

Владимир Шерягин

Современные конкурентные преимущества



Обращение к читателям

Здравствуйте. Меня зовут Шерягин Владимир. Буду рад, если информация, которая содержится в этой книге, даст новый взгляд на знакомую проблему и поможет раскрыть Ваши скрытые ресурсы, которые будут полезны для процветания на современном конкурентном рынке.

Просьба обратить особое внимание на разделы «Как извлечь максимальную пользу от чтения» и «Как пользоваться этой книгой».

Удачи Вам и творческих успехов, уважаемые коллеги!

Как извлечь максимальную пользу от чтения

Эта книга является, прежде всего, практическим пособием, с помощью которого можно создавать конкурентные преимущества для Вашей организации.

Книга ориентирована на собственников бизнеса и сотрудников, которые определяют стратегию и тактику действий предприятия на сегодняшнем непростом и очень конкурентном рынке.

Буду рад, если это пособие также окажется интересным и полезным людям, которые собираются открыть Свое Дело, специалистам в области маркетинга и продаж.

Книга ориентирована на последовательное изучение материала и применение его на практике, но ее можно читать и построчно, и «по диагонали». Делайте это так, как Вы привыкли делать и как Вам больше нравится.

Для сканирующего типа чтения из обширных и не относящихся, на первый взгляд, к практической деятельности материалов делались «краткие выжимки».

Буду рад и очень горд собой, если в результате чтения у Вас возникнет мотивация к созданию на своем предприятии хотя бы одного конкурентного преимущества, ведь устойчивый навык создания конкурентных преимуществ дает ощущение безграничной Свободы творчества и независимости.

Чувство того, что ты становишься причиной всего, что происходит в твоей жизни, на предприятии и вокруг него.

Кроме того, это еще очень занимательная и увлекательная игра.

Следующая глава является небольшим отступлением от темы, вольное рассуждение на тему игрового элемента конкурентной борьбы.

Можно легко пропустить и перейти к следующей главе: «Как пользоваться этой книгой»

Конкуренция. Увлекательная игра

Термин "Конкуренция" в воображении многих людей вызывает ассоциации с боевыми действиями, смертельной схваткой, в ходе которой противник должен быть обязательно и полностью уничтожен.

При описании процесса конкуренции часто приводятся образные сравнения, например: «они поедают друг друга, как пауки в банке».

Несмотря на то, что в ходе конкурентных войн гибнут компании, карьеры и репутации, лично мне образная модель уничтожения не по душе, потому что создание и управление Своим Делом является процессом творческим и созидательным, а творчество не может быть разрушительным в долгосрочной перспективе.

Для определения стратегии поведения на конкурентном рынке концепция игры намного более приемлема, но мой взгляд.

Хотя порой эта игра может быть очень опасной, ведь игровое поле очень изменчиво, а в правилах содержится множество скрытых сюрпризов.

А потому невозможно выигрывать все время. Более того. История успешных предпринимателей, как правило, включает в себя хотя бы одно сокрушительное поражение.

По сути своей, в сложной игре постоянный выигрыш получает тот, кто изобретает правила игры, предоставляет другим людям игровое поле и затрагивает идеей игры сердца.

Не будьте серьезными, играйте. Пусть даже порой Вам кажется, что Вы маленькая и слабая мышка, которая пытается играть с пугающей и опасной кошкой.

«Игра кошки и мышки»

Несмотря на очевидное неравенство сил, вольное или невольное участие мыши в этой игре не всегда будет для неё гибельным.

В этой игре мышке достаточно долго удается оставаться в живых, особенно в том случае, когда кошка сыта и пребывает в игривом настроении.

В физическом противостоянии мыши придется туже:

– на стороне кошки изначально имеется целый ряд конкурентных преимуществ.

Главным конкурентным преимуществом кошки является то, что ее биологическое строение или дизайн специально приспособлены для того, чтобы побеждать и поедать мышей.

Но не надо думать, что ситуация для мыши является однозначно проигрышной.

Как мышь может построить свою партию в этой игре?

На стороне кошки большая масса и специальный дизайн. Что может противопоставить мышь?

Концентрацию усилий и скорость реакции.

Например: зубки мыши невелики. Но, если проворный мышонок вцепится кошке в нос и сможет уворачиваться от ударов когтистых лап, то агрессивной кошке скоро придётся сдаться.

Если переносить эту аллегорию в реальную конкурентную среду, то первое, о чем должна задуматься мышь с имперскими амбициями, это специальный дизайн, приспособленный для того, чтобы побеждать котов.

Что имеется ввиду под специальным дизайном? Для того, чтобы выигрывать конкурентное противостояние в наши дни, компания должна стать очень клиентоориентированной.

Например: кошку кормит хозяин, и кошачий корм ей часто нравится больше, чем живая мышь.

Кошка клиентоориентирована, а потому играет с мышкой, чтобы доставить удовольствие себе и тому, кто приносит ей вкусную еду.

Тем самым кошка создает игру и правила, втягивая в нее человека, который считает себя её хозяином.

При этом кошка сыта и согрета любовью хозяев, но остается свободной и независимой.

Для того, чтобы стать клиентоориентированными, совсем необязательно делать только то, что хочет потенциальный Клиент. Потому что человек не всегда знает, чего он хочет.

Главное условие для процветания бизнеса состоит в том, чтобы после обмена ценностями с Вашей организацией большинство людей оставалось довольными.

Состояние удовлетворения ваших Клиентов будет проще достичь тогда, когда Вы очистите бизнес-процесс от всего того, что не создает для людей ценности.

Последовательная и плановая работа над очищением бизнес-процесса даст снижение себестоимости и возможность создания гибкой ценовой политики под персональные нужды каждого Клиента.

Тенденции развития современной экономики таковы, что в ближайшем времени понятие массового продукта канет в лету и все предложения на рынке станут индивидуальными.

Технологически мир уже готов к этому.

Поэтому первой характерной особенностью дизайна лидера рынка ближайшего будущего станет клиентоориентированность.

Другая грань специального дизайна состоит в том, что этот дизайн должен разрабатываться на основе ДНК кошки или ДНК победителя.

- Для того, чтобы побеждать мышей.
- Или играть с ними, если возникает настроение.
- Или поедать их, если ощущается чувство голода.

Право выбора в этой ситуации остается за кошкой и законами естественного отбора.

Главной характерной чертой Победителя в любой весовой категории является живой интеллект и скорость реакции.

Эти качества будут очень полезны быстрорастущей мыши, которая выходит на арену, где господствуют кошки.

В современном мире умственный труд неуклонно заменяет физический, а мгновенная скорость реакции на внешние изменения появляется в организациях, которые построены на основах коллективного умственного труда, это позволяет проводить маневры четко и слаженно.

В этой системе все части тела организации действуют органично, а не конфликтуют одна с другой в попытке обосновать свою большую значимость, например: продажники и маркетологи, продажники и производственники, руководство и сотрудники и.т.д.

Быстрому, сильному и гибкому телу организации необходимо острое и точное зрение, возможность различить и немедленно отреагировать на любое, даже самое незначительное внешнее изменение.

Острым зрением быстрой организации является система показателей эффективности, которая позволяет получать данные значительно проще и чаще, чем это принято сегодня в системе бухгалтерского и налогового учета.

Например, раз в неделю. Или раз в день. Или раз в час, если этого требует конкурентная среда.

Для ускорения и упрощения процессов контроля показателей можно пользоваться Простой Клиентоориентированной Экономической Моделью. Подробнее об этом можно прочитать здесь^[1].

Подводя итоги, можно сказать, что основными слагаемыми успеха в конкурентной игре являются:

1. Концентрация усилий
2. Скорость реакции
3. Клиентоориентированность

В этом небольшом лирическом отступлении мы очень много внимания уделили клиентоориентированности и скорости реакции организации.

О концентрации ресурсов можно будет прочитать в главе: «Принципы создания конкурентных преимуществ»

Как пользоваться этой книгой?

Пособие состоит из:

- Принципов построения экономической модели
- Краткого описания экономической модели
- Описания философских аспектов конкуренции
- Краткой выжимки из философских принципов
- Принципов создания конкурентных преимуществ
- Описания того, что будем делать.
- Как будем делать?
- Кто будет делать?
- Практического примера
- Заключения
- Глоссария

Книга задумывалась таким образом, чтобы материал, который в ней содержится, осваивался последовательно.

Если Вам надо освоить материал быстро, читайте его как можно медленнее.

Переходите к следующему разделу только тогда, когда Вы уверены, что точно разобрались в тонкостях и нюансах.

Многие термины, которые используются в тексте пособия, раскрываются в Глоссарии.

Если спешить некуда, прочтите первый раз как можно быстрее и переходите к разделам:

Краткое описание экономической модели «Краткой выжимки из философских принципов»

Принципы создания конкурентных преимуществ

Что будем делать?

Как будем делать?

Кто будет делать?

Пример применения

Заключение

Возникнет желание покопаться в чем-то поглубже – начните сначала.

Удачи Вам, уважаемые коллеги!

Об экономической модели

Считается, что разобраться в том, что происходит внутри работающего бизнеса очень сложно.

Чтобы проиллюстрировать эту идею, наберите в Яндексе слово "Прибыль". Обнаружится, что прибыль бывает:

- Валовая
- Операционная
- Чистая
- Бухгалтерская
- Экономическая
- по EBITDA

Это разнообразие терминов возникло из-за того, что существует множество экономических концепций и моделей.

В то же время не секрет, что многие успешные предприниматели необразованы с общепринятой точки зрения, не имеют законченного высшего образования.

Например, Билл Гейтс...или Евгений Чичваркин...

Очевидно, что эти люди пользовались какой-то очень простой экономической моделью, которая позволяла им не только создавать и продвигать уникальные продукты, но и управлять процессом от уровня малого бизнеса до уровня транснациональной корпорации.

Несмотря на значительно более скромные успехи, у меня тоже есть своя модель, которая появилась в период с 2004 по 2006 год, когда пришло осознание, что сегодняшний бизнес должен быть очень и очень клиентоориентированным.

Пользуясь этой моделью можно:

- Просчитать любой проект всего за несколько часов
- Проверить эффективность и выявить резервы любого текущего процесса
- Управлять бизнесом любого масштаба при помощи калькулятора своего мобильного телефона
- Определять квалификацию и соответствие занимаемой должности маркетологов и продажников, невзирая на запрашиваемый уровень оплаты, марку автомобиля, часов и ботинок кандидата.

- Просчитать стартап всего за несколько часов.
 - Иметь точное представление о балансе доходов и расходов в любой момент времени, не прибегая к помощи Финансового Директора или Главного Бухгалтера.
- Освоение этой модели дает чувство Свободы и приносит удовольствие от процесса создания и управления Своим Делом, которое очень сложно передать словами.

Принципы построения экономической модели

Принцип клиентоориентированности

Современный рынок сегодня очень насыщен и конкурентен, у людей есть возможность выбора и для выживания и процветания компании надо стать очень клиентоориентированной.

Потенциальные Клиенты и Клиенты устали от рекламы и наших упражнений в области маркетинга, а потому ведут себя достаточно эгоистично:

- Им обычно нет дела до того, как мы решаем свои внутренние проблемы, связанные с его обслуживанием.
- Потенциальный клиент требует соответствия Продукта и сервиса своим ожиданиям, которые зачастую бывают серьезно завышены.

Потенциальный Клиент не готов слушать продавца, потому что считает, что без него знает все: в момент первичного обращения он уже имеет свое сложившееся ранее представление о продукте и о цене, которая кажется ему разумной.

И у нас есть только одна долгосрочная стратегия – соответствовать ожиданиям нашей Целевой Аудитории и предоставлять для нее замечательные продукты.

В этом случае люди будут обращаться еще и рекомендовать наш продукт своим родственникам, друзьям и знакомым.

Клиентоориентированность – главная стратегическая идея, на основе которой мы можем сформулировать другие принципы построения экономической модели.

- Ценность любых коммуникаций с ЦА
- Принцип динамического определения себестоимости
- Принцип предоставления индивидуального продукта
- Принцип подчиненности бизнес-процесса потребностям Клиента

Ценность любых коммуникаций с ЦА.

В соответствии с этим принципом любая коммуникация с представителем Целевой Аудитории (ЦА) имеет значение, например:

- информационные звонки
- электронные письма
- целевые звонки
- обращения по рекламациям

- претензии
- рекомендации другим людям
- отзывы о работе

Все эти события далее будем называть Контактами.

Каждая такая коммуникация имеет свою стоимость и ценность, которую можно рассчитать с точностью до одной копейки.

В разделе KPI для отдела маркетинга и продаж мы будем определять денежный эквивалент этой ценности как стоимость контакта.

Это понимание позволит нам создать рабочие процессы, в которых к таким коммуникациям будут относиться очень бережно.

Такой подход даст нам ощутимое конкурентное преимущество.

Принцип динамического определения себестоимости

В клиентоориентированных моделях ценовая политика должна быть очень гибкой, а потому нам надо найти систему точного определения себестоимости не раз в месяц, квартал или год, а значительно чаще.

Например, во время любой из перечисленных выше коммуникаций.

Это даст нам возможность быть очень гибкими, чтобы в полной мере использовать все ресурсы компании.

Чтобы дать публике конкурентоспособные цены и сохранить достаточный уровень рентабельности и конкурентоспособности.

Чтобы реагировать немного быстрее коллег по рынку.

В жесткой конкурентной среде выживают и процветают быстрые.

Принцип предоставления индивидуального продукта

Каждому Клиенту надо дать что-то свое, отойти от коммуникаций с Целевой Аудиторией и прийти к коммуникациям с каждым конкретным и живым Человеком.

Несмотря на то, что мы позиционируем свой продукт исходя из потребностей той или иной целевой аудитории, индивидуальные потребности каждого ее представителя будут значительно различаться.

Мы просто должны предоставить каждому человеку, интересующемуся нашей деятельностью, свой индивидуальный и качественный продукт.

Проще всего этот продукт создавать, комбинируя типовые продукты в индивидуальные составные пакеты с уникальной ценой и ограниченным сроком действия.

Принцип подчиненности бизнес-процесса потребностям Клиента

В соответствии с этим принципом Клиент управляет Продажами, Продажи управляют предоставлением Продукта или Производством.

Если провести аналогии в реальную жизнь, то после того, как Продажник договорился с Потенциальным Клиентом об оплате и необходимо немедленно выставить счет, бухгалтер просто выставляет счет, и все.

Чем бы важным он ни занимался в это время.

В этой коммуникации специалист по продажам занимает подчиненное положение по отношению к Клиенту, а Главный Бухгалтер – подчиненное положение по отношению к Продажнику.

Если в компании выпиской финансовых документов занимаются сотрудники бухгалтерии, а не сотрудники отдела продаж.

Из-за сложной управляемости Бухгалтерии, в клиентоориентированных компаниях счета выписывают «продажники».

Из принципа подчиненности бизнес-процесса потребностям Клиента вытекает принцип организационного подчинения сотрудников производственных и сервисных подразделений сотрудникам отдела продаж.

Теперь, когда сформулированы принципы построения экономической модели, переходим к непосредственному описанию самой экономической модели.

Краткое описание экономической модели

Полное практическое руководство можно получить на странице поддержки^[2].

Суть описанной выше клиентоориентированной модели состоит в том, что основой для планирования, создания и управления компанией выбираются не коммуникации с абстрактной Целевой Аудиторией, а коммуникации и результаты коммуникаций с каждым Клиентом и потенциальным Клиентом, которые ее составляют.

Процесс основан на четырех концепциях:

- Разделение бизнес-процесса на процесс приобретения Клиента и процесс предоставления Продукта
- Производство подчинено продажам, а компания управляется за счет управления продажами
- Продаем не меньше, чем можем произвести
- Себестоимость определяется при 70 процентной загрузке производства.

Концепция первая: Разделение бизнес-процесса на процесс приобретения Клиента и процесс предоставления Продукта

Бизнес-процесс по приобретению и работе с потенциальным клиентом и клиентом можно разделить на:

- процесс приобретения Клиента (маркетинг и продажи)
- процесс предоставления Клиенту Продукта (Производство)

Эти процессы имеют себестоимость.

Себестоимость конечного продукта будет складываться из себестоимости приобретения клиента и себестоимости производства Продукта.

Подробнее об определении динамической себестоимости можно прочитать в разделе «Принципы создания конкурентных преимуществ»

Концепция вторая: Производство подчинено продажам, а компания управляет за счет управления продажами.

Ввиду того, что конкуренция сильно возросла, основные издержки сейчас лежат в процессе маркетинга и продаж, этими издержками и стоит управлять в первую очередь.

Если организационно подчинить процесс производства процессу маркетинга и продаж, то, управляя издержками в области маркетинга и продаж, можно легко и эффективно управлять организацией.

Для того, чтобы принимать управленческие решения, надо создать систему измерения ключевых показателей, KPI

В предложенной модели используется 5 KPI:

- Стоимость контакта
- Коэффициент фиксирования
- Коэффициент закрытия
- Коэффициент конверсии
- Средний чек

Стоимость контакта (СК) – Объем затрат, понесенных на приобретение и фиксирование контактов с потенциальными Клиентами в информационной базе деленный на количество контактов с потенциальными клиентами.

Например: Мы вложили 100 000 рублей в рекламу продукта, а фиксирование результатов кампании отдали на аутсорсинг из расчета 50 рублей за зафиксированный в базе контакт или Lead. В результате получили 120 входящих и 100 зафиксированных в базе Lead.

Это значит, что стоимость контакта равна $100\ 000 + 100 \times 50$ (себестоимость аутсорсинга) разделить на 100 = 1050 рублей.

Коэффициент фиксирования КФ как отношение контактов, зафиксированных в базе к общему числу входящих контактов будет равен $100/120=0.833$ или 83.3 %, если выражать в процентах.

Стоимость контакта СК показывает эффективность маркетинговых мероприятий, чем ниже стоимость контакта, тем лучше.

Коэффициент фиксирования указывает на способность организации контролировать свои маркетинговые вложения.

Чем больше КФ, тем больше контактных данных потенциальных Клиентов остается в базе.

Возможностей для продвижения Продукта или пиара организации тоже будет больше.

С помощью предложенной системы можно не только управлять процессом, но и определять квалификацию занятых в ней специалистов:

- маркетологов
- специалистов по продажам или "Продажников"

Как измерять квалификацию маркетолога:

У нас есть данные о стоимости контакта до прихода специалиста на работу.

Если в результате деятельности маркетолога стоимость контакта не меняется или плавно растет, маркетолог соответствует занимаемой должности, потому что в состоянии хотя бы сохранять достигнутое. Ведь общий тренд конкурентного рынка ведет к увеличению стоимости контакта.

Если СК снижается – перед нами гений, достойный лавров и отеческого внимания руководства.

Переходим к КРІ Для продажников

Коэффициент закрытия (КЗ) – отношение числа Lead, согласившихся оплатить услугу или товар к общему числу Lead, с которыми велись переговоры.

Например, из 100 входящих звонков 10 человек выразили согласие совершить сделку. Это значит, что КЗ составляет 0,1 или 10 %.

КЗ является показателем квалификации продажника, чем он выше, тем лучше.

Коэффициент конверсии (КК) – отношение числа Lead, оплативших продукт к общему числу Lead, с которыми велись переговоры.

КК показывает способность компании сохранять результаты, достигнутые в маркетинге и продажах.

Например, из 10 Lead, готовых оплатить услугу или товар пятеро ушли к конкурентам. Из-за чего это произошло?

В бухгалтерии не вовремя выписали счет, например. Потому, что были заняты сдачей годовой отчетности, например.

Или пили чай.

Тогда КК будет равен 0.05 или 5 процентов.

Средний чек (СЧ) отношение валового дохода к количеству сделок.

Этот показатель выявляет способности компании совершать кросс-продажи.

В правильно поставленном бизнес-процессе средний чек состоит не из одного продукта, а из нескольких.

Способность компании совершать кросс-продажи является одним из главных преимуществ на конкурентном рынке.

Как пользоваться системой для управления:

Пусть себестоимость изготовления утюга составляет 1000 рублей. Производство при 70-процентной загрузке процентной загрузке может изготовить 70 утюгов.

Была дана реклама на сумму 350 000, в результате чего поступило 400 звонков, 350 из которых было зафиксировано в базе.

Таким образом, стоимость контакта СК равна 1000 рублей при КФ = $350/400 = 88$ процентов.

Продажники получили 35 согласий оплатить услугу или товар, и КЗ составил 10 процентов.

Впоследствии 10 человек отказалось, ушло к конкурентам. КК составил $15/350 = 4,3$ процента.

В производство ушло только 15 изделий, что обеспечило загрузку на $15/100 = 15$ процентов. Налицо избыток мощности.

Сколько должен стоить утюг, если наценка в 30 процентов считается разумной?

берем себестоимость в 1000 рублей, добавляем стоимость контакта и делим на коэффициент конверсии.

$С_к = 1000 / 0,046 = 21739$ рублей.

Добавляем плановую прибыль $1000 + 21739 = 22739 + 30$ процентов = 29560 рублей.

Не очень-то конкурентоспособная цена.

Если бы КК равнялся 50 процентов, то стоимость утюга составила бы $1000 + 2000 = 3000 + 30$ процентов = 3900. Вполне реально.

Выводы:

1. Нужно снизить стоимость контакта примерно в 10 раз. Сделать это очень непросто и затратно, боюсь, даже недостижимо.

2. Нужно повысить квалификацию продажников в 10 раз. Опыт показывает, что это вполне реально при системных изменениях всего бизнес-процесса.

Снимать эти показатели можно самостоятельно прямо в отделе продаж, хоть ежедневно или ежечасно. Эти показатели будут основой для оперативного управления.

Концепция третья. Продаем не меньше, чем можем произвести.

На конкурентном рынке важно, чтобы процесс приобретения Клиентов и процесс предоставления Продуктов были равны по мощности.

Маркетологи и продажники должны давать столько клиентов, чтобы с этим количеством могли справиться производственники.

В этом случае себестоимость того и другого процесса будет ниже, так как не будет избытков производственной мощности ни там ни там.

В качестве примера опять приведу статью из журнала Коммерческий Директор^[3].

В этой статье за несколько часов определяется вероятность успеха проекта, который готовился к запуску около года и обошелся инвесторам в 25 000 000 рублей.

Вероятность составила примерно 30 к 3 000 000.

Если бы у инвестора была методичка, то вероятность того, что они сохранили бы свои 25 000 000 рублей была бы близка к 100 процентам

Концепция четыре. Себестоимость определяется при 70 процентной загрузке производства.

Себестоимость производства должна рассчитываться при загрузке 70 и более процентов мощности.

Заключение к описанию экономической модели

Уважаемые коллеги, надеюсь, предложенная экономическая модель поможет Вам значительно упростить управление Вашим бизнесом и значительно повысить его конкурентоспособность.

Не исключено, что эта возможность позволит Вам освободить немного больше времени для того, чтобы побывать наедине с собой или для общения с близкими людьми. Или для творчества и новых проектов.

Буду рад, если это упрощенное видение станет последним камешком на весах, которые склонят кого-нибудь из читателей к решительным действиям по открытию Своего Дела и безграничной Свободе творчества.

Философия конкуренции

Польза конкуренции для современного бизнеса

В этой статье говорится о том, чем конкуренция может быть полезной для предпринимателя.

Речь совсем не о том, что соревнование запускает процесс поиска решений для положительных изменений.

Считается, что для социума конкуренция полезна тем, что заставляет компании развиваться, выводить на рынок новые продукты, снижать себестоимость и цену товаров и услуг, одновременно повышая их ценность и качество.

Вредным влиянием конкуренции для потребительского рынка является ценовой демпинг, который приводит к снижению качества продуктов в долгосрочной перспективе.

Для непосредственных участников рынка фактор демпинга также играет отрицательную роль и многие бизнесмены хотели бы остаться в монопольном одиночестве в своем сегменте рынка.

В то же время, конкуренция обладает и полезными свойствами, главное из которых заключается в невольной синергии при совместном продвижении в массовое сознание целевой аудитории конкурентного продукта.

Кроме того, конкуренция запускает процессы изменений и совершенствования.

Ниже в тексте содержится наглядный пример синергии, наблюдаемый на рынке установки пластиковых окон и дверей.

Особую важность синергия конкурентных вложений приобрела начиная с 2006 года, когда в мире произошел информационный взрыв, последствия которого мы ощущаем в виде нарастания конкуренции и ослабления внимания Целевой Аудитории к продуктам и самой деятельности организаций.

Значение синергии как побочного действия конкуренции постоянно растет, потому что огромный объем рекламной информации вынуждает массовое сознание потребителя закрывать восприятие от любой информации, которая хотя бы немного напоминает рекламную.

Закрытое массовое восприятие еще больше затрудняет продвижение нового продукта на широкие рынки, приближая бюджет, необходимый для вывода на рынок массового продукта, к бюджетам транснациональных корпораций.

В ближайшем будущем конкуренция будет возрастать, а умственный труд все более и более заменять физический. Технологически мир уже вполне готов к этому.

Исходя из этой тенденции, главная область приложения усилий для роста эффективности и конкурентоспособности современных компаний будет лежать в области технологий по созданию и оптимизации систем для коллективного умственного труда.

Обществу необходимы новые формы организации общественной жизни, образования и труда.

Нужен переворот в области интеллектуальных технологий, подобный тому, который совершил "Научный менеджмент" Ф. У. Тейлора в области организации труда физического в начале прошлого века.

Демпинг наносит вред рынку

При высокой конкуренции среди операторов рынка обязательно найдется тот, кто начнет демпинговать, пытаясь таким образом увеличить свою долю рынка.

Как только один из участников начнет снижать цены, это придется делать и другим, снижая рентабельность процесса. Чем больше участников, тем выше вероятность попытки кого-то из них добиться преимущества за счет снижения цен.

Довольно часто этим грешат начинающие предприниматели, которые не осознают всего объема издержек, который им приходится нести.

Вред демпинга для потребителя

Ценовой демпинг играет отрицательную роль и для потребителя, потому что низкие цены не позволяют предприятию получать достаточное количество ресурсов для оказания качественных услуг.

Качество продукции падает, расстроенные клиенты не хотят обращаться за услугами еще раз, количество сделок и сумма средней сделки падают.

Зная только один способ для увеличения количества обращений, начинающие предприниматели продолжают снижать цену, доходы снижаются еще сильнее, качество падает еще больше.

Порочный круг замыкается и превращается в петлю на шее предприятия, которая неумолимо затягивается с каждым следующим движением в этом направлении.

Это одна из причин того, что среди начинающих предпринимателей очень высок риск банкротства в первый год существование предприятия.

Каждый день на конкурентный рынок пытаются войти новые участники, и каждый день с дистанции сходят все новые и новые банкроты.

Такой круговорот очень полезен обществу, потому что защищает рынок от нежизнеспособных или оказывающих некачественные услуги компаний.

Известен факт, что конкуренция очень полезна и для самих предприятий – операторов рынка.

Запуск процесса совершенствования и развития

Конкуренция в первую очередь, полезна тем, что запускает процесс поиска новых продуктов и технологий.

Синергия конкурентных действий

Менее очевидным вторым побочным действием конкуренции является эффект синергии, когда совокупные вложения участников рынка продвигают тот товар или услугу, в представлении которого своей целевой аудитории они соревнуются или конкурируют.

Полезное значение эффекта синергии стало особенно заметным после 2006 года, когда информационное поле человечества стало доступным и прозрачным, и одну и ту же нужду человека стало возможным удовлетворить массой конкурирующих способов.

Наглядный пример синергии

Для иллюстрации этой мысли рассмотрим услугу по установке пластиковых окон, потому, что в этом виде бизнеса конкуренция очень высока.

Кроме производителей окон из другого материала, например из дерева, алюминия или фибергласс-композита, за внимание потенциального клиента борются и предприятия, которые занимаются ремонтом окон.

Действуя в этом информационном поле, участники рынка совместно продвигают идею, что какие-то нужды потенциального Клиента можно удовлетворить путем манипуляций с окнами.

А что, это можно делать как-то иначе?

Если немного подумать над потребительскими качествами конструкций из пластика и окон вообще, то возможности изоляции от внешней среды, освещения помещения и наблюдения изнутри можно добиться и путем установки камер наружного наблюдения и качественных видеомониторов внутри помещения.

Каким бы абсурдным сегодня не казался этот способ удовлетворения потребности, в мире может быть создана ситуация, когда такой способ будет оправданным и интересным своей целевой аудитории.

А потому установщики пластиковых окон, соревнуясь за интерес потребителя, вкладывают в продвижение услуг все большие рекламные бюджеты, тем самым делая свой способ удовлетворения потребностей на рынке более заметным среди всех остальных.

Каждый день рынок рождает все больше и больше способов удовлетворения одной и той же нужды, потребностей. Из-за этого каждый конкретный способ становится менее заметным для потенциального потребителя.

Чем полезна синергия конкурентных действий сегодня?

Проблема заметности предложения на рынке приобретает все большее и большее значение после 2006 года.

До 2006 года главной считалась точка зрения, что только эксклюзивный продукт, Уникальное Торговое Предложение (УТП) дает непреодолимое конкурентное преимущество, и продвигать подобное предложение легче и дешевле всего.

А что изменилось в 2006 году такого, что дает возможность говорить о смене этой простой и очевидной, на первый взгляд, концепции?

Социальные сети и сетевой способ обмена информацией в 2006 году предоставили возможность каждому человеку и любой социальной группе стать источником информации, а также сделали эту информацию, примерно к 2010 году, очень прозрачной, доступной и открытой. Развитие онлайн переводчиков, встроенных в интернет-браузеры, также сыграло в этом немалую роль.

Почему продвигать новые продукты на рынок становится все сложнее и сложнее?

Все дело в огромном объеме полезной и бесполезной информации, которая окружает человека.

Для того, чтобы не воспринимать большой объем ненужной информации, человеческий ум обладает механизмом классификации, который позволяет составить общее представление о ранее запомненном образе по отдельным деталям, порой незначительным.

Большой объем информации, который обрушился на каждого отдельного человека, чаще всего представляет собой рекламу, от воздействия которой вынужден защищаться интеллект среднестатистического потребителя.

Механизм классификации успевает воспринять очень небольшое количество деталей до того, как относит тот или иной образ к какому-то похожему, запечатленному в памяти ранее.

В этот момент процесс восприятия информации останавливается.

Так механизм классификации защищает ум не только от бесполезной, но и от полезной информации.

Из-за этого разные и порой не очень похожие способы удовлетворения потребности классифицируются как одно и то же.

Поэтому продвигать на рынок что-то новое, уникальное становится с каждым годом все сложнее и сложнее.

Действие этих факторов привело к тому, что конкуренция обострилась, а порог входа для продвижения нового продукта на рынок поднимается с каждым годом все выше и выше.

Почему УТП теперь живет очень недолго?

Как бы парадоксально это ни выглядело, но сегодня получается, что продвигать продукт, похожий на предложения конкурентов, на разогретом рынке легче, чем пытаться вывести на него настоящее УТП.

Да и живет сегодня реальное УТП очень и очень недолго.

Срок жизни УТП очень снизился потому, что для анализа УТП конкурента есть очень много возможностей, а потому понять, какой принцип лежит в основе уникальности можно очень быстро.

Для этого совсем необязательно заниматься промышленным шпионажем или покупать осведомленного сотрудника конкурента.

Можно проанализировать большой объем косвенной информации и прийти к точным выводам.

Остальное – дело техники. Открытость информационного пространства и развитие технологий неумолимо снижает время жизни УТП.

Скорость копирования интересных УТП возросла многократно.

А потому не стоит пытаться избавляться от конкурентов. Их действия лучше использовать.

Как использовать действия конкурентов?

Очевидно, что для продвижения похожего продукта вместе с коллегами по рынку, для последовательного занятия все большего объема локальных сегментов необходимо меньше усилий.

Надо только найти область развития или точку роста, которая может давать постоянное конкурентное преимущество.

Необходимо быть очень сильным, чтобы чувствовать себя уверенным среди сильных и равных.

А где лежит область развития, которая может давать явное или неявное преимущество?

Как легче всего добиться явных конкурентных преимуществ?

На мой взгляд, это преимущество лежит в сфере управлеченческих технологий и увеличения производительности умственного труда, который становится все более и более коллективным.

По аналогии с обретением преимуществ в сфере производительности физического труда, таким же образом в начале двадцатого века с появлением автомобиля и трактора мир

начал переход из сельскохозяйственной эры в эру крупного промышленного производства и массовых продуктов, рассчитанных на "среднего" потребителя.

В те годы появление автомобиля и трактора волшебным образом полностью изменило образ жизни, работы и образования человечества буквально в течение первых нескольких десятков лет XX века.

Сегодня наша жизнь меняется столь же стремительно и неумолимо.

Информационная эра приходит на смену эре крупного промышленного производства.

Какие изменения ждут нас в недалеком будущем?

Информационная эра и открывающиеся с ее приходом возможности неуклонно стирают границы между городами, государствами, сложившимися этническими и социальными группами.

Каждый человек сегодня имеет возможность быть услышанным обществом, стать создателем нового товара или услуги, прародителем того или иного способа удовлетворения потребности.

Да. Сегодня информационная конкуренция растет, и о том, чтобы стать единственным участником какого-нибудь вновь созданного рынка надо забыть.

Конкуренция будет возрастать и дальше, и в этом новом мире необходимо научиться выживать и процветать.

А потому своих конкурентов надо любить, холить и лелеять. Хотя эта позиция может подходить лишь для сильного предпринимателя, уверенного участника рынка, способного справиться с любыми вызовами и изменениями, уверенного в своих конкурентных преимуществах.

В чем будут заключаться конкурентные преимущества ближайшего будущего?

Главные конкурентные преимущества ближайшего будущего будут создаваться на основе более высокой производительности умственного труда.

Более высокая производительность умственного труда заключается:

1. В более высокой скорости реакции на изменения.
2. Разделении умственного труда на простейшие составляющие с целью дальнейшей интеграции в единый технологический процесс.
3. Стандартизации наиболее эффективных приемов и действий для достижения результатов.
4. Ускоренном обучении и тренировке каждого участника процесса для совершенствования навыков применения стандартных приемов.

Эта схема в промышленном производстве и организации эффективного физического труда не нова.

Основоположник научного менеджмента Ф. У. Тейлор сделал очень многое для того, чтобы физический труд стал эффективным, производительным и малозатратным.

Сегодня умственный труд все больше и больше заменяет физический, и нам придется сделать нечто похожее в сфере умственного труда.

Этот путь является сегодня одним из самых простых путей для выживания и процветания на конкурентных рынках.

Двигаясь по этому пути, жизненно необходимо учитывать то, что в информационную эру рынок становится очень прозрачным.

Прошли времена, когда для того, чтобы жизнь удалась, надо было нанять десяток ярких обманщиков, которые обладали бы самобытным даром убеждения и влияния на людей.

Эволюция продаж. От потоков лжи к реальным свойствам Продукта

Человеческая психика устроена так, что люди, говоря об одном и том же, имеют ввиду разные вещи.

Так происходит потому, что в любом языке значительно меньше слов, чем образов-картинок, которые возникают в воображении в тот момент, когда эти слова звучат.

В результате слово "телевизор", как и многие другие слова, в воображении продавца и покупателя вызывает разные визуальные образы.

Если я закрываю глаза, и произношу слово "телевизор", то в моем воображении всплывает старенькая черно-белая "Березка" с полированными боками и темной полосой внизу слева на белом обрамлении экрана.

Ручка переключателя каналов постоянно ломалась, а потому рядом с пенечком, на который она должна была одеваться, лежали бронзовые плоскогубцы, которые временно заменяли ее на протяжении долгих лет.

Радиорынков тогда тоже не было и приобрести запасную ручку не было никакой возможности.

Закройте глаза и произнесите слово "телевизор". Уверен, что образ, который был вызван в Вашем воображении, будет отличаться от моего.

При произнесении одних и тех же слов в воображении продавца и покупателя тоже возникают образы.

Эти образы могут очень сильно отличаться.

Продавец и Покупатель воспринимают одни и те же слова по-разному

После покупки, в ходе пользования, у Покупателя появляется реалистичное представление о продукте и потребительских качествах.

Как результат, может возникнуть явное или неявное недовольство.

Это недовольство в виде негативных отзывов и впечатлений мгновенно распространяется по сети, потому что современные поисковые машины чаще всего показывают пользователям ту информацию, которую дольше смотрят другие пользователи.

Люди смотрят отзывы, и дольше рассматривают именно негативные, считая позитивные платным пиаром.

Негативные отзывы распределяют ресурсы в пользу конкурентов

В результате потенциальные клиенты, привлеченные к товару или услуге как результат вложения ресурсов одного участника рынка, отдают свои предпочтения и деньги другому.

Так открытое информационное пространство вытесняет производителей товаров и услуг, не заботящихся о качестве своего Продукта.

Каковы современные критерии качества?

Единственным критерием качества клиентаориентированной компании является чувство удовлетворения покупкой, которое возникает у Клиента в результате пользования Продуктом организации.

Все остальное не имеет никакого значения.

А потому конкурентоспособная организация больше не может себе позволить образное живописание потребительских качеств и свойств, которые на самом деле отсутствуют.

Время «Кудесников продаж», которым выдавали телефон, план продаж и позволяли действовать по своей инициативе, безвозвратно прошло.

Для того, чтобы Покупатель остался довольным, он должен купить то, что ему продают.

Для этого надо организовать процесс продаж так, чтобы во время переговоров в воображении Покупателей возникали точные образы Продукта и его потребительских свойств.

Чтобы продавцы могли передавать эти образы во всех тонкостях и нюансах, необходимо, чтобы эти образы возникли и были синхронизированы сначала в воображении всех продавцов и всех остальных сотрудников организации.

Так хорошо организованные и управляемые продажи буквально за несколько последних лет перешли от ярких и соблазнительных потоков лжи к технологично выстроенным образом реальных продуктов.

На практике задачи выстраивания реальных образов решаются при помощи упорядочивания Дизайна коммуникаций организации. С помощью создания и управления Дизайном коммуникаций можно добиться конкурентного преимущества быстрее и дешевле всего.

Дизайн коммуникаций, наряду с другими составными частями, является частью бренда организации или продукта.

О дизайне коммуникаций Вы можете узнать немного позже, а сейчас немного поговорим о том, что является главным ресурсом современного рынка.

Главный ресурс конкурентного рынка

В этой главе говорится о том, что Бренд является инструментом монополизации и главным ресурсом конкурентного рынка.

Если конкуренция на рынке отсутствует, то этот сегмент рынка для его единственного оператора является монопольным.

По сути своей, бренд является главным ресурсом конкурентного рынка потому, что представляет собой инструмент монополизации сегмента рынка.

Обладая эксклюзивным правом на бренд, мы становимся монопольным участником рынка товаров и услуг, которые им защищены.

Как работает Бренд?

Предприниматель, использующий бренд, получает мощный инструмент для отстройки от конкурентов.

Например: известный бренд и связанные с ним патенты компании Apple, которая на днях выиграла патентный иск на 1 миллиард долларов против своего главного конкурента в сегменте производства смартфонов – корпорации Samsung, позволили Apple стать практически монопольным распространителем смартфонов на территории США.

Считается, что для того, чтобы бренд стал известным, мало вложить в него очень-очень много денег.

Как показывает опыт, одних финансовых вливаний может оказаться недостаточно.

Бренд должен нести послание, с которым хотели бы ассоциироваться большое число людей.

При этом не стоит забывать, что продукт должен еще и обладать потребительской ценностью и быть самодостаточным.

В качестве иллюстрации этого свойства можно привести примеры вирусных продуктов, например iPhone или Twitter.

Самодостаточность как свойство продукта раскрывается только в процессе пользования, а потому сделать известным бренд совсем без затрат не получится, хотя в каждом случае размер вложений будет различным.

От чего зависит объем вложений в узнаваемость бренда?

Объем вложений будет зависеть от совокупного маркетингового бюджета конкурентов в сегменте, который следует за нынешним лидером, и свойства продукта вызывать желание обладателя поведать о нем своему ближайшему окружению, то есть способности занимать и расширять сегмент рынка.

В качестве примера такого продукта можно опять привести iPhone.

Достаточное количество приверженцев этого гаджета можно найти практически в любой поло-возрастной группе.

Лично я купил Iphone после того, как мне его дал подержать приятель со словами: "Прикольная штука, но пользоваться им как телефоном сложно, слишком большой".

Сегодня размеры смартфонов увеличились настолько, что айфон кажется очень маленьким.

Если у нас есть такой продукт, то для вывода его на рынок надо сделать достаточно для того, чтобы он стал заметным на рынке и им начало пользоваться достаточное число

людей для того, чтобы вызвать «эффект вирусного распространения», как произошло в случае со мной и моим приятелем.

Достижению этого результата мешает совокупный маркетинговый бюджет конкурентов, образующий своеобразный барьер для вывода нового продукта на рынок.

Например в год, когда айфон начал свое победоносное распространение, интернет пестрил насмешливыми отзывами о том, что айфон мало чем отличается от кирпича потому, что на него нельзя закачать рингтоны и пересыпать полученные смс-ки.



Для того, чтобы пробить этот барьер, можно использовать принцип концентрации бюджета, подробнее об этом будет говориться ниже, в главе:

Основные принципы для создания конкурентного преимущества

Суть этого принципа состоит в том, что весь маркетинговый бюджет концентрируется на одном продукте из продуктовой линейки.

Получается своеобразный «точечный прокол», который впоследствии расширяется за счет вирусных свойств самого Продукта.

Очевидно, что бренд не может стать узнаваемым мгновенно, любому бренду, даже самому замечательному и хорошо узнаваемому, нужно какое-то время для того, чтобы занять свое место в сознании Целевой Аудитории.

В этот переходный период процесс продвижения надо поддерживать внешними или внутренними ресурсами.

Затраты будут тем меньше, чем более эффективно будет построен сам процесс улучшения узнаваемости бренда, насколько эффективно эффективно мы можем донести до ЦА сообщения о конкурентных преимуществах.

Как достичь конкурентного преимущества

Очень просто стратегию создания конкурентных преимуществ, на мой взгляд, иллюстрирует анекдот:

Одним прекрасным летним днем два туриста загорали на солнечной полянке.

Внезапно из леса выскочил голодный медведь и понесся к ним огромными скачками.

Первый турист вскочил и начал убегать от медведя. Второй принял решение обувать кроссовки.

Что ты делаешь? – закричал первый... Медведь все равно бегает быстрее!!!!

А мне не надо обгонять медведя... Мне достаточно обогнать тебя. Спокойно ответил второй.

Таким образом, задачу создания конкурентных преимуществ можно разделить на две подзадачи:

– Делать что-то быстрее, качественнее и дешевле коллег по рынку.

– Суметь донести знание о достигнутых Вами преимуществах до сознания целевой аудитории.

Для решения первой подзадачи необходимо снижать себестоимость производства нашего Продукта, товара или услуги.

В индустриальную эпоху себестоимость производства была значительно выше себестоимости сбыта.

В наши дни себестоимость сбыта соизмерима или значительно превышает себестоимость производства.

В информационную эру, которая неумолимо приходит на смену эре промышленного производства, тенденция превышения себестоимости сбыта над себестоимостью производства будет укрепляться и расти.

Это означает, что главной задачей менеджмента в ближайшие годы будет снижение себестоимости сбыта, в том числе ценой повышения издержек производства в целях повышения клиентаориентированности процесса.

Как мы будем снижать себестоимость и того, и другого?

Для того, чтобы снизить себестоимость, необходимо повышать производительность процесса, снижать издержки и работать с отходами от основной деятельности.

А что будут делать наши конкуренты в это время?

Не стоит думать, что конкуренты будут бездействовать во время наших атакующих действий или бездействия.

Наши коллеги по рынку будут парировать нашу активность и атаковать. При этом, в отличие от боксерского матча или военного противостояния перерывов на обед, пауз между раундами или временного перемирия не будет.

Мы не можем выйти из контакта или оторваться от противника все то время, пока ведем конкурентный бизнес.

В этом непрерывном и изнурительном противодействии нам неплохо бы определиться с тем, как мы будем распоряжаться своими ресурсами, сохранять и расходовать свои силы. Иными словами, определиться со стратегией конкурентного противодействия.

Стратегия конкурентного противодействия

Порой кажется, что конкуренты действуют так, что их действия заслуживают немедленного уничтожения на экономическом поле боя.

Например, какой-нибудь участник рынка внезапно снизил цены в ситуации, этого абсолютно не требующей, надеясь нарушить равновесие рынка в свою пользу.

Такой практикой часто пользуются начинающие предприниматели в попытках в течение ближайших трех недель завоевать весь мир.

Подобные действия по отношению к коллегам по рынку можно расценивать как мешающие и враждебные.

Но проще, на мой взгляд, один раз осознать для себя, что так будет всегда.

Неопытные и амбициозные люди будут пытаться перекроить рынок.

Львиная доля этих попыток будут бесплодны, ведь массовое сознание целевой аудитории очень инертно.

Чтобы попытаться кардинальным образом изменить его, нужны огромные ресурсы, соизмеримые с возможностями международных корпораций, и время.

Много времени

Поэтому недружественные по отношению к конкурентам действия часто видны лишь участникам рынка.

А для потребителя большинство таких действий проходит незамеченными.

Это свойство дает возможность компаниям, занимающим лидирующие позиции "пропускать ходы" в конкурентной партии.

Но и почивать на лаврах, оставляя без внимания атакующие действия тоже нет смысла, ведь за ними могут скрываться полезные технологические изменения, позволяющие достичь конкурентных преимуществ.

Чтобы не допустить технологического отставания, действия коллег надо изучать на предмет обнаружения инноваций, тем более что в современном мире для этого не надо заниматься вербовкой сотрудников конкурента или экономическим шпионажем.

Или втиратся в доверие, а потом шантажировать Финансового Директора или Главного Бухгалтера, как популярно в рядах бойцов невидимого фронта.

Достаточно всего лишь проанализировать объем информации, полученный на основе действий того или иного подразделения вероятного противника.

Очевидно, что наиболее правильным объектом для приложения исследовательских усилий будут отделы продаж коллег, ведь для анализа маркетинговых действий есть множество специальных инструментов:

1. Анализаторы сайтов
2. Поисковые выдачи
3. Рейтинговые агентства

Кто будет заниматься анализом и откуда будут поступать сигналы об изменениях?

Как правило, при эффективной постановке системы управления продажами, эти данные и сигналы об изменениях поступают от сотрудников отделов продаж.

Для этого сотрудникам совсем необязательно быть системными аналитиками, потому что вся необходимая информация содержится в сообщениях Клиентов и потенциальных Клиентов в ходе переговоров.

Надо просто стать немного внимательнее

Для исполнения этой функции нет смысла держать дорогостоящую команду специально обученных разведчиков.

Зарегистрировав атакующее действие, необходимо мгновенно уяснить обстановку и проанализировать ресурсы для того, чтобы принять решение об ответном действии или о пропуске хода.

В стандартной ситуации управления для этого требуется довольно много времени, связанного с началом и окончанием налогового и бухгалтерского периода.

А промедление смерти подобно. Противник может быть мобильным и быстрым, а значит реагировать надо еще быстрее.

Чтобы уменьшить время реакции для анализа используется Простая Клиентоориентированная Экономическая модель, ознакомиться с которой можно с помощью методического пособия.

Пользуясь этой моделью, всю необходимую для управления информацию можно получать очень быстро.

По этой ссылке^[4] можно получить это пособие бесплатно или купить за 60 рублей.

Как говорят военные, важно очень быстро «уяснить обстановку».

Уяснив обстановку, мы можем принять одно из двух решений:

- действовать;
- пропустить ход.

Бездействие, на первый взгляд, наименее затратно, но может стать фатальным со временем.

Преодолевая муки выбора варианта, есть смысл помнить о том, что ответные действия требуют затрат.

Чтобы не "стrelять из пушек по воробьям" ответное действие должно быть адекватно атакующему.

Исходя из этого, сформулируем критерии адекватности конкурентных действий:

1. Противодействие должно быть достаточным для сохранения достигнутого на рынке положения.
2. Желательно, чтобы адекватный ответ позволил конкуренту "остаться на плаву" но вывел бы его в точку неустойчивого равновесия в балансе между доходами и расходами.

В этом состоянии интеллектуальный потенциал коллег будет тратиться на поддержание жизнедеятельности предприятия: "тушение пожаров", "разгребание завалов", и.т.д.

3. Баланс доходов и расходов коллеги по рынку должен оставаться таким, чтобы в бизнес-процессе оставались ресурсы на оплату используемых маркетинговых каналов.

Это состояние не позволяет осуществлять атакующие действия, но вынуждает продолжать продвижение того же продукта, что продвигаем мы.

Это состояние поддерживает общий рынок.

При наличии большого числа конкурентов, это состояние повышает порог для входа действительно сильных игроков и затрудняет им принятие решения для экспансии, сохраняя занятую Вами лидирующую позицию.

В то же время, наличие конкурентов на рынке позволяет команде проекта развиваться.

Если проводить аналогии с восточными единоборствами, в этом состоянии мы проводим "удержание" партнера, который прилагает все усилия для того, чтобы освободиться.

В момент удержания мы тратим значительно меньше ресурсов и полностью контролируем действия противника. Тем временем, противник теряет силы и больше не может атаковать.

В этом положении выбор плана дальнейших действий принадлежит Вам.

Если Вы принимаете решение действовать, Вы можете выбрать свой симметричный или асимметричный ответ.

Симметричный и асимметричный ответ

Понятие о симметричном и асимметричном ответе появилось во времена холодной войны.

Впервые этот термин применил Михаил Горбачев после публикации США информации о Стратегической Оборонной Инициативе. Сегодня этот термин используется для обозначения нестандартного, оригинального ответа на действия оппонента.

([wikipedia](#))

Один из живых примеров асимметричного ответа иллюстрирует случай из эпохи космического противостояния СССР и США, когда выяснилось, что в космосе делать записи шариковыми и чернильными ручками из-за невесомости практически невозможно.

Для того, чтобы справиться с этой проблемой, американцы изобретали и тестировали замысловатые конструкции чернильных и шариковых ручек.

Советские космонавты в это время пользовались исторически проверенными карандашами.

Асимметричный ответ позволяет сохранить силы для обороны и атаки.

Асимметричный ответ позволяет концентрировать ограниченные силы в нужное время и нужном месте и делает возможными успешные действия против превосходящих сил противника.

Симметричный ответ втягивает Вас в своеобразную войну на истощение ресурсов, навязанную коллегами по рынку.

Несмотря на это, эффективные конкурентные стратегии не отрицают симметричных ответов, ведь при симметричном ответе тратите ресурсы не только Вы.

Противник также теряет силы, и залогом победы станет размер накопленных запасов или динамика их привлечения извне.

В современном открытом информационном обществе, как правило, нет никаких проблем в том, чтобы найти асимметричный ответ.

Возможно, что после подобных удачных действий и был рожден мем "все гениальное просто".

Асимметричный ответ может состоять в оборонительных и наступательных действиях.

Ниже постараемся выбрать, что для Вас предпочтительнее в долгосрочной перспективе.

Конкуренция. Оборона или Атака?

В бою нельзя победить, обороняясь. Рано или поздно противник, владея инициативой, находит слабое место и наносит решающий удар.

Главное преимущество инициативы на поле боя состоит в том, что нападающий имеет возможность приостановить атакующие действия для отдыха, перегруппировки сил, осознания удач и ошибок.

Ответные атакующие действия не дают оппоненту такой возможности, приходится координировать свои оборонительные действия и расходовать на их осуществление ресурсы, так необходимые в атаке.

Представьте себе боксеров, один из которых только наносит удары, а другой лишь защищается, не нанося ударов в ответ.

Несмотря на то, что атакующий в этой ситуации затрачивает значительно больше сил, у него есть возможность отступить и воспользоваться временем для их восстановления.

Если атакующий анализирует свои ошибки и меняет стратегию и тактику, в обороне конкурента найдется слабое место, куда можно направить оставшиеся в распоряжении нападающего силы, и эта концентрация рано или поздно принесет победу.

Конкурентное взаимодействие в бизнесе, несмотря на внешнюю схожесть с поединком боксеров, имеет ряд принципиальных отличий:

В реальном бизнесе нет весовых категорий, спортивных разрядов и ограничения боя по времени.

Выходя на ринг, не стоит ждать того, что в противоположном углу окажется примерно равный Вам по квалификации, весу, возрасту, скорости реакции и выносливости противник.

Но самым главным фактором является время, ведь в конкурентном бою не дождешься гонга или остановки боя арбитром.

В условиях отсутствия ограничения боя по времени, конкурентная война может быть прекращена лишь по инициативе атакующей стороны, а потому по сути является борьбой на истощение ресурсов.

Побеждает тот, кто получает доступ к большим ресурсам и расходует их меньше.

Если противники копируют действия, работают симметрично, победит тот, у кого больше сил.

Слабая сторона может лишь дождаться гонга и не проиграть.

Но в бизнесе сигнала к прекращению боя нет и не будет, а потому слабая сторона должна действовать асимметрично, находя оборонительные и атакующие решения, позволяющие концентрировать скучные по сравнению с оппонентом ресурсы в нужном месте и в нужное время.

О том, как можно использовать принцип концентрации для получения конкурентных преимуществ, читайте после «Краткой выжимки из философских аспектов».

А мы переходим к подведению наших философских итогов.

Краткая выжимка из философских аспектов

Польза конкуренции для современного бизнеса

Считается, что для социума конкуренция полезна тем, что заставляет компании развиваться, выводить на рынок новые продукты, снижать себестоимость и цену товаров и услуг, одновременно повышая их ценность и качество.

Вредным влиянием конкуренции для потребительского рынка обладает демпинг, который приводит к снижению качества продуктов в долгосрочной перспективе.

Для непосредственных участников рынка фактор демпинга также играет отрицательную роль и многие бизнесмены хотели бы остаться в монопольном одиночестве в своем сегменте рынка.

В то же время, конкуренция обладает и полезными свойствами, главное из которых заключается в невольной синергии при совместном продвижении в массовое сознание целевой аудитории конкурентного продукта.

Кроме того, конкуренция запускает процессы изменений и совершенствования.

Особую важность синергия конкурентных вложений приобрела начиная с 2006 года, когда в мире произошел информационный взрыв, последствия которого мы ощущаем в виде нарастания конкуренции и ослабления внимания Целевой Аудитории к продуктам и самой деятельности организаций.

Значение синергии как побочного действия конкуренции постоянно растет, потому что огромный объем рекламной информации вынуждает массовое сознание потребителя закрывать восприятие от любой информации, которая хотя бы немного напоминает рекламную.

Закрытое массовое восприятие еще больше затрудняет продвижение нового продукта на широкие рынки, приближая бюджет, необходимый для вывода на рынок массового продукта, к бюджетам транснациональных корпораций.

В ближайшем будущем конкуренция будет возрастать, а умственный труд все более и более заменять физический. Технологически мир уже вполне готов к этому.

Исходя из этой тенденции, главная область роста эффективности и конкурентоспособности современных компаний будет лежать в области технологий по созданию и оптимизации систем для коллективного умственного труда.

Обществу необходимы новые формы организации общественной жизни, образования и труда.

Нужен переворот в области интеллектуальных технологий, подобный тому, который совершил "Научный менеджмент" Ф. У. Тейлора в области организации труда физического в начале прошлого века.

Вместе с изменением образа жизни, труда отдыха и образования эволюционируют и современный маркетинг, и продажи.

Эволюция продаж

Человеческая психика устроена так, что люди, говоря об одном и том же, имеют ввиду разные вещи.

Так происходит потому, что в любом языке значительно меньше слов, чем образов-картинок, которые возникают в воображении в тот момент, когда эти слова звучат.

Например, слово "телефизор", как и многие другие слова, в воображении продавца и покупателя вызывает разные визуальные образы.

После покупки, в ходе пользования, у Покупателя появляется реалистичное представление о продукте и потребительских качествах.

Как результат, может возникнуть явное или неявное недовольство.

Это недовольство в виде негативных отзывов и впечатлений мгновенно распространяется по сети, потому что современные поисковые машины чаще всего показывают пользователям ту информацию, которую дольше смотрят другие пользователи.

А люди смотрят отзывы, и дольше рассматривают именно негативные, считая позитивные платным пиаром.

Негативные отзывы распределяют ресурсы в пользу конкурентов

В результате потенциальные клиенты, привлеченные к товару или услуге вследствие вложения ресурсов одного участника рынка, отдают свои предпочтения и деньги другому.

Так открытое информационное пространство вытесняет производителей товаров и услуг, не заботящихся о качестве своего Продукта.

Каковы современные критерии качества?

Единственным критерием качества клиентаориентированной компании является чувство удовлетворения покупкой, которое возникает у Клиента в результате пользования Продуктом организации.

Все остальное не имеет никакого значения.

А потому конкурентоспособная организация больше не может себе позволить образное живописание потребительских качеств и свойств, которые на самом деле отсутствуют.

Время "Кудесников продаж", которым выдавали телефон, план продаж и позволяли действовать по своей инициативе, безвозвратно прошло.

Для того, чтобы Покупатель остался довольным, он должен купить то, что ему продают.

Для этого надо сделать так, чтобы во время переговоров в воображении Покупателей возникали точные образы Продукта и его потребительских свойств.

Чтобы продавцы могли передавать эти образы во всех тонкостях и нюансах, необходимо, чтобы эти образы сначала возникли и были синхронизированы в воображении всех продавцов и всех остальных сотрудников организации.

Так хорошо организованные и управляемые продажи буквально за несколько последних лет перешли от ярких и соблазнительных потоков лжи к технологично выстроенным образам реальных продуктов.

На практике задачи выстраивания реальных образов решаются при помощи упорядочивания Дизайна коммуникаций организации. С помощью создания и управления Дизайном коммуникаций можно добиться конкурентного преимущества быстрее и дешевле всего.

Дизайн коммуникаций, наряду с другими составными частями, является частью бренда организации или продукта.

А узнаваемый бренд является главным ресурсом конкурентного рынка.

Бренд – главный ресурс конкурентного рынка

Если конкуренция на рынке отсутствует, то этот сегмент рынка для его единственного оператора является монопольным.

По сути своей, бренд является главным ресурсом конкурентного рынка потому, что представляет собой инструмент монополизации сегмента рынка.

Обладая эксклюзивным правом на бренд, мы становимся монопольным участником рынка товаров и услуг, которые им защищены.

Как работает Бренд?

Предприниматель, использующий бренд, получает мощный инструмент для отстройки от конкурентов.

Считается, что для того, чтобы бренд стал известным, мало вложить в него очень-очень много денег.

Бренд должен еще и нести послание, с которое принимает большое число людей.

При этом не стоит забывать, что продукт должен обладать потребительской ценностью и быть самодостаточным.

В качестве иллюстрации этого свойства можно привести для примера iPhone или Twitter.

Самодостаточность как свойство продукта раскрывается только в процессе пользования, а потому сделать известным бренд совсем без затрат не получится, хотя в каждом случае размер вложений будет различным.

От чего зависит объем вложений в узнаваемость бренда?

Объем вложений будет зависеть от совокупного маркетингового бюджета конкурентов в сегменте, который следует за нынешним лидером, и свойства продукта вызывать желание обладателя поведать о нем своему ближайшему окружению, то есть способности занимать и расширять сегмент рынка.

Если у нас есть такой продукт, то для вывода его на рынок надо сделать достаточно для того, чтобы он стал заметным на рынке и им начало пользоваться достаточное число людей для того, чтобы вызвать «эффект вирусного распространения».

Достижению этого результата мешает совокупный маркетинговый бюджет конкурентов, образующий своеобразный барьер для вывода нового продукта на рынок.

Для того, чтобы пробить этот барьер, можно использовать принцип концентрации бюджета, подробнее об этом будет говориться ниже, в главе:

«Основные принципы для создания конкурентного преимущества»

Суть этого принципа состоит в том, что весь маркетинговый бюджет концентрируется на одном продукте из продуктовой линейки.

Получается своеобразный «точечный прокол», который впоследствии расширяется за счет вирусных свойств самого Продукта.



Очевидно, что бренд не может стать узнаваемым мгновенно, любому бренду, даже самому замечательному и легко запоминаемому, нужно какое-то время для того, чтобы занять свое место в сознании Целевой Аудитории.

В это время процесс надо поддерживать внешними или внутренними ресурсами.

Затраты будут тем меньше, чем более эффективно будет построен сам процесс повышения узнаваемости Бренда.

Эффективность этого процесса будет зависеть от нашего умения создавать и продвигать конкурентные преимущества.

Как достичь конкурентного преимущества

Очень просто стратегию создания конкурентных преимуществ, на мой взгляд, иллюстрирует анекдот:

Одним прекрасным летним днем два туриста загорали на солнечной полянке.

Внезапно из леса выскоцил голодный медведь и понесся к ним огромными скачками.

Первый турист вскочил и начал убегать от медведя. Второй принял обувать кроссовки.

Что ты делаешь? – закричал первый... Медведь все равно бегает быстрее!!!!

А мне не надо обгонять медведя... Мне достаточно обогнать тебя. Спокойно ответил второй.

Таким образом, задачу создания конкурентных преимуществ можно разделить на две подзадачи:

1. Делать что-то быстрее, качественнее и дешевле коллег по рынку.

2. Суметь донести знание о достигнутых Вами преимуществах до сознания целевой аудитории.

Для решения первой подзадачи необходимо снижать себестоимость производства нашего Продукта, товара или услуги.

Вторая подзадача решается путем снижения себестоимости сбыта.

Как мы будем снижать себестоимость и того, и другого?

Для того, чтобы снизить себестоимость, необходимо повышать производительность процесса, снижать издержки и работать с отходами от основной деятельности.

А что будут делать наши конкуренты в это время?

Не стоит думать, что конкуренты будут бездействовать во время наших атакующих действий или бездействия.

Наши коллеги по рынку будут парировать нашу активность и атаковать. При этом, в отличие от боксерского матча или военного противостояния перерывов на обед, пауз между раундами или временного перемирия не будет.

В этом непрерывном и изнурительном противодействии нам неплохо бы определиться с тем, как мы будем распоряжаться своими ресурсами, сохранять или расходовать свои силы.

Иными словами, определиться со стратегией конкурентного противодействия.

Стратегия конкурентного противодействия

Порой кажется, что конкуренты действуют так, что их действия заслуживают немедленного уничтожения на экономическом поле боя.

Но проще, на мой взгляд, один раз осознать для себя, что так будет всегда.

Неопытные и амбициозные люди будут пытаться перекроить рынок. Львиная доля этих попыток будут бесплодны, ведь массовое сознание целевой аудитории очень инертно.

Поэтому недружественные по отношению к конкурентам действия часто видны лишь участникам рынка.

А для потребителя большинство таких действий проходит незамеченными.

Это свойство дает возможность компаниям, занимающим лидирующие позиции, "пропускать ходы" в конкурентной партии.

Но и почивать на лаврах, оставляя без внимания атакующие действия тоже нет смысла, ведь за ними могут скрываться полезные технологические изменения, позволяющие достичь конкурентных преимуществ.

Чтобы не допустить технологического отставания, действия коллег надо изучать на предмет обнаружения инноваций, тем более что в современном мире для этого не надо заниматься вербовкой сотрудников конкурента или экономическим шпионажем.

Достаточно всего лишь проанализировать объем информации, полученный на основе действий того или иного подразделения вероятного противника.

Очевидно, что наиболее правильным объектом для приложения исследовательских усилий будут отделы продаж коллег, ведь для анализа маркетинговых действий есть множество специальных и доступных инструментов:

1. Анализаторы сайтов

2. Поисковые выдачи

3. Рейтинговые агентства

Кто будет заниматься анализом и откуда будут поступать сигналы об изменениях? Как правило, при эффективной постановке системы управления продажами, эти данные и сигналы об изменениях поступают от сотрудников отделов продаж.

Сотрудники отделов продаж получают эту информацию в ходе своих переговоров с потенциальными Клиентами и Клиентами.

Зарегистрировав атакующее действие, необходимо мгновенно уяснить обстановку.

Проанализировать ресурсы для того, чтобы принять решение об ответном действии или о пропуске хода.

Для этого используется Простая Клиентоориентированная Экономическая модель (ПКЭМ). Пользуясь этой моделью, всю необходимую для управления информацию можно получать очень быстро.

По этой ссылке^[5] можно получить это пособие для освоения ПКЭМ бесплатно или купить за 60 рублей.

Уяснив обстановку, мы можем принять одно из двух решений:

- действовать
- пропустить ход

Преодолевая муки выбора варианта, есть смысл помнить о том, что ответные действия требуют затрат.

Поэтому ответное действие должно быть адекватно атакующему.

Исходя из этого, сформулируем критерии адекватности конкурентных действий:

1. Противодействие должно быть достаточным для сохранения достигнутого на рынке положения.

Желательно, чтобы адекватный ответ позволил конкуренту "остаться на плаву" но вывел бы его в точку неустойчивого равновесия в балансе между доходами и расходами. В этом состоянии интеллектуальный потенциал коллег будет тратиться на поддержание жизнедеятельности предприятия: "тушение пожаров", "разгребание завалов", и.т.д.

3. Баланс доходов и расходов должен оставаться таким, чтобы в бизнес-процессе конкурентов оставались ресурсы на оплату используемых маркетинговых каналов.

Это состояние не позволяет осуществлять атакующие действия, но вынуждает продолжать продвижение того же продукта, что продвигаем мы.

Это состояние поддерживает общий рынок.

При наличии большого числа конкурентов, это состояние повышает порог для входа действительно сильных игроков и затрудняет им принятие решения для экспансии, сохраняя занятую Вами лидирующую позицию.

В то же время, наличие конкурентов на рынке позволяет команде проекта развиваться.

В этом положении выбор плана дальнейших действий принадлежит Вам.

Если Вы принимаете решение действовать, Вы можете выбрать свой симметричный или асимметричный ответ.

Симметричный и асимметричный ответ

Понятие о симметричном и асимметричном ответе появилось во времена холодной войны.

Впервые этот термин применил Михаил Горбачев после публикации США информации о Стратегической Оборонной Инициативе. Сегодня этот термин используется для обозначения нестандартного, оригинального ответа на действия оппонента.

(wikipedia)

Один из живых примеров асимметричного ответа иллюстрирует случай из эпохи космического противостояния СССР и США, когда выяснилось, что в космосе делать записи шариковыми и чернильными ручками из-за невесомости практически невозможно.

Для того, чтобы справиться с этой проблемой, американцы изобретали и тестировали замысловатые конструкции чернильных и шариковых ручек. Советские космонавты в это время пользовались исторически проверенными карандашами.

Асимметричный ответ позволяет сохранить силы для обороны и атаки.

Асимметричный ответ позволяет концентрировать ограниченные силы в нужное время и нужном месте и делает возможными успешные действия против превосходящих сил противника.

Симметричный ответ втягивает Вас в своеобразную войну на истощение ресурсов, навязанную коллегами по рынку.

Асимметричный ответ может состоять в оборонительных и наступательных действиях.

Ниже постараемся выбрать, что для Вас предпочтительнее в долгосрочной перспективе.

Конкуренция. Оборона или Атака?

В бою нельзя победить, обороняясь. Рано или поздно противник; владея инициативой, находит слабое место и наносит решающий удар.

Главное преимущество инициативы на поле боя состоит в том, что нападающий имеет возможность приостановить атакующие действия для отдыха, перегруппировки сил, осознания удач и ошибок.

Ответные атакующие действия не дают оппоненту такой возможности, приходится координировать свои оборонительные действия и расходовать на их осуществление ресурсы, так необходимые в атаке.

Если атакующий анализирует свои ошибки и меняет стратегию и тактику, в обороне конкурента найдется слабое место, куда можно направить оставшиеся в распоряжении нападающего силы, и эта концентрация рано или поздно принесет победу.

Но самым главным фактором является время, ведь в конкурентном бою не дождешься гонга или остановки боя арбитром.

В условиях отсутствия ограничения боя по времени, конкурентная война может быть прекращена лишь по инициативе атакующей стороны, а потому по сути является борьбой на истощение ресурсов.

Побеждает тот, кто получает доступ к большим ресурсам и расходует их меньше.

Если противники копируют действия, работают симметрично, победит тот, у кого больше сил.

Асимметричные действия позволяют вести конкурентную борьбу с минимальными затратами сил и средств.

Ну что же. С философией покончено. Начнем разрабатывать стратегию и тактику с обзора основных принципов создания конкурентных преимуществ.

Принципы создания конкурентных преимуществ

В статье «Конкуренция. Увлекательная игра» мы подошли к сути создания конкурентных преимуществ, которая состоит в концентрации ресурсов и повышении скорости реакции на изменения.

В этом разделе мы будем рассматривать принципы создания конкурентных преимуществ во время противостояния компаний, примерно равных по масштабу бизнеса.

Весомого преимущества в ситуации равенства возможностей можно добиться лишь путем концентрации ресурсов.

Ниже разберем пример создания специализированного УТП для последующего запуска кросс-продаж путем концентрации ресурсов, потому что при равенстве сил кросс-продажи дают очевидное конкурентное преимущество.

Стоит заметить, что не каждая организация может применять метод концентрации.

Концентрация под силу только хорошо управляемым и клиентоориентированным компаниям.

Клиентоориентированность будет заключаться в создании индивидуального ценового предложения, состоящего из индивидуального набора типовых услуг с ограниченным сроком действия для каждого из Клиентов и потенциальных Клиентов.

Чтобы создавать такие УТП, нужно научиться очень быстро и точно рассчитывать себестоимость.

Для выполнения этой задачи будем использовать принцип динамического расчета себестоимости.

После того, как мы научимся точно определять динамическую себестоимость, разберем основные методы ее снижения.

Использование динамических способов определения себестоимости создает фундамент улучшения управляемости и повышения скорости реакции на изменения.

Указанные выше подходы можно применить и для небольшой компании, которая имеет намерение процветать в окружении значительно более крупных конкурентов.

Ввиду того, что конкурентную борьбу часто сравнивают с войной, привнесем в обсуждение немного терминологии из области военного искусства.

Принцип концентрации ресурсов

Исторически сложилось так, что в конкурентной борьбе можно провести много аналогий со стратегией и тактикой ведения боевых действий.

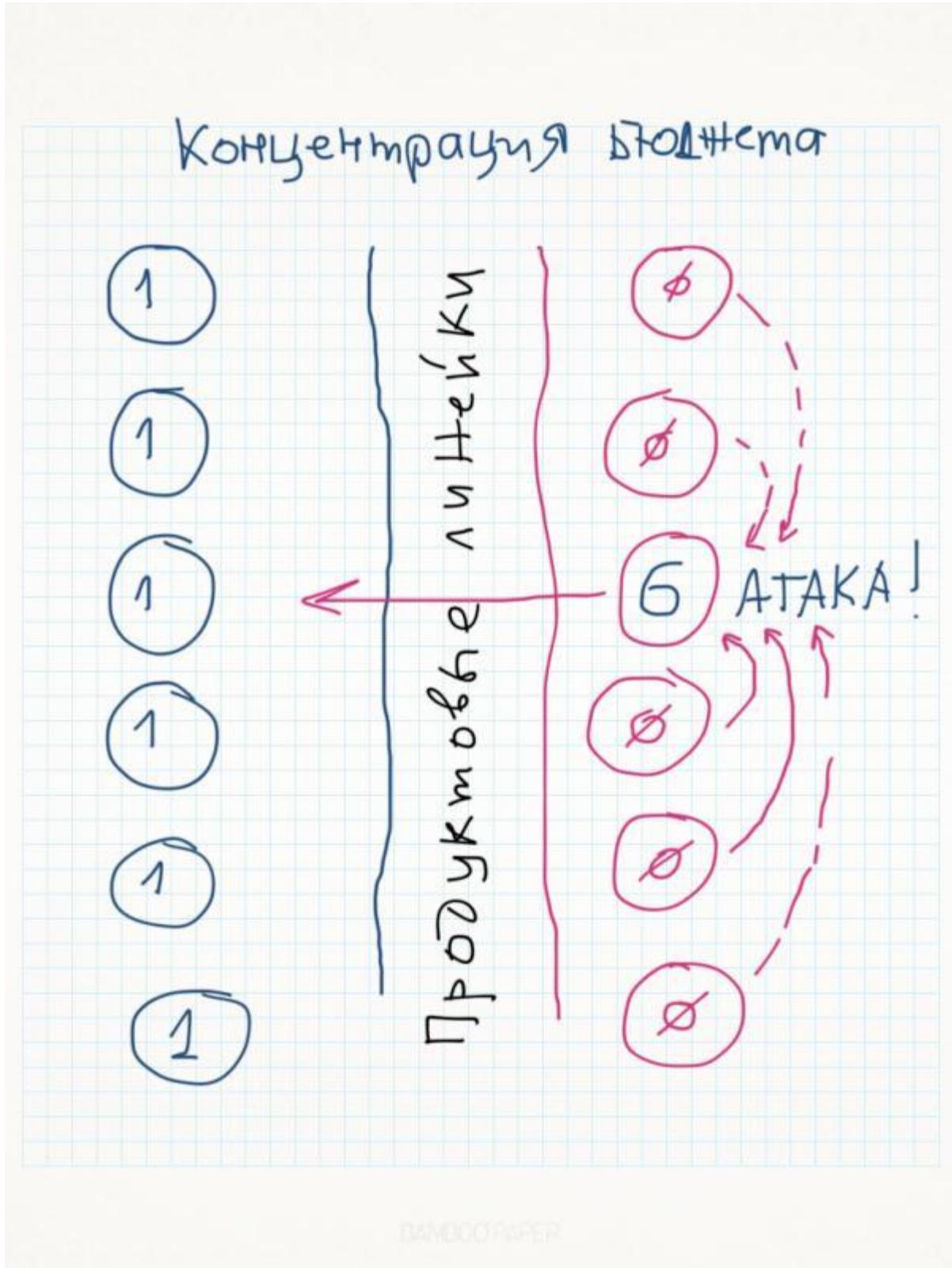
Основополагающим принципом атакующей стратегии является принцип концентрации ресурсов на узком участке фронта для создания многократного превосходства, или конкурентного преимущества в нашем случае.

В военной истории достаточно примеров того, как концентрация смогла принести победу.

Как это делается?

Давайте рассмотрим схему:

В верхней части рисунка по линии фронта наблюдается равновесие. В нижней части рисунка красные, оголив другие позиции, перебросили большую часть живой силы и техники на центральный участок фронта, в результате чего было создано многократное конкурентное преимущество, достаточное для ведения атакующих действий.



Итогом концентрированного удара стал прорыв линии фронта на центральном участке. В этот прорыв для развития успеха можно вести резервы, а потом изменить направление главного удара для охвата, окружения и уничтожения верхней или нижней группировки "синих".

У такого сценария имеется масса вариантов развития событий. Этот эпизод может закончиться блестящей победой, но может быть и парирован эффективными действиями синих и обращен в поражение.

Успех ответных действий "синих" очень во многом будет зависеть от скорости реакции на внезапный удар и слаженности действий, боевого духа, организованности и устойчивости подразделений.

Синие, например, могут отвести свою центральную группировку на заранее подготовленные позиции в глубине обороны и нанести удары сверху и снизу по тылам ударной группировки красных.

В результате этих действий ударная группировка красных может быть окружена и уничтожена.

Возможности по отражению удара будут зависеть от управляемости атакующих и обеспечивающих прорыв соединений противника, навыков руководителей обоих сторон справляться с быстро меняющейся боевой обстановкой, профессионализма, подготовленности личного состава, его оснащения и вооружения.

В конечном итоге, побеждают люди, более подготовленные к ведению подобных действий в текущих условиях.

Одной из главных составляющих подготовки является высокий боевой дух, который мотивирует людей выполнять свой долг в ситуации, когда поражение кажется неизбежным, а сопротивление бессмысленным.

В качестве примера успешных ответных действий можно привести ситуацию, когда 300 спартанцев, сконцентрированные на узком участке фронта, смогли задержать продвижение многотысячной армии противника.

Для тех, кто ничего не слышал об этом историческом примере, приведу краткое описание подвига трехсот спартанцев:

Согласно признанной историками точки зрения, 300 спартанских воинов были оставлены в качестве заслона, чтобы прикрыть отступление объединенной греческой армии, насчитывающей к началу битвы порядка 7700 человек.

Отступление греков началось после 2 дней успешного противостояния персидской армии, насчитывающей от 150 до 250 тысяч человек в узком Фермопильском ущелье.

Персы не могли обойти обороняющихся с флангов и были вынуждены штурмовать оборону греков в тесном пространстве, где их подавляющее численное превосходство не имело значения.

Обойти оборону персам удалось лишь после того, как предатель-грек показал обходную тропу.

Чтобы спасти основные силы от окружения и уничтожения, греки были вынуждены отступать. Для обеспечения отхода были выделены три сотни опытных спартанских пехотинцев.

Сpartанцы заняли еще более узкое место и удерживали наступление огромной армии, выиграв время, достаточное для организованного отхода с позиций основных сил.

Главными слагаемыми успеха в данном случае стали замысел командира, учитывающий выгодные природные условия, а также выучка, стойкость и боевой дух воинов.

К слову сказать, употреблять в данном случае выражение "слагаемые успеха" будет не совсем корректно, потому что успех является не суммой, а произведением своих составляющих.

Например, если умножить великолепный замысел командира на нулевую выучку воинов, то результатом также будет ноль.

300 крестьян, собранных накануне в той же ситуации с полей, вооруженные лучшими мечами и закованные в самые прочные и легкие латы просто разбежались бы при виде наступающих на них вражеских орд.

Этого не произошло с опытными и обученными воинами, боевой дух которых находился на огромной высоте, умножая действия других решающих факторов.

300 спартанцев добились успеха, невзирая на то, что погибли в течение нескольких часов, которых стало достаточно для отступления и сохранения объединенных греческих сил, доказав преимущество концентрации сил и средств на узком участке фронта в буквальном смысле этого выражения.

Принцип концентрации также великолепно работает и в конкурентных войнах, благо что даже очень ожесточенные экономические противостояния редко заканчиваются физической гибелью людей, зато нередко приводят к смерти карьер, компаний и репутаций.

В качестве примера применения принципа концентрации рассмотрим рисунок два.

На рисунке изображено управление маркетинговым бюджетом на продвижение продуктовой линейки для создания конкурентного преимущества.

В состоянии равновесия красные и синие вкладывают в продвижение своих продуктовых линеек, состоящих из 6 продуктов, по одному рублю на каждый. При этом суммарный бюджет составляет по 6 рублей с каждой стороны.

Для того, чтобы изменить равновесие на рынке в свою пользу, красные могут сконцентрировать весь рекламный бюджет на продвижение одной позиции, и добиться на этом участке 6-кратного превосходства, стать значительно более заметными на рынке, увеличив влияние на потребителей основного продукта и получив потенциальных Клиентов других позиций продуктовой линейки.

А что делать с остальными пятью продуктами линейки?

Все оставшиеся продукты можно реализовать путем управляемых кросс-продаж.

Несмотря на то, что кросс-продажи или cross-selling являются одним из самых простых методов увеличения рентабельности, многие предприниматели знают, что реализовать эту идею на практике бывает очень и очень непросто.

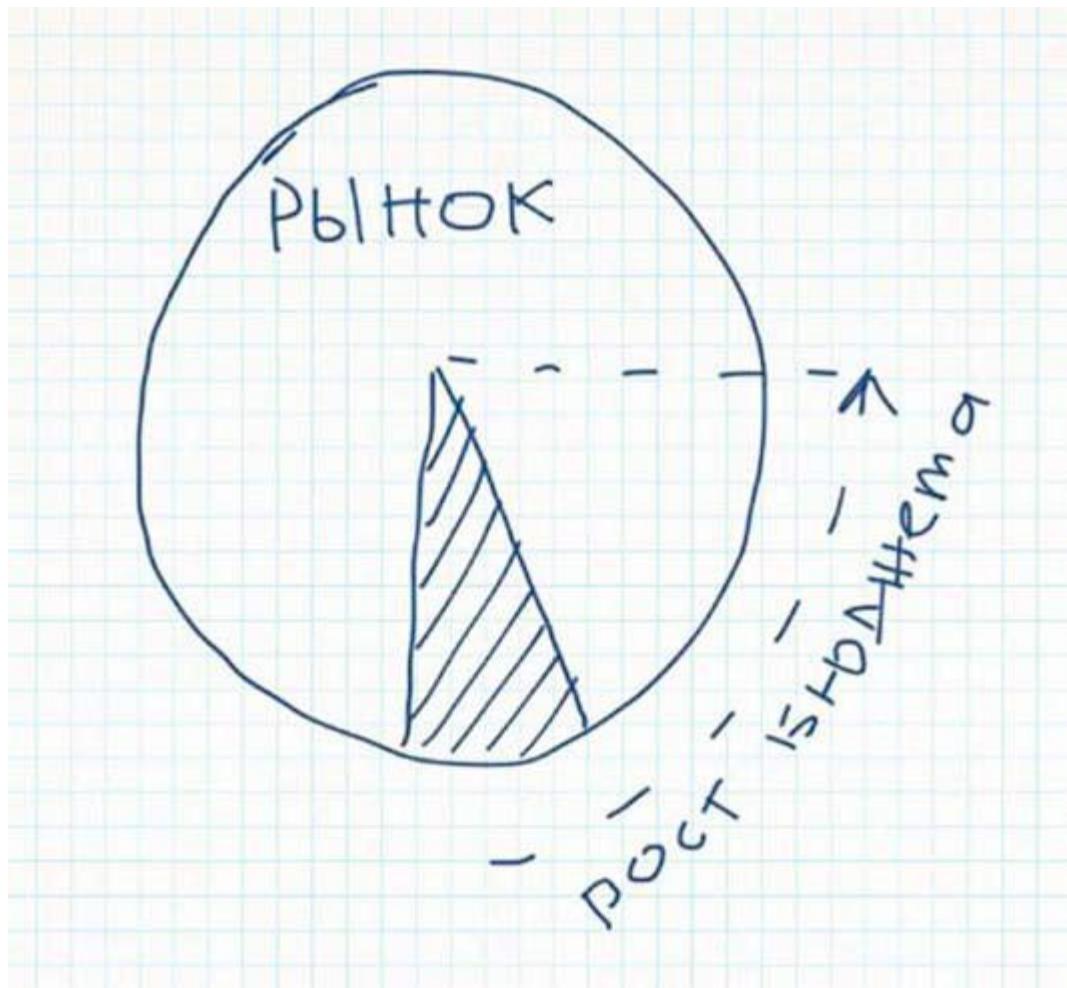
Причиной этих сложностей является низкая управляемость отделов продаж.

Первым шагом в цепочке запуска этого замечательного и полезного во всех отношениях процесса является создание специализированного УТП для кросс-продаж.

Принцип создания специализированного УТП для кросс-продаж

Сутью термина Кросс-продажи или Cross-selling является мотивация покупателя наряду с основным продуктом приобретать у нас больше сопутствующих товаров и услуг.

Очевидно, что в этом случае прибыль компании на сделку будет больше, ведь при приобретении покупателем нескольких продуктов одновременно плановая прибыль по каждому из продуктов складывается, а расходы на продвижение львиной доли продуктов из линейки отсутствуют, остаются такими же, как и при продаже одного продукта.



Чем больше прибыль на сделку, тем больше ресурсов компания может вкладывать в продвижение, делаясь еще более заметной, что приведет к увеличению ее доли рынка по сравнению с конкурентами.

Да. Мотивация Клиента к совершению кросс-покупок дает огромную выгоду для компании и образует фундамент для достижения явного конкурентного преимущества.

Как запустить процесс кросс-продаж? Нам необходимо создать ценность нашего предложения в воображении потребителя, достаточную для принятия решения к совершению покупки.

Есть два основных способа для создания потребительской ценности.

Способ номер 1:

Невзирая на реальную потребительскую ценность, создать ценность воображаемую. Для осуществления этого нужен специалист соответствующей квалификации, история полна примеров того, что отдельные талантливые личности могут продать все, что угодно. При этом качество и цена продаваемого продукта для них не имеет никакого значения.

Этот способ создания ценности имеет ряд существенных недостатков:

1. После того, как Потребитель действительно воспользовался товаром или услугой, у него возникает негатив, связанный с разницей декларируемых и реальных потребительских свойств продукта, впечатление того, что его жестко обманули.
2. Специалисты подобной квалификации на дороге не валяются. Для того, чтобы делать большой или средний бизнес, сложно найти мастеров этого дела в достаточном количестве.
3. Граждане с подобными навыками практически неуправляемы и в любой системе будут заниматься не чужим, а своим делом.

Чем больше квалификация специалиста, тем больше времени и с большей мотивацией он будет заниматься своим бизнесом тогда, когда обязан заниматься чужим.

Способ номер 2:

Для реализации альтернативного способа надо создать торговое предложение, обладающее реальной выгодой для потребителя, с помощью которого продавец средних способностей был в состоянии мотивировать некого усредненного покупателя из состава целевой аудитории.

В этом случае после использования Продукта Клиент будет ощущать удовлетворение, которое может подвигнуть его к тому, чтобы дать рекомендацию в своем круге общения, и обратиться за товарами и услугами повторно.

Побочным положительным действием от использования подобного предложения станет сокращение сроков, необходимых для подготовки специалиста нужной квалификации из потенциально пригодных кандидатов.

Критерии пригодности кандидатов мы будем затрагивать в других статьях.

Для создания подобного предложения проще всего поделиться частью плановой прибыли с потенциальным Клиентом.

В привычных условиях эта схема приводит к усилению ценовой конкуренции и демпингу.

Конкурирующие стороны стремятся снижать цену до тех пор, пока не приблизятся и не перейдут порог окупаемости.

Такая конкуренция полезна потенциальному потребителю до тех пор, пока доходы участников рынка покрывают расходы.

В тот момент, когда расходы становятся выше доходов, предприятие превращается в финансовую пирамиду, покрывая текущие расходы, которые должны были быть совершены для качественного обслуживания имеющихся Клиентов, за счет поступлений от новых Заказчиков.

В отличие от этого способа в схеме, созданной для осуществления управляемых кросс-продаж, недостаток прибыли от сделки по одной из позиций продуктовой линейки покрывается за счет прибыли от реализации других продуктов, вошедших в пакетную сделку.

Рассмотрим пример создания УТП для кросс-продаж на примере, изображенном на рисунке.

В верхней части рисунка синие в своей продуктовой линейке, состоящей из шести позиций имеют себестоимость, равную одному рублю по каждой из позиций пакета при плановой прибыли также равной одному рублю из расчета на каждую позицию.

Красные технологически научились при каждой сделке продавать не одну, а шесть позиций в пакете.

Поэтому теоретически при бюджете на продвижение основной позиции в 1 рубль красные могут получить 5 рублей дополнительной прибыли.

Этим преимуществом можно поделиться с Клиентом, повышая его лояльность и снижая будущие затраты на продвижение.

неуправляемые продажи		кросс продажи	
бюджет	прибыль	бюджет	прибыль
1	1	1	1
1	1	1	1
1	1	1	1
1	1	1	1
1	1	1	1
1	1	1	1
$\Sigma 6$	$\Sigma 6$	≤ 1	≤ 6
Итого	$6 - 6 = 0$		<u>$6 - 1 = 5$</u>

Чтобы мотивировать потенциального Клиента приобретать пакет из шести позиций, красные отдали половину плановой прибыли по каждому из продуктов пакета.

УТП кросс-продаж

себестоимость

$$\begin{array}{c} \text{○} \\ \text{○} \\ \text{○} \\ \text{○} \end{array} \begin{array}{c} \text{○} \\ \text{○} \\ \text{○} \\ \text{○} \end{array} = 6$$

Цена пакета = 12

плановая
прибыль

$$\begin{array}{c} \text{○} \\ \text{○} \\ \text{○} \end{array} \begin{array}{c} \text{○} \\ \text{○} \\ \text{○} \end{array} = 6$$

УТП

$$\begin{array}{c} \text{○} \\ \text{○} \\ \text{○} \\ \text{○} \end{array} \begin{array}{c} \text{○} \\ \text{○} \\ \text{○} \end{array} = 6$$

Цена УТП = 9.

12 - 9 АТАКА!

В результате красные могут предложить рынку цену на 25 процентов ниже, чем синие.

Кроме того, красные могут получить большую загрузку своих производственных мощностей. Следовательно и более низкую себестоимость, которая дает дополнительное конкурентное преимущество.

Для того, чтобы описанная выше технология создания УТП работала, нужно научиться очень точно определять себестоимость каждой из позиций продуктовой линейки.

В следующих главах будет обсуждаться технология очень точного динамического определения себестоимости.

Принцип динамического определения себестоимости производства

Суть принципа определения себестоимости производства состоит в том, что себестоимость определяется при 70-процентной загрузке производства.

Почему делается именно так? Часть Клиентов меняет планы, отказываясь от сотрудничества в последний момент.

Если загрузкой производства не управлять планомерно и принудительно, то производство будет загружено не более, чем на 70 процентов мощности.

Специалисты в области гостиничного бизнеса знают, что в сезон для полной загрузки производства надо вводить так называемое «перебронирование», когда количество клиентов, планируемых к размещению, превышает объем номерного фонда.

В ситуации высокой конкуренции производственные мощности нередко загружены менее, чем на 70 процентов мощности, что приводит к росту себестоимости и снижению привлекательности предложения на рынке.

Для того, чтобы гибко реагировать на пожелания потенциального Клиента, нам нужно переходить от исчисления себестоимости «по фактическим затратам» к динамической модели определения.

Для того, чтобы рассчитывать себестоимость быстро и точно, можно воспользоваться Простой Клиентоориентированной Экономической Моделью и калькулятором своего мобильного телефона.

Помочь в этом может методическое пособие, получить которое можно бесплатно, выполнив достаточно простое условие по этой ссылке^[6].

Мы же рассмотрим простой практический пример.

В одном государственном медицинском центре себестоимость койко-дня ежегодно определяется примерно таким образом:

Ежегодные издержки по всем статьям суммируются.

Выводится итоговая цифра, например 300 миллионов рублей. Далее эта цифра делится на фактическое количество койко-дней, оплаченное клиентами. Например, 3000.

Получается 100 000 рублей в день.

Ввиду того, что эта цифра явно не соответствует уровню предоставляемых услуг, авторитетная комиссия, состоящая из высокооплачиваемых маркетологов и аудиторов в течение трех месяцев занимается разрешением этого непростого конфликта, который в конечном итоге решается путем рассмотрения сложившихся на рынке цен и назначением чего-то среднего, например 3000 рублей в сутки.

Так происходит и на подавляющем большинстве других предприятий.

Запланированные убытки при этом покрываются из бюджета или за счет банковских кредитов, превращая потенциально прибыльное предприятие в убыточное или в финансовую пирамиду.

Зная точную себестоимость в любой момент времени и управляя процессами компании этого можно избежать.

Воспользуемся простейшей методикой динамического расчета себестоимости, для начала работы с которой надо определить производственную мощность.

В этом учреждении 100 коек, значит максимальная производительность составляет 36500 койко-дней в год, а расчетная мощность будет составлять $36500 \times 0,7 = 25550$ койко-дней.

Делим 300 млн. рублей на 25550 и получаем 11741 рубль.

Эта цифра гораздо ближе к истине, но для того, чтобы выйти на уровень реально сложившихся цен, надо либо сократить расходы, либо увеличить коечный фонд, а можно еще и привести уровень и качество продукта к этой цене.

Из трех предложенных способов выхода из положения наиболее простыми являются первые два, потому что в результате эффективного применения первого появляется возможность осуществления второго.

В случае нашего реабилитационного центра реальнее всего сократить штатное расписание, потому что очевидно, что для обслуживания 100 человек на койках 100 человек персонала будет вполне достаточно.

Умножаем 200 на 20 000 и на 12 месяцев, добавляем соц. налоги и получаем 71 млн. рублей.

Делим теперь 229 млн. на 25550 и получаем 8962 рубля. Освободившиеся помещения позволяют увеличить коечный фонд минимум на 50 процентов, при этом 100 человек для качественного обслуживания пациентов тоже будет достаточно.

Получаем 54750 койко дней, расчетную производительность 38325 койко-дня и себестоимость 5975 рублей.

Очевидно, что даже этих решительных преобразований недостаточно для того, чтобы предоставить рынку конкурентоспособную цену.

Разумеется, что коечный фонд надо еще увеличивать за счет освободившихся в результате сокращения кабинетов, и его реально увеличить и в два раза, выйдя на расчетную мощность в 51100 койко-дней в год.

Благо, что кабинеты там стали появляться путем преобразования палат в рабочие помещения, и теперь превратить их назад в палаты можно с минимальными затратами.

Расчетная цена при этом будет 4481 рубль, а при полной загрузке станет 3361 рубль, что уже вполне конкурентоспособно.

Очевидно, что при правильной организации процесса хватит и 100 человек для качественного обслуживания двухсот коек, и эту цифру можно сокращать еще.

Если, конечно же, удастся объяснить людям, что в рабочее время они должны быть загружены работой на 70 процентов от максимальной производительности, а не на 5-10, как это происходит сейчас.

В большинстве коммерческих организаций ситуация не настолько запущена и источника чужих денег, которые не надо никому и никогда отдавать, тоже нет, а потому рассчитать себестоимость динамическим методом будет значительно легче.

Если мы вышли на 70 процентную загрузку производственной мощности, то двигаться дальше будет значительно проще.

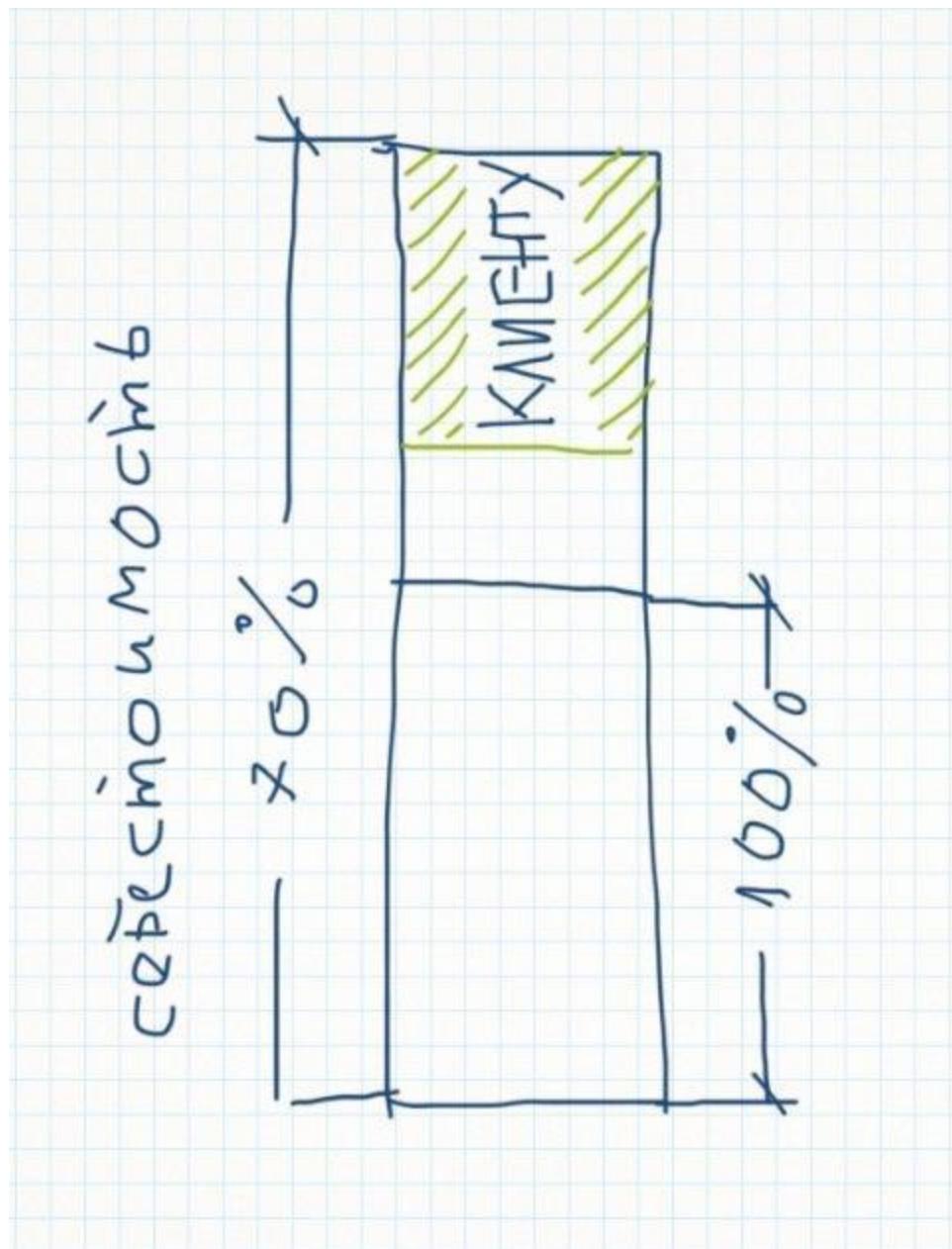
Как повысить загрузку производства?

На уровне руководителя отдела маркетинга и продаж известны цифры себестоимости процесса производства и сбыта при 70 процентной загрузке.

Если действиями сотрудников достигнута 70-процентная загрузка в день, можно отдать Клиенту часть разницы между себестоимостью при 70 и 100 процентной загрузке, увеличив загрузку производства и рентабельность процесса в целом.

Генеральный директор, зная показатели продаж, мощности и загрузки производства может ежедневно принимать точные решения в отношении предлагаемых скидок, акций, а также "жирных" потенциальных Клиентов, требующих для начала сотрудничества особых условий.

Для того, пользоваться этой моделью, у нас не хватает теперь данных о себестоимости сбыта, или процесса маркетинга и продаж.



Динамическая себестоимость сбыта

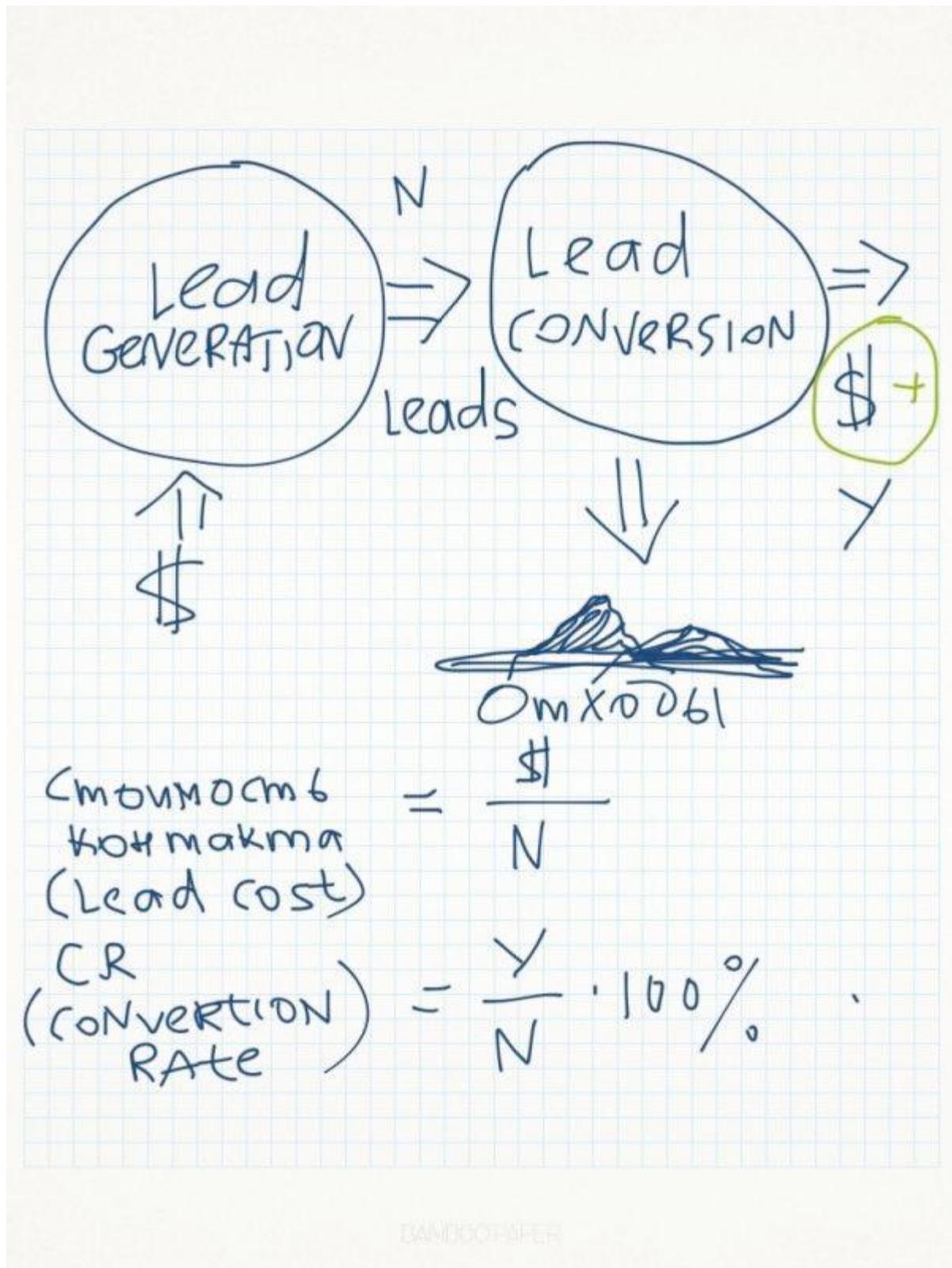
Разберем теперь методику определения динамической себестоимости сбыта, или процесса продвижения и продаж.

Многие специалисты сегодня согласны с тем, что этот процесс является производной двух составляющих, а именно:

- Lead generation (генерация Лид)

– Lead conversion (конверсия Лид)

Lead (Лид) – контакт с потенциальным Клиентом, который выразил какой-либо интерес к Продукту компании или деятельности компании.



Мы часто употребляем вместо Lead термин ЗПК (Зainteresованный Потенциальный Клиент).

Первая составляющая, Lead generation, представляет собой процесс возбуждения интереса у публики, которая по своей инициативе обращается к нам, выходит с нами на связь.

Вторая составляющая процесса, Lead conversion, представляет собой процесс преобразования интереса публики в мотивацию совершать реальные покупки, поток наличности, поступающий в организацию в обмен на предоставляемые публике продукты, товары и услуги.

Эффективность Lead generation, или способности организации вызывать интерес публики к своим продуктам, определяется стоимостью контакта СК с потенциальным потребителем, или Lead Cost, далее LC.

Определяется этот параметр достаточно просто: суммируем расходы, которые мы понесли для того, чтобы вызвать интерес конкретного потребителя или Lead и делим на количество Lead или контактов N, приобретенных при помощи этих вложений.

Например:

Размещение наружной рекламы на щитах на один месяц стоили дому отдыха 300 ООО рублей. На рекламный телефон, указанный на щите, поступило 150 звонков.

Таким образом стоимость одного Lead равняется 2000 рублей.

В стоимость Lead также необходимо включить расходы, необходимые для того, чтобы компания была в состоянии принять звонок, например:

- оплата телефонии и интернет
- фиксированная часть оплаты сотрудников, занятых в этом процессе
- расходы, связанные с организацией труда этих сотрудников.

А потому расчетная стоимость контакта немного возрастет.

Например, станет равной 2500 рублей.

Сотрудники, ведущие переговоры, смотрируют какую-то часть потенциальных Клиентов совершивших покупки, конвертируют Leads.

Эффективность их работы будет определяться коэффициентом конверсии CR (Conversion Rate), или отношением числа людей, которые совершили покупку Y, к общему числу людей N, проявивших интерес (Leads) за какой-то период.

Например:

Из 150 человек, проявивших интерес, 15 человек выразили желание оплатить услуги, но какая-то часть впоследствии передумала, и в итоге отдохнули приехали 8 человек.

Таким образом, коэффициент конверсии стал равен $8/150 \times 100$ процентов или 5,3 процента.

Зная значение стоимости контакта, равной 2500 рублей и коэффициента конверсии, равного 5,3 процента, несложно определить сбытовую составляющую в себестоимости, равную $2500/5.3\% = 47170$.

В данном случае очевидно, что при таких значениях эффективности плановая прибыль от средней покупки за вычетом производственной себестоимости не может быть меньше

47170 рублей, иначе база отдыха вынуждена будет привлечь кредит или превратиться в финансовую пирамиду.

В этом примере себестоимость сбыта оказалась довольно высокой.

Если добавить к этой себестоимости производственную себестоимость койко-дня в размере 3361 рублей, которую мы определили ранее, при 100-процентной загрузке, то стоимость путевки на 10 дней будет равняться:

$47170 + 3361 \times 10 = 80780$ рублей. Это недешево, на мой взгляд.

А если потенциальный клиент заедет только на выходные?

Тогда стоимость отдыха выходного дня должна равняться $47170 + 3361 \times 2 = 53982$ рубля. По сравнению с другими предложениями на рынке, эта цена не очень-то конкурентоспособна.

Преимущество этого способа определения себестоимости сбыта состоит в том, что определять себестоимость как сумму себестоимости производства и сумму себестоимости сбыта можно очень точно и часто, хоть каждый час.

Делать это можно без помощи постоянно загруженных финансовых специалистов.

Это повышает конкурентоспособность компании за счет более высокой скорости реакции компании на изменения рынка и действия конкурентов.

Что дает более высокая скорость реакции?

Представьте себе двух боксеров равной квалификации и весовой категории.

Один из них может видеть изменения на ринге и реагировать на них один раз в час. Другой один раз в полтора месяца.

Первый боксер в 300 раз чаще видит, что происходит вокруг.

Следовательно, первый боксер имеет в 300 раз больше возможностей переломить ход встречи в свою пользу.

Знаменитый боксер Костя Дзю часто опережал своих оппонентов на доли мгновения, выходя победителем в тяжелейших профессиональных поединках на ринге.

Что стало бы с рынком профессионального бокса, если бы Константин имел возможность опережать своих партнеров не на доли секунды, а на месяц и несколько дней, необходимых финансистам для сведения отчетности?

Изменив технологию получения информации, мы тоже получили возможность действовать в сотни раз быстрее коллег по рынку.

Как тогда будем снижать себестоимость?

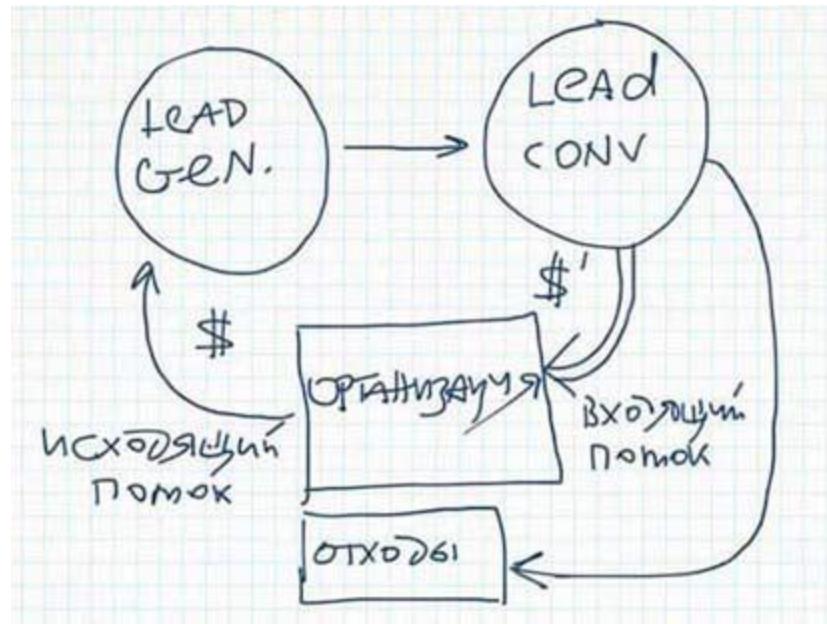
Как вариант, мы можем сократить себестоимость сбыта на основе повышения эффективности конверсии с 47170 рублей до 4166 рублей. В 11,3 раза.

Добиться этого можно тремя очевидными способами.

Принципы снижения динамической себестоимости сбыта.

Вернемся к схеме представления процесса сбыта как совокупности двух составляющих:

- Lead generation
- Lead conversion



Эффективность первого процесса характеризуется стоимостью контакта или Lead Cost, чем меньше стоимость, тем эффективнее процесс.

А второй процесс, Lead conversion может быть измерен при помощи коэффициента конверсии, CR(Conversion Rate).

В качестве примера рассматривалась рекламная кампания пансионата стоимостью 300 ООО рублей, которая принесла 150 звонков – Lead's.

Обычно порядка 10 процентов потенциальных клиентов дают устное согласие оплатить услугу или товар, а потом не менее, чем 50 процентов, от сделки отказываются.

Происходит это по самым разным причинам.

Среднестатистический отдел продаж в описанной ситуации совершил порядка 8 сделок.

**Коэффициент конверсии CR (Conversion Rate) при этом будет равен
8/150×100 % = 5.3 %**

Стоимость контакта (Lead Cost) будет равна $300000/150=2000$, после коррекции этой цифры с учетом расходов она поднимется до 2500.

Эти цифры нужны для того, чтобы измерять стоимость сбыта в расчете на сделку.

Для определения себестоимости разделим стоимость контакта на CR.

$2500/0.053=47170$ рублей, которая представляет собой себестоимость сбыта из расчета на единичную сделку.

Эта себестоимость, на мой взгляд, получилась достаточно высокой, и сейчас мы рассмотрим стратегию снижения затрат, выражаемых этой цифрой.

В соответствии со схемой, имеется три способа снижения себестоимости сбыта.

Способ № 1 – Снижение себестоимости Lead.

Изменим макет в следующей рекламной кампании, и зафиксируем результат изменения количества Lead.

Если Lead Cost станет больше, в дальнейшем будем использовать второй макет.

Если меньше, в третьей рекламной кампании будем использовать первый макет, или возьмем новый макет для теста.

Таким образом, верность избранного пути можно определить путем постоянного измерения стоимости контакта и сравнения результатов с прошлыми данными.

Чем меньше стоимость контакта, тем вернее направление.

В приведенном выше примере для исследования эффективности рекламных макетов в рекламу необходимо вложить 900 ООО рублей, при этом будет исследовано три макета за три месяца.

Добавьте к стоимости затраты на разработку и изготовление баннеров и вложения, которые необходимо осуществить для приема звонков по этой рекламе.

Получим стоимость тестового проекта порядка 1,2 миллиона рублей.

Результаты этого теста будут очень неточными, потому что туристский бизнес отличается выраженной сезонностью, и за три месяца может измениться очень многое.

Для чистоты эксперимента нужны данные об использовании макетов за прошлый год, а потому реальная длительность тестового эксперимента в данном случае составит не три месяца, а два-три года.

Меньшей растянутостью во времени обладают рекламные кампании в сети интернет, хотя стоимость Lead, привлеченного из Сети, с каждым годом становится все выше и выше.

Например, стоимость клика по контекстному объявлению в Яндекс Директе по популярным запросам, связанным с продажей и установкой пластиковых окон, в регионе Москва и Московская область в октябре 2009 года составляла 70 долларов, а в октябре 2010 года достигала 110 долларов.

Чтобы получить данные о стоимости Lead, надо понимать, что до получения звонка придется оплатить 15-100 кликов. Таким образом, Lead cost в октябре 2010 для отдельных компаний могла составлять 11000 долларов.

Это при среднем чеке в сезон 1500–2000!

Кроме сезонности, на чистоту экспериментов с Lead Generation также очень значительно влияет нестабильность конверсии, которая зависит от квалификации, мотивации и эмоционального настроя сотрудника.

Ведь человек не может поддерживать неизменным высочайший уровень личной энергетики, эмоциональный подъем и позитивный настрой, так необходимый в работе продавца, на протяжении всего 8-часового рабочего дня.

А потому редко поступающие и очень дорогостоящие Лиды могут прийтись на пик активности человека, а могут выпасть на спад.

Короче говоря, по-настоящему способ № 1 начинает работать в системе больших чисел и значительных рекламных бюджетов.

В системе больших чисел можно влиять на Lead Cost за счет объема вложений, хотя делать это с каждым днем становится все труднее и труднее ввиду увеличения числа маркетинговых каналов и сокращения численности населения.

Если раньше Procter&Gamble для охвата ЦА было достаточно прокачать бюджетом первую и вторую кнопку центрального телевидения, то сейчас телевизионных каналов стало значительно больше.

Кроме того, растет количество людей, которые вообще отказываются от просмотра телепередач.

Для подтверждения этой мысли попытайтесь вспомнить, какой была стоимость бутылочки Нового Фэйри еще 6–7 лет назад.

Обратите внимание, насколько больше сегодня стало продуктов, которые конкурируют с этой позицией прямым или косвенным образом.

В моем субъективном восприятии цена увеличилась практически втрое.

И это при бюджетах, с помощью которых можно влиять на массовое сознание потребителей, которые составляют не менее, чем 1.5–2 млн. дол в месяц для Московского региона.

При более скромных бюджетах разница в стоимости контакта, которая определяется возрастанием уровня конкуренции, стала еще значительней.

В 2011 году у одного из моих клиентов из туристского бизнеса Lead Cost выросла в 8 раз, с 50 до 400 рублей.

Таким образом, современная экономика характерна тем, что Lead Cost растет день ото дня, а потому возможности влияния компаний на массовое сознание целевой аудитории ослабеваю с течением времени.

Практика показывает, что значительно большие резервы для достижения конкурентного преимущества таит в себе второй способ, повышение конверсии.

Этот способ особенно эффективен у нас, потому что среднестатистическая конверсия Lead для российских предприятий остается пока еще на очень низком уровне.

Способ № 2. Увеличение эффективности конверсии.

Опыт показывает, что хорошо обученные по технологии команды сотрудников могут довести коэффициент конверсии до 60 процентов.

В этом случае сбытовая составляющая в цене средней сделки будет равна $2500/60\% = 4166$ рублей или в 11,3 раза меньше, чем 47140.

Опыт работы показывает, что даже при незначительной разнице начинается распределение потока ресурсов конкурентного сегмента рынка в направлении участника, который обладает выигрышем в конверсии CR при одинаковой стоимости Lead.

Способ № 3 Используем отходы от основной деятельности

Эта стратегия основана на том, что отходы от одной деятельности могут стать доходами в другой.

Отходами от сбытовой деятельности являются:

1. Lead's, отказавшиеся от совершения сделки на предложенных условиях в ходе переговоров.
2. Lead's, интерес которых направлен на товары и услуги, которые компания не может предоставить публике на текущий момент времени.

Как можно использовать отходы:

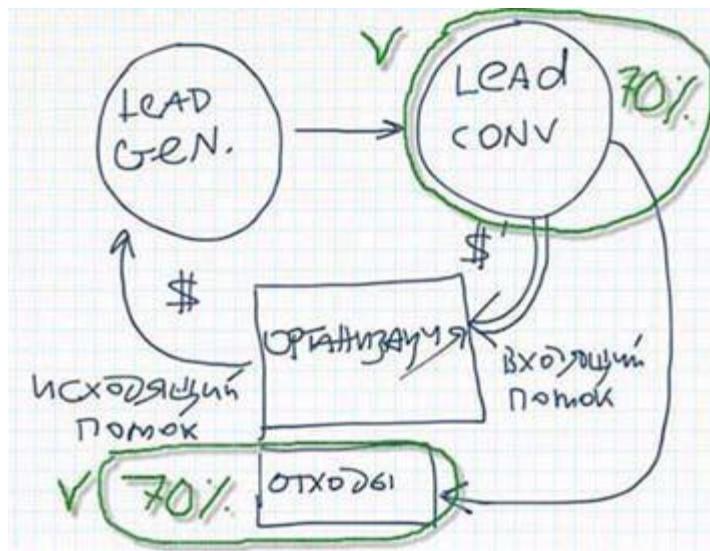
Со временем возможности Компании меняются. Поэтому можно будет предложить потенциальному Клиенту более приемлемые для него условия.

2. Заявки Клиентов на обслуживание продуктов после окончания срока бесплатного гарантийного обслуживания могут стать входящими контактами для внутренней или аутсорсинговой сервисной службы, оказывающей платные услуги.

Вариантов использования отходов очень и очень много.

Из опыта работы, быстро достигать конкурентного преимущества можно путем реализации Способов № 2 и № 3, потому что относительно способа № 1 участники рынка находятся в примерно равных тяжелых условиях.

Кроме того, для реализации устойчивого преимущества способом № 1 необходимы солидные ежемесячные маркетинговые бюджеты и доходность бизнеса, способная их переварить.



На мой взгляд, выход на пространство, на котором соревнуются операторы, имеющие возможность использовать способ № 1 за счет объемов или качества бизнес-процесса можно только тогда, когда возможности, предоставляемые способами № 2 и № 3 реализованы хотя бы на 70 процентов.

Иными словами, управление процессом Lead Generation с малыми затратами становится доступным компаниям малого и среднего бизнеса в момент, когда бизнес-процесс обладает высоким качеством, под которым понимается реализация возможностей,

предоставляемых высокой конверсией и использованием отходов хотя бы на 70 процентов от максимального.

После того, как наведен идеальный порядок в продажах и работе с отходами, можем осторожно приступать к управлению потоками Клиентов, или улучшать Lead generation.

Принцип создания входящего потока потенциальных клиентов

Откуда появляется входящий поток потенциальных Клиентов или Lead's?

Интерес у людей вызывают события, информационные поводы. Для того, чтобы создавать информационные поводы, необходимо нести расходы, или создавать исходящий поток.

Качество создаваемого в результате потока тоже имеет значение.

Очевидно, что поток нам нужен не абы какой поток, а такой, который состоит из людей, которые могут что-то купить.

Мало того. Наш отдел продаж должен обладать компетенцией конвертировать интерес публики в сделки.

Теперь мы практически готовы к тому, чтобы сформулировать принципы для формирования входящего потока Lead's и требования к его качеству.

Принципы формирования входящего потока

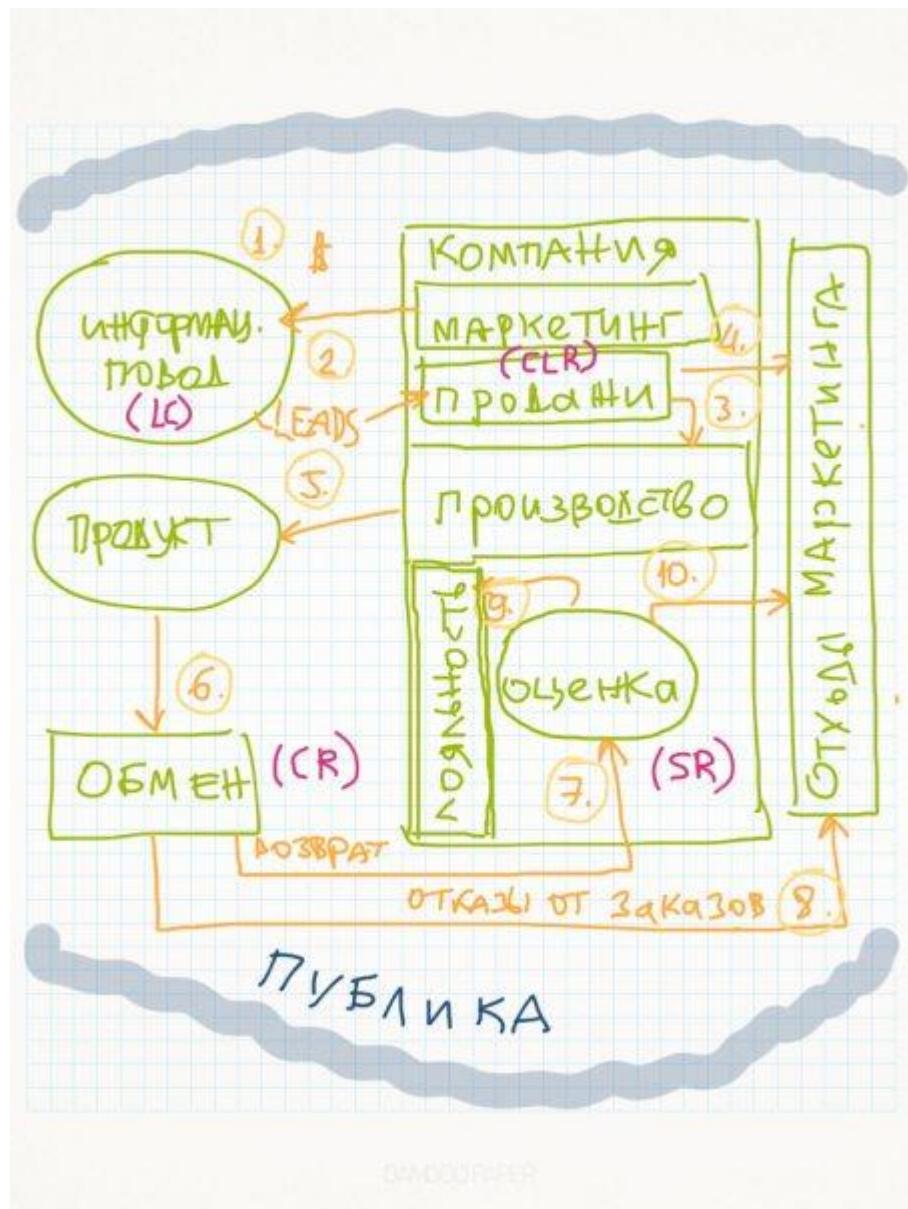
1. Входящий поток пропорционален исходящему.

Чем больше мы делаем для того, чтобы люди о нас узнали, тем больше людей проявляет интерес.

2. Качество входящего потока пропорционально качеству исходящего.

Для того, чтобы входящий поток был качественным, необходимо, чтобы информационные поводы были качественными, то есть, привлекали людей, которые могут что-то купить или порекомендовать компанию, товары или услуги другим людям.

3. Требования к качеству входящего потока зависят от способности отдела продаж и всей компании в целом конвертировать интерес публики в сделки.



Например, отдел продаж, состоящий из новичков, будет мешать Целевой аудитории совершать покупки: мялить, отвечать неуверенно, производить впечатления о некомпетентности компании, поэтому входящий поток новичкам нужен очень качественный и мотивированный.

Проблема обслуживания такого мотивированного потока состоит в том, что люди будут покупать то, есть в их воображении, а не то, что имеется в распоряжении организации на самом деле.

Это означает, что большая часть из этого потока может оказаться недовольной пользованием Продуктами и сотрудничеством с самой компанией.

В открытом информационном обществе это рано или поздно приведет к банкротству бизнеса.

Если отдел продаж будет более опытным, то и требования к качеству входящего потока можно будет значительно снизить.

Конкурентоспособность компании можно будет значительно повысить, если маркетингом будут заниматься не только сотрудники отделов маркетинга и продаж, но и все остальные рядовые и руководящие работники.

Каждого члена команды можно обучить привлекать внимание потенциальных Клиентов на своем участке работы.

Для этого надо хорошо осознавать этапы создания и конвертации входящего потока.

Давайте обратимся к простой блок-схеме:

1. Создаем информационный повод

Служба маркетинга создает информационный повод. Этот информационный повод создает два вида Lead's:

- Lead's, которые интересуются продуктом (собственно, маркетинг)
- Lead's, которые интересуются деятельностью компании (PR пиар)

Для того, чтобы информационный повод был создан, необходимо нести расходы.

Включим в стоимость информационного повода расходы по приему Lead's, например, стоимость телефонии, интернет, рабочих мест и заработных плат, непосредственно с этим связанных.

Какая-то часть Целевой Аудитории обратит внимание на созданный информационный повод.

Кто-то из людей решит узнать о Компании или Продукте больше, и перейдет на второй этап, выйдет на связь с отделом продаж.

А его контактные данные могут быть зарегистрированы как Lead.

Стоимость каждого из Lead's Lead Cost (LC) можно рассчитать. Для этого разделим стоимость информационного повода на количество Lead, им вызванного.

При помощи стоимости контакта (LC) можно принимать решение об эффективности того или иного повода с точки зрения приобретения потенциальных Клиентов.

Для того, чтобы точно определять стоимость контакта или LC, нужно фиксировать каждый Lead.

Второй этап, по своей сути, является этапом фиксирования.

Эффективность процесса фиксирования определяется параметром:

Lead's Registration Rate (LRR) – коэффициент фиксирования Lead. Определяется как отношение числа контактных данных потенциальных Клиентов, зафиксированных в информационной базе к общему количеству поступивших Lead's.

Чем выше LRR, тем больше у компании возможностей исправить ошибку, которая может быть допущена на этапе продаж.

На первом и втором этапах мы создаем первичный поток Lead's.

Создание первичного потока потенциальных Клиентов и конвертация его в сделки является в наши дни самым затратным участком бизнес-процесса.

За эффективность конвертации ответственны сотрудники, действующие на втором этапе взаимодействия с потенциальным Клиентом.

3. Этап. Продажи или конвертация Lead's.

Отдел продаж конвертирует интерес публики. Часть Lead's становятся Клиентами, принимают решение оплатить Продукт и переходят на этап производства.

4. Этап. Часть людей отказываются от покупки, и их контактные данные становятся отходами от маркетинговой деятельности.

Эффективность работы участников процесса конвертации определяется показателем КЗ (Коэффициент Закрытия) или CLR (Closure Rate)

CLR определяется как отношение числа Lead's, решивших ставших Клиентами, к общему числу Lead's

Например, если из 10 Lead's совершена одна сделка, CLR равен 0.1 или 10 процентам.

Чем меньше отходов, тем более эффективным является процесс продаж, тем выше CLR, тем меньше вложений в процесс маркетинга необходимо для того, чтобы загрузить производство.

5. Этап производства.

На этапе производства создается продукт, Себестоимость которого равняется суммой всех затрат, понесенных на привлечение и конверсию Lead's и производственной себестоимости.

6. Этап обмена Продукта.

На этом этапе часть Клиентов меняет своё решение и отказывается от сделки, переходя в категорию отходов, на Этап 8.

Эффективность обмена характеризуется (CR) Conversion Rate, который определяется как отношение числа Lead's, оплативших покупку к общему числу Lead's.

CR показывает способность компании сохранять результаты, достигнутые в продажах и маркетинге.

7. Этап Пользования Продуктом.

На этом этапе часть людей (9) ощущает удовлетворение, впоследствии становясь лояльными к продукту компании и самой компании.

Часть людей недовольна покупкой, и их контактные данные переходят в категорию отходов маркетинга (10).

Эффективность этого этапа и всего процесса маркетинга в целом определяется главным интегральным показателем: коэффициентом удовлетворенности публики Satisfaction Rate

(SR), который представляет отношение числа удовлетворенных Клиентов к общему числу Клиентов, выраженный в процентах.

Например, если SR меньше 30 процентов, процесс маркетинга перестанет поддерживать сам себя, а компании необходимо будет переходить к концепции "одноразового клиента".

Очевидно, что человек бывает удовлетворен тем или иным событием лишь в большей или меньшей степени.

Для планирования конкурентоспособного маркетингового процесса нам важно учитывать степени удовлетворенности публики:

1. Активная рекомендация. Человек удовлетворен настолько, что активно рекламирует продукт или сервис в своем кругу общения. Создает информационные поводы своими силами и за свой счет.
2. Пассивное удовлетворение (проявляется при запросе рекомендации). Человек вспоминает об истории пользования тогда, когда представляется повод, например, получает запрос от знакомого по сходной тематике.
3. Нейтральное состояние рассматривается как один из видов удовлетворения.

По сути своей "Да, обращались, фирма как фирма. Все как обещали сделали, хотя недостатки есть".

Пользователь дает рекомендацию в том случае, когда запрос от знакомых касается конкретного предприятия, а не Продукта.

4. Пассивное недовольство (проявляется при запросе рекомендации)
5. Активное недовольство. Человек создает информационные поводы для распространения негативной информации.

Для подсчета SR в качестве состояния, описывающего довольного Клиента, будем учитывать людей находящихся в состояниях:

- Активной рекомендации.
- Пассивного удовлетворения.
- Нейтральном состоянии.

Чем больше SR, тем выше Фактор Доверия.

Фактор доверия.

Является фактором, повышающим эффективность и производительность всего процесса в целом за счет того, что уменьшает отходы от маркетинговой деятельности.

Фактор доверия выражает лояльность публики к деятельности компании и ее продукции.

Фактор Доверия снижает барьер сопротивления восприятию рекламной информации. По сути своей, Фактор Доверия является главной имиджевой составляющей бренда.

Повышение доверия к действиям сотрудников компании и потребительским свойствам Продукции является главным полезным Продуктом PR деятельности.

Фактор доверия очень сложно измерить, поэтому имеет смысл следить за SR, который в долгосрочной перспективе обязательно вызовет увеличение лояльности публики.

Если Фактор Доверия к Продукту и деятельности компании будет высоким, появится и начнет развиваться вторичный поток Клиентов.

Вторичный поток Клиентов появляется тогда, когда Клиенты, находящиеся в состояниях:

- Активной рекомендации.
- Пассивного удовлетворения.
- Нейтральном состоянии

дают рекомендации в своем круге общения.

Вторичный поток обходится компании значительно дешевле, а потому за показателем SR надо тщательно следить.

После того, как SR снижается ниже 0,3 или 30 процентов, вторичный поток начинает сходить на нет.

Очень подробно схема создания входящего потока Клиентов раскрывается в издании "О маркетинге просто", которая готовится к изданию. Следите за новостями^[7].

Фактор Доверия является капиталом, который можно использовать.

Пример использования Фактора Доверия

Компания, занимающаяся комплексным ремонтом типовых ванных комнат эконом-класса не стала вкладываться в оборудование и содержание шоу-рума.

Вместо этого была использована концепция распределенного демонстрационного зала.

Работает это так: если у потенциального Клиента во время переговоров остаются сомнения и ему необходимо «ощупать это руками», специалист по продажам находит среди выполненных заказов несколько законченных объектов поблизости и договаривается с Заказчиками о визите Потенциального Клиента для просмотра.

В случае удачного просмотра на телефон Заказчика перечисляется 500 рублей.

SR компании выше 60 процентов, а потому эта схема отлично работает.

Часто одной возможности посмотреть ремонт у нескольких реальных Клиентов поблизости на выбор бывает достаточно для того, чтобы отнести последние сомнения.

Приведенный выше список этапов создания и преобразования входящего потока является одновременно и списком точек роста, воздействием на которые можно изменить рентабельность и конкурентоспособность.

Если мы уже созрели для активных действий, давайте определимся с тем, что именно будем делать.

Что будем делать?

Составим для начала список точек роста, к которым можно приложить усилия для эффективного изменения.

Список точек роста

1. Привлекательность и качество информационного повода.

Мы можем отслеживать эффективность событий по параметру LC или стоимости контакта. Чем ниже LC, тем больше ресурсов надо вкладывать в создание этого события.

Для анализа стоимости нужно разделить каналы приема Lead's для каждого информационного повода или маркетингового инструмента.

Делается это для того, чтобы избежать искажений результатов измерений.

Чтобы результаты измерений стали еще чище, каналы приема Lead's нужно отделить от каналов коммуникаций с Клиентами и служебных коммуникаций.

Таким образом мы получим не искаженную картину эффективности для каждого информационного повода, например рекламного ролика на телевидении или радио.

Эта картинка нужна для эффективного распределения маркетингового бюджета.

После того, как есть точный инструмент для получения результатов, можно изменять дизайн и схему подачи того или иного события, а потом и отслеживать эффективность его воздействия на сознание Целевой Аудитории.

Делается это при помощи создания тестовых маркетинговых проектов, например, пробных рекламных кампаний.

2. Убрать все препятствия на пути Lead в отдел продаж.

Например, Секретари являются лишним передаточным звеном, которое может искажать результаты.

3. После того, как у потенциального Клиента возник интерес, общение с отделом продаж может привлекать и отталкивать.

То, как отдел продаж воспринимается при общении пользователем, назовем Дизайном Отдела продаж.

По аналогии с сайтом строением, этот параметр можно назвать юзабилити отдела продаж.

Дизайн отдела во время коммуникаций может способствовать принятию решения о покупке, может быть нейтральным, а может отвращать от дальнейшего сотрудничества.

По аналогии с сайтом строением, это свойство можно назвать конверсией.

Наиболее эффективной точкой приложения для того, чтобы улучшить юзабилити, является дизайн коммуникаций. То, как именно сотрудники общаются с потенциальным Клиентом.

Для того, чтобы сделки было закрывать легче и конверсия была больше, в арсенале отдела продаж должны быть предложения, обладающие очевидной потребительской ценностью, ведь имеющиеся в наличии выгодные предложения с ограниченным сроком действия увеличивают конверсию отдела.

По сути, для повышения конверсии нам надо работать над Дизайном отдела продаж, который состоит из технологии обработки Lead's и людей, обученных работать по этой технологии.

Эффективность работы можно контролировать по параметру CLR (Closure Rate). Работу надо вести так, чтобы коэффициент закрытия был максимальным.

Самым простым и наименее затратным способом изменения дизайна отдела продаж является изменением Дизайна коммуникаций.

4. Upsell и Cross-selling

Если предложение Продукта, к которому проявляет интерес Lead, будет действительно выгодным, то оно будет обладать низкой прибыльностью для организации.

Для того, чтобы увеличить прибыльность, можно использовать Upsell и Cross selling.

Upsell – направленное изменение представления пользователя в сторону более прибыльных для компании продуктов путем разъяснения иной потребительской ценности.

Cross selling – предложение дополнительных к основному Продукту, повышающих ценность итогового пакета.

Upsell и Cross selling значительно повышают прибыльность организации за счет того, что маркетинговые расходы учтены в цене основного продукта.

5. Клиентоориентированное производство снижает процесс отказов, при этом CR (Conversion Rate) становится выше.

Клиентоориентированность достигается за счет организационного подчинения производства отделу продаж.

Отдел продаж клиентоориентированной компании организационно подчинен Клиентам и потенциальным Клиентам.

6. Повышение удовлетворенности от сотрудничества.

Для того, чтобы повышать удовлетворение от сотрудничества с компанией, SR (Satisfaction Rate) необходимо:

1. Изменять дизайн коммуникаций отдела продаж так, чтобы в результате переговоров в воображение Клиента передавался точный образ Продукта.
2. После отработки тестовых маркетинговых проектов создавать индивидуальный дизайн коммуникаций для каждого из информационных поводов, используемых для продвижения продукта или позитивного образа компании.

Чем лучше образ продукта, созданный в процессе продаж, соответствует реальным потребительским свойствам продукта, тем выше SR.

7. SR можно увеличивать при помощи специальных анкет, предлагаемых к заполнению сразу после пользования продуктом.

В этом случае положительный отзыв о работе оставляют примерно 70 процентов людей, включая клиентов из категории 5, состояние которых можно описать как активное недовольство.

Не стоит думать, что человек, заполнивший анкету с положительными отзывами, станет намного довольнее.

Правильно составленная анкета лишь напоминает Клиенту о том, что ему было предложено и что было выполнено. Это понимание может перевести Клиента из состояния скрытого недовольства в нейтральное состояние.

Анкеты пользователей являются вспомогательным инструментом. Для более точного определения SR нужны устные опросы и обратная связь из центра гарантийного и послегарантийного обслуживания.

8. Работа с маркетинговыми отходами.

В том случае, если мы найдем способ донести ценность сотрудничества людям, которые приняли решение отказаться от сотрудничества, мы сможем значительно снизить себестоимость сбыта за счет того, что маркетинговые расходы для их привлечения были списаны ранее.

При наличии в составе портфеля предложений компании конкурентоспособных и выгодных для Клиента продуктов, причины отказа кроются:

1. В дизайне коммуникаций отдела продаж и квалификации каждого его сотрудника.
2. В недостаточной клиентаориентированности производства.
3. В несоответствии реальных потребительских свойств продукта его заявленным на этапе продаж качествам.

В списке возможностей для увеличения конкурентоспособности очень часто фигурирует термин Дизайн Коммуникаций.

Остановимся на его описании поподробнее.

Дизайн коммуникаций организации

В условиях обостряющейся конкуренции для победы необходимы настройки все более и более тонких сущностей, которые составляют образ организации в восприятии Целевой Аудитории.

Все каналы, при помощи которых потенциальный Клиент или Клиент воспринимает организацию, имеют значение.

Например, при разработке дизайна сети кофеен СТАРБАКС, учитывались степень твердости основания и материал покрытия диванов.

Постоянство температуры пищи, если еду принято подавать на стол холодной или обжигающей, тоже может стать частью дизайна коммуникаций кафе.

Характерные жесты официанта, положение рук относительно тела и подноса во время сервировки стола могут надолго запечатлеться в памяти.

Сегодня при разработке маркетинговых инструментов учитывают все больше и больше особенностей восприятия.

Например, не так давно появился новый продукт – звуковой дизайн организации или аудиобрендинг.

Характерным примером дизайна коммуникаций организации может служить восклик «Свободная касса!!!».

В сочетании с высоко поднятой вверх рукой этот элемент дизайна вот уже много лет прочно ассоциируется с сетью Макдональдс.

Стандартизация коммуникаций является одним из важнейших инструментов повышения узнаваемости бренда и способствует эффективной отстройке от конкурентов.

В то же время считается, что применение сценариев или скриптов продаж превращает людей, которые ими пользуются, в роботов и отрицаются в основном большинстве компаний.

Тем не менее, применение стандартизованных скриптов продаж на протяжении десятков, а то и сотен лет доказало свою высокую эффективность.

Для иллюстрации этой идеи вспомним образ поведения цыганки и фразу:

"Позолоти ручку, всю правду скажу. Что было, что будет, чем сердце успокоится".

Если Клиент благосклонен, то будут еще попытки улучшить свой скромный, но эффективный бизнес.

Если Клиент проявил нелояльность – фирменное проклятие тоже является частью стандартизированного образа, потому что оно отлично работает.

Люди припоминают о нем в тот момент, когда действительно попадают в какую-нибудь неприятность.

Ассоциации неприятности с образом цыганки укрепляются. А потому в другой раз, видя перед собой человека в спецодежде цыганки, часть людей предпочитает пожертвовать небольшой суммой, чтобы избежать фирменного проклятия.

Так эта схема сравнительно честного отъема денег у населения работает сотни и тысячи лет во многих частях земного шара.

Происходит это потому, что негативное событие является ярким информационным поводом, который люди начинают обсуждать в своем круге общения.

Так люди сами придают этому образу все большую и большую силу.

Через некоторое время фирменное проклятие начинает работать в масштабах территориальной этнической или национальной группы.

На этом простом примере можно понять, какое влияние может иметь стандартизация коммуникаций с потенциальным Клиентом для упорядочивания коммуникативного дизайна.

В ситуации телефонных продаж, когда работает только слуховой канал восприятия информации, коммуникация может быть стандартизирована при помощи применения

одинаковых фраз и последовательностей фраз, которые объединяются в сценарии или скрипты.

Чем больше сотрудников начнут пользоваться этим набором инструментов, тем большую силу воздействия на людей он будет приобретать.

Таким образом, разработка и внедрение стандартизированного КД может стать одним из главных конкурентных преимуществ.

Дизайн Коммуникаций можно описать как стандартизированное поведение участников процесса в соответствии с теми или иными действиями Целевой Аудитории.

Правильно выстроенный Дизайн Коммуникаций ненавязчив.

Под ненавязчивостью понимается настройка, когда действия Продавцов возникают после запроса и могут немного предвосхищать следующий стандартный запрос.

Дизайн коммуникаций разрабатывается на этапе маркетинга, а внедряется при помощи:

- продающих скриптов
- стандартов обслуживания
- бренд-легенды организации.

Продающие скрипты

Представляют собой описание потребительских качеств продукта фразами, в результате которых у потребителя возникает желание приобрести Продукт в собственность или узнать о нем еще больше информации.

Как правило, продающие скрипты состоят из вопросов, вероятность положительного ответа на которые среди представителей Целевой Аудитории составляет 70 и более процентов.

В ходе применения скриптов должна произойти отстройка продвигаемого продукта от других способов удовлетворения потребности и от конкурентных предложений коллег по рынку.

В отсутствие конкурентоспособного и выгодного для потенциального Клиента предложения представляет собой грубые или тонкие манипуляции сознанием.

Продающие скрипты являются стандартами обслуживания для Продавцов.

Освоить начальный уровень создания и внедрения стандартов обслуживания для Продавцов можно будет при помощи подробного методического пособия^[8], которое готовится по к изданию.

Стандарты обслуживания

Представляет собой свод правил, которые применяются для поддержания дизайна коммуникаций.

Например, если потенциальный Клиент обращается с вопросом к водителю развозной машины, лучшим способом коммуникации будет небольшое стандартное сообщение о товаре, целью которого является запись контактных данных потенциального Клиента.

Мотивировать это действие можно тем, что от профессионалов можно получить более подробную и точную консультацию.

С точки зрения разработки финансовой схемы мотивации для всех остальных сотрудников, оплачивать надо не проценты от совершенной сделки, а факт передачи контактных данных потенциального Клиента в отдел продаж.

Размер оплаты определить очень легко, если Вам известна средняя стоимость контакта LC.

Правильно будет выплачивать 20–30 % LC, потому что эта возможность появилась вследствие того, что организация финансирует процесс, в результате которого появился сам повод для коммуникации.

С помощью стандартов обслуживания можно упорядочить и работу с рекламациями, улаживание недовольства Клиентов.

Например: Любой участник команды, приняв сообщение о недостатках может постараться успокоить человека сообщением о том, что компания устраниет любые недостатки и представитель гарантийной службы свяжется с ним в течении какого-то жестко стандартизированного срока, например, двух часов.

После этого останется только передать контактные данные в отдел гарантийного и послегарантийного обслуживания.

Как показывает опыт в разных областях человеческой деятельности, эта схема является одним из наиболее эффективным и простым средством улаживания негативных эмоций.

Работает эта схема лишь тогда, когда представители компании действительно связываются в течение заявленного срока и решают любые проблемы.

Здесь стандартизация позволяет перейти от улаживания эмоционального дискомфорта Клиента к делу эффективно и быстро.

Стандартизованные сообщения Дизайна коммуникаций должны быть короткими и емкими.

Ярким примером информационного послания, состоящего из нескольких таких сообщений, является Бренд-Легенда – великолепный инструмент для решения множества проблем.

Бренд-легенда

Бренд-легенда – короткое рекламное повествование о компании, которое можно сделать за 60 секунд. За это время надо успеть передать самое главное: немного истории, охватить продуктовую линейку, сообщить конкурентные преимущества. При составлении Бренд-Легенды необходимо соблюсти несколько правил:

1. Бренд-Легенда должна состоять из трех-десяти законченных информационных блоков.
2. При составлении БЛ используется разговорная речь.
3. Информация каждого блока должна легко запоминаться.
4. Человек средних способностей может выучить БЛ наизусть за 10–60 минут.

Спектр применения БЛ очень обширен:

Бренд-Легенда используется на собеседовании для отсева непродуктивных кандидатов.

Бренд-Легенда является ответом на неожиданный вопрос "Чем Вы сейчас занимаетесь, чем занимается Ваша компания?"

Бренд-Легенда используется для создания единого образа компании и продукта предприятия в воображении сотрудников.

У этого замечательного инструмента есть и другие способы применения.

Пример Бренд-Легенды технологии Бизнес-мотор:

В современном мире умственный труд заменяет физический, а конкуренция обостряется.

А потому сегодня главные преимущества в бизнесе лежат в области повышения производительности умственного труда.

Производительность повышается:

1. За счет быстрого приобретения навыков в системе обучения каждым сотрудником.
2. Реализации преимуществ от совместного умственного труда путем стандартизации деятельности.
3. Концентрации маркетингового бюджета на одном продукте ассортимента и продвижении остальных за счет управляемых кросс – продаж.
4. Снижении производственных потерь за счет создания потока единичных изделий.
5. Использовании отходов от основной деятельности.

Управление и контроль организацией ведется на основе системы показателей.

Опыт показывает, что путем внедрения технологии бизнес– мотор можно добиться двух – пятикратного конкурентного преимущества.

Англоязычным аналогом термина является 60-секундная презентация или Elevator Speech.

Бренд-Легенда является частью Дизайна Коммуникаций, упорядочивание которого дает возможности создания множества конкурентных преимуществ.

И этой статьей заканчивается обзор возможностей того, что можно делать для повышения рентабельности, производительности и конкурентоспособности.

Пора переходить к обсуждению того, как это можно делать.

Как будем делать?

Ну что же. Переходим от философии и стратегии к тактике и от слов к делу.

Давайте начнем создавать преимущества.

В настоящее время известно множество систем занятия лидирующей позиции в сегменте рынка.

Не вдаваясь в подробности, описанные в великом множестве учебников, предложу Вашему вниманию небольшую тактическую схемку пошагового развития компании с использованием средств конкурентов.

Тактика конкурентных микросегментов

Известно, что существует порог входа в тот или иной сегмент рынка. Обостряющаяся в наши дни конкуренция все время постоянно увеличивает высоту этого воображаемого порога.

Основное препятствие создает совокупный рекламный бюджет других участников рынка, который мешает новой компании или продукту донести послание о ценностях до сознания Целевой Аудитории.

Новые организации, пытающиеся занять свое место в сегменте, будут вынуждены какое-то время преодолевать порог заметности или порог входа.

Период максимальных затрат, связанных со старт-апом заканчивается тогда, когда Клиентская база начинает расширяться за счет пользовательских рекомендаций.

Если SR превышает 30 процентов, то процесс появления вторичного потока пользователей неотвратим.

Чем выше SR, тем короче будет период возникновения вторичного потока потенциальных Клиентов.

Имея конкурентные преимущества при обработке первичного потока, можно пользоваться вложениями конкурентов и сократить бюджеты старта проекта.

Вот принципиальная схема использования вложений конкурентов для преодоления порога входа на рынок и дальнейшего развития бизнеса.

По сути дела, определяя двух-трех ближайших конкурентов и отстраиваясь от них, мы образуем небольшой микросегмент 1 в рамках общего, что позволяет нам, используя ресурсы ближайших партнеров, перераспределить ЦА микросегмента в свою пользу. Для отстройки можно использовать любые недостатки коллег в работе с клиентом, преподнося их отсутствие как конкурентное преимущество.

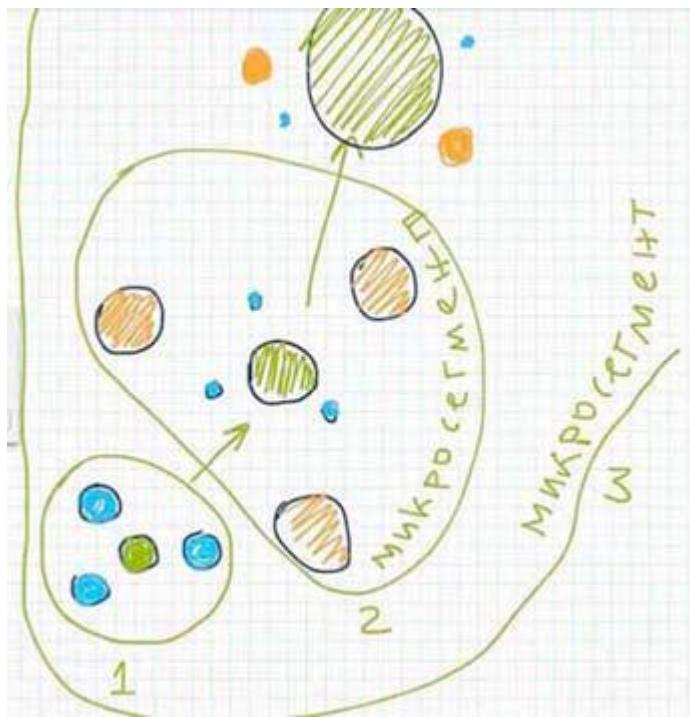


Схема отстройки вносится в дизайн коммуникаций. Важно находиться рядом с донорами для того, чтобы Клиентская база могла перетекать естественным путем за счет изменения вектора предпочтения пользователей.

Например: новая компания находится близко с двумя-тремя другими на одной странице поисковой выдачи.

Или располагается по соседству в торговом центре.

Или в густонаселенном районе в пятиминутной шаговой доступности.

Будучи уверенным в технологических преимуществах даже имеет смысл специально занимать такие места.

Например, в торговых центрах. За счет естественного перетекания клиентской базы произойдет быстрое развитие, несмотря на высокую аренду, которую придется платить на старте проекта.

Результатом этих действий может стать возможность образования более крупного микросегмента 2.

Конкуренты, с которыми образуется микросегмент, должны остаться на плаву, перейдя в точку неустойчивого равновесия, которая позволяет осуществлять маркетинговые вложения для поддержания конкурентного рынка, но не дает возможности для активных действий из-за недостаточности ресурсов.

Исключением в этой тактике могут служить лишь тактика вытеснения конкурентов из торговых площадей, где стоимость привлечения Lead очень высока, а вероятность того, что Целевая Аудитория, привыкшая посещать удобный торговый центр, уйдет за разорившимся конкурентом низкая.

Развиваясь последовательно, рано или компания будет в состоянии конкурировать с лидерами рынка.

За счет чего средства конкурентов будут распределяться в пользу быстрорастущей компании?

- Более высокой производительности.
- Более высокой скорости реакции на действия публики и коллег по рынку.
- Большой клиентоориентированности.
- Бизнес-модели, ориентированной на расширение базы потенциальных клиентов.

Для получения преимущества можно опираться на любую из точек роста, о точках роста будем говорить ниже.

Критерии выбора точек роста из списка будет два:

1. Наличие очевидного отставания коллег по рынку.
2. Объем затрат для воздействия на точку роста.

Очевидно, что выбирать надо точки с максимальным технологическим отставанием конкурентов, при этом вложения в реализацию преимуществ должны быть минимальными.

Для того, чтобы выявить точки роста, проведем микроаудит своей организации, а потом займемся этой же процедурой в отношении ближайших коллег, которые рассматриваются в качестве доноров для образования микросегмента.

Проводим микроаудит

О том, как проводится микроаудит, можно узнать из пособия "Микроаудит. О бизнесе просто". По этой ссылке можно это пособие приобрести или получить бесплатно^[9], в обмен на ссылку с сайта или блога.

В результате микроаудита мы определим готовность своей компании к изменениям и получим значения ключевых показателей эффективности КРП на момент проведения микроаудита.

Ниже приведу сравнительную таблицу результатов, которых можно добиться при проведении системных изменений

KPI	Начальный уровень	Результат трех месяцев системных изменений	Результат трех лет системных изменений
LC	start	start	start
LRR	10	80	95
CLR	10	30	50
CR	5	21	35
ARPU	start	start+30%	start + 2*start
SR		30	60

Легенда таблицы

Lead Cost (LC) – стоимость контакта, стоимость получения Lead

Lead's Registration Rate (LRR) – коэффициент фиксирования Lead

Closure Rate (CLR) – коэффициент закрытия сделки

Conversion Rate (CR) – коэффициент конверсии Lead

Average Revenue Per User (ARPU) – средний чек

Satisfaction Rate (SR) – коэффициент удовлетворения компанией

Start – начальное значение показателя, величина, полученная на момент проведения аудита.

Как пользоваться этой таблицей?

Запишите здесь свой валовый доход за период _____

Рассчитайте, каким могло быть количество сделок при CR=21 % _____ и CR=35% _____

Умножьте это количество на текущий ARPU _____

Этого результата Вы можете добиться, повысив производительность продаж.

Теперь умножьте полученную цифру на 1.3 _____ и 3 _____ соответственно.

Этого результата Вы можете добиться, запустив управляемые Cross selling, кросс-продажи.

Если полученные цифры Вам нравятся больше, чем та, которую Вы записали выше, имеет смысл приступать к системным изменениям и созданию конкурентных преимуществ.

Первым шагом перед проведением системных изменений является инвентаризация ресурсов и создание тестового проекта.

Как провести микроаудит коллег?

Способов два, они стоят как мир:

Что-то купить, пошагово записывая всю процедуру взаимодействия на всех этапах обработки и предоставления Продукта.

Если для анализа точек роста простой покупки будет недостаточно, придется прибегнуть к способу два.

Способ два заключается в том, чтобы устроиться на работу в отдел продаж на любых условиях, именно в этой точке ищут профессионалов и волшебников и в этой точке существует текучка кадров, с существованием которой свыклись все.

Задание для «Засланного казачка» будет очень простым: считать количество входящих и фиксировать, каким именно образом построена работа с Клиентом на самом деле.

Для выявления точек роста достаточно будет 3–5 дней присутствия в отделе.

После проведения разведки можно приступать к инвентаризации ресурсов и созданию тестового проекта.

Проводим инвентаризацию ресурсов

Зная слабые стороны соратников по оружию неплохо убедиться в том, что у команды проекта есть и сильные стороны, и ресурсы, достаточные для обеспечения ее жизнедеятельности и преодоления периода наибольших затрат запуска тестового проекта.

Что наиболее ценно:

1. Имеющиеся входящие потоки Lead's
2. Количество контактов Клиентов в базе данных
3. Команда проекта
4. Готовность команды к изменениям
5. Баланс доходов и расходов
6. Возможности привлечения заемных средств
7. Имеющиеся ликвидные активы

На эти же пункты стоит обратить внимание и при разведке возможностей партнеров по микросегменту.

1. Инвентаризуем входящие потоки:

Сведем список каналов привлечения в таблицу:

канал	период теста	количество Lead's	LC	Примечание

После заполнения этой таблицы станет понятно, какой из каналов является основным, а какие каналы служат дополнительными на сегодняшний день.

Имея на руках такую таблицу, можно создать перспективный маркетинговый план.

2. Учитываем Клиентскую Базу

Проверяем, какое количество записей в базе данных позволяет связаться с потенциальным Клиентом или Клиентом.

Если продуктов несколько, заполняем базу по каждому из продуктов.

Это оценочная база. Не тратьте на эту операцию много времени.

Можно проанализировать некий средний период и далее заполнить эту таблицу "по аналогии"

Продукт	Количество карточек	Телефон	е-мейл	Примечание
Установка ванн				
Консультации по инвестициям				
Устройство фундамента				

С помощью этой таблицы можно оценить возможности кросс-продаж в имеющуюся клиентскую базу и инструмент, который потребуется для этого.

Например:

Самым дорогостоящим средством для запуска кросс-продаж будет исходящий телемаркетинг.

Затем следует смс-рассылка, наиболее дешевым средством является почтовая рассылка.

Составляем список команды проекта

На этом этапе имеет смысл оценить, какова вероятность того, что сотрудник примет необходимость изменений и будет учиться и осваивать новую систему управления и мотивации.

ФИО	Должность	Готовность обучаться	Готовность работать на результат	Примечания

В таблицу заносятся Ваши оценочные суждения.

Главным качеством является готовность к обучению.

Вторым по значимости является готовность работы на результат.

Готовность к обучению ставим на первое место потому, что в среднестатистической команде готовых работать на результат очень мало.

Чтобы не остаться одному в просторном и оборудованном офисе среди оптимистично трезвонящих телефонов и блямкающих асек, имеющейся в наличии команде надо подбирать такую программу изменений, которую можно легко перенести.

Одновременно с этим стоит избавляться от наиболее немотивированных, замещая их места мотивированными кандидатами.

В этот переходный период каждый член команды может принять для себя решение, оставаться внутри и начать меняться или покинуть контору.

Готовность к обучению будет косвенным образом свидетельствовать о готовности к изменениям.

Готовность команды к изменениям

Проверяется простым тестом на разучивание Бренд-Легенды.

Для того, чтобы провести этот простейший тест на лояльность, надо создать Бренд-Легенду и попросить всех участников команды выучить ее наизусть, предоставив для этого реальные сроки.

Бренд-легенда должна создаваться таким образом, чтобы неподготовленный человек мог выучить ее за тридцать минут.

Поэтому трех дней будет вполне достаточно, это легко перенести.

По истечению трех дней можно начинать последовательную проверку знаний.

Используя эту простую методику прямо через три дня Вам станет ясно, кого из партнеров по борьбе Вы способны обучать и мотивировать, а кого нет.

Кроме того, образ компании в воображении участников процесса начнет синхронизироваться и приобретать необходимые для дела формы.

От инвентаризации боевой команды перейдем к определению точек роста.

На начальном этапе важны области, воздействие на которые приведет к росту и продемонстрирует лидерам команды осознанность и верность курса для изменений, избранного Лидером.

Результаты воздействий на точки роста имеет смысл регистрировать и демонстрировать формальным и неформальным лидерам для того, чтобы смягчить процесс необходимого "закручивания гаек".

Так изменения будет значительно легче перенести.

Эти же средства помогут пройти этап неосознанного сопротивления изменениям и перейти к конструктивной и продуктивной работе команды.

Для того, чтобы регистрировать и демонстрировать результаты, надо создать и внедрить систему KPI.

Внедренная система KPI позволяет наблюдать малейшие изменения, достигнутые приложением усилий к той или иной точке роста.

Итак, переходим к исследованию возможностей эффективного воздействия на точки роста.

Рассматривая список точек роста стоит помнить о том, что воздействия на одни из них обратимы, а на другие нет.

Обратимость и необратимость изменений

Что понимается под обратимостью и необратимостью изменений

Обратимые изменения не приводят к изменениям ядра команды проекта, состав формальных и неформальных лидеров остается неизменным.

С точки зрения возможностей улучшения показателей, обратимые изменения имеют предел роста, который заключается в 15–30 процентах прироста к достигнутому на момент принятия решения об изменениях уровню.

Исключение составляют рабочие группы, производительность которых находилась на очень низком уровне, например, 10–15 процентов от максимальной загрузки.

Такая загруженность наблюдается в государственных организациях. В случае очень низкой начальной загруженности обратимые изменения могут дать весьма и весьма серьезный прирост.

Необратимые изменения ведут к изменению состава формальных и неформальных Лидеров организации, вплоть до полного распада рабочей группы.

Поэтому при проведении изменений существует несколько видов стратегий, к реализации которых можно приступать лишь после того, как будут исчерпаны возможности обратимых изменений начального этапа.

Обратимые изменения начального этапа

Рассмотрим точки роста, работа с которыми вызывает обратимые изменения организации.

1. Внедрение системы KPI

2. Концентрация входящих потоков Lead's
3. Отделение потоков обращений Lead's от потоков обращений Клиентов
4. Очистка потоков обращений Lead's
5. Перевод служебных коммуникаций в письменный вид
6. Внедрение Бренд-Легенды

Что могут дать обратимые изменения: в ситуации, когда начальный уровень производительности организации очень низок, может быть достигнут серьезный прирост показателей, в том числе финансовых.

Приведу простейший пример:

В одном из государственных медицинских реабилитационных центров прирост финансовых показателей после проведения перечисленных обратимых изменений составил 50 процентов в год.

Этот прирост наблюдается уже третий год, тенденция к росту сохраняется.

Таким образом, успех обратимых изменений зависит от начального уровня производительности организации и каждого ее сотрудника, который невозможно измерить без системы ключевых показателей, или KPI.

Система KPI

Аббревиатура KPI (Key Performance Indicators) переводится на русский язык как Ключевые Показатели Эффективности.

С помощью системы KPI часто пытаются привязать размер оплаты труда к результатам деятельности члена команды.

Еще считается, что оплата труда в соответствии с KPI запускает процесс мотивации участников команды.

Так происходит не во всех организациях и не всегда.

Взаимосвязь мотивации и системы KPI значительно зависит от того, на каком уровне находилась производительность и командный дух до начала изменений.

KPI продуктивных групп

В здоровом коллективе, ценности которого совпадают с ценностями организации, а производительность каждого участника процесса находится на 50–70 процентном уровне от максимальной, введение показателей запустит процесс, который станет основой для возникновения мотивации по улучшению своих результатов.

Процесс мотивации запускает игра.

Соревновательный процесс. Всевозможные циферки и графики могут вдохнуть жизнь в технологическую рутину и стать основой созидательного мотивационного процесса лишь тогда, когда становятся предметом для игры.

Игра представляет собой повторяющуюся последовательность действий со скрытой мотивацией.

Есть мнение, что Игра является одним из высших состояний человеческого существа.

Подобно тому, как на Востоке считается, что Существование не более, чем танец восточного божества.

В этой концепции процесс творения мира не был завершен много тысяч лет назад, а продолжается непрерывно, мир живет и вибрирует.

А человек является неотделимой частью его, находясь в процессе изменений, которые останавливаются лишь в момент смерти тела.

Разумно подобранная система показателей в такой группе приводит к скачкообразному росту производительности и эффективности, за счет того, интеллектуальный потенциал команды начинает работать на групповые системные улучшения.

Введение KPI в непродуктивных группах

При несовпадении интересов группы с интересами организации введение системы показателей может привести к ухудшению финансовых показателей, потому что группа начнет избавляться от наиболее продуктивных людей.

Заниматься этим будут существующие формальные и неформальные Лидеры организации для того, чтобы сохранить свое положение и избавиться от потенциальных конкурентов.

Падение показателей будет кратковременным, если стратегическое руководство осуществляется последовательно и неуклонно.

Если на основе KPI начнет рассчитываться заработка плата, деструктивным Лидерам придется уйти или вводить в состав команды своих «рабочих лошадок», чтобы присваивать потом себе результаты их труда.

На первом этапе и это неплохо. Важно, чтобы в организации была возможность роста для наиболее продуктивных людей, а процесс позитивных изменений начался.

На этапе обратимых изменений стоит внедрять KPI только для сотрудников отделов маркетинга и продаж, потому что эти показатели позволяют управлять самыми серьезными затратами предприятия в сегодняшних условиях.

Взяв в свои руки контроль и управление этими затратами, останется только организационно подчинить производство маркетингу и продажам, делается это на втором этапе, этапе необратимых изменений.

Подробнее о системе показателей для отделов маркетинга и продаж можно прочитать в практическом руководстве:

«Микроаудит. О бизнесе просто». Купить или скачать бесплатно можно здесь [\[10\]](#).

После того, как система KPI для отделов маркетинга и продаж заработала, можно приступать к другим обратимым изменениям.

2. Концентрируем потоки Lead's.

Делается для того, чтобы взять в свои руки контроль вложений в маркетинг.

Как это делается:

Исследуются все каналы привлечения Lead's, для каждого потока их которых устраивается своя точка сбора.

Делается для того, чтобы точно определять стоимость контакта для каждого из каналов привлечения.

Например, рекламы на телевидении, радио или интернет.

Зная стоимость контакта по каждому из источников, можно легко и осознанно управлять вложениями в маркетинг.

Под точкой сбора подразумевается отдельный информационный канал, например:

- почтовый ящик
- номер телефона
- посадочная страница.

Так мы наладим учет, а потом и сможем эффективно управлять самыми значительными издержками в современных условиях.

3. Отделяем потоки Lead's от потоков Client's

В российских организациях между двумя этими потоками не делается разницы, в итоге Клиенты обращаются по тем же каналам, что и Lead's, внося искажения в статистику и затрудняя управление издержками.

Чтобы этого не происходило, для обращений Клиентов необходимо выделить отдельный канал, который на этапе необратимых изменений станет входящим каналом для службы производства.

Как это делается? Выделяется отдельный канал:

- почтовый ящик
- номер телефона
- посадочная страница.

На этот канал надо переправлять обращения Клиентов.

Делается это примерно так: Василий Петрович, этими вопросами у нас занимается...., я сейчас переключу Вас, а Вы потом набирайте им напрямую, хорошо?

Такая схема предотвратит возможные конфликты наиболее дорогостоящих вызовов Lead's со всеми другими.

4. Устранием препятствия на пути обработки Lead's

В то время, когда секретарь готовит чашечку ароматного кофе для Самого Главного, может быть потерян хотя бы один Lead.

Средняя стоимость Lead сегодня не меньше 1000 рублей, за эти деньги можно получить напиток другого качества и в другом месте, а потому каналы обращений Lead's должны быть направлены непосредственно в отделы продаж.

Секретарей можно оставить на специально выделенном для обращений Клиентов канале.

Позднее должность секретаря может быть преобразована в должность диспетчера по управлению загруженностью производства.

5. Отделяем канал служебных коммуникаций от всех остальных каналов.

Делается для того, чтобы обращения сотрудников, не утружающих себя запоминанием внутренних номеров и прямых мейлов, не загружали линии обмена информацией между организацией, Lead's и Клиентами.

Как это делается:

Все служебные коммуникации переводятся в письменный вид при помощи мейлов, сообщений чатов и бумажных писем.

Перевод коммуникаций в письменный вид снижает возможность искажения информации в личных целях для осуществления разного рода интриг.

Использование чатов к тому же значительно ускоряет процесс обмена информацией, что также повышает конкурентоспособность.

Список обратимых изменений заканчивается описанием мероприятий для создания и внедрения Бренд-Легенды, как первого инструмента для упорядочивания Дизайна Коммуникаций организации.

6. Создаем Бренд-Легенду

Бренд-легенда – короткое рекламное повествование о компании, которое можно сделать за 60 секунд. За это время надо успеть передать самое главное: немного истории, охватить продуктовую линейку, сообщить конкурентные преимущества. При составлении Бренд-Легенды необходимо соблюсти несколько правил:

1. Бренд-Легенда должна состоять из трехдесяти законченных информационных блоков.
2. При составлении БЛ используется разговорная речь.
3. Информация каждого блока должна легко запоминаться.

Человек средних способностей может выучить БЛ наизусть за 10–60 минут.

Спектр применения Б/1 очень обширен:

Бренд-Легенда используется на собеседовании для отсева непродуктивных кандидатов.

Бренд-Легенда является ответом на неожиданный вопрос "Чем Вы сейчас занимаетесь, чем занимается Ваша компания?"

Бренд-Легенда используется для создания единого образа компании и продукта предприятия в воображении сотрудников.

Для создания первой версии Бренд-Легенды можно использовать коллективный разум, простейшим инструментом для организации работы является мозговой штурм.

Утвержденную Бренд-Легенду все сотрудники организации, включая Генерального Директора, должны выучить наизусть.

В процессе изменений могут начаться плановые и внеплановые увольнения, поэтому процесс начала обратимых изменений должен подкрепляться началом мероприятий по изменению кадрового состава, о которых Вы можете прочитать в разделе: Кто будет делать?

Положительные начальные результаты подготовят почву для более серьезных системных изменений.

Необратимые системные изменения

Наиболее простым способом запуска необратимых изменений является создание тестового проекта, недорогой модели при помощи которой можно понять, как будет работать большой проект.

На примере статистики тестового проекта можно убедить формальных и неформальных лидеров в эффективности проводимых изменений.

Тестовый проект можно масштабировать, в том числе и в случае полной и быстрой замены всего кадрового состава рабочей группы.

Эффективность непродуктивных групп можно сравнивать с результатами эффективного теста, обосновывая изменения в управлении и кадровой политике.

Тестовый проект

Тестовый проект – уменьшенная и недорогая копия большого проекта.

Нужно понимать, что копия должна быть как можно более приближенной к оригиналу.

Вторым требованием к тесту является возможность масштабирования.

Что имеется ввиду под возможностью масштабирования:

Тестовый проект не должен базироваться на организационных способностях гениальной личности.

Для успешного тиражирования проекта человек средних способностей должен быть в состоянии справиться с любой из ролей в процессе.

Длительность тестового проекта должна быть больше цикла продаж.

Например: Если мы продаем сложный продукт путем исходящего телемаркетинга, то решение об окончании теста можно принять тогда, когда первые потенциальные клиенты, с которыми проводились переговоры и встречи, стали принимать решения о покупке или однозначно от нее отказываться.

Как делается тест:

1. Принимается решение о том, каким он должен быть.
2. Принимается предварительное решение о возможных сроках тестирования.
3. Разрабатывается Продукт и ВПП.

4. Разрабатываются скрипты.
5. Происходит тестирование и коррекция.
6. Работаем до окончания цикла принятия решения.
7. Подводим итоги.

Принимаем решение о масштабировании, продолжении тестирования или окончании работы с проектом.

В процессе теста исследуются возможности по воздействию на три главные точки роста:

Улучшение показателей в маркетинге и продажах.

Запуск управляемых кросс-продаж или Cross-selling.

Уменьшение себестоимости производства продукта за счет повышения загрузки производства и устранения колебаний производственного графика.

Для того, чтобы воздействовать на эти области процесса, нужно приступать к серьезным изменениям, последствия которых необратимы.

К необратимым изменениям относятся:

1. Организационное разделение процесса производства и процесса маркетинга и продаж
2. Организационное подчинение процесса производства процессу маркетинга и продаж
3. Запуск управляемых кросс-продаж за счет:
 - Стандартизации дизайна коммуникаций
 - Создания Выгодного Пакетного Предложения
4. Внедрение системы финансовой мотивации на основе KPI
5. Создание системы для управления загрузкой производства и сглаживания неравномерности колебаний.

Перед тем, как начинать необратимые шаги, необходимо определиться с тем, кто это будет делать и как надежно закрепить результаты изменений.

Как закрепить результаты?

Результаты закрепляются при помощи создания корпоративной обучающей системы.

Корпоративная система должна быть в состоянии передать 70 процентов навыков, необходимых специалисту в работе в срок от трех дней до трех недель. В противном случае себестоимость подготовки специалиста будет очень высокой.

Работа системы состоит из трех этапов:

1. Привлечение внимания публики и отсев кандидатов, не способных к обучению во внедренной системе управления.
2. Трех дневный этап первичного обучения с тестовым заданием.

3. Основной цикл обучения базовым навыкам, примерно три недели.

Очевидно, что при помощи этой системы сложно подготовить врача или космонавта, но довольно легко подготовить специалиста по продажам.

Из числа наиболее успешных специалистов по продажам можно подготовить лидера смены или Супервайзера в срок от трех месяцев до трех недель.

Под Лидером группы или Супервайзером понимается специалист, достигший высоких показателей статистики, способный обучать и мотивировать рабочую группу в рамках внедренной технологии работы.

Сотрудников для управления производством можно набирать из числа специалистов по продажам, которые не достигли выдающихся результатов в убеждении потенциальных Клиентов, но получили базовые навыки успешных переговоров и обладают хорошей исполнительностью и административными навыками.

В срок от трех недель до трех месяцев из наиболее продуктивных специалистов по продажам можно подготовить супервайзера, или лидера смены.

Очевидно, что для обеспечения функционирования описанной корпоративной системы обучения необходимо готовить большое количество продуктивных специалистов по продажам.

Где взять их сегодня?

Кто будет это делать?

Любой человек, успешно прошедший собеседование и успешно сдавший зачет после трехдневного обучения.

Возраст, образование и предыдущий опыт работы при этом практически не имеют значения.

Система изначально строится так, чтобы можно было передать 80 процентов навыков, необходимых специалисту в работе, в срок от трех часов до трех недель.

Процесс совершенствования навыков от 80 до 95 процентов от некого идеального максимума может длиться годами.

Процесс приобретения навыков от 95 до 100 процентов не может быть завершен никогда.

Для того, чтобы передать специалисту 80 процентов необходимых навыков, человек должен обладать мотивацией к обучению и работе в системах коллективного умственного труда.

Потому что для стандартизации дизайна коммуникаций люди должны быть согласны с некоторыми рамками, которые несколько ограничивают творчество, но значительно облегчают труд за счет синергии коллективных усилий.

Создание настоящих конкурентных преимуществ является продуктом коллективного умственного труда.

Для того, чтобы система корпоративного обучения функционировала, необходимо создать входящий поток кандидатов и выделить из него потенциально пригодных кандидатов с минимальными затратами.

Потенциальная пригодность кандидата может быть определена прямо на собеседовании, которое проводится по стандартизированной программе, пригодной и для индивидуальных, и для коллективных интервью.

Что входит в программу собеседования:

1. Знакомство и заполнение простейшей анкеты

– ФИО

– телефон

– е-майл

2. Презентация Бренд-Легенды предприятия, это действие начинает создавать стандартизованный образ компании и продукта в воображении кандидата.

Одновременно с этим, презентация Бренд-Легенды отвечает на вопросы: "Куда я попал? Что это за организация?"

3. Сообщение о том, что бренд-легенду можно выучить наизусть за 30 минут.

4. Просьбы выучить Бренд-Легенду.

Как показывает опыт, в результате такого собеседования сразу же отсеиваются непродуктивные люди и кандидаты, пришедшие учить, а не учиться.

Все кандидаты, которые сделали попытку выполнить тестовое задание, достойны к допуску к трехдневному обучению.

Что входит в программу трехдневного обучения:

Как правило, в нее входит освоение продающего сценария основного Продукта.

Программа заканчивается сдачей тестового задания.

В B2c таким заданием обычно является просьба сделать заказ по так называемой отказной базе.

В отказную базу входят Lead, отказавшиеся от заказа после переговоров с консультантом.

Чтобы такая база появилась, контактные данные Lead's, поступающие в отдел продаж, необходимо фиксировать.

В секторе B2B можно ограничиться назначением нескольких встреч по «холодной базе», состоящей из контактных данных потенциальных Клиентов по усвоенному и отработанному скрипту.

После успешного выполнения тестового задания трехдневной программы кандидат может быть допущен к трехнедельной программе обучения, потому что может приносить полезный для организации продукт уже через три дня.

После того, как мы наладили процесс приобретения необходимых специалистов в команду, начинаем процесс необратимых изменений, фиксирования результатов и расширения проекта.

Ниже находится список необратимых изменений и описание стратегии их осуществления.

Организационное разделение бизнес-процесса на процесс производства и процессы маркетинга и продаж

Помните, что для того, чтобы стоимость обучения была разумной, нам необходимо реализовать систему передачи 80 процентов необходимых в работе навыков в сроки от трех часов до трех недель.

Специалиста по продажам обучить в эти сроки довольно легко. Мы делали это не раз и продолжаем это делать постоянно.

Для подготовки специалиста в управлении загрузкой производства этих сроков может быть недостаточно.

Ничего страшного, в процессе работы продажники узнают множество особенностей и нюансов естественным путем.

К плюсам такого разделения относится то, что специалисты производства непрерывно производят продукт, управляют загрузкой и работают с Клиентами.

Специалисты по продажам ведут переговоры с Lead's и организуют кросс-продажи.

С помощью такого разделения можно избежать ситуации, широко распространенной в организации туристского бизнеса, например.

Человек хочет оформить путевку, а менеджер, который работал с ним на выходном, заболел или уволился.

За счет этого простого разделения появляются возможности решить кадровые вопросы, осознанно управлять издержками в маркетинге и продажах и на производстве с целью повышения эффективности и конкурентоспособности.

За счет этого разделения у сотрудников отдела продаж значительно снижаются возможности для увода клиентской базы в момент увольнения. Потому что оказывают услугу им другие люди.

Организационное подчинение производства продажам

Мы строим клиентаориентированную компанию и это одно из наших стратегических конкурентных преимуществ.

В этой модели Клиент управляет отделом продаж, отдел продаж управляет отделом производства.

Такая схема будет работать в том случае, если на этапе маркетинга образ продукта и технология его продвижения разработана детально и апробирована на тестовой модели.

Сотрудники отдела продаж в этой схеме должны обладать устойчивыми навыками для того, чтобы донести детально разработанный образ компании и продукта, его ценность и конкурентные преимущества до потенциального Клиента и Клиента.

Но главными качествами настоящего Продажника всегда считались навыки «закрытия сделки» путем ведения переговоров.

Сделку закрывать легче, если в распоряжении специалиста есть по-настоящему выгодное предложение с ограниченным сроком действия.

Этим критериям удовлетворяет Выгодное Пакетное предложение или ВПП.

Создаем ВПП

ВПП – выгодное пакетное предложение с ограниченным сроком действия.

ВПП представляет собой набор базовых услуг по специальной цене с ограниченным сроком действия.

Подробнее о технологии создания ВПП можно прочитать выше в тексте.

Если описать кратко, то в прайс-листе надо выбрать главный, или моторный продукт.

Моторным продуктом будем считать ту позицию в продуктовой линейке, которая пользуется наибольшим естественным спросом Целевой аудитории.

Остальные позиции ВПП должны иметь смысловую или ценностную связь с главным или моторным предложением.

Для чего это делается? Правильно спланировав Cross-selling, можно вывести на рынок предложение Продукта, пользующегося наибольшим спросом Целевой Аудитории ниже себестоимости.

Недостаток доходности в этой системе обеспечивается путем управляемых кросс-продаж.

Это предложение является мощным средством передела конкурентного рынка, потому что коллеги попытаются парировать это предложение.

Если технологическая схема управления партнеров по рынку не в состоянии запустить кросс-продажи, значит по продукту, пользующемуся наибольшим спросом на рынке, им придётся выйти за точку безубыточности.

Это состояние разорит слабых и принудит сильных воспользоваться экстенсивной стратегией экономии на объемах бизнеса, увеличивая размер кредитного плеча и повышая себестоимость обслуживания кредитов.

Совершенствуя cross-selling, можно легко и асимметрично парировать это действие, что принудит конкурентов развивать экстенсивную стратегию дальше.

Тяжелеющее кредитное ярмо в сочетании с болезнями роста с высокой вероятностью приведут конкурента к банкротству или выведут организацию из состояния устойчивого равновесия.

В неустойчивом состоянии любой управленческий промах может привести к неконтролируемым колебаниям баланса доходов и расходов, что тоже приведет к банкротству в недалекой перспективе.

Таким образом, одним из главных конкурентных преимуществ компании являются управляемые кросспродажи.

Кросспродажи или Cross-selling

Механизм действия Cross-selling очевиден:

1. Мы вкладываем весь бюджет в продвижение основного продукта, тем самым становимся значительно заметнее конкурентов среди ЦА продукта, который пользуется наибольшим спросом.
2. Себестоимость продвижения связных продуктов в данной схеме близка к нулю.

Таким образом мы сводим на нет основную составляющую себестоимости по дополнительным к основному Продуктам прайс-листа.

Как запустить Cross-selling?

Кросспродажи планируются на этапе создания продукта и проверяются в процессе тестирования работоспособной модели.

Для того, чтобы система заработала, возможности кросспродаж надо заложить в продающий сценарий основного продукта.

Как правило, Cross-selling организуются в два этапа:

1. Этап заявления, происходит во время презентации моторного продукта.
2. Этап продвижения, который происходит перед заключением контракта по основному Продукту или после него.

В стандартной схеме кросспродаж осуществляются в связке консультант-торговый представитель, при этом образы основного продукта и связных с ним предложений из ВПП должны быть глубоко синхронизированы на всех этапах.

Без достижения глубокой синхронизации образов основного и моторного продукта, кросспродажи будут эпизодическими, что не позволит реализовать на практике схему вывода на рынок продукта, пользующегося наибольшим спросом по цене ниже себестоимости.

Как уже говорилось ранее, синхронизация образов происходит путем создания и управления Дизайном коммуникаций организации.

Дизайн коммуникаций разрабатывается на этапе маркетинга, а внедряется при помощи:

- продающих скриптов
- стандартов обслуживания
- бренд-легенды организации.

Подробнее о Дизайне коммуникаций можно почитать выше, на странице 121.

Главной частью Дизайна коммуникаций являются продающие скрипты, или стандарты обслуживания для специалистов по продажам.

С помощью продающих скриптов достигается глубокая синхронизация образов основного и дополнительного продуктов, а также образов конкурентных преимуществ организации.

Такие образы легко донести до понимания потенциальных Клиентов.

На эти образы легко опереться, запуская управляемые кросс-продажи.

Стандартизация представления образов при помощи скриптов

Для того, чтобы облегчить процесс создания детальных образов в воображении сотрудников и потенциальных клиентов, существуют стандартизованные модели поведения, которые известны также как "стандарты обслуживания" и "должностные обязанности".

Эффективной моделью воплощения подобных стандартов являются "продающие сценарии" или скрипты.

При помощи этих образов обмена речевой и визуальной информацией происходит детальное воссоздание образа компании и ее продуктов сначала в воображении рабочей группы, а потом в воображении Клиентов и потенциальных Клиентов.

Продающие скрипты по своей сути отличаются от свода должностных обязанностей и стандартов обслуживания тем, что представляют собой смысловые совокупности вопросов, вероятность положительного ответа на которые среди представителей целевой аудитории составляет 70 и более процентов.

Эта концепция манипулятивна по своей сути.

Главное отличие от старых как мир манипулятивных цепочек типа положительного ответа после двух ответов "Да" на другие вопросы состоит в целях.

Применяя продающие скрипты, компания облегчает донесение до потенциального потребителя реального образа продукта и реальных конкурентных преимуществ.

Это один из способов убрать барьеры оценивающего ума между Потребителем и образом качественного и конкурентоспособного продукта, который организация может реально предоставить в текущий момент времени.

В составе продающего скрипта обязательно должно присутствовать Выгодное Пакетное Предложение с ограниченным сроком действия, о котором говорилось несколькими страницами ранее.

О том, как создать продающий скрипт, читайте в пособии: «Как написать продающий скрипт?», которое готовится к изданию.

Продающие скрипты необходимо тестировать и корректировать в ходе тестового проекта, и при изменении внешних условий, например, увеличения производственной себестоимости в ходе подорожания цен на энергоносители.

Низкая производственная себестоимость является третьим по значимости инструментом для достижения конкурентных преимуществ.

Производственная себестоимость зависит от процента загрузки мощности и равномерности загрузки.

Чем достигается увеличение и равномерность загрузки?

В эффективных системах полнота и равномерность загрузки производства может быть достигнута двумя способами:

1. Своевременным заполнением производственного плана в соответствии с производственными возможностями.
2. Переносом заказов из будущего на ближайшее время.

При помощи подобных действий достигается сглаживание колебаний, которые возникают при переносе и отказе от заказов Клиентов.

При помощи переносов заказов достигается требуемый в процентах от максимального объем загрузки.

Схема работает тогда, когда маркетинг и продажи передают в производство достаточное количество заказов.

Это достигается увеличением вложений в наиболее эффективные рекламные источники, корректировкой скриптов, запуском кросс-продаж.

Мощность производства должна быть согласована с мощностью маркетинга и продаж, иначе в том или ином подразделении будет наблюдаться избыток мощности и связанные с ними издержки.

Управлением загрузкой производства занимается специально выделенная служба, оплата расходов которой осуществляется из разницы между себестоимостью производства при 70 и 100 процентной загрузке.

Сотрудники этой службы должны обладать навыками переговоров с Клиентами для того, чтобы быть в состоянии согласовывать потребности Клиента с имеющимися производственными возможностями.

Сотрудники этой службы обычно обучаются из квалифицированных и успешных продажников в корпоративной системе обучения, о которой говорилось немного выше.

Для эффективного функционирования системы обучения и всей системы управления требуется создание специальной схемы финансовой мотивации.

Схема мотивации описывает размер оплаты за эффективные действия, приносящие ценность публике и клиентоориентированной организации.

После утверждения системы мотивации изменения становятся необратимыми окончательно и бесповоротно.

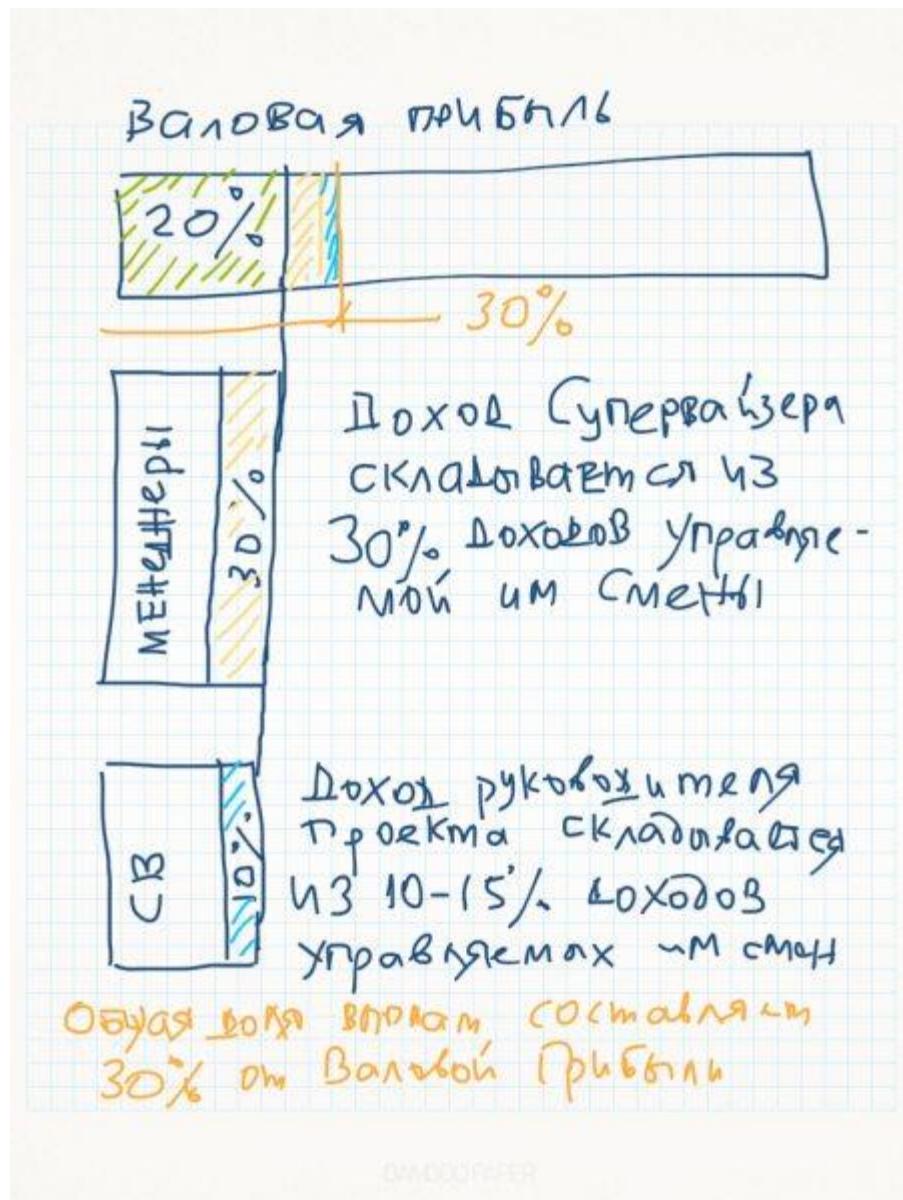
Финансовая схема мотивации

В идеале фиксированная часть оплаты труда в этой схеме должна отсутствовать.

Менеджеры зарабатывают 20 процентов Валовой Прибыли, или разницы между доходами и расходами.

Супервайзеры – 25–30 процентов от доходов менеджеров своей группы.

Руководитель проекта 10–15 процентов от доходов менеджеров и супервайзеров своей группы.



На первый взгляд, подобные выплаты кажутся огромными.

На самом деле, во многих бизнесах эти выплаты необходимо корректировать премиями в сторону повышения, не каждый бизнес обладает высокой маржинальностью. Торговый, например.

В сфере услуг валовая прибыль выше, а потому применяется схема внутреннего аутсорсинга.

Например: предполагаем, что продажи полностью отданы на аутсорсинг стороннему предприятию.

В этом случае для оплаты внешних услуг должно выделяться не менее 30 процентов от валовой прибыли.

Этот доход рассматриваем как валовую прибыль аутсорсинговой организации.

В этой схеме менеджеры зарабатывают 20 процентов от 30 или 6%

Супервайзеры 30 процентов от 6 или 1,8%

Руководитель 10–15 процентов от 6+1,8= 1%

Зарплата должна выплачиваться один раз в неделю.

Это делается для того, чтобы облегчить набор менеджеров на работу без фиксированной части оплаты труда.

Обратите внимание на то, что в подобной системе оплаты Супервайзеру надо подготовить новичка до требуемого уровня квалификации как можно эффективнее и быстрее, а не "хранить в секрете профессиональные наработки".

В подобных рабочих группах очень распространенное в России явление "дедовщины" практически отсутствует.

Очевидно, что одной справедливой оплаты для мотивированного труда мало.

Голые выплаты по KPI редко становятся причиной возникновения командного или боевого духа.

Как вдохнуть жизнь в системы оплаты на основе KPI

Относитесь к KPI не как к инструменту управления компанией и мотивации участников процесса, а как к средству измерения процесса обмена между компанией и сотрудником.

В этой модели все встает на свои места.

А для того, чтобы в процессе возник корпоративный или боевой дух команды, должна возникнуть игра.

Игра представляет собой однообразную последовательность действий со скрытой мотивацией.

Для игры нужны специфические инструменты, например, белые доски статистики.

Эти доски устраиваются в удобном для обозрения всех участников процесса месте.

На доски наносятся основные показатели, достигнутые каждым членом рабочей группы.

Для запуска соревновательного процесса желательно, чтобы каждый человек самостоятельно отмечал на доске свои собственные результаты.

Возникает очень простая игра:

Добиться большего, чем другие, прямо сейчас и нанести результат на доску.

ФИО	В	0	В	0	П
Наталья Ш					
Кристина					
Галина Вал.					
Наталья М					
Оксана					
Ирина	2				
Рина	1				
Нина	3				
Николай					
Валентин					
Ольга Г	3				
Ольга Е					
	11				

Для успешного запуска процесса игры очень многое будет зависеть от атмосферы, которую создает в рабочей группе Лидер группы или Супервайзер.

Загоревшись идеей организации отдела продаж без фиксированной части оплаты труда нужно помнить о том, что для того, чтобы текучка групп была ниже, компания имеет обязанность генерировать достаточное количество Lead's на протяжении отчетного периода, например, месяца.

В противном случае группа будет оставаться неустойчивой и подверженной плохо управляемой текучке и распаду.

Как управлять готовой системой?

Не забываем, что в предложенной клиентоориентированной схеме производство подчинено продажам.

Управляя продажами как наиболее нелинейным и субъективным процессом, несложно будет управлять и всеми другими подразделениями предприятия, для этого процессы, которые запускаются приходом заявки из отдела продаж надо регламентировать, чтобы устраниТЬ все возможные потери.

Создавая новые продукты и схемы для кросс-продаж и соответствующие им информационные поводы для привлечения внимания публики, можно добиваться снижения стоимости контакта.

Совершенствуя управление можно добиваться увеличения доходности за счет управляемых cross-selling.

Снижая издержки на производстве можно увеличивать доходность бизнеса.

Если тестовый проект был спроектирован правильно, его можно будет масштабировать.

Масштабирование удачного теста

Предположим, у нас имеется полностью работоспособный тест, состоящий из одного супервайзера и 7–8 линейных участников команды, находящихся под его влиянием.

Из 8 человек пятеро будут заняты в основном процессе, а трое учиться. Этот тест дополняется системой привлечения и первичного отбора кандидатов.

Пятеро квалифицированных специалистов осваивают работу супервайзера на рабочем месте.

Как только будет готов первый Лидер новой группы, команда теста делится пополам, а свободные места заполняются кандидатами, находящимися на трехдневном и трехнедельном обучении.

Таким образом, команда тестового может удваиваться каждые три-шесть недель практически без потери эффективности.

После первого удвоения назначается руководитель проекта, в задачу которого входит обучение и мотивация супервайзеров.

Руководитель проекта назначается из наиболее успешных супервайзеров и постоянно находится в помещении тестового проекта.

Заключение

Уважаемые коллеги!

Освоив и внедрив систему создания конкурентных преимуществ, Вы откроете для себя интереснейшую модель ведения бизнеса, дающую огромное удовлетворение от процесса творения и осознание того, что всему тому, что происходит в Вашей жизни существует одна единственная причина.

Вы сами.

Пример применения

Как показывает практика, наиболее явно конкурентные преимущества проявляются в экстремальных условиях.

Для иллюстрации этой мысли приведу жизненный пример:

В 2006 году решили продвигать бытовую услугу на ТВ совместно с партнерами под одним брендом.

Планируемая выгода заключалась в объединении рекламных бюджетов.

Для этого вскладчину сняли хороший рекламный ролик, в котором указали два номера телефона с пометками "Запад Москвы" и "Восток Москвы".

Ввиду того, что рекламная кампания запускалась под единым брендом, была согласована и едина розничная цена.

Тестовый проект показал, что "Восточные" постоянно объявляли цену на 10 процентов дешевле.

Наши попытки навести порядок путем переговоров с руководством Восточных не приводили ни к каким результатам.

В качестве контрапротивного аргумента «Восточными» постоянно приводился довод о том, что у нас свободный рынок и они вправе самостоятельно назначать любую цену.

Нам никак не удавалось донести мысль о том, что под единым брендом эта политика, мягко говоря, неуместна.

Сегодня понятно, что этими аргументами партнеры просто прикрывали свою неспособность управлять своим отделом продаж.

Таким образом, наше главное конкурентное преимущество заключалось в согласованном дизайне коммуникаций и значительно более высокой управляемости процесса.

Из-за этого наши консультации выглядели намного более развернутыми и профессиональными.

Эта точка роста была первой опорой, с помощью которой удавалось парировать неэтичное поведение партнеров.

Второй точкой роста была схема фиксирования контактов.

Что имеется ввиду:

Звонков было много, наши друзья объявляли более низкую цену на первых секундах и забывали о том, что для принятия решения цена не является самым главным аргументом.

Мы обрабатывали входящий вызов тоже за несколько секунд, только не называли цену, а записывали номер телефона потенциального Клиента.

Немного позднее, когда линии освобождались, мы имели возможность дать полную и подробную профессиональную консультацию.

Третьей точкой роста было наличие у нас значительно большего числа телефонных линий.

Во время рекламного выхода мы принимали больше звонков. Наши последующие консультации были очень развернутыми и полными, что останавливало людей от звонков по другому номеру.

Четвертым решением был асимметричный ответ, который пришлось применять после того, как длительные переговоры о наведении порядка не увенчались успехом.

В ходе переговоров мы предупредили партнеров о том, что их недружественная ценовая политика приводит к перераспределению рекламного бюджета в их пользу и мы будем вынуждены дать асимметричный ответ.

В ответ мы получили традиционное сообщение о том, что рынок свободен и мы вольны действовать по своему усмотрению, победит сильнейший.

После чего мы детально проанализировали наши конечные Продукты на предмет создаваемой потребительской ценности.

Оказалось, что экономя на системе управления, партнеры не управляли не только своим отделом продаж, но и действиями исполнителей.

После объявления более низкой цены, исполнители партнера, многие из которых ранее были простыми советскими сантехниками из ЖЭКа, значительно завышали цену на месте проведения работ.

Мы нашли слова, как донести эту особенность продукта Партнера до сознания потенциального Клиента и вскоре научились делать это устойчиво, внеся наиболее удачные фразы и предложения в дизайн наших коммуникаций.

Через три месяца партнеров постигло предсказуемое банкротство.

Сегодня понятно, что это произошло из-за того, что затраты в виде бюджета на телерекламу, неподъемные для каждой из организаций в отдельности, просто распределились в нашу пользу за счет более высокой производительности.

Это стало возможным за счет большей управляемости, воздействием на три точки роста и асимметричному ответу на конкурентные действия.

Глоссарий

"Бренд-легенда компании" (БЛ) – рассказ, который можно сделать за 60 секунд о компании, ее наборе услуг и конкурентных преимуществах.

«Выгодное пакетное предложение» (ВПП) – набор стандартных услуг Компании по специальной цене с ограниченным сроком действия.

"Заинтересованный потенциальный Клиент (ЗПК)" – человек, действующий от своего имени или от имени какой-нибудь организации, выразивший интерес по поводу какой-либо услуги Компании. В англоязычной терминологии используется как «Lead»

"Закрытие", "Закрытие сделки" – получение устного согласия ЗПК оплатить какой-либо товар или услугу.

"Клиент" (К) – человек, действующий от своего имени или имени какой-нибудь Организации, оплативший какую-либо сумму на счет компании.

"Клиент Компании" (КЛК) – человек, действующий от своего имени или имени какой-нибудь Организации, оплативший какую-либо сумму на счет компании, точно представляя при этом, за что именно он платит.

«Компания» или «Группа компаний» – организация, которая производит, представляет и продвигает свои услуги или товары («Продукт») на рынке, управляемая по Технологии «Бизнес-мотор V2.1»

"Консультант" – сотрудник Компании, работающий в СМП, специализирующийся на дистанционных продажах.

Коэффициент Загруженности Производства (КЗП) определяется как отношение планируемого текущего производства продукта к максимальному количеству, которое может быть выпущено Службой производства (СП) за отчетный период времени.

"Коэффициент Закрытия" (КЗ) – отношение числа ЗПК, выразивших устное согласие оплатить какую-либо услугу Компании к общему количеству контактов с ЗПК (Lead's) за отчетный период времени, выраженное в процентах.

"Коэффициент Конверсии" (КК) – отношение числа Клиентов к общему количеству контактов с ЗПК за отчетный период времени, выраженное в процентах.

"Коэффициент отказов" (КО) – отношение количества ЗПК, выразивших желание оплатить покупку, но не выполнивших это намерение к общему числу ЗПК, выразивших желание оплатить услугу за отчетный период, выраженное в процентах.

"Коэффициент удовлетворенности производством" (КУП) – отношение числа Клиентов, довольных взаимодействием с Компанией к общему числу Клиентов за отчетный период, выраженное в процентах.

В случае первичной оплаты услуг практически равно отношению числа Клиентов Компании к общему числу Клиентов, за отчетный период, выраженное в процентах.

Коэффициент Фиксирования контактов (КФ) определяется как отношения числа контактов с ЗПК, зафиксированных в корпоративной информационной системе Компании, к общему количеству контактов с ЗПК в течение отчетного периода, выраженный в процентах.

"Кросс-продажи" – продажи дополнительных услуг и товаров Клиентам основного пакета услуг.

Маркетинг – это социальный процесс, направленный на удовлетворение потребностей и желаний индивидов и групп посредством создания и предложения обладающих ценностью товаров и услуг и свободного обмена ими»

Ф. Комлер

"Образ Продукта" – информация, воспроизводимая в воображении человека о Продукте Компании или Организации. Чем больше опыт пользования человека Продуктом, тем точнее этот образ соответствует непосредственному восприятию Продукта и его потребительских качеств.

Образ Продукта Компании, воспроизводимый в воображении каждого человека, будет разным.

Образ Продукта в сознании одного и того же человека проходящего стадии ПК, ЗПК, К или КЛК будет все время меняться.

«Организация» – все другие организации, кроме Компании, которые потребляют или оказывают услуги Компании

"Потенциальный клиент" (ПК) – человек, действующий от своего имени или от имени какой-нибудь организации, контактные данные которого стали известны каким-либо образом, на текущий момент не выразивший свой интерес по поводу какой-либо услуги Компании

"Потребность, нужда" – внутреннее состояние психологического или функционального ощущения недостаточности чего-либо" wikipedia

"Продажи" – процесс преобразования потока ЗПК в поток Клиентов.

«Продукт» – законченная высококачественная услуга или товар, которые могут быть переданы Потребителю в обмен на что-то ценное

Л.Р. Хаббард.

"Производство" – процесс предоставления Продукта Клиентам.

Производственная мощность – максимальный возможный выпуск продукта производственной единицы (отрасли промышленности, предприятия, его подразделения, рабочего места) за определенный период^[11].

(wikipedia)

Средний чек (СЧ) – отношение дохода компании за отчетный период к количеству сделок с Клиентами, принесшими этот доход.

Себестоимость Продукта (СБП) складывается из

Себестоимости Продвижения Продукта (СПП) и

Себестоимости Производства Продукта (СБПП)

СБП=СПП+СБПП

Себестоимость Продвижения Продукта (СПП) – отношение всех затрат, непосредственно связанных с продвижением Продукта, к количеству продукта, выпущенному за отчетный период.

Себестоимость Производства Продукта (СБПП) – определяется как отношение всех затрат, непосредственно связанных с производством продукта, к количеству произведенного Продукта за отчетный период.

Служба Маркетинга и Продаж (СМП) – подразделения Компании, занимающиеся приобретением контактов с ЗПК и преобразованием этих контактов в контакты с Клиентами (К) или Клиентами Компании (КЛК)

Служба Производства (СП) – подразделения Компании, занимающиеся предоставлением Продукта Клиентам (К) или Клиентам Компании (КЛК)

«Стоимость контакта» (СК) – отношение суммы затрат, которые необходимо произвести для приобретения и фиксации контакта с ЗПК к количеству зафиксированных контактов.

"Супервайзер" – руководитель группы сотрудников, численностью до 15 человек.

"Торговый представитель" (ТП), сотрудник, работающий в продажах, специализирующийся на продажах "лицом к лицу"

"Фиксация контакта" – запись имени человека и способа связи с ним в информационную базу Компании.

«Целевая группа, целевая аудитория» – термин, используемый в маркетинге^[12] или рекламе^[13] для обозначения группы людей, объединенных общими признаками или объединенная ради какой-либо цели или задачи. Под общими признаками могут пониматься любые характеристики, требуемые организаторам (например, работающие замужние женщины от 25 до 35 лет, носящие очки). Главное свойство целевой аудитории с точки зрения рекламы – то, что именно эти люди с большей вероятностью купят продукт. Поэтому именно на эту группу лиц направлено рекламное сообщение и рекламные мероприятия. То есть ЦА – это основная и наиболее важная для рекламодателя категория получателей рекламного обращения, (wikipedia)

"Холодные встречи" встречи с Потенциальными Клиентами.

"Холодные звонки" исходящие звонки Потенциальным Клиентам.

Эссе – краткий законченный рассказ на заданную тему.