

# Мы с тобой одной крови — ты и я!

Заметки по поводу взаимоотношений маркетологов с директорами по продажам

**Владимир Кеворков,**  
генеральный директор  
консалтинговой компании «Диво»,  
<http://www.marketing.divo.ru>

«Зачем мне маркетинг?»

Вопрос, который нередко слышишь из уст директоров продаж самых разных сфер бизнеса. И вроде постепенно уходит в прошлое традиционный взгляд на маркетинг как на метод сбыта, цель которого — поиск потребителей продуктов, производимых компанией. Тем не менее концепция маркетинга и его основные функции в отечественных компаниях по-прежнему не всегда определены. Как и почему ошибаются директора по продажам? К чему могут привести ошибки в определении роли и задач маркетинга?

Как правило, внутрикорпоративные стандарты управления базируются на тех или иных представлениях руководителей компании о значении конкретных функций. Директору по продажам приходится выстраивать работу своего подразделения, основываясь, в том числе, и на своем личном видении роли маркетинга в системе сбыта. Чтобы не проверять истинность того или иного подхода к маркетингу на личном опыте, рассмотрим типичные заблуждения руководителей подразделений продаж и оценим варианты возможных последствий.

**ЗАБЛУЖДЕНИЕ ПЕРВОЕ:** «ГЛАВНАЯ ЗАДАЧА МАРКЕТИНГА — ОБЕСПЕЧИВАТЬ СОТРУДНИКОВ ОТДЕЛА ПРОДАЖ РЕКЛАМНЫМИ МАТЕРИАЛАМИ И ИНФОРМАЦИЕЙ О НОВЫХ ПОТРЕБИТЕЛЯХ, А ТАКЖЕ ПРОВОДИТЬ ПРОМО-АКЦИИ»

Реклама — не двигатель

Знакомый лозунг «реклама — двигатель торговли» для многих директоров по продажам по-прежнему остается руководством к действию. Все они помнят, как еще совсем недавно, в период рекламного бума, потребители активно откликались на любую масштабную и яркую рекламную кампанию, с удовольствием брали рекламные листовки и другие рекламные материалы на вы-

ставках, в магазинах и в своих почтовых ящиках.

Однако масштабы рекламных акций последних лет и порой откровенное их лукавство привели к тому, что маятник доверия к рекламе как таковой резко качнулся в противоположную сторону.

В последние годы видна отчетливая тенденция роста стоимости всех традиционных средств рекламы, освоения новых, также весьма недешевых носителей, да и масштабов самих кампаний.

Известно, что реклама — несущий элемент концепции маркетинга, часть комплекса маркетинговых коммуникаций. Но именно только составная часть, не более того. Ее задача — вызвать у потенциального потребителя интерес к продукту и формирование ценности его конкретно для него. Стремясь любой ценой выделиться в море аналогичных предложений, маркетологи допускают традиционную ошибку, формируя у потребителей ожидания, которые все остальные сотрудники компании не хотят и/или не могут реализовать на практике. Увы, еще нередки случаи, когда удачная рекламная кампания инициирует приток новых покупателей, а весь остальной комплекс коммуникаций с потребителем оказывается к этому не готов. И причина не только в отсутствии должных объемов рекламируемых товаров, но и в ограниченном количестве телефонных линий, что снижает оперативность взаимодействия с потребителями, а также в недостаточном количестве сотрудников фронт-офиса и/или в невысокой их квалификации. Как показали исследо-

вания, наше и коллег, среди причин ухода потребителей компании к конкурентам лидирующее положение все последние годы удерживает именно **«некорректное отношение со стороны персонала компании»**.

Последствием такого взаимодействия с компанией обязательно становится недовольство потребителей, которое отрицательно сказывается на имидже компании. В этом случае «сарафанное радио» становится сильнее любой самой распрекрасной рекламной кампании.

Более того, сама по себе реклама, ни при каких обстоятельствах, кроме как в краткосрочной перспективе (да и то не всегда), не сможет компенсировать неудовлетворительное качество товара, сервиса, условий поставки и уровня обслуживания потребителей. Так что принимать заявления директора по продажам, что результаты продаж конкурентов значительно лучше, потому что у них рекламная кампания круче, уж точно не следует.

### Промо-акция — не панацея

То же относится и к проведению промо-акций. Сегодня не найти компании, которая бы ни разу не прибегала к ним. Но вот чрезмерное увлечение промо-акциями, да еще со ставшими традиционными в последнее время скидками чуть ли не на 60–90% ассортимента, не формируют лояльности потребителей и не несут ничего, кроме развращения потребителя и воспитания у него устойчивой привычки не торопиться покупать, а подождать распродажи.

Проводя промо-акции следует помнить, что принцип **«покупая — зарабатывай»** всегда привлекательнее, чем принцип **«покупая — экономь»**. Чисто психологически человеку гораздо приятнее думать, что, потратившись на одну приглянувшуюся вещь, он не просто сэкономил, но заработал на другую. В такие моменты люди обычно не думают, добиваясь обещанной за бонусы вещи, они все-таки тратятся. В этот миг их захватывает желание обладать.

Но не продуманная до конца с точки зрения концепции маркетинга взаимоотношений с потребителями промо-акция может спровоцировать в них совсем не то отношение, на которое рассчитывали, а именно сделать его свичером («наемником»), которого привлекают только сиюминутные экономические предпочтения, а не лояльность к компании или ее бренду. Соответственно, такой

потребитель легко меняет эту программу на другую, более привлекательную на данный момент.

Немаловажно, что чрезмерное увлечение промо-акциями в итоге делает потребителей все более разборчивыми, сообразительными и опытными в вопросах маркетинга, вознаграждений и собственной ценности. В результате они становятся не просто умными, но и трудными для понимания и прогнозирования вариантов их поведения. Следовательно, любая промо-акция требует серьезной маркетинговой проработки и подготовки, чтобы не оказаться бесперспективной или — еще хуже — вредной.

Немаловажно, что, как ни странно, сами сотрудники подразделений продаж бывают порой не лояльны к своим потребителям. Воздействуя на эмоциональные аспекты человеческого поведения, сами они не демонстрируют потребителю никаких особых чувств. Вот и получается, что в глубине души они ждут лояльности потребителя исключительно за хорошее материальное вознаграждение.

Когда же вроде бы за короткое время удалось разгрузить склад и получить дополнительные средства, надо оценить и то, как это скажется в средне- и долгосрочной перспективе для компании? Следовательно, проведение промо-акции более оправдано в ситуации, когда, например, резко изменилась конъюнктура рынка или потребительские ожидания.

Так что если вы задаетесь целью отыскать наименее выгодных во всем рынке потребителей с минимально возможным уровнем лояльности, то самый надежный способ добиться этого — введение скидок и массовое распространение купонов. Вместо массового распространения купонов следует провести анализ портфеля и начать выпуск купонов для ограниченного числа потребителей, которым явно не хватает ваших товаров и которые, скорее всего, приобретают их у конкурентов.

Следовательно, в общем случае, промо-акция должна расцениваться как хирургическое вмешательство, используемая тогда, когда все остальные элементы комплекса уже исчерпали себя.

### Потребитель потребителю рознь

Целью проведения любой рекламной и промо-акции является привлечение новых потребителей. Только вот следует ли поощрять сотрудников за привлечение любого нового потребителя?

Скорее директорам по продажам необходимо довести до сведения коллег-маркетологов и, в первую очередь, своих сотрудников, каких именно потребителей необходимо привлечь, то есть с какими минимальными объемами закупок, какого ассортимента, на каких условиях поставки и т. п.

Известно, что только половину покупок делают целевые потребители. Значит, мы привлекаем гораздо более широкую аудиторию, нежели ту, на которую рассчитываем. Если «лишних потребителей» набирается столько же, сколько целевых, — то кто здесь действительно лишний? Может быть, маркетолог! Такой концепт подхода к отбору потребителей нередко еще услышишь из уст директоров по продажам.

Безусловно, именно на маркетологов, в первую очередь, совместно с коллегами из подразделения продаж и экономического, должен определить критерии ранжирования потребителей по степени их значимости для компании, а далее довести до сведения коллег из подразделений продаж, где и как их искать, а уж потом как организовать эффективное взаимодействие с ними. Именно маркетологи должны снабдить коллег из подразделения продаж инструментами успешных продаж и поддержать их реализацией программ комплекса маркетинговых коммуникаций.

Директор по продажам, в свою очередь, должен стать инициатором внедрения соответствующей системы мотивации сотрудников своего подразделения: она не должна способствовать тому, чтобы в привлечении новых потребителей сотрудники были более заинтересованы, нежели в удержании уже имеющихся, так как именно удержание потребителей приносит компании гораздо больше дивидендов, нежели привлечение новых.

**Успех — это умение выбрать правильных потребителей... и удержать их.**

Справедливости ради следует отметить, что в отдельных случаях, например в преддверии предстоящей продажи компании или при необходимости привлечения инвестиций в нее, проведение масштабных рекламных кампаний и промо-акций может быть действительно обоснованным.

В противном случае твердая и последовательная позиция директора по продажам, отстаивающего свои заблуждения, приведет к тому, что он обеспечит себе более комфортные условия работы как минимум в краткосрочной перспективе. Но при этом компания будет неизменно нести потери в размерах недополученной прибыли не только в данный момент времени, но и в перспек-

тиве, как следствие снижения уровня своей конкурентоспособности.

**ЗАБЛУЖДЕНИЕ ВТОРОЕ: «ДАЙТЕ НАМ КАЧЕСТВЕННЫЙ ПРОДУКТ С КОНКУРЕНТНОЙ ЦЕНОЙ, И МАРКЕТИНГ БУДЕТ НЕ НУЖЕН»**

## Качество — не конкурентное преимущество

Выбирая товары или услуги, потребители в первую очередь оценивают их полезность лично для себя. Следовательно, производитель должен убедить их в том, что именно его товар/услуга обладает большей полезностью, нежели аналоги конкурентов. Какую роль в этом играет параметр качества?

Наш потребитель, наученный горьким опытом, очень чувствителен именно к вопросам качества. От того, наверное, в нашей рекламе гораздо чаще, чем в зарубежной, мы еще встречаем информацию о том, что данный товар отличается от аналогов более высоким уровнем качества.

Но в условиях жесткой конкурентной борьбы как-то неловко ставить на первое место вопрос о качестве: оно само собой должно быть достаточно высоким.

Один из постулатов маркетинга не зря гласит: «Если у вас нет хорошего товара — у вас ничего нет!» Но качество — это только то, что конкретный потребитель думает о данном продукте или о данном бренде. Если оценить уровень качества, который приемлем для целевой группы потребителей, это позволит оптимизировать данную статью своих расходов.

Следовательно, борьба за качество товара должна базироваться не только на повышении степени его соответствия нормативным документам, но, главное, на маркетинговых исследованиях рынка, анализе постоянно меняющихся потребительских предпочтений и в конечном итоге преследовать единственную цель — повышение потребительской ценности товара.

## Ценовая конкуренция ограничена

Показатель уровня качества лежит в базисе ценности товара. Потребительская ценность — показатель, ориентированный на действие, и в основе его — выраженная в денежном виде ценность тех технических, экономических, эксплуата-

ционных и социальных выгод маркетингового предложения, которые воспринимает потребитель и за которые он готов заплатить установленную цену. Следовательно, неверно говорить о таком понятии как общепринятая или универсальная ценность, так как она тесно связана с контекстом и состоянием отдельно взятого потребителя.

Основными элементами потребительской ценности являются денежный аспект, дополнительные затраты потребителя за получение тех выгод, которые его интересуют, и ценность, которую потребитель получает в обмен на уплаченные деньги. Значит, не имеют смысла затраты на комплекс мероприятий по повышению качества товаров (а не их ценности), за которые целевая группа потребителей не готова проголосовать рублем.

Связь между ценой товара и поведением потребителей является выражением сложной и опосредованной восприятием ценности. Любое предложение имеет две составляющие — цену и ценность. Изменение цены не ведет к изменению ценности, а ведет только к изменению побуждающего мотива. Очевидно, что продавать продукты по ценам ниже, чем у конкурентов, проще.

Только вот мировой опыт не раз доказывал, что конкуренция, в основе которой заложена цена на товара, — это «дорога в никуда». Такой подход порочен по своей сути, поскольку постоянное снижение цены приводит к убыточности производства, бедности рынка и как следствие к снижению качества товаров. К тому же у падения цен есть экономический предел, ниже которого просто нет бизнеса.

Разработка ценовой стратегии невозможна без постоянного мониторинга рынка, который — по согласованию с подразделениями продаж и экономическим должны проводить маркетологи. Порядок проведения мониторинга цен конкурентов должен проводиться в строгом соответствии с утвержденным регламентом этого бизнес-процесса, в котором должно быть строго определено следующее:

- перечень позиций товаров/услуг;
- периодичность проведения;
- точки мониторинга (ключевые игроки рынка, чьи действия определяют ценовую стратегию на рынке);
- источники информации о ценах;
- методы анализа прямой (сопоставимый) или оценки тенденций динамики изменений;
- формы, сроки и порядок представления итоговых результатов.

## Потребительская преданность — главный резерв конкурентоспособности

Потребительская преданность — это концепция отношения потребителя к компании, которая в значительной степени зависит от типа товара или услуги (рациональная составляющая) и непосредственного характера сложившейся практики взаимоотношений с потребителями и от того, как данный бизнес в целом воспринимается на рынке. Потребительской преданности вряд ли можно добиться исключительно за счет скидок и бонусов, без персонализации отношений с потребителем.

Правильность выбранной стратегии в организации взаимоотношений с потребителями — залог конкурентоспособности компании. Следует всегда помнить, что формирование потребительской преданности это не тактика, а стратегия бизнеса, так как она непосредственно связана с философией бизнеса. Краеугольный камень этой философии заключается в том, что главная цель бизнеса создание ценности, а не получение прибыли.

Как это, может быть, кому-то сегодня ни покажется странным, но именно такой подход к философии бизнеса сформулировал еще Д. Форд: «Бизнес должен приносить прибыль... иначе он умрет. Но если заниматься бизнесом с единственной целью получения прибыли, он также рано или поздно умрет, поскольку утратит причины для своего существования».

Не случайно сегодня стали все больше уделять внимания именно маркетингу взаимоотношений с потребителями и формирования у него устойчивой лояльности к товарам и бренду компании. При этом следует всегда помнить, что лояльность сама по себе не может быть плохой или хорошей, можно говорить лишь о правильности или ошибочности тех принципов, которым верен индивид. Маркетологам также не следует забывать, что любая программа повышения преданности потребителей — это затраты, т. е. как минимум не дополученная прибыль, а следовательно, каждый раз необходимо оценивать экономическую составляющую этих программ, определяя чистую положительную ценность каждого конкретного преданного потребителя в средне- и долгосрочной перспективе.

Успешность реализации программ повышения преданности может быть достигнута только за

счет стратегической согласованности действий персонала компании, в первую очередь маркетологов и сотрудников подразделения продаж, предполагающей внутреннее единство всех процессов и активов в рамках единой стратегии. При этом согласованные внутренние бизнес-процессы должны соответствовать требованиям потребителей и обеспечивать требуемые финансовые показатели в целом для компании.

Необходимо дистанцироваться от «ценовой» конкуренции и искать другие подходы в отношениях с потребителем и конкурентами. Но сегодня на вопрос, что нужно сделать, чтобы поднять спрос и повысить преданность потребителей, скорее всего большинство директоров по продажам ответили бы не задумываясь — опустить цены! Да, безусловно, это позволит поднять объемы продаж на какой-то период времени, но только вот как тогда быть с экономическими показателями?

Бывает, что компании идут на прямую ценовую конфронтацию, но это стратегическое решение, инициируемое руководителем или владельцами бизнеса, когда цена вопроса изначально просчитана на перспективу.

Следовательно, сегодня, когда прагматизм потребителей в оценке соотношения «цена — качество» даже в группе лиц, ориентированных на престижные марки, становится приоритетным мотивом приобретения, необходимо сосредоточить все свои усилия на повышении конкурентоспособности именно вашего ему предложения. И тогда рост объема продаж не заставит себя долго ждать.

**ЗАБЛУЖДЕНИЕ ТРЕТЬЕ: «ПУСТЬ МАРКЕТОЛОГИ ПРОДВИГАЮТ БРЕНД, А МЫ БУДЕМ ПРОДАВАТЬ»**

## Бренд — это сопричастность

Увлечение брендом в последние пять–семь лет — не прихоть или новая забава маркетологов, а суровая необходимость. Когда в рамках все обостряющейся борьбы за предпочтения потребителей сами товары стали все меньше отличаться друг от друга, да и изыски рекламы по их продвижению все меньше «цепляют» потребителей, стало понятно, что нужно переходить в другую плоскость борьбы за них. Возникла идея — для продвижения товара обеспечить более высокую степень сопричастности потребителя ценностям

не столько самого продукта, сколько марки или самой компании.

Эту сопричастность принято формировать через бренд, выраженный в виде созданного маркетологами мифа или легенды о нем. Чем выше будет потребителями ощущаться сопричастность ценностям бренда, тем охотнее они будут приобретать товары именно этой марки даже при более высокой цене относительно представленных на рынке аналогичных, но других марок.

Создать бренд можно в любой сфере, причем брендом становится не только товар, который предлагается, но и сама компания, как таковая. Но только всегда помните, что бренд — это глагол, а не существительное. А значит, задача маркетологов состоит в том, чтобы установить бесперебойную связь между брендом и вовлеченностью в его ценности не только потребителей, но и персонала, так как иначе, именно персонал может, вольно или невольно, погубить его. К счастью, сегодня все больше руководителей начинают понимать это истину.

## Сегментируй, чтобы влиять

Продвигая бренд, никогда не забывайте известную поговорку: «Всем мил не будешь!». А значит, создавая концепцию бренда, компании надо определиться с выбором своего потребителя, адекватно реагирующего на ее действия и четко обозначить свою позицию именно для него. Известный американский маркетолог Ларри Лайт, основоположник учения о бренде, считал, что любая компания должна стремиться к тому, чтобы ее товар боготворила небольшая часть потребителей, а не просто любили широкие массы. При слабом позиционировании компания не выдержит конкурентной борьбы с теми, чьи усилия сосредоточены на более узкой группе потребителей.

Конкурентную гонку выигрывает тот, кто правильно выбрал своего потребителя и сделал свой бренд не столько собственностью компании, сколько — потребителя. Это степень сопричастности бренду ярко проиллюстрировал Т. Гэдд в своей книге «4D брендинг», приводя описание ментального измерения поля бренда компании Adidas: «Я ношу это, потому что это часть моей сущности». Сформированная брендом преданность потребителя в свою очередь создает устойчивую конкурентоспособность компании и дает ей возможность повысить свою финансовую эффективность, улучшить процесс планирования.

## Все сотрудники компании — «агенты» бренда

Составляющие элементы бренда включают в себя дизайн продукта, внешнее оформление, продуманную рекламную кампанию, промоушн и, не в последнюю очередь, организацию непосредственного контакта с потребителем. Всеми своими действиями компания в рамках продвижения бренда должна сформировать у потребителя определенные ожидания о товаре, своего рода обещания бренда.

Концепция этого обещания должна отражать и мысль о том, что «мы будем стараться гарантировать, что товар или услуга, которую вы получили от нас, именно то, что вы хотели, при том уровне обслуживания, который вам приятен. Это означает, что мы будем работать с вами в тесном взаимодействии, чтобы отыскивать решения возникающих у вас проблем».

Но сформировать обещание еще не означает, что абсолютно все сотрудники компании будут исполнять его в своей повседневной деятельности. Последствия же такого положения очень точно описал Кевин Томпсон в своей книге «The Employee Revolution»: «У вас может быть прекрасный бренд, лого и лучшая в мире стратегия. Но если работники не доносят это до покупателей, боюсь, все ваши усилия пригодятся им, как помада горилле».

Анализ же компаний, успешно справившихся с этими проблемами, установил, что разгадка их успеха кроется:

- в соответствии обещания бренда сервису «в бренде», демонстрируемому потребителю персоналом;
- в создании внутренней корпоративной культуры труда, основанной на соответствии бренду;
- в формировании у потребителей впечатлений и опыта, отвечающих бренду.

Увы, большинство директоров по продажам, как и высших управленцев, по-прежнему считают, что это не так важно.

Заблуждение по поводу живущего своей отдельной жизнью внешнего и внутреннего бренда сродни аналогичному разделению маркетинга на внешний и внутренний. Без понимания, что весь персонал — одна команда, где каждый ее член играет ту или иную роль в реализации стратегии, никакие усилия маркетологов по его продвижению не принесут результатов.

В идеологическом же плане это означает переход на качественно новый уровень партнер-

ства и доверия между менеджментом и персоналом, между подразделениями маркетинга и продаж и остальными структурными подразделениями компании. Если этого не принимать во внимание, то положение компании на рынке ставится под угрозу.

### ЗАБЛУЖДЕНИЕ ЧЕТВЕРТОЕ: «МАРКЕТОЛОГИ ДЕНЬГИ ТРАТЯТ, А РЕЗУЛЬТАТА ВСЕ НЕТ!»

Маркетинг как высшая функция управления делами компании, своего рода философия ее бизнеса, для многих наших управленцев все еще остается загадочным явлением, тайной за семью печатями.

Чтобы этого избежать, необходимо изначально разграничить следующие толкования маркетинга:

- как функции, которая имеет не большее, но и не меньшее значение, чем любая другая деятельность (например, связанная с производством, финансовым планированием, управлением персоналом, закупками, опытно-конструкторскими разработками, правовыми вопросами и др.);
- как образа мышления сотрудников компании.

Так что неудовлетворенность работой сотрудников подразделения маркетинга со стороны директоров продаж, в сущности, объясняется не столько их недостаточной профессиональной компетентностью, сколько тем, что руководство компании, отведя маркетингу только роль «сборщика информации» и «рекламиста и пиарщика», желает получить какие-то сногшибательные результаты.

Сотрудники отделов продаж и маркетинга в полном смысле слова — партнеры, а это означает, что их отношения должны строиться на взаимном учете интересов и пожеланий, но никак не на диктате.

Тогда маркетинговое планирование для всех подразделений компании позволит ей занимать ту конкурентную позицию, которую она хочет занять для достижения своих целей. И никогда не забывайте высказывание китайского философа Лао-Цзы:

«Великий принцип не может быть разделен, потому что множество частей не есть целое».