

# ОБУЧЕНИЕ — КЛЮЧЕВОЕ ЗВЕНО КОНСАЛТИНГА

К КОНСУЛЬТАНТУ ПРИХОДИТ КЛИЕНТ И ГОВОРИТ: «Я ПРОИЗВОЖУ МОРКОВНЫЙ СОК, ЛЬЖИ, СИГАРЕТЫ, КОНФЕТЫ, МЯСО, РЫБУ, КОЛБАСУ И ТАК ДАЛЕЕ... НО ТОВАР НЕ ПРОДАЕТСЯ. СДЕЛАЙТЕ МНЕ РЕКЛАМУ!» КОНСУЛЬТАНТ ВЫЯСНЯЕТ СЛАБЫЕ СТОРОНЫ МАРКЕТИНГОВОЙ ПОЛИТИКИ, СОСТАВЛЯЕТ ПАКЕТ РЕКОМЕНДАЦИЙ И ВРУЧАЕТ ЕГО КЛИЕНТУ. ЕСЛИ НА ЭТОМ РАБОТА КОНСУЛЬТАНТА ЗАКАНЧИВАЕТСЯ, РЕКОМЕНДАЦИИ НЕ ПРИНОСЯТ ПОЛЬЗЫ — РЕДКО КТО ИЗ РУКОВОДИТЕЛЕЙ СПОСОБЕН СЛЕДОВАТЬ ЧУЖИМ СОВЕТАМ. ЧТОБЫ ПОЛУЧИТЬ РЕЗУЛЬТАТ, КОНСУЛЬТАНТУ НЕОБХОДИМО ЗАСУЧИТЬ РУКАВА И СЕРЬЕЗНО ПОРАБОТАТЬ. ПРЕДЛАГАЕМ ВАШЕМУ ВНИМАНИЮ МАТЕРИАЛ, НАПИСАННЫЙ СО СЛОВ МАРИНЫ БАКАНОВОЙ, ПРЕЗИДЕНТА РЕКЛАМНО-КОНСАЛТИНГОВОЙ ФИРМЫ IS-TOP.

## КАК ПОСТРОЕНА РАБОТА С КЛИЕНТОМ

Уже в ходе первой беседы, которая обычно бесплатна, выясняются многие слабые стороны клиента.

Если находится взаимопонимание, заключается договор на консультирование, в котором описываются цели и задачи.

Мы отмечаем все проблемные точки и ищем решения. Обычно комплекс решений описывается в маркетинговом плане на год вперед: что будет основным товаром, а что поддержкой, как будем продавать (описание торговых цепочек), какие установим цены, какой должен быть персонал (кого и чему надо обучить), как надо развивать производство и так далее.

Но полного маркетингового плана нам не заказывала еще ни одна фирма — процесс написания его длительный, а результат обычно нужен сейчас. Поэтому план пишется частично и тут же выполняется.

Стоимость наших услуг очень зависит от ситуации. Обычно клиент говорит, что может заплатить не более какой-то суммы. Тогда мы пишем план мероприятий, которые можем сделать за эту сумму. В любом случае сумма должна быть достаточной, чтобы сделать что-то, в результате чего клиент почувствует улучшение ситуации, продвижение вперед. Стартовые бюджетные позиции на консультирование — это не менее 2000 долларов в месяц.

Первые результаты нашей работы иногда можно почувствовать уже через три недели. Но настоящий результат можно ощутить только через год-полтора. Когда клиент видит эффективность нашей работы и получает приток денег, он может платить больше.

**ОБЫЧНО КЛИЕНТЫ ПОЗВОЛЯЮТ ИЗМЕНИТЬ СИСТЕМУ ДИСТРИБУЦИИ, ОБУЧАТЬ ПЕРСОНАЛ, РАБОТАТЬ С РЕКЛАМОЙ. ИНОГДА УДАЕТСЯ ИЗМЕНИТЬ ЦЕЛЕВУЮ ГРУППУ. ОЧЕНЬ РЕДКО ПОЗВОЛЯЮТ РАБОТАТЬ С ТОВАРАМИ ЦЕНОЙ.**

## ЧТО ИМЕННО ЯВЛЯЕТСЯ ТОВАРОМ?

Обычно мы начинаем с товара. Клиент не всегда понимает, что является его товаром. Мы выясняем, что именно продает клиент, делаем описание товара или товаров фирмы.

Часто клиент неправильно определяет целевые аудитории и, соответственно, неправильно позиционирует свой товар. Например, котлеты пытаются рекламировать детям, а портфели для бумаг — одиноким мужчинам старше 60 лет и так далее.

Пищевой производитель, который несколько лет назад был лидером на рынке, жаловался, что теперь его многие обгоняют. Мы проанализировали ситуацию и выяснили, что он сделал ставку на пять наименований, но рекламирует

только одно. При этом считает, что, рекламируя одно наименование, он «зонтиком» покрывает все остальное. Это абсолютно неправильно! При «зонтичной» рекламе рекламируется марка самого производителя, при этом надо постоянно разнообразить ассортимент, выпускать много наименований. В данном же случае получилось так, что потребитель достаточно долго покупал один и тот же товар нашего клиента, а сейчас перекинулся на аналогичный товар других производителей. Его пять наименований уже приелись людям. В этом случае мы не стали делать маркетинговый план, а провели семинары. Таким образом, весь персонал фирмы, включая директоров и сотрудников отделов, получил базовые знания по маркетингу, сбыту, рекламе и PR, по методам продвижения товара. Были скорректированы пожелания различных отделов относительно их видения дальнейшего развития предприятия, а также выработана и принята к действию взаимоприемлемая, выигрышная маркетинговая политика.

Иногда, когда товар не уникален и его продают многие, мы рекомендуем позиционировать фирму, как обеспечивающую полный сервис в определенном направлении. Важный элемент маркетинговой коммуникации — упаковка. Она наиболее важна на рынках, где большая конкуренция. Но пока еще в России есть рынки, на которых люди покупают не брэнд, а просто некий товар. На них еще можно торговать без упаковки, и это расслабляет российских производителей.

#### ЧТО С ТОРГОВОЙ ЦЕПОЧКОЙ?

Хорошие каналы дистрибуции — это 90% выгоды. Если у фирмы нет системы дистрибуции, мы в первую очередь стараемся заниматься именно этим. И только после того как система начинает работать, мы приступаем к рекламе. Пока дистрибуция не налажена, возможна только минимальная реклама, в противном случае деньги будут потрачены впустую. Поэтому рекламная деятельность может начинаться после 2—3 месяцев от старта работы с клиентом.

Часто обнаруживаются проблемы в отделе продаж фирмы и всей торговой цепочке. Одна из распространенных причин денежных потерь — воровство на каждом этапе. Особенно это распространено в пищевом бизнесе. Мы пытаемся определить, на каких этапах и каким образом воруют.

Крупная алкогольная фирма испытывала серьезные проблемы со сбытом. Она обратилась к нам с просьбой сделать рекламу, чтобы поправить дела. А мы выяснили, что в торговой цепочке воруют по причине плохого контроля, что у них непрофессиональные продавцы и плохое позиционирование товарных марок. Мы изменили упаковку, а также позиционирование винных и ликерных брэндов, сделав их дорогими, помогли изменить систему дистрибуции. В результате положение начало выправляться.

Типичная проблема — крайняя хаотичность торговой цепочки. Нам приходится описывать все ее уровни и звенья. Мы определяем и подробно описываем, почему на каждом этапе движения товара к потребителю дилерам выгодно его продавать.

Часто мы полностью пересматриваем цепочку продаж. Например, агентству недвижимости или строительной компании мы часто рекомендуем выходить напрямую на конечного покупателя. Пищевикам мы часто рекоменду-

ем встать дальше от потребителя и наладить хорошие каналы дистрибуции, а не продавать каждому магазину отдельно.

#### ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА — КЛЮЧ К ПРОДАЖАМ

Каждый сотрудник отдела продаж должен знать торговую цепочку назубок и должен уметь рассказать, почему дилерам выгодно продавать его товар.

Поэтому следующий важнейший этап — это работа с персоналом. Мы тестируем персонал и рекомендуем перспективных сотрудников для фирмы. Для этих сотрудников мы проводим семинары и тренинги. Людей для наших клиентов мы сами не ищем, для этого существуют рекрутинговые агентства и отделы персонала.

У нас несколько уровней обучения. Мы учим маркетингу, построению системы ориентации на потребителя, системе коммуникаций, продажам, рекламе и PR.

#### БИЗНЕС-КОНСУЛЬТАНТ С СОСТОИП В ПОСТРОЕНИИ СИСТЕМ ПРОДАЖ И НАЛАЖИВАНИЯ ЭТОЙ СИСТЕМЫ ВНУТРИ ФИРМЫ МЕТОДОМ ОБУЧЕНИЯ.

Русский производитель пришел с жалобой на плохие продажи. Выяснилось, что торгуют женщины, которые всегда работали технологами. Они считают, что их товар великолепен, но его почему-то не берут, возможно, по причине плохой рекламы. Товар действительно хорош, но в отделе продаж есть только ориентация на производство. В первую очередь мы провели для них семинар «Маркетинг и искусство продавать», чтобы они поняли, что такое продажа, как надо общаться с покупателем, какова технология коммуникации. И люди стали нормально работать с клиентами. Следующее, что мы сделали, это отобрали дополнительных новых сотрудников в отдел продаж.

Обратилось агентство недвижимости с такими проблемами: агенты работают плохо, стажеры ничего не зарабатывают, а когда у них начинает получаться — уходят. Нас попросили уменьшить текучку кадров. Поскольку на совершенствование персонала уходят большие деньги, мы предложили делать среди стажеров предварительный отбор и работать с уже отобранными. Итак, построилась система. Раз в месяц — отбор кандидатов и последующая тренинговая работа с ними.

Необходимо отметить, что может существовать два подхода к продажам. Интеллигентная модель предполагает одновременное удовлетворение клиента сделкой. Существует и другая модель — агрессивная продажа, при которой главное — заключение сделки любой ценой. Мы считаем, что продажа — это обмен, с целью долгосрочного удовлетворения потребностей обеих сторон. Поэтому мы не рекомендуем делать агрессивные продажи в ряде направлений бизнеса или с рядом клиентов. Если ты купишь ненужный тебе шампунь, то не очень расстроишься. А если ненужную квартиру или машину? Или совершишь финансовую сделку, которая тебе не нужна? Если продать покупателю ненужный ему товар, это приведет к издержкам на коммуникацию и потере покупателя в будущем.

После подготовки персонала и налаживания системы работы отношения с клиентом не заканчиваются. Обычно мы строим систему контроля, чтобы старший персонал контролировал младший. Время от времени среди персо-

нала проводятся тесты и экзамены. Потенциал у людей разный, и его не всегда видно сразу. Менеджеры по продажам могут разучиться продавать, либо будут профессионально расти не с той скоростью, с которой должны. Менеджеры по рекламе могут не продвинуться дальше азов профессии. Поэтому мы предлагаем фирмам оценку персонала на различных этапах.

#### УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

Есть ряд клиентов — фирм, в которых мы консультируем руководство по организационным вопросам.

Многие российские фирмы росли, увеличивая количество направлений деятельности, каждое из которых считает себя главным. По мере такого роста становится все сложнее рекламировать продукцию фирмы, и отдел рекламы мучается, не зная, как поступить. При этом руководство фирмы недовольно своими рекламистами.

Прошлым летом консультировали одну из таких фирм. Мы распределили функции между отделами, то есть определили, кто за что отвечает, и построили систему коммуникаций.

Часто для развития фирмы необходимы сокращения одних отделов и усиление других. Упомянутой фирме, например, мы предложили ликвидировать несколько направлений деятельности. Эти отделы были затратные, 120 человек просиживали штаны, но все это грело душу одного из членов совета директоров, который ими занимался. Он ни за что не соглашался, но позже выяснилось, что он их все-таки убрал.

#### О СВОЕЙ ФИРМЕ

Консультационное направление деятельности в нашем агентстве возникло не случайно. К нам приходило много клиентов, которые просили: продай! А мы понимали, что только с помощью рекламы товар продать невозможно. Поэтому и ввели в своей деятельности маркетинговое направление. Мы систематизировали накопленный к тому времени опыт, создали план действий, разработали программы семинаров. Программы создавали исходя из наиболее часто задаваемых вопросов руководителей предприятий. Независимо от сфер деятельности здесь существуют вполне определенные закономерности и течения. Конечно же, любую из программ мы корректируем под реальные потребности и задачи наших клиентов.

Эта программа уже достаточно хорошо известна в нашем городе, и к нам стали подключаться другие специалисты-маркетологи. Один из таких специалистов в свое время получил богатый маркетинговый опыт в таких крупных и хорошо известных фирмах, как «Юниленд» (оптовая торговля товарами массового спроса) и «Петросиб» (бытовая техника, пищевые продукты). В настоящее время мы скорректировали свои программы и расширили свои возможности с учетом уже привлеченных специалистов. Мы будем и дальше развивать консультационное направление деятельности нашего агентства. Выше уровень профессионализма, лучше рыночная ситуация. Хотим, чтобы дело, которым мы занимаемся, помогало развиваться российским предприятиям.

Записал АНДРЕЙ НАДЕИН