

# Содержание

## Часть I

### **Управление территорияей и маркетинговая активность (К. Олейник) ..... 5**

*Глава 1.* Что менеджер по продажам  
должен знать о рынке? .....7

*Глава 2.* Первичный анализ новой территории  
и оценка ее рыночного потенциала .....23

*Глава 3.* Постановка менеджером начальных целей  
по территории .....37

*Глава 4.* Расчет численности торгового персонала  
для территории продаж.....45

*Глава 5.* Как выбрать достойного коммерческого партнера  
(дилера, дистрибьютора).....52

*Глава 6.* Как найти и заинтересовать партнера? .....62

*Глава 7.* ABC-анализ партнеров и клиентов.....80

*Глава 8.* Мониторинг территории .....84

*Глава 9.* Структура бизнес-плана по территории.....125

*Глава 10.* Маркетинговые мероприятия,  
проводимые на территории .....129

*Глава 11.* Эффективная промоакция  
как инструмент стимулирования продаж .....143

## Часть II

### **Управление торговым персоналом:**

<b>полный цикл (С. Иванова).....</b>	<b>163</b>
<i>Глава 12. Кто наши герои и какие они бывают .....</i>	<i>165</i>
<i>Глава 13. Компетенции коммерческого персонала .....</i>	<i>169</i>
<i>Глава 14. Оценка компетенций кандидатов и сотрудников отделов продаж.....</i>	<i>177</i>
<i>Глава 15. Подходы к мотивации сотрудников отдела продаж.....</i>	<i>194</i>
<i>Глава 16. Типичные зоны демотивации/ стресса торгового персонала.....</i>	<i>221</i>
<i>Глава 17. Варианты анализа и коррекции поведения сотрудников отдела продаж.....</i>	<i>236</i>
<i>Глава 18. Развивающий процессный контроль и двойные визиты. Искусство обратной связи.....</i>	<i>245</i>

## Приложение

### **Развитие и обучение торгового персонала**

<b>(Д. Болдогоев).....</b>	<b>263</b>
<i>Глава 19. Виды управленческого влияния .....</i>	<i>265</i>
<i>Глава 20. Развитие и обучение сотрудников коммерческих отделов .....</i>	<i>296</i>
<i>Глава 21. Книга продаж как инструмент развития и обучения.....</i>	<i>306</i>
<i>Глава 22. Самопрезентация, роли и имидж продавца .....</i>	<i>324</i>
<i>И в заключение... ..</i>	<i>328</i>
<i>Об авторах.....</i>	<i>329</i>

---

ЧАСТЬ I

**Управление территорией  
и маркетинговая активность**

---



## Глава 1

# Что менеджер по продажам должен знать о рынке?

Термин «менеджер по продажам» прочно вошел в наш обиход. В то же время само понятие «менеджмент» означает «управление». Соответственно, «менеджер по продажам» — это сотрудник, управляющий процессом продаж. Выдержка из толкового словаря: «Управление — это направление имеющихся ресурсов на достижение поставленной цели». Таким образом, продавец становится менеджером по продажам только тогда, когда он умеет:

- поставить грамотные цели по своей территории продаж;
- оценить имеющиеся для их достижения ресурсы;
- принять решение по оптимальной стратегии и тактике продаж.

Для этого менеджер по продажам обязан понимать структуру своего рынка и знать базовые принципы анализа и планирования.

Что такое рынок для менеджера по продажам? Это его зона ответственности, которую за ним закрепила компания: для кого-то — несколько районов города, для кого-то — целый регион и даже страна. Но, независимо от размеров подотчетной территории, она в обязательном порядке содержит все основные элементы рынка, а также подчиняется экономическим и внеэкономическим законам. Мы можем с полным

основанием назвать эту территорию *микрорынком* менеджера по продажам.

## Основные элементы рынка

Итак, у нас есть менеджер по продажам (далее — менеджер) — и продукция, которую менеджер реализует (назовем ее продукт). С какими же основными понятиями рынка должен быть знаком наш менеджер?

Главное понятие рынка — это *прибыль*. Без прибыли не будет компании, да и менеджер окажется ненужным. Поэтому вся активность менеджера направлена на то, чтобы обеспечить прибыльность бизнеса. Это не означает, что всякое действие менеджера должно немедленно приносить выгоду. Это означает, что всякое действие менеджера должно как минимум стать инвестицией в последующее получение выгоды. Для того, чтобы менеджер мог оценить значимость и последствия своих действий, он должен понимать стратегические цели компании в целом и значение его территории для достижения этих целей в частности. Тогда он сможет принять правильные решения. Руководителю менеджера важно помнить, что для менеджера нередко масштаб всей компании сужается до масштабов его территории. И если руководство не поможет ему расставить приоритеты, менеджер полностью сосредоточится на «своей» территории и будет заботиться только о «своем» результате.

### ***Из истории одной крупной западной компании***

Одна компания, назовем ее N&B, долгое время была монополистом на российском рынке медицинского оборудования. Она лучше своих конкурентов пережила экономический кризис 1998 года, свернув объемы продаж, но сохранив бизнес во всех регионах. В результате компания уверовала в свою непобедимость.

Вскоре после кризиса в Россию вернулись западные инвестиции, и в 2000 году крупнейший конкурент N&B в мире — компания R — начала активную инвестиционную деятельность. Компания R не стала сражаться с монополистом лоб в лоб,

а грамотно и неспешно пошла «в обход», отвоевывая регион за регионом и рассчитывая за 6–7 лет переломить ситуацию на рынке. Интересно, что годовой бюджет, который N&B тратила на развитие бизнеса по всей России, конкурент R фокусировал на одном регионе, имея, таким образом, шестикратное (по числу регионов) локальное финансовое преимущество. Отвоевав регион и наладив в нем бизнес-отношения, компания R «переходила» фактически со всем бюджетом в следующий регион, оставляя в захваченном регионе только бюджет на поддержание бизнеса. В результате в первый же год компания N&B потеряла Северо-Западный регион и должна была сделать стратегический выбор: удерживать долю рынка (т.е. присутствие в регионе любой ценой) либо сохранять прибыльность бизнеса для последующих инвестиций в возврат регионов. Вторая стратегия привела бы к временному сокращению бизнеса на территории до уровня наиболее лояльных клиентов и партнеров. Возврат к исходному уровню был бы возможен не ранее чем через год после «финансового ухода» конкурента из региона. Однако в условиях значительного инвестиционного преимущества конкурента именно вторая стратегия была предпочтительней (так сказать, «меньшим из зол»). Менеджеры N&B на тех территориях, где бизнес сокращался, должны были это понять и принять новые правила игры.

По причинам внутреннего характера стратегия головного офиса осталась им либо неизвестна, либо не была ими принята — менеджеры были очень лояльны к своей компании и буквально «жили» своими регионами. Они решили сражаться за присутствие в них, отвлекая недостающие ресурсы с других территорий. В результате отвлечений бюджетов деятельность N&B сократилась не только на территории, где шла конкурентная война, но и на всех остальных. Денег на запланированную активность явно не хватало, что спровоцировало недовольство партнеров в регионах. Финансовые силы все равно оказались неравными, и потери стали двойными — как в доле рынка, так и в прибыли. Все это облегчило захват рынка конкурентом R, и он стал лидером рынка даже раньше, чем рассчитывал — уже через 4 года.

Следующее понятие, сопряженное с прибыльностью, — это *цена отпуска продукта*. Структура цены проста:

*Цена отпуска продукта = Себестоимость (себестоимость  
продукта + затраты на его продвижение) + Прибыльность  
(не менее минимально обоснованной нормы).*

Понятно, что чем выше цена отпуска и ниже себестоимость, тем выше будет итоговая прибыль. Менеджер должен понимать, что затраты на продвижение продукта уменьшают прибыльность бизнеса, и поэтому важно анализировать каждое мероприятие на предмет его целей и эффективности. У цены отпуска есть минимальная и максимальная планка, так называемые «пол» и «потолок». «Пол» цены — это минимальное значение цены, ниже которого компании не выгодно продавать свой продукт. «Потолок» цены, или ее максимально возможное значение, при которой продукт будет продаваться хорошо, напрямую зависит от наличия спроса и денег на территории — так называемого платежеспособного спроса. Но есть еще одно очень важное понятие, которое определяет «потолок» цены — это ценность продукта в глазах рынка. Не стоит забывать, что активность конкурентов повышает спрос на всю категорию товара. Так, известно, что телевизионная реклама одного сорта пива увеличивает продажи пива в целом, то есть компания-рекламодатель действует на руку всем производителям товарной категории. Однако, предлагая аналогичный или более интересный продукт, конкурент снижает ценность вашего продукта, тем самым уменьшая возможный «потолок» цены его отпуска. Поэтому менеджер должен уметь, с одной стороны, использовать активность конкурентов, а с другой — создавать ценность собственного продукта на том рынке, которым он управляет. Ценность — категория изменчивая и во многом зависит от ситуации на рынке. Хороший менеджер всегда использует благоприятную ситуацию, а нередко и создает ее сам.

В глазах владельцев внедорожников LandRover такая «антикварная» марка машины, как «Запорожец», в обычной жизни ценностью не обладает. Так, по словам одних моих знакомых,



упомянутый автомобиль им даже даром не нужен. Однако, когда их джип сломался в 700 км от Москвы в забытом богом лесном поселении, куда пенсию жителям привозят два раза в год, единственным средством передвижения во всем поселке оказался старый полуразвалившийся «Запорожец». Так вот, они отвалили за его аренду немалую сумму и были несказанно рады, когда этот «ретрокар» смог дотащить их до ближайшего сервиса в 90 км от места поломки их собственного автомобиля.

## Основные субъекты рынка

Создать ценность продукта и условия для прибыльного бизнеса невозможно без понимания интересов субъектов рынка, с которыми менеджер взаимодействует. Субъекты рынка — это компании и люди, которые могут быть заинтересованы в продукте, который предлагает менеджер. Главным субъектом, несомненно, является потребитель.

Структура потребителя неоднородна и нередко расслаивается: потребитель может быть как пользователем, так и покупателем и/или даже плательщиком.

**Пользователь** — это лицо, которое непосредственно использует продукт и для которого он в конечном счете был произведен.

**Покупатель** — это лицо, которое принимает решение, какой продукт купить для пользователя. Фактически покупатель делает выбор на основании собственных критериев. Кстати, покупатель может быть продавцом, и тогда выбор он делает уже для своих потребителей.

**Плательщик** — это лицо, которое оплачивает выбор покупателя, распоряжаясь финансами.

И пользователь, и покупатель, и плательщик могут оказаться одним и тем же лицом. Например, покупая продукты питания для себя, вы сами принимаете решение, что именно выбрать из ассортимента магазина (вы — покупатель), сами оплачиваете покупки в кассе (вы — плательщик) и, наконец, сами съедаете то, что купили (вы — пользователь). Но если вы отец маленького

ребенка, то одежду ему (ребенок — пользователь) выбирает, как правило, жена (жена — покупатель), а оплатить ее можете вы (вы — платательщик).

В ситуации с корпоративными клиентами неоднородность и расслоение потребителя — явление намного более частое.

Почему менеджеру важно иметь четкое и правильное представление о расслоении потребителя своего продукта? Да потому, что у каждого из перечисленных субъектов рынка свои интересы, а значит, и методы продажи зачастую требуются совершенно разные. В условиях расслоения менеджеру необходимо ответить на принципиальный вопрос: кто из перечисленных субъектов принимает решение? Ведь основные его усилия будут направлены именно на этого субъекта — он главный, и от него зависит достижение поставленных целей. Немаловажен также сам процесс принятия решения, поскольку существуют лица, не принимающие решения самостоятельно, но косвенно влияющие на результат.

Александр М., слушатель программы MBA, рассказал о своем первом опыте заключения договора на продажу мобильных телефонов небольшому корпоративному клиенту. Первым сотрудником, с которым он связался, стал ИТ-специалист компании, который отвечал, в том числе, за мобильную связь и, будучи специалистом, мог точно определить технические требования к мобильному аппарату. Встреча прошла успешно, предлагаемый ассортимент аппаратов полностью удовлетворил специалиста, но дело с места не сдвинулось. Александр выяснил, что для подписания договора требуется окончательное решение финансового директора, а тот по каким-то причинам принимать его не спешит. Александр договорился о встрече и приготовился к ценовому торгу, но на переговорах вскрылся любопытный факт. Предложенная цена вполне устраивала финансового директора, но в прошлом у него был негативный опыт. Некогда закупленная партия электронных записных книжек вызвала у руководителей отделов массу недовольства ввиду неудобства их использования, и кто-то заподозрил финансового директора в сговоре с поставщиком. Александр предложил с помощью ИТ-специалиста организовать презентацию-тестирование

предлагаемых мобильных телефонов для руководителей отделов, а в конце презентации провел анкетирование, по результатам которого был окончательно утвержден ассортимент аппаратов. Договор был подписан.

К субъектам рынка также относятся поставщики. Они предоставляют менеджеру необходимый продукт для его потребителей. Если поставщики принимают участие в продвижении продукта на рынок и помогают менеджеру его продавать к обоюдной выгоде, то они становятся партнерами.

Партнеры могут быть также посредниками — т. е. субъектами, помогающими продвигать продукцию от менеджера непосредственно к потребителю, осуществляя в первую очередь логистическую функцию. Партнерство — это всегда долгосрочное и обязательно взаимовыгодное сотрудничество. Как только выгода для одной из сторон исчезает, партнерство заканчивается. И бывшие партнеры могут стать конкурентами.

Еще несколько лет назад производители разных категорий товаров активно пользовались услугами дистрибьюторов как продавцов, поскольку не имели ни своей системы продаж и логистики, ни достаточных средств, чтобы создавать и развивать рынок своего продукта на нескольких территориях одновременно. Обоюдная выгода была налицо, дистрибьюторы нередко имели эксклюзивные условия по продукту, а производитель получал свою долю прибыли от продаж, фокусируя бюджет в основном на производстве. Однако по мере развития рынка продукта производителям становилось все выгоднее открывать свои представительства и склады на уже подготовленной дистрибьютором территории и выходить на потребителя напрямую, а не отдавать часть прибыли посреднику-продавцу. Кроме того, дистрибьютор, не желая зависеть от одного производителя (слишком высокий риск), продвигал на территорию еще и конкурирующую продукцию, на что уже не хотел закрывать глаза окрепший производитель.

*Сегодня все чаще производитель и дистрибьютор из вчерашних партнеров превращаются в прямых конкурентов за*

*прибыль. Первым симптомом конкуренции становится тот факт, что дистрибьютор начинает скрывать всю информацию по продажам, за исключением очевидной. Впрочем, это явление временное, и дистрибьюторские компании, чтобы выжить, начинают интегрироваться в розницу, открывая свои магазины, и даже в производство, создавая частные торговые марки. Последнее нередко осуществляется на производственных мощностях того же производителя, что вчера являлся поставщиком товара.*

Конкуренты — это субъекты, борющиеся за потребителя и его деньги. Чаще всего в качестве конкурентов рассматриваются компании, предлагающие аналогичный или сходный продукт, — это прямая конкуренция. В то же время конкуренция за «кошелек потребителя» намного шире, и об этом не стоит забывать. Ключ к успеху нередко кроется именно здесь. Однако надо признать, что прямая конкуренция более распространена, и компании в первую очередь озабочены тем, как доказать, что их продукт наилучшим образом удовлетворяет запросы потребителя.

Поиск конкурентного преимущества — задача не из простых, особенно в условиях, когда продукты конкурентов практически ничем не отличаются. В такой ситуации для создания конкурентного преимущества в ход идут реклама, промомероприятия, программы лояльности, дополнительный сервис и целый ряд иных инструментов, каждый из которых может быть как эффективным, так и бесполезным. Чтобы принять правильное решение, следует помнить — по-настоящему конкурентным преимуществом станет тогда, когда таковым его посчитает именно потребитель. Покупатель, совершая покупку, руководствуется собственными критериями выбора. Компании стараются предоставить покупателю как можно больше профессиональной информации о продукте и его качестве через упаковку и иные информационные носители. Но, как правило, покупатель специалистом по продукту не является и не может оценить истинное его качество.

С одной из групп МВА мы проводили забавный эксперимент под названием «Потребитель и колбаса». Одна подгруппа должна

была наблюдать за тем, по какому принципу покупатели выбирают колбасу, и создать список из «подсмотренных» критериев выбора. Вторая подгруппа должна была выявить связь этих критериев с истинным качеством продукта и сформулировать рекомендации для производителя-продавца. И вот что у нас получилось (табл. 1–1).

Таблица 1–1. Критерии выбора потребителями продукта и их связь с качеством

Критерий выбора	Связь с истинным качеством продукта	Вытекающие рекомендации для производителя-продавца по привлечению/ удержанию покупателей
«Уже покупали, и понравился вкус»	Отсутствует	Вкусы у всех разные — для того, чтобы угодить большинству и привлечь как можно больше покупателей, надо создавать широкий ассортимент продукции с разным вкусом
«Уже покупали, вкус средний, но, по крайней мере, понятно, чего ожидать»	Отсутствует	Не менять существующий ассортимент как можно дольше, сохранять вкусовые параметры неизменными, чтобы удерживать покупателей
«В этой колбасе мяса больше, чем в других сортах» (Содержание мяса определялось покупателями по цвету колбасы. Причем оттенки варьировались от ярко-розового до темно-красного)	Частичная или отсутствует	Учитывая разное представление потребителей о цвете мяса — создавать широкий ассортимент с использованием разных сортов мяса и красителей
«Хорошо пахнет»	Частичная или отсутствует	Вкусы у всех разные — для того, чтобы угодить большинству, надо создавать широкий ассортимент продукции с разным запахом
«Внешний вид на разрезе понравился (жирный/ нежирный, свежий/ несвежий и т. д.)»	Частичная или отсутствует	Вкусы у всех разные — для того, чтобы угодить большинству, надо создавать широкий ассортимент продукции

Окончание табл. 1–1

Критерий выбора	Связь с истинным качеством продукта	Вытекающие рекомендации для производителя-продавца по привлечению/ удержанию покупателей
«Продавец посоветовал»	Отсутствует	Надо постоянно работать с персоналом в магазинах, чтобы они рекомендовали продукцию, учитывая частую смену продавцов и наличие внутренних приоритетов магазина (например, залежалый товар)
«Продавец дал попробовать — понравилось» или «Неудобно было после этого не купить»	Отсутствует	Надо постоянно работать с персоналом в магазинах, чтобы они рекомендовали продукцию, учитывая частую смену продавцов и наличие внутренних приоритетов магазина (например, залежалый товар)
«Друзья/родители/знакомые посоветовали»	Отсутствует	Вкусы у всех разные — для того, чтобы угодить большинству, надо создавать широкий ассортимент продукции, а также включать в рекламу образ «советчика»
«Хочется чего-то нового того же производителя, так как другая продукция нравится»	Отсутствует	Вкусы у всех разные — для того, чтобы угодить большинству, надо создавать широкий ассортимент продукции
«Идет реклама — на экране все выглядит вкусно»	Отсутствует	Активно и красиво рекламировать продукцию
«Дорого стоит, значит, вкусно и качественно»	Отсутствует	Создавать широкий ценовой ассортимент
«Дешево стоит — могу себе позволить»	Отсутствует	Создавать широкий ценовой ассортимент
«Не в вакуумной упаковке — значит, без консервантов»	Отсутствует	Предлагать продукцию не в вакуумной упаковке

Из нашего эксперимента следует, что истинное качество продукта на критерии выбора почти не влияет, поскольку ни одного по-настоящему профессионального критерия слушатели MBA не обнаружили. При этом критерии отсутствия качества, такие

как зеленый цвет или неприятный запах продукта, несомненно, препятствуют покупке. Другими словами, соблюдение качества производителем-продавцом не мешает покупке, но и не гарантирует, что она будет сделана. Для того, чтобы чаша покупательских весов склонилась в его пользу, производитель-продавец должен создавать широкий ассортимент вкусов, запахов, цветов и цен плюс активно рекламировать свой продукт в СМИ и среди персонала магазинов. Именно это сейчас и происходит. Но учитывая все большее число производителей, разобраться покупателю становится все сложнее — так как его критерии выбора применимы к каждому предложению от сотни производителей. А если по этим критериям предлагаемые продукты ничем не отличаются, остается единственный критерий выбора — цена. Известный слоган «Если нет разницы — зачем платить больше?» абсолютно точно отражает данный процесс.

Для того, чтобы проникнуть в «черный ящик» сознания потребителя и первыми выяснить его критерии выбора, компании тратят десятки и сотни тысяч долларов на маркетинговые исследования, но сталкиваются с тем, что когда информация собрана и обработана, она либо сильно не соответствует действительности, либо уже устарела и надо начинать все заново. Самыми успешными зачастую становятся компании, которые формируют критерии выбора сами, не дожидаясь, пока это сделает потребитель. И эти критерии могут быть никак не связаны с качеством продукта.

Одним из ярких примеров создания критериев выбора в свое время стали кремы с липосомами. Согласно рекламе производителя, липосомы явились уникальным транспортным средством для «перевозки» витаминов и полезных микроэлементов в глубь кожи для максимально эффективного воздействия на морщины и прочие нежелательные явления. Липосомы немедленно обросли легендами. Кто-то восхищался удивительным новшеством, кто-то его опасался, полагая, что без гормональных средств не обошлось. И по сей день название «крем с липосомами» можно встретить у многих производителей.

Позвольте развеять один из многочисленных мифов косметологии. Те, кто знаком с иностранными языками, знает, что «lipos» по-гречески означает «жир», а «soma» — «тельце». Таким образом, липосома есть не что иное, как «жировое тельце», которое в ОБЯЗАТЕЛЬНОМ порядке присутствует в любой эмульсии, будь то сметана, сливки или крем. Без липосом эмульсия просто перестанет существовать, как море без воды и соли. Благодаря такой структуре эмульсия и может впитываться (частично!) в верхний (!) слой нашей кожи. То есть крема без липосом не бывает. И в этом нет ничего нового и тем более радикального, кроме несомненно удачного рекламного хода.

## Основные законы рынка

Микрорынок компании, как и любой рынок, подчиняется классическим экономическим законам и существует до тех пор, пока он генерирует для компании прибыль. И задача менеджера обеспечить непрерывность одной из самых известных экономических спиралей «товар — деньги — товар», хотя сегодня правильнее будет сформулировать ее как «продукт — деньги — продукт». Для этого менеджеру необходим минимальный маркетинг-микс.

Маркетинг-микс — это портфель инструментов менеджера, которые он может использовать для управления элементами рынка с целью извлечения прибыли.

Минимальный маркетинг-микс известен как 4 P:

*Product* — продукт;

*Price* — цена;

*Place* — место;

*Promotion* — продвижение.

Это формула, которая говорит менеджеру, что востребованный рынком продукт по приемлемой для потребителя цене должен находиться в определенном месте(ах) с обязательными элементами продвижения (от сертификата до информации).



Данная формула определяет для менеджера основные направления его активности. Менеджер должен в первую очередь обеспечить наличие продукта (*Product*) в каналах сбыта — в рознице, у дистрибьютора, дилера (*Place*), согласовать и контролировать ценообразование по всей цепочке (*Price*), а также предоставить всю необходимую сопутствующую документацию и проинформировать клиентов (непосредственно или через соответствующую рекламу) о присутствии продукта на рынке (*Promotion*).

Надо признать, что пока рынок не насыщен продуктом, а также в условиях сезонного дефицита, портфеля 4 Р может быть достаточно. Но в ситуации жесткой конкуренции у потребителя появляется большой выбор, и он начинает модифицировать 4 Р в формулу 4 С:

*Consumer (Customer)* — потребитель;

*Cost* — ценность;

*Convenience* — удобство;

*Communication* — коммуникация.

Обновленная формула говорит, что не продукт главенствует на рынке, а потребитель с его выбором и кошельком. Что цена, указанная продавцом, не имеет для потребителя значения, пока он не убедился в ценности продукта для себя лично. Что потребитель не поедет в указанный продавцом магазин, потому что при наличии выбора он выберет тот, который ему удобнее. И, наконец, если продавец хочет заинтересовать потребителя в своем конкретном продукте, то пусть объяснит на понятном потребителю языке, почему тот должен отдать ему предпочтение. Именно на рынке 4 С вместо информации «Высококалорийный шоколадный батончик с повышенным содержанием арахиса» появляется слоган «Не тормози — снижersi!».

И здесь задачи менеджера, с одной стороны, остаются неизменными, а с другой — качественно меняются. С этого момента все, что он делает, он должен делать так, чтобы создавать ценность.

Поклонники фильма «Ирония судьбы, или С легким паром!» помнят, что главный герой при покупке стенки в новую однокомнатную квартиру «дал сверху» 25 рублей. И это только за то, чтобы ее купить! Очередь в «Лейпциг» выстраивалась с ночи, если проходил слух, что на завтра привезут сапоги! Заметьте, никто не уточнял, какие именно сапоги — сапоги сами по себе уже были счастьем, «брали» какие «выкинут». Сегодня мы подбираем сапоги по оттенкам и моделям, форме каблука и носка, и не купим то, что не подходит к одежде. Рынок меняется и требует от менеджеров новых методов работы.

Однако на микрорынок влияют и внеэкономические законы: экологические (природные), социально-культурные и государственные.

Экологические условия в первую очередь определяют тип бизнеса на территории. Очевидно, что в сейсмоопасной зоне строить небоскребы экономически нецелесообразно. Когда же тип бизнеса определен, экология формирует такое значимое для продаж явление, как сезонность, которое приходится учитывать при планировании. Экологические законы определяют для менеджера динамику бизнеса в течение года. Общее нарушение экологии приводит к тому, что для целого ряда сезонных продуктов делать прогнозы в последнее время становится все тяжелее.

Зима 2005–2006 года в России оказалась столь морозной, что стало чуть ли не экологической катастрофой для страны. Даже в так называемых благополучных районах центральных городов система центрального отопления не справлялась с ситуацией. В Москве компании, продающие обогреватели, сделали состояние на объемах реализации. Однако наряду с этим они оценили немалые, хоть и не прямые, потери в форме упущенной выгоды, поскольку прогнозы сезонных продаж оказались далеки от истинных потребностей рынка. Говоря другими словами, продукции просто не хватило на всех желающих.

Подготовившись к зиме 2006–2007 года и затоварив склады заранее, компании также понесли немалые потери, на сей раз прямые. Зимы в Москве фактически не было, как не было ее

и в последующий зимний период 2007–2008 года В январе в Москве было +6 °С.

Социально-культурные законы определяют специфику ведения бизнеса на микрорынке. Это и менталитет населения, и его предпочтения, интересы, тенденции моды и прочие факторы, способствующие приятию или неприятию самой компании, ее продукции и представителей. Социально-культурные законы диктуют особенности используемых компанией методов ведения бизнеса.

Любопытны совокупные наблюдения менеджеров разных компаний за спецификой работы сотрудников разных регионов:

«Если, к примеру, мне нужно собрать отчет представителей со всех регионов России к концу недели, то я точно знаю — отправить запрос следует в понедельник и поставить крайний срок сдачи отчета — среду!

Первым уже в ночь с понедельника на вторник отчет пришлет Новосибирск. Отчет будет сухим, четким и минималистичным.

Вторым в среду отчет пришлет Екатеринбург, при этом он сопровождает отчет вопросом о том, зачем и кому это надо. Впрочем, ответа Екатеринбург не ждет — вопрос исключительно риторический.

Третьим будет Нижний Новгород. Но сначала оттуда позвонят (!) во вторник вечером. Замученный голос уточнит, нужно ли именно в среду, потом уточнит, как надо заполнять отчет, потом в среду поздно ночью отчет пришлют. При этом в отчете будут ошибки, его будут переделывать и к вечеру четверга в целом справятся.

После двух напоминаний в среду «утром», но не ранее 12 часов дня позвонят из Ростова-на-Дону. Выспросят все интересные новости, которые происходят в компании, выпросят дополнительные ресурсы для проведения какого-нибудь мероприятия, спросят, что скрывается за отчетом и почему он так срочно понадобился, узнают все сплетни и через 30 минут

разговора попрощаются, пообещав все срочно подготовить. Еще два напоминания и отчет у вас. Он будет ярким и эмоциональным.

Из Питера никто не позвонит. Звонить в северную столицу будете вы, утром и вечером. Каждый раз вы будете слышать в ответ, что отчет «делается». Делаться он будет до утра пятницы, так как непонятно, куда спешить, и, кроме того, есть масса других важных дел. Не спрашивайте, каких дел: все равно не узнаете.

Кстати, когда вы, полностью измученный, соберете отчеты со всех регионов России, вы обнаружите, что про свой собственный вы забыли. Но ведь вы каждую минуту были заняты работой с регионами! И это — истинная правда».

Законодательство вводит целый ряд ограничений по методам ведения бизнеса, заставляет искать оптимальные пути решения бизнес-вопросов и в конечном счете определяет долгосрочность существования бизнеса. Именно здесь менеджер сталкивается с еще одной категорией субъектов рынка, которые напрямую не заинтересованы в продукте, но без которых продукт на рынке появиться не сможет. Таких субъектов называют KOL (Key Opinion Leader) — лицами, принимающими решение. Иногда им дают название VIP (Very Important Person — очень важная персона). VIP-персоны, как правило, влияют на принятие решения. Далеко не всегда KOL- и VIP-персоны помогают развивать бизнес, и зачастую гораздо важнее, чтобы они не препятствовали работе менеджера. Поэтому менеджеру важно знать каждого из таких персон лично и грамотно выстраивать с ними отношения.

Менеджер микрорынка практически не может влиять на внеэкономические законы, но он обязан их учитывать. Так как если экономические законы заставляют менеджера искать как можно больше способов заработать, то внеэкономические законы накладывают фильтры на методы, которые будут использоваться, обеспечивая бизнесу долгосрочную прибыльность, т. е. *стабильность*.

## Глава 2

# **Первичный анализ новой территории и оценка ее рыночного потенциала**

Сразу согласуем терминологию. Под «новой территорией продаж» здесь и далее подразумевается любая географически ограниченная территория, на которой мы ранее не работали, — от небольшого района в городе до крупного региона страны. Принципы анализа одинаковы в любом случае, поскольку, независимо от размера территории, компанию всегда интересуют одни и те же базовые вопросы. Есть ли у территории перспективы с точки зрения нашей компании? Сколько денег и времени надо потратить, чтобы выйти на территорию и ее освоить? Кто из игроков уже работает на данной территории и насколько успешно? Какой продукт продается лучше, кто его покупает и почему? Что нам надо сделать, чтобы у нас покупали, причем в достаточных объемах? Мы ищем ответы на эти вопросы для того, чтобы наметить планы развития компании и расставить приоритеты. Таким образом, главным при анализе новых территорий будет решение следующей бизнес-задачи:

Куда и в каком объеме следует в первую очередь вложить имеющиеся ресурсы (собственные или заемные; временные, финансовые и людские) для того, чтобы гарантированно получить максимально возможную прибыль в кратчайшие сроки.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно  
в интернет-магазине «Электронный универс»  
([e-Univers.ru](http://e-Univers.ru))