупке стал дизайн продукта.

Мерчендайзинг в сфере бытовой техники стал играть очень важную роль. Это обусловлено тем, что покупатели этого продукта по большей своей части не являются специалистами и мало разбираются в тонкостях устройства различных аппаратов. Более того, они и не хотят этого знать, так как предпочитают уделить время на изучение каких-либо более важных вещей и решение других задач.

Важным понятием мерчендайзинга является зонирование. **Зонирование** – это распределение служебных и торговых зон помещения. В магазине расположение категорий товаров и служебных зон должно соответствовать определенным правилам и требованиям (безопасности, удобства, совместимости). Служебные зоны должны быть расположены в отдалении от покупателя, чтобы работа персонала не мешала покупателям.

Согласно определенным **санитарным стандартам** продукты питания должны быть расположены в некотором удалении от средств бытовой химии. Пакетированная молочная продукция должна быть размещена в специальных холодильниках, обеспечивающих сохранность ее потребительских свойств и максимально доступна покупателю.

В каждом магазине можно выделить некоторые зоны, к которым

предъявляются **особые требования** ввиду их значимости для покупателя. Например, **зона «входа»** исключительно важна, так как она позволяет человеку «войти» в магазин и понять, что он находится уже не на улице. Поэтому в зависимости от времени года и погоды данные зоны оснащают сплит-системами, которые, выдувая холодный или теплый воздух, создают ощущение комфорта при входе в магазин. Также важным является освещение – оно должно быть ярким, но не шокирующим.

**Служебные зоны**, в которые включаются зона консультантов и кассовая зона, занимают определенную фиксированную величину площади. Данный размер может изменяться только в зависимости от покупательского потока. Расчет полезной площади можно осуществить следующим образом: из площади торгового зала вычесть все служебные зоны. В результате получим **зону покупателя** (которая должна быть не менее 70 %) и зону выкладки, соответственно, около 30 % от полезной площади. Если зона покупателей будет меньше указанного размера, то покупателям будет неудобно ходить по торговому залу, они будут толкаться и нарушать «интимное» пространство друг друга. Поэтому основной мыслью покупателя будет покинуть этот магазин, так как ему в нем не комфортно.

**5. Группировка**. Правильная группировка существенно облегчает проблему выбора покупателя. Ему становится намного легче найти необходимый товар, получить информацию о нем, изучив упаковку. Только если это его не удовлетворит, то он позовет продавца или консультанта.

Эффективная группировка должна удовлетворять следующим требованиям: привлекательности и взаимозаменяемости.

**Максимальная привлекательность** – выделенные, хорошо видимые блоки продукции. Они позволяют покупателю быстро определить, где расположена нужная категория продукта.

**Максимальная взаимозаменяемость** – взаимозаменяемые товары должны располагаться рядом, что позволит покупателю быстро найти альтернативу нужному товару.

Этот критерий можно применить также к бытовой технике. Например, покупатели выбирают телевизор, ориентируясь не на бренд, а на размер диагонали. Если человек уже определился с этим показателем, то ему не нужен телевизор другого размера, поэтому в соответствующем блоке с данной диагональю могут быть только представлены разные бренды и дизайны. Модели с другой диагональю нужно будет обособлять в другие блоки.

**6. Дополнительные места продаж** – это плацдарм для войн между поставщиками, так как они являются источником большой прибыли. Дополнительные места продаж используют для того, чтобы привлечь внимание покупателя к товару вне блока товарной категории.

При оформлении дополнительного места продаж **важно следовать следующим правилам.**

1. Приоритетное место в зале располагается там, где человек либо принимает решение о покупке, либо в том месте, где он вынужден находиться относительно долгое время (например, прикассовая зона, зона товаров



длительного выбора).

2. Ограниченность количества SKU. На дополнительном месте продаж должно быть представлено не более 1–2 SKU продукта. У человека не должно возникать проблемы выбора одной позиции товара. Если покупатель увидел дополнительное место продажи нужного ему товара, то не надо провоцировать его на долгие размышления.

3. Отдаленность от основного места продажи. Дополнительное место продажи должно быть расположено настолько далеко от основного, чтобы покупателю было не совсем удобно вернуться к основной выкладке (где он, возможно, захочет выбрать товар конкурентов).

4. Дублирование продукции. На дополнительном месте продажи продукцию желательно продублировать, а еще лучше обеспечить максимальный запас продукта, рассчитанный на более высокий спрос.

**7. Расположение товара на полке.** Покупатель должен, не прилагая усилий, найти необходимый ему товар на полочном пространстве и понять, как он будет использовать его. Поэтому важно не только обеспечить товар необходимой информацией, но и обеспечить его дополнительными материалами, позволяющими покупателю представить, как он будет выглядеть в процессе его применения (манекены, каталоги, моделирование интерьера). Именно с этой целью салоны мебели для демонстрации преимуществ товаров создают имитацию реальной кухни, с определенным декором, кухонной утварью.

Покупатель всегда должен быть уверен, что, придя в магазин, он найдет все необходимые ему продукты (в зависимости от специализации магазина). Если это продуктовый супермаркет, то в нем обязательно должны быть хлеб, мясо, полуфабрикаты, напитки и т. п. Более того, они должны быть **максимально доступны** по ходу движения покупателя в торговом зале. Для того чтобы облегчить этот путь, нужно использовать указатели товарных категорий, различные навигационные картинки и рисунки, маячки. Использование таких инструментов обеспечит максимальную самостоятельность покупателей и в значительной степени освободит торговый персонал от консультирования по этим вопросам.

**При использовании указателей** желательно размещать на них фотографии или рисунки товарных групп. В описании к товару важно указать его преимущества, приоритетные потребительские характеристики. Перечень важных для потребителя свойств должен сочетаться соответствовать реальному мнению покупателя. Если при выборе утюга покупатель в следующем порядке ориентируется на показатели: бренд, наличие отпаривателя, энергоемкость, наличие дополнительных функций, – то и на ценнике или информационном листе они должны быть указаны в такой же последовательности. Таким образом, покупатель, пробежав взглядом по данному тексту, сразу определит, подходит ему этот товар или нет.

Зачастую случается так, что, несмотря на усилия торгового персонала и приемлемые цены, покупатели все равно чувствуют себя неуютно и желают быстрее покинуть торговый зал. В чем же причина? Нужно определиться с

критериями уюта.

**К факторам, формирующим уют,** можно отнести освещение, оформление торгового зала и его атрибутов в фирменном стиле, удобную навигацию, запахи, униформу торгового персонала, наличие мест отдыха, звуковое сопровождение. Салоны дорогой одежды для создания комфорта и уюта в торговом зале включают классическую музыку, слушая которую, покупатели расслабляются и не торопятся покинуть магазин. В магазинах спортивной одежды используют динамичную музыку, которая соответствует стилю и обуславливает принятие быстрых решений о покупке.

**Освещение торгового зала, оформление торгового оборудования** также должны быть исполнены в едином фирменном стиле компании и подчеркивать преимущества товара. Использование данного приема помогает «приучить» покупателя к фирменному сочетанию цветов и шрифтов, и через некоторое время он автоматически будет узнавать товар компании на полках.

Подобной **ассоциативности бренда** добиваются компании не только в сфере торговли и производства, но и в сфере b2b, например, операторы сотовой связи. Бренд «Билайн» в своем черно-желтом исполнении представлен на огромном количестве атрибутов, начиная от одежды и заканчивая кухонной посудой. Именно поэтому практически у каждого жителя России данное сочетание цветов вызывает ассоциацию с брендом «Билайн» и, соответственно, компанией и ее продуктами.

**Звуковое сопровождение процесса покупки,** как отмечалось выше, также играет большую роль в стимулировании продаж и относится к инструментам мерчендайзинга. Можно отметить **несколько правил в подборе звукового сопровождения.**

1. Музыка не должна быть слишком громкой. Непривычно громкие звуки раздражают покупателя и возбуждают желание покинуть помещение, в котором они раздаются. Поэтому музыка должна быть не громкой, но и не напрягающей слух, иначе покупатель может отвлечься на то, чтобы расслышать то, о чем поется в песне.

2. Музыка должна быть мелодичной и неагрессивной. Даже магазины спорттоваров, подбирая музыку для звукового сопровождения, стараются избежать агрессивных нот и мелодий. Спокойный и средний темп музыки успокаивает покупателя, заставляет его двигаться медленнее, расслабляет, повышает склонность к покупке.

3. Желательно, чтобы музыкальная подборка содержала мелодии, являющиеся классическими в определенном стиле. Последние хиты музыкальных конкурсов могут быть кому-то неизвестны или раздражать часть покупателей.

4. Для того чтобы сделать оптимальную подборку музыки, выясните у вашего потребителя, что он слушает, и постарайтесь учесть его предпочтения.

Нельзя забывать, что **продавец – продолжение оборудования.** На продавцах обязательно должна быть форма, отличающая их от обычных посетителей, с использованием фирменных цветов и, желательно, с логотипом компании. Сшить форму и одеть в нее продавцов – это важное дело, но еще

важнее – следить за тем, чтобы форма всегда находилась в чистом и опрятном состоянии. Грязная и рваная униформа вызывает раздражение и неприязнь у покупателя, что, несомненно, проецируется на компанию, к которой она относится.

**Этикетки, ярлыки, шелфтокеры** и подобные атрибуты указывают на качество, цену и другие характеристики, выделяют товар и побуждают клиентов его приобрести. Таким образом, позаботьтесь, чтобы они были яркими, запоминающимися и эффективными.

Различные **купоны и талоны на подарки от компании**, которые могут быть прикреплены к товару или расположены рядом с ним на полке, также стимулируют покупателя к дополнительным покупкам и способствуют увеличению спроса на продукцию.

Разрабатывая выкладку, позаботьтесь о том, чтобы основной товар сопровождали комплексные наборы. Некоторые покупатели могут захотеть купить набор продуктов, и поэтому подобного рода продуктовый ансамбль может быть кстати. Также помните, что намного легче убедить покупателя купить сразу несколько товаров, чем прийти за товаром снова.

Если покупатель обращается за консультацией к продавцу, то эти рекомендации не должны быть слишком навязчивыми, так как не многие любят, чтобы им навязывали товар. Поэтому нужно провести тренинг с торговым персоналом на предмет его работы с запросами покупателями и построением соответствующей беседы.

Для того чтобы создать ощущение высокого спроса на товар, можно использовать такой прием мерчендайзинга, как **«эффект кариеса»**. Сущность его заключается в том, что в выкладке определенного товара оставляется пустой промежуток, либо на центральном месте, либо близко к центру. Формируется впечатление, что этот продукт популярен и его активно покупают посетители магазина. Поэтому возникает желание также его приобрести.

Можно также использовать в своей практике другое правило мерчендайзинга, которое носит название **«заимствование популярности»**: товары должны занимать место на полках в соответствии с уровнем их продаж. Поэтому товары с невысоким показателем продаж расположите в середине полки, а с высоким – в начале и конце ряда (таким образом, находясь в окружении сильных товаров, слабые товары получают от них дополнительное внимание покупателей).

**Постановка товара на уровень глаз** существенно увеличивает его продажи (по разным оценкам на 70–80 %). Поэтому данное место является самым приоритетным и дорогим.

Использование фирменных ценников, шелфтокеров и этикеток от производителей значительно повышает имидж магазина и товара.

Очевидно, что покупатели охотнее выбирают товары, цена на которые хорошо видна (очевидно, благодаря нашему менталитету, мы постесняемся спросить цену, которую плохо видим или не видим вообще, а уж подойти к устройству, которое ее считывает – это вообще проблема). Поэтому располагать ценники нужно точно под товаром, которому они соответствуют, и

максимально обеспечить доступность данной информации для «скромных и стеснительных» покупателей.

*Демонстрационные стенды, плакаты, как и этикетки, ярлыки* и т. п., предоставляют дополнительную возможность рассказать потенциальным покупателям о вашей продукции, ее конкурентных преимуществах и помочь им решить, что ваш товар – это именно то, что им нужно.

Можно предложить следующий *алгоритм организации системы управления мерчендайзингом*, следуя которому, достижение поставленной цели возможно без затрат серьезных усилий.

1. Разработка концепции позиционирования магазина: для кого продаются товары, для каких покупателей вообще существует магазин.

2. Определение целевых покупателей, сегментация, выделение основных и второстепенных групп.

3. Определение особенностей поведения целевого покупателя.

4. Разработка стандартов мерчендайзинга, планограммы и определение долей брендов, товарных групп, категорий.

5. Непосредственное размещение товаров на полке.

6. Контроль над соблюдением стандартов мерчендайзинга.

7. Мониторинг показателей эффективности мерчендайзинга и наблюдение за поведением потребителей.

8. Изменение стандартов и планограмм.

POS-материалы в зависимости от функциональной принадлежности делятся на *POSM рекламные* и *POSM информационные*. К **рекламным POSM** относятся материалы, рекламирующие конкретный товар или бренд, а также оборудование и устройства, выполняющие рекламную и демонстративную функцию.

Производители продукции, как правило, заинтересованы в том, чтобы выделять свою продукцию и разместить рекламные материалы. При размещении POSM следует помнить несколько простых правил.

1. Реклама будет эффективна только при размещении не более, чем на 15–20 % от общей площади выкладки товаров. Перенасыщение рекламными материалами формирует запутывает потребителя и не достигает своей задачи – выделение одного товара.

2. Рекламная продукция должна быть расположена рядом с рекламируемым товаром либо указывать на место его нахождения.

3. Информационные POS-материалы размещаются для предоставления потребителю важной потребительской информации о товарах, услугах компании, местонахождении отделов и т. п.

Виды POS-материалов:

- > таблички-указатели;
- > напольные стикеры;
- > ценникодержатели; полочные стикеры и постеры, воблеры;
- > настенные плакаты;
- > рамочные системы;
- > стойки для печатной продукции;

- > вспомогательные аксессуары;
- > дополнительная выкладка.

## 5.5. Какая реклама хорошая?

Хорошей считается реклама, которая стимулирует потребителя совершать покупки. Это означает, что **реклама должна:**

- > найти потребителя (распространяться через доступные каналы коммуникации);
- > быть понятной потребителю (информационное сообщение должно быть понятно);
- > быть приятной (не вызывать раздражение и агрессивность);
- > быть своевременной (предоставлять информацию об актуальном и доступном товаре);
- > быть запоминающейся (информационные сообщения и слоганы должны легко запоминаться потребителем и вызывать ассоциации с продуктом или производителем (продавцом)).

Если реклама соответствует всем вышеуказанным требованиям, то ее можно назвать хорошей. Однако это не совсем тот показатель, к которому должны стремиться предприятия, разрабатывая и размещая рекламу. Реклама должна быть **эффективной и яркой**. Это обеспечивается наличием неординарных творческих идей, использованием креативных сюжетов, юмора. Реклама обязательно должна вызывать определенные эмоции – это залог ее эффективности.

**Оценка эффективности рекламы** предполагает определение способности рекламного обращения и рекламного носителя передавать целевой аудитории определенную рекламную информацию или формировать желательное для рекламодателя отношение к продукту (услуге) или компании.

Эффективность рекламной кампании может быть экономическая и психологическая.

**Экономическая эффективность рекламной кампании** определяется отношением дополнительной прибыли, полученной в результате ее проведения за определенный период времени, к затратам на нее.

Чаще всего для оценки эффективности определяют прирост объема сбыта (или прибыли), полученный исключительно в результате проведения рекламных мероприятий. И это несмотря на то, что на практике за отчетный период принимают период проведения рекламной кампании, соответственно учитывая затраты и прирост объема сбыта.

Однако, как правило, после проведения рекламной кампании некоторое время также наблюдается повышение интереса покупателя к продукту, так называемый «выхлоп», который также может сопровождаться увеличением объемов продаж и повышением лояльности к продукции и компании.

Предварительным этапом расчета экономической эффективности является **определение рентабельности рекламных мероприятий**, показывающей

отношение полученной прибыли к затратам. Она определяется по формуле:

$$P = \Pi * 100 / Z,$$

где:

P – рентабельность рекламы (в %);

Π – прибыль, полученная от рекламы (в стоимостном выражении);

Z – затраты на рекламу данного товара (в стоимостном выражении).

Дополнительный товарооборот рассчитывается по формуле:

$$T_d = T_c * \Pi * D / 100,$$

где:

T<sub>д</sub> – дополнительный товарооборот под воздействием рекламы (в стоимостном выражении);

T<sub>с</sub> – средненеделной товарооборот до рекламного периода (в стоимостном выражении);

Π – прирост средненеделного товарооборота за рекламный и послерекламный период (в %);

D – количество дней учета товарооборота в рекламный и послерекламный период (в днях).

Широко в практике используется *метод определения экономического эффекта* (Э):

где:

Э – экономический эффект от рекламы в стоимостном выражении;

Н<sub>т</sub> – торговая надбавка, наценка (в процентах к цене реализации);

И<sub>р</sub> – расходы на рекламу (в стоимостном выражении).

**Психологическая эффективность рекламы** определяется методами наблюдения, эксперимента и опроса.

Можно предложить несколько *способов расчета показателей эффективности рекламной кампании*:

> показатель «внедрения», определяемый как отношение числа лиц, запомнивших рекламу, к числу лиц, не запомнивших ее;

> показатель «вовлечения» в потребление, который определяется как разница между количеством покупателей на каждые 100 лиц, запомнивших рекламу, и количеством покупателей на 100 лиц, не знакомых с рекламой.

Определить степень привлекательности наружной рекламы можно рассчитав отношение числа людей, обративших внимание на рекламные средства в течение определенного периода времени к общему числу людей, проходивших мимо рекламного носителя в тот же период.

Степень действенности различных видов рекламы определяется отношением числа покупателей, купивших товар, к общему числу покупателей, побывавших в магазине.

## 5.6. Участие в выставках и ярмарках

Выставки и ярмарки – эффективные и популярные инструменты стимулирования сбыта.

**Выставка** – это организационное мероприятие, на котором можно провести демонстрацию и презентацию продуктов и услуг компании. Выставки могут быть как периодические (ежегодные, ежеквартальные и т. п.), так и ситуационные (приуроченные к какому-либо событию, например, Дню торговли). Выставки имеют ярко выраженный отраслевой характер, т. е. в них участвуют предприятия одной отрасли или рынка.

**Цель участия в выставке** – демонстрация ассортимента портфеля и потенциала его развития, информирование о компании, сбор информации о конкурентах. Зачастую после участия в выставке компания определяет для себя новые горизонты и направления развития, начинает сотрудничать с новыми партнерами, выделяет для себя новые сегменты потребителей.

**Участие в выставке – во многом имиджевое мероприятие.** Нужно отчетливо представлять, что на выставке наверняка будут присутствовать не только ваши конкуренты, но и партнеры, посредники и, конечно же, потребители. Именно поэтому информация, которую компания будет представлять, должна быть проанализирована с позиции безопасности для компании и важности для всех этих категорий участников.

Необходимо подготовить **наглядные материалы, образцы продукции, каталоги**, которые смогут привлечь внимание и которые можно будет раздать всем желающим. Большую роль в формировании имиджа на выставках оказывает сувенирная продукция, которая несет в себе проявления фирменного стиля.

Если у компании есть возможность участвовать в выставках, то этим нужно пользоваться. Компании, которые активно развивают собственную выставочную деятельность, как правило, умеют показать собственные конкурентные преимущества и не страдают от недостатка клиентов. Более того, очевидно, что они нацелены на долгосрочное и успешное развитие.

**Ярмарки** – это организационное мероприятие, целью которого является не только демонстрация продукции компании, но и заключение контрактов. Ярмарки проводятся на ежегодной основе с привлечением большого количества потребителей.

На ярмарках потребители имеют **возможность дегустации продукта. Сопровождающими элементами ярмарки** являются развлекательные мероприятия: концерты, выступления ансамблей. На ярмарке можно не только посмотреть, но и купить.

Ярмарки также имеют ярко выраженную имиджевую направленность, однако ориентированы в основном на популяризацию продукта у потребителей.

Организация участия компании в выставках и ярмарках – важное и ответственное задание, которое лучше поручить профессионалам. В современных условиях организаторы этих мероприятий предлагают свои по

услуги по содействию в подготовке компании в выставке или ярмарке, изготовлению сувениров, рекламных материалов и т. п.

Таким образом, *участие компании в выставках и ярмарках предоставляет следующие преимущества:*

- > демонстрация товаров и услуг;
- > предоставление заинтересованным лицам и компаниям информации о компании;
- > привлечение внимания к товарам и услугам;
- > получение информации о тенденциях развития рынка и конкурентах;
- > формирование положительно имиджа;
- > позиционирование продукта;
- > поиск выгодный партнеров;
- > заключение сделок;
- > выявление потенциальных потребителей и партнеров.

Организация участия в выставках – сложный многоэтапный процесс, осуществление которого лучше доверить специалистам. Однако если ленивые маркетологи пожелают самостоятельно заниматься этим, то вначале нужно решить несколько важных задач.

1. Определить цели участия и соотнести их с профилем выставки. Если вашей целью является поиск новых поставщиков, то вам лучше зарегистрироваться в качестве посетителя или гостя на выставку, участниками которой являются поставщики. Если же целью выставки является поиск новых клиентов и демонстрация собственных преимуществ, то нужно заявить об участии в отраслевой выставке или ярмарке.

2. Подготовить демонстрационные материалы: каталоги, проспекты, брошюры, листовки, презентации и сувенирную продукцию.

3. Разослать приглашения своим клиентам и партнерам.

4. Забронировать выставочное место.

5. Обеспечить максимальную наглядность и доступность выставочных материалов участникам выставки.

Следуя вышеуказанным советам по использованию инструментов ленивого маркетинга в области продвижения, компания может существенно повысить собственную конкурентоспособность с максимальным эффектом.

## **ГЛАВА 6. Как построить имидж?**

### **6.1. Основные составляющие имиджа**

Очень часто клиенты делают выбор в пользу одного из поставщиков, опираясь на его положительный имидж. Они подчеркивают, что эта компания устойчиво стоит на ногах, динамично развивается и всегда идет навстречу своим клиентам. Это характеристики имиджа. И для того чтобы эти характеристик стали очевидными для потребителя, важно использовать



некоторые инструменты ленивого маркетинга (тоже достаточно простые в применении и эффективные). Но для начала решим, что же такое имидж?

**Имидж** – это психический образ, искусственным образом сформированный в сознании людей, имеющий характер стереотипа. Можно представить более подробное определение.

**Имидж** – это сформировавшийся в массовом сознании и имеющий характер стереотипа, сильно эмоционально окрашенный образ чего-либо или кого-либо. «Американские специалисты вообще рассматривают имидж как сильное впечатление, обладающее большими регуляторными свойствами. То есть имидж – это особый психический образ, сильно и определенным образом влияющий на эмоции, поведение и отношения личности или группы».<sup>3</sup>

Имидж может быть у человека и у организации, у структурного подразделения. Имидж можно характеризовать такими определениями, как «положительный», «крепкий», «устойчивый», «неоднозначный», «негативный», «пафосный», «реалистичный». Все эти определения подходят как к имиджу человека, так и фирмы. Однако в данной книге мы будем рассматривать только *организационный имидж*.

Ему присущи следующие характеристики:

- > возникает в сознании людей и не подлежит прямому измерению ввиду того, что проявляется лишь в общении и взаимодействии;
- > оценивается посредством мониторинга и изучения реакций на него;
- > неустойчив, подвержен влиянию огромного количества факторов, требует постоянного поддержания различными «воздействиями»;
- > содержит большое количество компонентов;
- > должен быть максимально реалистичен, иначе его трудно будет поддерживать в соответствии с ожиданиями целевой аудитории;
- > обладает прагматичностью – ориентированностью на решение определенного круга задач, сочетающихся с целями организации и стратегией ее развития;
- > обладает гибкостью – возможностью изменений и вариаций в зависимости от обстоятельств и ожиданий целевой аудитории;
- > обладает эмоциональностью – должен вызывать существенный эмоциональный отклик;
- > может быть целостным и непротиворечивым, т. е. его составляющие должны находиться в гармонии и сочетаемости.

**Главная задача имиджа** – формирование положительного отношения к кому-либо или чему-либо. Положительное отношение в дальнейшем обуславливает развитие таких элементов, как доверие, лояльность. Также положительный имидж способствует повышению престижа, а затем – авторитета и влияния. Многие компании прилагают серьезные усилия к формированию положительного имиджа с целью занятия определенного места в рейтинге лучших компаний в определенной отрасли. Именно поэтому

---

<sup>3</sup> Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2005. С. 172.

считается, что хороший имидж дорого стоит.

Следует отметить такую функцию имиджа, как *гармонизация отношений с общественностью*. Гармонизация отношений с окружающими организацию субъектами способствует более позитивному восприятию ее действий и маркетинговых решений.

Организационный имидж делят на внутренний и внешний.

**Внешний имидж** – это имидж, проявляющийся во внешней среде, направленный на клиентов и потребителей. К его компонентам относятся фирменный стиль, логотип, слоган, дизайн офиса, дресс-код.

**Внутренний имидж** – это имидж, ориентированный на формирование у персонала положительного отношения к компании. Его компоненты: корпоративные отношения, корпоративный этикет, особенности делового общения, традиции.

Оба эти вида тесно взаимосвязаны. Однако *на практике часто случается, что внешний имидж противоречит внутреннему*.

Важным основанием имиджа является формируемая им *эмоциональная окраска*. Ориентация на нее предполагает выделение двух типов:

> позитивный имидж (на его формирование направлена вся PR-деятельность компании);

> негативный имидж (формируется в основном в политической сфере с целью дискредитировать компонента с помощью так называемого «черного» PR-а и антирекламы; в коммерческой деятельности используется в меньшей степени, но если данная работа проводится конкурентами, то неявно, скрытно, с использованием психологических технологий «тайного принуждения», приемов партизанского маркетинга).

Опираясь на признак целенаправленности формирования имиджа можно выделить *следующие его типы*:

> естественный имидж, формирующийся без усилий и спонтанно в результате практической деятельности организации;

> искусственный, создаваемый специально рекламой или PR-акциями и в некоторой степени искажающий реальное состояние компании и результаты ее деятельности.

Практика показывает, что *процесс формирования имиджа компании начинается с активного создания искусственного имиджа*, который постепенно дополняется компонентами естественного имиджа или в большей степени становится им.

Выделяя в качестве основания *степень рациональности восприятия образа компании*, можно выделить следующие типы имиджа:

> *когнитивный*, представляющий «официальную» специальную информацию (ориентирован на профессионалов в данной области и узких специалистов);

> *эмоциональный, чувственный* (ориентирован на массовую аудиторию и призван вызвать сильный эмоциональный отклик и восторг).

Каждый из вышеуказанных типов имиджей имеет свою психологическую специфику, которая и определяет стратегию и методы его формирования,

особенности PR-деятельности и рекламной кампании.

Имидж компании складывается из большого количества составляющих.

**Обязательства.** То, как компания исполняет декларируемые обязательства, характеризует уровень ее ответственности и степень уважения к партнерам, потребителям, сотрудникам. Если говорить об исполнении обязательств в отношении партнеров по бизнесу, то это важный элемент репутации организации. Репутация – это отношение, сформировавшееся в отношении компании за определенный период времени ее существования, основанное на ее действиях и характере взаимоотношений с другими участниками рынка. Репутацию можно представить как элемент имиджа. Не бывает организации с плохой репутацией, но с хорошим имиджем. И наоборот. Поэтому обе эти организационные категории взаимосвязаны.

**Обязательства в отношении потребителей.** Потребители не прощают обмана. Их не интересуют обстоятельства, из-за которых компания не может выполнить свои обещания или не оправдывает ожиданий. В начале 90-х годов, когда на телевизионных экранах появились первые рекламные ролики, наши потребители столкнулись с «издержками» рекламы. Обещанные преимущества товаров были настолько преувеличенными, что потребители считали себя обманутыми. В итоге многие бренды и производители «тех времен» изначально дискредитировали себя на российском рынке, и в дальнейшем им было очень сложно вернуть лояльность и рыночные позиции.

**Акционные мероприятия** – это эффективный инструмент для формирования положительного имиджа. Потребитель ожидает от акции не многого: условия должны быть просты и понятны для всей целевой аудитории, процедура проведения – максимально прозрачна, итоги (розыгрыш, определение победителей, награждение) – справедливыми, информация о результатах акции должна быть открыта для всех реальных и потенциальных потребителей.

Приведем пример. Женщина 55 лет со средним образованием, не владеющая компьютером, но являющаяся постоянным покупателем магазина «N» покупает определенный продукт и с радостью отмечает, что автоматически становится участником розыгрыша призов. В акционном объявлении написано: «Для того чтобы принять участие в розыгрыше, вам нужно зайти на сайт WWW.xxxx.ru, заполнить анкету участника и активизировать персональный код». Женщина в шоке. Ей очень хочется поучаствовать и получить желанный приз, и она даже для этого купила нужный продукт, но она не может выполнить вышеуказанные требования. В итоге наступает разочарование, чувство обиды и обманутости. Ни о какой дальнейшей лояльности дальше и речи быть не может! А если таких покупательниц много? Они еще долгое время будут думать и говорить повсюду о том, как обманывает ожидания потребителей магазин «N», придумывая такие акции.

Негативное отношение формируется – это первая ступенька к потере имиджа.

**Обязательства в отношении партнеров.** Договорные и иные обязательства между партнерами должны неукоснительно соблюдаться, иначе

никакой речи о хорошей репутации и положительном имидже быть не может. Даже если компания взяла на себя какие-либо обязательства, однако в силу определенных обстоятельств не может их исполнить, то следует откровенно в этом признаться и обсудить варианты положительного разрешения ситуации, так как честность – не менее ценный фактор взаимоотношений между партнерами.

Если компания дает какие-либо обещания, заведомо зная, что не сможет их выполнить – это значит, что она очень сильно рискует в ближайшем будущем потерять доверие и уважение окружающих субъектов. У этой компании нет будущего.

Современный бизнес знает много историй о том, как крупные компании, претворяющие в жизнь подобную политику, в моменты кризиса оставались наедине со своими проблемами, так как их партнеры, уставшие от лжи и безответственности, целенаправленно способствовали и радовались их краху.

**Обязательства в отношении персонала.** Сотрудники организации не только активно участвуют в формировании имиджа компании, но и находятся под его воздействием. Имидж организации влияет не только на сотрудников компании, но и на тех, кто только желает ими стать. Вряд ли человек захочет участвовать в конкурсе на соискание определенной должности в компании, у которой негативный имидж и плохая репутация. Привлекательными для кандидатов являются организации, которые активно поддерживают свой имидж и позиционируют себя как социально ответственные.

Приступив к выполнению своих должностных обязанностей, сотрудник также активно испытывает на себе проявления имиджа: познает основы организационной культуры, знакомится с фирменным стилем, испытывает воздействие принятого в компании стиля управления и руководства, коммуникаций.

Важным элементом формирования внутрикорпоративного имиджа является исполнение обязательств перед сотрудниками. Работники организации являются основным ее ресурсом и конкурентным преимуществом. И безответственное отношение к ним чревато серьезными негативными последствиями. Неисполнение обещания либо в отношении мотивации, либо в отношении хозяйственно-административных вопросов формирует у человека недоверие к своему работодателю, которое, в свою очередь, проецируется на потребителей. Понимая, что компания обманывает персонал, сотрудник понимает, что также она может поступить и в отношении партнеров, и в отношении потребителей. В итоге создается чувство неуверенности в завтрашнем дне, неуважения к руководству, пассивное отношение к выполнению функциональных обязанностей.

Не бывает такого, чтобы компания была ответственна в отношении потребителей и партнеров, но пренебрегала исполнением своих обязательств перед сотрудниками. Все эти элементы взаимосвязаны и взаимозависимы, поэтому заниматься их поддержкой и развитием следует комплексно.

Схематично взаимосвязь исполнения обязательств в отношении персонала, партнеров и потребителей можно изобразить следующим образом (рис. 1.):

## **Рис. 1. Взаимосвязь исполнения обязательств компании в отношении персонала, партнеров и потребителей**

Существенное воздействие на имидж организации в сознании потребителей осуществляют *сотрудники компании*. Именно они, начиная от директора и до сторожа, формируют представление об уровне развития организационной культуры, о корпоративной этике, о коммуникативной открытости. Такие черты, как грубость, наглость, высокомерность, речевая неграмотность сотрудников, вызывают у потребителей только негативные эмоции. Представьте ситуацию. Вы заходите в магазин, задаете вопрос продавцу, а он вам хамит в ответ. Какова будет ваша реакция? Наверняка, вы больше не захотите делать покупки в этом месте и расскажите о своем печальном «опыте» своим знакомым.

Следующий пример. Молодому человеку задает вопрос друг: «Расскажи, где ты работаешь? Чем занимается эта компания?». Следует ответ: «Я работаю в компании „N“. Компания так себе, что-то покупает и что-то продает...» В сознании друга сразу формируется представление о «сером» здании, где каждый занимается непонятно чем, работники не приветливы и т. д.

Как отмечалось выше, **внутренний имидж** представляет собой восприятие и психологическое отношение к компании ее сотрудников, менеджеров, собственников, акционеров, правления и сопутствующих организаций, составляющих внутреннюю среду компании. Внутренний имидж является не менее важным, чем внешний, поскольку наличие положительного представления вышеупомянутых субъектов к компании сплачивает коллектив, формирует коллективный дух, дает уверенность в завтрашнем дне каждому отдельному работнику, стимулирует его к повышению эффективности работы и отдаче общему делу, стремлению к повышению собственной квалификации и саморазвитию, что в итоге положительно отражается на внешнем облике компании как устойчивой, профессиональной организации, хорошем работодателе и т. д.

Более того, сотрудники компании являются *крупными информаторами потенциальных клиентов фирмы* о ее внутренней атмосфере и реальной работе. Через друзей, знакомых, случайных собеседников можно получить много информации о компании и сформировать свое отношение к ней. Именно поэтому внутренний имидж является одним из решающих факторов, воздействующих на внешний образ компании. И наоборот, внешний имидж компании, подкрепленный положительными отзывами средств массовой информации, клиентами и т. д., подкрепляет уверенность в коллективе и качество внутреннего имиджа компании в целом.

Имидж организации – это не данность. Его нужно определять, распространять, делать. Приведем пример «неправильного» формирования организационного имиджа.

Крупная строительная компания «N» в рамках реализации PR-политики

решила обустроить во дворе жилого дома (в котором находится офис) детскую площадку. Через несколько дней жители микрорайона увидели такую картину: на месте детской площадки стоят два турника и песочница. На них ярко выделен логотип компании «N», однако... в песочнице нет песка. Детям, в принципе, не во что играть! В таком виде песочница простояла около двух месяцев, пока сами жители не заполнили ее песком. Можно с большой долей уверенности предположить, что думали жители о компании, которая сделала такое «благое дело».

Таких примеров в нашей российской действительности огромное количество. А возникают они из-за того, что компании не задумываются над тем, что именно нужно представителям общественности, для которых они проводят PR-мероприятия.

Вот еще один пример. Крупный производственный холдинг, проявляя социальную ответственность, берет шефство над небольшим Домом ребенка. Силами данного холдинга осуществляется ремонт зданий, строится спортивная площадка, бассейн, украшается интерьер игровых комнат. О том, что делает компания «N» для Дома ребенка, общественность узнает из средств массовой информации. Однако инициатива размещения этих благодарственных статей исходит от руководства и сотрудников этого социального учреждения. Таким образом, имидж формируется пассивным образом, тем не менее в правильном направлении и без пафосных проявлений, которые так раздражают общественность.

Выделяют основные элементы деятельности организации, которые являются определяющими для **формирования доверия** к ней и, соответственно, формирования ее позитивного имиджа.

1. Информация о финансовом положении организации («процветающая», «стабильная», «с высокими доходами» и пр.). Именно поэтому организации, которые ориентированы на укрепление собственного имиджа, периодически публикуют данные бухгалтерского баланса и различные финансовые отчеты, дабы подтвердить собственную финансовую состоятельность.

2. История развития организации, ее традиции и перспективы (на информационных досках, в буклетах, на web-сайте компании размещается информация о том, что компания является стабильным лидером рынка, успешно развивающимся на протяжении многих лет, о ее структуре управления, современном состоянии и стратегических планах).

3. Информация о руководящем составе (подчеркивается опыт и профессионализм управленцев, размещаются их фотографии, убеждая тем самым в том, что компанией руководит коллектив уверенных в себе профессионалов, которым можно доверять).

4. Паблिसити – рекламной известности (публикуются отзывы потребителей и рекомендации партнеров, подчеркивающие выгоды сотрудничества с компанией, формирующие образ ответственного партнера).

5. Информация о заботе о персонале (забота о персонале, активная патерналистская позиция, инвестиции в развитие персонала, условия для совершенствования и профессионального развития, программы социальной

ответственности перед сотрудниками и пр.).

6. Информация социальной ответственности перед обществом – качество работы, забота об окружающей среде, ориентация на потребности потребителей, забота о нем (публикация социальной отчетности, реализация мероприятий по охране окружающей среды).

7. Информация о стиле и методах управления организацией («использование новейших и эффективных подходов к управлению», «прогрессивное научно обоснованное управление» и пр.).

8. Информация о фирменном стиле и корпоративной культуре (единое оформление корпоративных зданий, яркий слоган, разработка внешне ориентированных атрибутов фирменного стиля (представительские календари, ручки, сувениры)).

9. Этичность деятельности и отношений («ответственная», «честная», «открытая», «реализует свои цели и исполняет обещания» и пр.).

Если мы говорим об *имидже магазина*, то наиболее действенными будут следующие компоненты формирования имиджа: ассортимент (а точнее, его ориентация на потребности потребителей), качество обслуживания (приветливость и профессионализм продавцов), оформление интерьера (чистота, стиль и комфорт внутри помещения и красочность и привлекательность фасада), эффективность и корректность рекламы (яркость рекламных роликов, достижение ими поставленных целей).

**Фирменный стиль** – основное средство формирования имиджа, которое:

- > улучшает отношение потребителя к рекламе;
- > воспринимается как своего рода гарантия качества товаров (услуг);
- > помогает закреплять желательные для фирмы потребительские предпочтения;
- > резко повышает эффективность рекламы;
- > экономит деньги.

Как показывает практика, борьба на рынке сейчас в основном ведется не между товарами и фирмами, а между их имиджами, причем отсутствие искусственно спроектированного имиджа вовсе не означает отсутствие образа как такового. При общении с вашей фирмой, знакомстве с вашим товаром, услугами в восприятии потребителя все равно сложится определенный образ. Только он может оказаться совсем не таким, какой вам нужен, и ваша фирма понесет ущерб.

В формировании имиджа участвуют все виды рекламы и PR, но главное средство создания и поддержания образа фирмы – фирменный стиль.

**Фирменный стиль включает в себя следующие компоненты:** товарный знак, логотип, слоган, фирменная одежда, сувениры, корпоративные цвета, шрифты, фирменные стандарты оформления внешней и внутренней документации.

Фирменный стиль характеризуется несколькими чертами.

1. Его компоненты способствуют потребителю ориентироваться в потоке информации, вызывают у него подсознательное положительное отношение к вашей фирме, которая позаботилась о нем, оказала помощь в выборе товара,

экономила ему время и облегчила процесс выбора.

2. Яркость и красота, а также эстетичность фирменного стиля косвенно гарантирует высокое качество товаров (услуг), служит свидетельством того, что фирма работает высоко профессионально, поддерживая порядок во всем: в производстве и в сопутствующей ему деятельности. Тем самым фирменный стиль формирует уважение к фирме и доверие к ее предложениям.

3. Фирменный стиль способствует введению на рынок новых товаров (услуг), брендов. Товарный знак и другие компоненты, знакомые потребителю по уже завоевавшим его признание товарам, служат в его восприятии гарантией качества новых предложений.

4. Фирменный стиль повышает эффективность рекламной деятельности. Действенность рекламы напрямую зависит от ее повторяемости. А атрибуты фирменного стиля в рекламе позволяют достичь высокого эффекта при меньшем числе повторов.

5. Фирменный стиль помогает достичь необходимого синтеза всей рекламы, даже если заказывать ее исполнение разным рекламным агентствам.

Бывают ситуации, когда фирменный стиль создан и даже вроде бы неплохо принят общественностью, но чего-то все равно не хватает. И это уже забота PR-отдела и его сотрудников сделать так, чтобы фирменный стиль «работал», а в коллективе сохранялось единство. Не зря сегодня многие считают «пиарщиков» «специалистами согласия», так как именно им должны быть присущи такие дипломатические качества, как умение сглаживать острые «углы», противоречия, примирять оппонентов, способность к компромиссу, к спокойным, выверенным, социально значимым решениям.

## 6.2. Подходы к формированию имиджа

В полном соответствии с выбранной моделью имиджа организации и строится **имиджмейкерская работа** – профессиональная деятельность, направленная на создание и формирование положительного образа организации. Данная деятельность может быть успешно адаптирована и для ленивых маркетологов. Независимо от профиля организации, важно, чтобы она базировалась на следующих **общих подходах**:

> производственном; в приоритете – профессионализм деятельности и качество оказываемых услуг (качество продукции или услуг, социальная ответственность, забота о потребителе или клиенте и пр.), а «слава тебя найдет»; его реализация осуществляется через тщательный подбор персонала, постоянное повышение качества продукции, снижение стоимости, технологическое совершенствование и т. д.; опора данного подхода приводит к формированию естественного имиджа;

> имиджмейкерском; в этом случае акцент делается на маркетинговые исследования, интенсивную рекламу, разнообразные и массированные PR-мероприятия; с помощью данного подхода формируется искусственный эмоциональный имидж;



> менеджерском; когда гармонично интегрируются достоинства и преимущества первого и второго подходов и их реализация осуществляется в полном соответствии с миссией, стратегией и программой развития компании.

На практике применяются различные подходы, соответствующие этапам или стратегии развития организации, но чаще всего это их сочетания.

**Работа по формированию и укреплению имиджа осуществляется двумя службами компании:** специалистами отдела кадров или развития персонала и службой PR. Для осуществления своих задач они используют различные средства и каналы распространения имиджеформирующей информации.

**Выпуск корпоративной внутренней газеты** осуществляется с целью «создания в коллективе чувства единства, корпоративного духа, укрепления доверия к руководству, разъяснения политики организации, привлечения работников к сотрудничеству с администрацией, пробуждения у них интереса к делам организации», другими словами, с целью информирования для формирования общественного мнения внутренней среды, способствующей решению поставленных задач.

**Доска объявлений или информационная доска** – замечательный и эффективный инструмент формирования и укрепления внутреннего имиджа компании. Размещая информацию о политике компании, ее новостях, успехах сотрудников и т. п., можно добиться не только высокой степени информированности, но и укрепить лояльность работников к компании. Данный коммуникационный канал является особенно эффективным в условиях кризиса, когда особенно необходимо постоянное и своевременное информирование работников о том, что происходит в организации и какие меры принимаются для выхода из сложившейся ситуации.

**Организация личных встреч топ-менеджеров со своими сотрудниками** также имеет огромное эмоционально психологическое значение для работников фирмы. Общие собрания, круглые столы и брифинги представляют дополнительные возможности для оптимизации коммуникаций менеджеров и других сотрудников фирмы, для обмена информацией, мнениями и идеями, принятия управленческих решений. Годовые и квартальные заседания, на которых присутствуют менеджеры как средних, так и низших звеньев управления, позволяют ощущать причастность этих сотрудников к принятию стратегически важных решений, повышают их статус и самооценку, стимулируют к проявлению инициативы и ответственности.

Формированию внутреннего имиджа компании способствуют такого рода мероприятия, как **teem – bulding, организация корпоративных культурных мероприятий, поездок, конференций.**

**Teem-bulding** – спортивно-обучающее мероприятие, направленное на формирование коллективного духа и развитие способностей работать в команде, принятие командных решений. Как правило, формами проведения teem-bulding являются спартакиады, деловые игры, спортивные и игровые конкурсы. Соревнуясь друг с другом в небольших командах, работники учатся распределять обязанности, добиваться коллективных целей, принимать

компромиссные решения и т. п. Все эти процессы должны сопровождаться декларированием и пропагандой лозунгов компании, корпоративными речевками. Большую эффективность приносят компании мероприятия, на которых сотрудники соревнуются друг с другом в знаниях организационных продуктов и услуг.

Непременным условием эффективности мероприятий по формированию и укреплению имиджа компании является **оптимизация обратной связи между руководством и сотрудниками других уровней управления**. Необходимо постоянно оценивать, как работники видят имидж компании, какие усилия они прилагают к тому, чтобы его повысить. Важно стимулировать инициативу каждого к укреплению положительного отношения внешней среды к компании.

Необходимо помнить, что имидж компании в несколько раз сложнее создать, чем поддерживать. Если вы совершили какую-либо ошибку, которая негативно повлияла на отношение к вам общественности, то вам очень дорого обойдется вернуть свое положение на прежний уровень. Именно поэтому имидж нужно постоянно подкреплять, реализовывать мероприятия, способствующие его повышению.

Мировая и российская практика демонстрирует, что для формирования позитивной внутренней оценки облика компании необходимо **выполнение следующих рекомендаций**.

1. Постоянно поддерживать благоприятный психологический климат в коллективе, что во многом зависит от умения руководителя (его стиля управления) способствовать не только профессиональному, но и личностному общению среди сотрудников отдельных подразделений, реализовывать всевозможные акции совместного проведения нерабочего времени, создавать среду здоровой, а не враждебной, конкуренции между сотрудниками, взаимоуважения, взаимопомощи, взаимодоверия и т. п., стимулировать инициативу и творческий подход. Более того, руководители должны избегать конфликтных столкновений с сотрудниками, уметь находить компромиссные решения. В условиях конфронтации и психологического давления очень быстро исчезают как уважение, так и моральный настрой коллектива.

2. Способствовать развитию профессионализма и повышению квалификации работников, демонстрировать потребность в высококвалифицированных и саморазвивающихся кадрах, мотивируя тем самым работников на профессиональные достижения. Важно изначально предъявлять высокие требования при приеме на работу, что формирует у сотрудников чувство особой ценности рабочего места, высокие стандарты увеличивают привлекательность компании в глазах кандидатов на вакантные места, повышают ее имидж. Компания, которая пропагандирует и реализует политику последовательного продвижения своих сотрудников по карьерной лестнице и ценит их заслуги, в результате получает преданного, высокомотивированного, продуктивного работника и низкую текучесть кадров, что обуславливает высокую производительность труда и финансовые успехи самой компании.

3. Информировать работников об инновационных конкурсах и тендерах, а

также привлекать работников, акционеров, других членов внешней и внутренней среды компании к инновационным проектам, давать возможность творческой и профессиональной реализации людей. Потребность сотрудников в творчестве и возможность внести личный вклад в дело компании обусловлены чувством собственной значимости для компании, позиционированием доверия к ним со стороны руководства, что повышает их моральный настрой, стремлением внести свой вклад в общее дело. Инновационно-проектная работа, в свою очередь, не только положительно влияет на внешний имидж компании, но и на внутренний, определяя ее как компанию, ориентированную на позитивное будущее, на развитие и поиск новых и эффективных решений производственных, организационных или управленческих задач.

4. Информировать сотрудников компании о достижениях и наградах, о новых проектах и стандартах, о новых направлениях развития. Это позволит сформировать информационную основу для профессиональной ориентации работника, обозначить перспективы его развития в рамках новых приоритетов.

5. Информировать работников о кодексе поведения в компании, о дресс-коде, правилах оформления внутрикорпоративных писем. *Дресс-код* – широко распространенное направление корпоративной политики. Требование к единому стилю в одежде благоприятствуют укреплению организационной культуры, единого духа, положительного отношения к компании, созданию чувства причастности ее развитию. Правила внутрикорпоративного взаимодействия чаще всего оформляют в виде положений политики компании, с которыми знакомят всех кандидатов и новичков.

6. Осуществлять оценку результатов деятельности персонала, поощрять их достижения и успехи. Критерии оценки должны быть максимально понятны сотруднику и реалистичны, иначе будет действовать демотивационный фактор.

Для того чтобы понять, как сформировать имидж в контексте ленивого маркетинга, нужно, прежде всего, представить себе имиджевую модель – какое представление о компании должно быть, по вашему, у ваших потребителей, общественности и сотрудников. Только после этого стоит приступать к реализации мероприятий по формированию имиджа.

Этапы формирования имиджа.

1. **Определение цели.** Формирование имиджа без определенной цели – залог безрезультатности всех действий. В качестве целей могут быть укрепление имиджевых позиций в определенных кругах (сегментах), «перетягивание» внимания от конкурентов, антикризисные меры по укреплению имиджа, напоминание о положительных качествах компании, повышение лояльности и т. п.

Имидж выделяет некоторые ценностные характеристики компании и усиливает их. Они должны максимальным образом сочетаться с ценностями целевой аудитории. В этом случае общественность склонна принять имидж компании. «Нет лучшего способа уничтожить конкурентный имидж, как привести в него ощущения чуждых ей ценностей, действительно чуждых. Выразать в имидже не свое видение ценностей, а общественности – актуальная

черта профессии PR».<sup>4</sup>

**2. Формирование имиджа и художественного образа компании.** Это в большей степени эмоциональный аспект имиджевой политики. Имидж должен быть сформирован на художественном видении мира, на художественном образе и неотделим от него («идеальное» представление компании). Представлять основные черты художественного образа PR-специалисту также весьма необходимо (характеристики должны содержать много положительных красочных прилагательных). Художественный образ включает паспорт, проективность, отражение потребностей в общественном имидже, доверие к имиджу.

**Паспорт имиджа.** Базисным свойством имиджа является его целесообразность. Каждое имиджевое мероприятие, высказывание должно соответствовать целям формирования имиджа. Любое действие, противоречащее этому, не является целесообразным. Именно поэтому имиджмейкеры тщательно отработывают выступления и поведенческие элементы ключевых лиц компании.

**Проективность имиджа** – экономическая целесообразность имиджа. Имиджевые мероприятия в конечном итоге должны приносить прибыль компании либо за счет увеличения продаж, либо в результате повышения лояльности клиентов и сотрудников (например, сотрудник, который дорожит работой в компании и вносит свой вклад в достижение ее целей, в действительности существенно экономит ее средства, которые могут быть потрачены на поиск и обучение новых сотрудников).

**Планируемость, организуемость, руководимость, контролируемость, системность и комплексность** – это соответствие имиджа критериям **практического менеджмента**. Все имиджевые мероприятия должны осуществляться в комплексе. Изменение одного из направлений имиджевой политики безусловно отразится на других – это системное правило формирования имиджа, о котором нужно всегда помнить.

Кроме того, нужно учитывать и другие факторы, характеризующие имидж компании.

**Надежность имиджа** – устойчивость имиджа и его способность противостоять возможным рискам. Под рисками можно понимать давление внешнего окружение, атаки конкурентов, изменение ожиданий целевой аудитории.

**Социально-культурная целесообразность имиджа** – определение того, не противоречит ли он глубоким традициям общества, религиозным и культурным основаниям, менталитету.

**Узнаваемость имиджа** – определение того, ассоциируется ли каждое сообщение с вашей организацией в сознании общественности. В сознании масс и целевой аудитории должно выработаться осознание организационного стиля компании, которое позволит идентифицировать ее по различным имиджевым

---

<sup>4</sup> PR в России / Под ред. А. В. Малахова. – Ростов н/Д: Феникс, 2004. С. 41.

действиям. Например, целевая аудитория компании МТС уже привыкла, что имиджевые мероприятия осуществляются с максимальной открытостью, с привлечением известных лиц и использованием корпоративной атрибутики. Привычными действиями для данной компании являются пропаганда спорта и здорового образа жизни, а также спонсорское участие в различных соревнованиях и олимпиадах.

**Отражение потребностей общественности в имидже компании** – определение того, выражает ли имидж общие явные и скрытые потребности целевой аудитории в воплощении фирменного стиля (имени, логотипе, слогане).

Доверие к имиджу компании – определение того, соответствует ли он психологическим ожиданиям общественности, характеристиками задушевности, антиполитичности, патриотичности, столь притягательных для общественности, может ли она домыслить какие-либо детали или имидж директивно позиционирует себя и становится очевидной его манипулятивность.

### 6.3. Как создать хороший имидж?

Ленивый маркетинг представляет несколько правил построения положительного имиджа.

1. Образ организации, сконструированный специалистами, должен основываться на реальных достоинствах организации. Если в жизни выделенные достоинства не подтверждаются, то доверие к организации как к партнеру теряется.

2. Имидж должен иметь точный адрес – свою целевую аудиторию потребителей.

3. Имидж должен отличаться от образов других организаций и легко распознаваться.

4. Имидж должен быть простым, понятным, легко запоминаться и сводить к минимуму возможные искажения его.

5. Оставаясь неизменно привлекательным в восприятии потребителей, имидж должен оперативно изменяться в ответ на изменения экономической, социальной, психологической ситуации, моды, а также под воздействием потребителей.

**Для формирования положительного и эффективного внутреннего имиджа следует учитывать** комфортные условия труда, высокий уровень психологического обеспечения кадровой работы, авторитет руководителя или лидера.

Осуществляя PR-деятельность в отношении персонала, компании нужно следовать определенным правилам:

1) информация, передаваемая подразделениям и сотрудникам должна быть полная и правдивая, направляться должна сверху вниз, снизу вверх и от сотрудника к сотруднику;

2) необходимо прилагать усилия к формированию атмосферы доверия

между работником и работодателем;

- 3) создавать условия труда, безопасные и безвредные для здоровья;
- 4) использовать эффективные системы мотивации, обеспечивающие сотрудникам достойную заработную плату;
- 5) осуществлять работу по устранению и профилактике конфликтов;
- 6) повышать у сотрудников удовлетворенность работой;
- 7) формировать в сотрудниках гордость за свою организацию и уверенность в будущем.

Руководство должно быть открытым и честным перед своим персоналом, осуществлять мероприятия по укреплению корпоративного духа и коллективизма, а также развитию инициативности и повышению профессионализма.

Определенным требованиям должно соответствовать и название компании, чтобы быть ассоциативным и ярким.

1. Название должно быть кратким. Длинные слова могут вызвать затруднение в произношении. Потребитель, в конечном счете, попытается их сократить либо заменить, что недопустимо.

2. Название должно быть звучным. Звукосочетание бренда должно оказывать некое психологическое внушение. Очевидно, что некоторые звуки вызывают у нас определенные ощущения и эмоции. Именно данное обстоятельство обуславливает необходимость использовать определенные звуки либо делать на них акцент при разработке названия компании или продукта. Для того чтобы проверить звучность названия, можно провести фоно-семантический анализ, программы для проведения которого есть в Интернете.

3. Название должно ассоциироваться с деятельностью или продуктами организации, быть образным. Содержание этого названия должно в некоторой степени декларировать конкурентное преимущество компании или продукта. Например, «Профидент» – это ссылка на профессиональное стоматологическое лечение, так как слово «профи» отражает высокое качество работы, а «дент» – лечение и протезирование зубов.

Тем не менее практика российского бизнеса приводит нам примеры исключений из этого правила. Известная марка «LG» имеет достаточно абстрактное название, но на многих языках оно звучит очень приятно, вызывая хорошие эмоции и ассоциации. Для формирования такого положительного отношения к бренду был использован **прием выбора уникального слова**.

Российская ментальность накладывает большой отпечаток на восприимчивость потребителей торговой марки. Зачастую иностранные словосочетания вызывают раздражение и негативные ассоциации. Русские слова вызывают больше доверия и кажутся более благозвучными и выразительными.

Использование фамилии учредителей рекомендуется только в случае высокой степени гарантии качества продукции и исполнения обязательств. Тем не менее сначала надо завоевать хорошую и устойчивую личную репутацию, а потом уже ставить свою фамилию.

С особой осторожностью следует использовать аббревиатуры. Главное, чтобы они соответствовали таким требованиям, как благозвучность, выразительность, внутренняя динамичность, смысловая яркость. Удачные варианты: «ВАЗ», «ГАЗ», «МАЗ», «БАТ» (в основном из-за доминирования гласной «а», к тому же из-за частого повторения – люди к ним быстро привыкли).

Название должно вызывать *положительные ассоциации и эмоции*. Это может быть результатом концентрации внимания на некоторых свойствах, проецируемых названием или навеянных образами и ассоциациями.

**Слоган** – это короткая фраза, отражающая потребительскую ориентацию компании. Например, «мы заботимся о вас и о вашем здоровье», «лучшее качество для вас», «управляй мечтой» и т. п. Слоган должен быть кратким, ярким, легко произносимым, запоминаемым, этичным. Главное, он должен подчеркивать конкурентное преимущество компании и ее позиционирование, ориентацию на потребности потребителей.

**Фирменная эмблема.** **Эмблема** – это условное графическое изображение чего-либо (визуальное воплощение идеи, понятия, организации или ее миссии).

Эмблема, в полной мере отражающая основную идею компании, способна и должна существенно повысить лояльность потребителей и ассоциативность продукта, укрепить имидж. Эмблема – это также обязательный атрибут развития фирменного стиля и организационной культуры компании.

Таким образом, имидж компании – это важный и сложноструктурированный инструмент повышения ее конкурентоспособности и достижения успеха. Заниматься его укреплением необходимо на постоянной основе и профессионально.

## **ГЛАВА 7. Оценка эффективности ленивого маркетинга**

В данной книге рассматривались инструменты ленивого маркетинга, казалось бы, очень простые в применении и экономичные по времени и материальным ресурсам. Однако это тоже деятельность, эффективность которой необходимо оценивать для того, чтобы в дальнейшем вносить в нее коррективы и совершенствовать.

### **7.1. Методы оценки эффективности маркетинговой деятельности**

Уровень развития маркетинговой деятельности предприятия оценивают, прежде всего, потребители. Задайте им вопрос: «что вам нравится, а что не нравится в работе организации, в ее товарах и услугах»? И вы получите базисную потребительскую оценку маркетинга.

**Общими выводами по результатам оценки эффективности маркетинга** компании могут быть:

- > отсутствие планирования или контроля маркетинговой деятельности;
- > отсутствие или низкий профессиональный уровень профессионализма специалистов-маркетологов;
- > неэффективная мотивация маркетологов;
- > недостаточные затраты на маркетинг;
- > отсутствие или недостаточный учет интересов потребителей;
- > низкая эффективность информационной системы;
- > общее недопонимание руководством важности и сущности маркетинга.

Осуществление маркетинговой деятельности непременно сопровождается определенными финансовыми инвестициями. Именно с позиции эффективности этих вложений зачастую оценивается эффективность маркетинга. Предприятие должно оценить прибыльность совершаемых сделок (в отношении определенных категорий потребителей, каналов сбыта). Данная информация позволит выявить необходимость расширения или сокращения рынков сбыта, ассортимента, маркетинговых действий.

**Оценку эффективности маркетинговых затрат** можно оценивать при помощи показателя нормы прибыли на вложенный капитал (иногда – оборотный капитал), который рассчитывается по формуле:

$$\text{Нп. в/к} = (\text{Чп} / \text{Оп}) * (\text{Оп} / \text{Ск}),$$

где:

Нп. в/к – норма прибыли на вложенный капитал;

Чп – чистая прибыль;

Оп – объем продаж;

Ск – сумма капиталовложений.

В ходе расчетов по данной формуле можно определить **эффективность использования компанией имеющихся ресурсов**. Можно определить способы увеличения нормы прибыли, используя определенные инструменты.

1. Увеличить объема продаж.
2. Увеличить чистую прибыль (например, в результате отказа от неприбыльных видов деятельности, повышения цен или снижения затрат).
3. Уменьшить капиталовложения (благодаря сокращению товарных запасов).

На основе данных показателей компания может оценить текущее состояние дел и разрабатывать планы для дальнейшего развития.

Если масштабы компании затрагивают несколько регионов страны, то важно иметь точное представление о доходах и расходах, связанных с деятельностью в каждом из них. Опираясь только на показатель валовой прибыли или объем продаж как индикатор прибыльности в этом случае не стоит, так как затраты компании в регионах могут быть различны. Более детальный анализ показывает, что большие затраты не всегда приводят к высоким показателям объемов продаж и валовой прибыли. В таком случае целесообразно составить отчет и проанализировать прибыль и убыток для каждого маркетингового объекта (различные сегменты, каналы сбыта и т. д.).



Это позволит сделать вывод о целесообразности работы компании на определенной территории с той или иной группой клиентов, используя конкретные каналы сбыта. Если в ходе проведенного анализа выяснилось, что достигнутые результаты не соответствуют запланированным показателям, то это не повод для прекращения маркетинговой активности в данном регионе или с данным сегментом. Имеет смысл провести анализ бизнес-процессов, связанных с планированием и координацией маркетинговой активности.

Для выхода из этой сложной ситуации нужно решить следующие задачи:

> спрогнозировать реакцию потребителей в случае отказа предприятия от некоторых каналов сбыта (готовы ли они будут использовать альтернативные каналы либо вообще откажутся от покупки у данного продавца);

> определить оптимальную маркетинговую стратегию в отношении каждого канала сбыта.

Учитывая решения вышеуказанных задач, можно **реализовать следующие маркетинговые решения:**

> если затраты на доставку достаточно велики, можно повысить цену на мелкие заказы;

> провести обучающие мероприятия для персонала, осуществляющего промо-акции;

> осуществить аудит экономичности некоторых мероприятий, что позволит выявить ненужные затраты (например, сократить число телефонных контактов, прекратить поиск новых клиентов и сосредоточиться на проверенных партнерах);

> отказаться не от канала сбыта как такового (например, дилеров или торговых представителей), а только от наиболее «узких мест» и т. п.

Возможно, анализ прибыльности показывает, что по некоторым территориям, сегментам или региональным рынкам компания получает недостаточную прибыль. Каким образом, в таком случае, повысить данный показатель и сделать более эффективными маркетинговые инвестиции? Как показывает практика, одним из лучших решений в данной ситуации будет повышение эффективности работы торгового персонала. Но для этого нужно сначала ее оценить...

**Оценка эффективности работы торгового персонала** может проводиться по следующим показателям:

> количество телефонных звонков (заказов) на одного работника;

> продолжительность одного телефонного контакта;

> полученный доход из расчета на один звонок;

> затраты из расчета на один звонок;

> затраты на прием и обслуживание посетителей;

> количество новых покупателей за определенный период;

> количество «потерянных» покупателей за тот же период;

> расходы на содержание торгового персонала (в процентах от объема продаж) и т. д.

Каждый вышеуказанный показатель можно соотнести с объемами продаж, а также определить динамику их развития за определенный период времени.

Если окажется, что количество звонков растет, но не сопровождается одновременным увеличением объема продаж, то следует задуматься над повышением профессионализма менеджеров в области проведения телефонных продаж (телемаркетинга). Если количество звонков увеличивается и одновременно увеличивается количество «потерянных» покупателей, возможно, потребителей не устраивает ассортимент или ценовое предложение компании, условия поставки или оплаты. Если затраты на обслуживание потребителей в долгосрочном периоде не будут сопровождаться снижением количества «потерянных покупателей» и увеличением объема продаж, значит, данные затраты не эффективны и стоит их пересмотреть.

Важным направлением оценки эффективности маркетинга является **оценка эффективности рекламных усилий компании**. Несмотря на то, что определить эффективность рекламных затрат достаточно проблематично, можно все-таки использовать некоторые показатели:

- > затраты на привлечение тысячи целевых потребителей с помощью конкретного средства рекламы (показатель GRP);
- > процент аудитории, обратившей внимание, посмотревшей или прочитавшей большую часть рекламного обращения;
- > мнение клиентов о содержании и эффективности рекламы;
- > число заказов, сделанное под влиянием рекламного обращения за определенный период времени.

**Оценка эффективности мероприятий по стимулированию сбыта** предполагает, прежде всего, конкретизацию каждого из мероприятий и определение его временных и процессуальных границ, а также затрат на каждое из них. Только определив данные показатели, можно сопоставить их с объемом продаж за соответствующий период и сделать вывод об эффективности или неэффективности мероприятия.

В качестве показателей для анализа можно использовать:

- > процент продаж, совершенных в рамках мероприятия по стимулированию сбыта;
- > сумма затрат на стимулирование сбыта на каждую денежную от продаж и т. п.

**Оценка эффективности распределения.** Одна из важнейших задач компании – минимизировать собственные затраты на распределение продукции. Зачастую увеличение объема продаж сопровождается снижением эффективности распределения товаров. Например, территориальное расширение масштабов деятельности компании затрудняет процесс аккумулирования финансовых средств, поэтому возникают проблемы с соблюдением сроков оплаты заказанной продукции. Это наносит ущерб бизнес-репутации компании и в дальнейшем приводит к снижению объемов продаж. Именно поэтому, реализовывая программы развития продаж, нельзя забывать о повышении эффективности сопровождающих процессов (логистических, финансовых, кадровых и т. п.).

**Мониторинг достижения стратегических целей компании.** Изменение внешней среды и объемов и структуры маркетинговой активности

обуславливает необходимость периодического (один раз в полугодие) пересмотра стратегических целей и программ компании. Нужно определить, в том ли направлении мы движемся, достижимы ли поставленные перед компанией цели, нет ли существенного перерасхода ресурсов. Для этого можно использовать два инструмента: оценку эффективности маркетинга и маркетинговый аудит.

**Оценка эффективности маркетинга.** Эффективность маркетинга определяется несколькими составляющими маркетинговой ориентации:

> ориентацией на **потребности и ожидания покупателя** (осознает ли руководство компании важность удовлетворения потребностей клиентов, разрабатывает ли различные предложения и планы маркетинга для разных сегментов рынка);

> ориентацией на **стратегические цели компании** (эффективен ли контроль за достижением поставленных целей, скоординирована ли работа маркетолога или отдела маркетинга с другими подразделениями компании, по всем ли необходимым показателям осуществляется мониторинг, своевременно ли осуществляется корректировка тактических планов, осуществляется ли маркетинговая профилактика кризисных мероприятий);

> ориентацией на **полноту и достоверность информации** о рынке, потребителях, конкурентах (правильно ли определен потенциал сбыта и прибыльностью различных сегментов рынка и территорий, размеров партий заказов, проводятся ли опросы покупателей, исследования каналов сбыта и деятельности конкурентов);

> ориентацией на оперативную эффективность (знакомы ли все сотрудники компании с маркетинговой стратегией и своей ролью в ее реализации, эффективно ли руководство распределяет маркетинговые ресурсы, способно ли оно быстро реагировать на возникновение различных непредвиденных ситуаций).

**Маркетинговый аудит.** Если при поверхностном анализе обнаруживается низкая эффективность маркетинга, то следует провести маркетинговый аудит.

**Маркетинговый аудит** – это систематический и максимально объективный обзор и оценка всех внутренних и внешних факторов, повлиявших на работу компании в течение определенного периода времени, а также разработка плана действия по повышению эффективности маркетинговой деятельности.

Чаще всего к помощи маркетингового аудита прибегает компания, которая находится в предкризисной или кризисной ситуации, характеризующейся:

- > снижением объемов продаж;
- > уменьшением прибыли, уменьшением доли рынка;
- > недостаточной загруженностью производственных мощностей;
- > постоянным уменьшением количества постоянных клиентов.

В рамках аудита компания столкнется с **двумя видами переменных** – **контролируемых и неконтролируемых**. Причем доля последних должна быть намного меньше. К первым относятся ресурсы компании, ко вторым –

экономические и рыночные факторы, конкурентная активность.

В соответствии с вышесказанным, выделяют *четыре характерные черты маркетингового аудита*:

> масштаб охвата маркетинговых показателей (следует рассматривать не только «проблемные поля», но и все основные направления маркетинга компании, так как подобное глобальное исследование, как правило, оказывается более действенным в плане обнаружения истинных источников проблем);

> системность (аудит подразумевает комплексное и упорядоченное изучение макро– и микромаркетинговой среды компании, ее целей и стратегии, отдельных маркетинговых мероприятий);

> независимость (объективизм аудита достигается путем привлечения к этой работе независимых аудиторов);

> периодичность (обычно маркетинговый аудит проводят, когда уже есть серьезные сигналы об ухудшении состояния предприятия – снижаются объемы продаж или другие показатели, однако постоянная периодичность аудита позволит избежать подобных ситуаций).

Маркетинговый аудит имеет тотальный характер и затрагивает абсолютно все уровни управления предприятия и всех его сотрудников, выявляется роль каждого из них в развитии предприятия, определяются механизмы, благоприятствующие и препятствующие достижению поставленных целей.

## **7.2. Корректировка плановых показателей**

Постановка плановых показателей в отношении развития продаж, дистрибуции, лояльности, доходности и оборачиваемости – дело очень неблагодарное. Как правило, всегда хочется получить больше, чем получаем на самом деле. Однако недостижение плановых показателей – это еще не повод для паники и отчаяния.

Первоначально нужно определиться – почему это произошло? Что повлияло на те или иные процессы? «Разбор полетов» нужно проводить сразу после получения данных. Промедление в данной ситуации не пойдет на пользу, так как информация об обстоятельствах может быть позабыта, некоторые данные могут быть утеряны. И вообще, расследование лучше проводить по горячим следам.

На что нужно обратить внимание в первую очередь? Прежде всего, нужно проследить, на каком этапе реализации программы «что-то пошло не так»; выяснить, что и почему стало происходить не по плану; какие внутренние и внешние факторы могли повлиять на этот процесс.

Приведем пример. Крупное рекламное агентство по контракту с производственной компанией запланировали провести масштабную ВТЛ-акцию во всех крупных магазинах города, в которых продаются школьные принадлежности и товары. Акция была приурочена к началу учебного года и, соответственно, проводилась в первую неделю сентября. В качестве

промоутеров решили использовать студенток (это наиболее популярная рабочая сила рекламных агентств). Первые дни акции показали, что плановые показатели по охвату целевой аудитории не достигаются. Количество проданной продукции не намного отличается от предыдущего «безакционного» периода. Аудит процесса реализации программы показал, что у рекламного агентства в первых числах сентября были большие трудности с промо-персоналом. Штатные сотрудницы – первокурсницы – были вынуждены посещать свои учебные заведения, и в результате акция осуществлялась девушками, не соответствующими ожиданиям целевой аудитории (работали девушки более старшего возраста). В результате покупатели в должной мере не реагировали на призывы «взрослых девушек» о покупке товаров для студентов и первоначальный период акции был не результативным.

Как поступить в данной ситуации, когда причины уже выяснены, меры приняты? Что делать с плановыми показателями? Их нужно корректировать.

Во-первых, *целесообразно снизить общий план*. Однако снижение нужно осуществлять не на величину, соответствующую величине «упущенных» показателей, а на половину меньше. Например, если плановый показатель составлял 100 ед. продукции, а за половину периода реализации акции было продано 30 ед. (должно было быть 50 ед.), то общий план нужно снизить по следующей схеме:  $100 - ((50 - 30) : 2) = 90$  ед.

Такая *корректировка показателей обусловлена следующими причинами:*

> после того, как обнаружены и устранены причины, мешающие полноценной реализации программы, совершенно обоснованно будет резкое увеличение темпов достижения показателей, поэтому некоторая доля «упущенных» возможностей будет все-таки компенсирована;

> если произвести существенное снижение планов, то это демотивирует персонал, заинтересованный в их реализации, поэтому после определенного «воодушевления» на дальнейшую борьбу план надо оставить на реальном уровне.

Самым правильным решением в такой ситуации будет информирование персонала о проблемах реализации программы, их решении и дальнейших перспективах. Нужно также подчеркнуть роль каждого в достижении этих планов.

*Важным моментом корректировки планов* является процесс согласования с другими подразделениями, так или иначе задействованными в реализации программы. Случается так, что в других отделах находятся ресурсы для оптимизации акционного процесса, например, есть возможность задействовать персонал или какую-либо сувенирную продукцию, или даже творческий потенциал.

*Корректировка плановых показателей маркетинговой деятельности* – процесс комплексный. Изменение одной маркетинговой программы может повлиять на процесс реализации другой. Поэтому не нужно забывать, что в маркетинге все взаимосвязано, включая все элементы *маркетингамикс*.

Таким образом, ленивый маркетинг не может осуществляться без контроля

полученных результатов и сравнения итоговых показателей с плановыми. Несмотря на то, что он «ленивый», это не исключает его «эффективность». Простые приемы и правила зачастую дают больший эффект, чем сложные формулы и алгоритмы.

Указанные в данной книге «рецепты» организации маркетинговой деятельности доступны каждому менеджеру компании вне зависимости от уровня его подготовки. В них прослеживаются простые истины маркетинга – работайте для потребителя, постоянно развивайтесь и совершенствуйтесь, анализируйте свою деятельность с позиции результативности и эффективности.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2005.
2. PR в России / Под ред. А. В. Малахова. – Ростов н/Д: Феникс, 2004.
3. Сергеев А. М. Поведение потребителей: учебное пособие / А. М. Сергеев, Е. А. Бойченко. – М.: Эксмо, 2006.
4. Маркетинговые исследования. Учебное пособие / Под ред. В. А. Макарова. – Ростов н/Д: Феникс, 2004.
5. Соловьев Б. А. Маркетинг: учебник. – М: ИНФРА-М, 2006.
6. Данько Т. Управление маркетингом. – М.: Финпресс, 2004.