

КОЛИ МАРКЕТИНГ «НАФАРБОВУЄ НІГТИ», А БРЕНД-МЕНЕДЖЕРИ «ГРАЮТЬ У ГОЛЬФ»

ІРИНА ШРАМКО
аналітичний оглядач

Якщо маркетолог зосереджує всю свою увагу на манікюрі, а бренд-менеджер стежить лише за тим, чи потрапить його м'ячик у лунку, а не працюють у тандемі з відділом продажів, тоді продукт компанії буде помирати.

Студенти довго не могли відповісти на запитання, яка ж головна мета маркетингу. Зрештою, викладач здався: «Збільшення обсягів продажів», — сказав він. Однак багато маркетинг-менеджерів дотримуються приблизно такої думки: «Право витратити гроші маємо тільки ми». Вони вважають діяльність зі збуту і роботу «в полі» тільки як виконання завдань, сформульованих відділом маркетингу. А співробітники відділу продажів, у свою чергу, думають, що реальні гроші в компанію приносять саме вони.

Манікюр на полиці

Велика кількість людей, які працюють в сфері маркетингу, не завжди компетентні і професійні. Принципи роботи й інструменти маркетингу, активно застосовувані за кордоном й описані у багатьох підручниках, часто не підходять для України.

Так, наприклад, маркетинговий відділ запропонував своїй компанії через місяць зайняти місця в вітрині на 80%, розташованій в магазині, у такий спосіб забравши левову частину від усіх видів «білих вод», які існують на ринку. Отож, виходить, що інші «білі води» будуть зміщені відділом продажів компанії, що буквально означає — викинуті з полиць магазинів. На жаль, відділ маркетингу не сказав, як це треба зробити, тобто за допомогою яких важелів служба продажів і персонал на місцях повинні збільшувати свою присутність у торговельних точках.

Погодьтесь, безглуздо виглядає ситуація, коли торговий представник компанії заходить до крамниці з «проханням» — заберіть геть усе і залиште тільки мою продукцію. Більшість управляючих торговельними точками (супермаркетами, ма-

газинами, дискаунтерами, торговими палатками, кіосками) на дану пропозицію не пристануть, оскільки так чи так, але вони мають певний відсоток своїх покупців, які придбавають продукцію конкурентів компанії-виробника. Навіть у супереч того, що саме ця компанія і є лідером на ринку «білих вод», ставити відносини з клієнтом і споживачем у чітко регламентовані рамки — рішення досить сумнівне. Можливість робити вибір треба віддати самому покупцеві. У формулі продажів особисті зв'язки (у нашому випадку з клієнтами) — це важливий показник ефективності. Тому такими діями маркетинг штовхає продаж до ускладнення стосунків зі своїми покупцями.

Стандарти роботи — це теж одна з причини непорозуміння між маркетингом і продажем. Найчастіше розпорядження щодо продажів «спускаються» на відділ збуту, і, на думку маркетологів, такі вказівки не можуть бути спростованими, але часто розроблені не коректно. Наприклад, маркетингом розроблені стандарти наявності товару, згідно з якими начальник відділу продажів (це може бути і територіальний менеджер, і директор філії) повинен виставити всі існуючої 42 позиції продукту в кіоски. До нововведеного стандарту була прив'язана зарплата всіх торговельних відділів і у всіх регіонах. Якщо робота виконується відповідно до нових вимог — одержують повну заробітну плату, якщо ж не виконується — зарплата в повному обсязі не виплачується. Це грубе порушення комунікації відділів. Адже перед тим, як зробити нововведення, маркетологи не мали зворотного зв'язку, наслідком чого стали зниження лояльності до компанії і звільнення з часом співробітників.

У компаніях, які піклуються про

свою репутацію і прибуток, для кожної торговельної точки прописані реальні стандарти наявності товару. Продукція повинна перебувати в торговельній роздрібній мережі на довірній території, з правильним виставленням і оформленням торговельного обладнання. Для складання плану продажів за різними найменуваннями товару використовують стандарти наявності продукту у різних типах торговельних точок. У такий спосіб напрацьовуються рекомендації зі стандартів якісної наявності товару.

У компаніях, де не розуміють цього, ситуація складається протилежна. Наприклад, керівник має прайс-лист із переліком найменувань продуктів (усього близько 150) і з вказаною ціною на них, і зобов'язаний продати торговельній точці абсолютно все перераховане в документі, що, крім основного товару, включає і алкогольні напої, і вироби з шоколаду, і лікери, і сири та ін. На думку керівника компанії, увесь перелік товарів із прайса має стояти у торговельній точці, навіть незважаючи на те, що потенціал торговельної точки не в змозі «вибрати» (придбати за певний період) увесь товар. Але така позиція компанії остаточна, і штрафи за недотримання даного стандарту коливаються від 50 до 250 у.о. Щоправда, віддати треба належне, якщо до кінця місяця торговельний представник завозить повний обсяг необхідної продукції, то у такому разі штраф скасовується. Так чи інакше, але за таких умов відбувається демотивація персоналу.

Виходячи з описаної ситуації можна зробити висновок, відділ маркетингу в цій компанії не налагодив комунікацію з відділом продажів. Адже викласти такий великий асортимент в будь-якій точці надто складно. Постачальник (ком-

панія-виробник), стоячи на такій позиції, більше втрачає, ніж здобуває. Пересічна людина зникає до постійного асортименту. І якщо, наприклад, вона постійно купує горілку на молоці, і у разі чергової покупки не знаходить її на прилавку, а є горілка з перцем, а через день горілка, очищена кристалами, і т.д., тоді людина взагалі припиняє купувати «таку нестабільну торговельну марку» і компанія втрачає постійного покупця. Але ж у середньому 65% обсягу продажів припадає на реальних споживачів, підвищення рівня їхньої лояльності на 2% відповідає скороченню витрат приблизно на 10%, а збільшення кількості повторних покупців на 5% приводить до збільшення прибутку торговельної точки на 20-100%. Та й залучення нових споживачів – складніший і більш витратний процес, ніж утримання постійних клієнтів.

На полі для гольфа замість кульки – продукт

«Добродії торговельні працівники, чому ви так мало продаєте нашого пшеничного пива? Воно повинно споживатися у величезних кількостях! Ми вважаємо його найкращим!» Приблизно так визначаються чергові плани, які спускає відділ маркетингу до регіональних торговельних відділів компанії. Але чи хтось у цьому відділі знає, що Україна – це країна ячмінного пива зі своїми традиціями і культурою споживання. У нас ніколи не було пшеничного пива. І якщо в Німеччині споживачів саме пшеничного пива близько 30-40%, то в Україні – не більше 2%, і за них має боротися відділ продажів цієї компанії. Крім того, люди, які вживають даний сорт пива, певно, вперше спробували його перебуваючи за кордоном. Це пиво їм припало до смаку і вони стали віддавати йому перевагу і на батьківщині. В основному такі споживачі не купують пшеничне пиво в кіосках, а найчастіше йдуть до дорогих пивних ресторанів випити там кегове пшеничне пиво. Проте компанія наполягає постачати даний сорт пива до кіосків, де цей продукт «помирає», що, як правило, списується на торговельного представника (оскільки вважається, що він винуватий у цьо-

му). Хоча насправді це стовідсоткова провина маркетологів. Звісно, що бажання продавати такий продукт, нехай навіть дуже якісний, зникає.

Чотири роки тому одна компанія почала виробляти новий молочний продукт, до складу якого входила суміш сироватки з соком. Цей продукт був створений для людей, які піклуються про своє здоров'я, оскільки сироватка стимулює роботу кишечника, виводить зайву рідину з організму і має безліч корисних властивостей. Але, на жаль, маркетологи помилилися (можливо, заощадили) і випустили продукт у непоказному упакуванні. Корисний напій не мав успіху. Споживачі, які мали високий статус, його не купували, оскільки вважали таким, що не відповідає їхньому статусу, а люди з меншим статком бачили недешеву ціну і теж не купували. У той же час для торговельного персоналу цей продукт був позиціонований як пріоритетний. У кожного торговельного представника був план по кількості обов'язкових до продажу одиниць товару. Чи питав відділ маркетингу про продукт іншу частину команди компанії? Ні. На електронну пошту був надісланий лише один лист з описами продукту та його цільової аудиторії, фотографія упакування і рекомендовані ціни продажу. Незважаючи на те що напій був справді якісний, через півроку його зняли з виробництва. Україна виявилася не готова до появи такого нішового продукту. На той момент (як, напевно, і сьогодні) основна маса людей не розуміла, як сироватка (на їхню думку – майже вода) може коштувати стільки ж, скільки коштує кілограм пельменів.

Чи можна вбити запахом лаку для нігтів? А за гроші?

Треба зазначити, що в цьому прикладі йдеться про відомі продукти, причому не тільки в Україні, а й у світі. Так, у компанії є певна лінія для розливу двох напоїв – пивного і солодкогазованого. На літрі пива компанія заробляла 40 копійок, а на літрі солодкого напою – 17 копійок. Таким чином, солодкий напій був менш вигідний компанії, а тому було прийнято рішення поставити його у виробництво на залишковий прин-

цип (говорячи професійним сленгом, «лити продукт»), тобто якщо є вільне обладнання і час. Так і відбувалося: з'являється замовлення на партію пива, отже, виробництво солодкого напою знову відкладається. Свою роль тут зіграв і той факт, що компанія – власник бренду за умовами договору чітко обмежувала розмір націнки для компанії-виробника. Хоча внесення напою до портфеля торговельного представника було б перспективним кроком з боку маркетологів. Компанія разом із сильними алкогольними брендами відразу одержувала б і сильний безалкогольний бренд. Однак це поки нікого не цікавило.

Ситуація докорінно змінилася, коли власники бренду солодкого напою поставили українському виробнику жорсткі умови: збільшити частку ринку солодких напоїв від 6 до 27%, до того ж підвищити націнку для цієї компанії на даний продукт. Явний зиск підігрів цікавість до продукту. І тепер солодкий напій – постійний гість продуктових роздрібних мереж. Як гриби після дощу виросла і реклама. Якщо до цього нічого було рекламувати, і тому реклами не було, то зараз у маркетинг-міксі використовуються навіть нестандартні способи просування.

Поступове «вбивання» сильного бренду і перекладання відповідальності за це на плечі відділу продажів відбувалися і ще в одній з компаній – виробника майонезів. Власник вирішив змінити назву успішної торгової марки, яка посіла міцні позиції на ринку, і створити новий, назва якого збігалася із назвою однієї з річок, яка тече у цьому районі. Відділ маркетингу не зміг сказати «ні», і повним ходом розпочалася розробка логотипа, фірмового стилю, стандартів. Всі співробітники компанії оцінили дану назву як дурний жарг. Насправді ж річка, ім'ям якої планували назвати майонез, багато років була брудною і засміченою, а серед місцевих її називали не інакше як річка-вонючка. Продати такий продукт було б не можливо. На щастя, ця ідея так і залишилася всього лише в голові її «батька».

Але на цьому пригоди майонезу не закінчилися. Коли завод

повністю викупили росіяни, вони знову спробували перейменувати назву всіх продуктів, які вироблялися, на власні російські. Чого тільки не робили нові господарі з колишньою торговельною маркою: ставили на новий продукт ціну нижче, ніж на старий, зменшували кількість поставок товару до однієї торговельної точки, проводили дорогі акції зі стимулювання продавців, надавали величезні бонуси супермаркетам. Однак до чужого монастиря зі своїм уставом, не знаючи тонкощів ринку, краще не лізти. І черговий продукт із більшим рекламним бюджетом прокисав на полицях крамниць і засалювався у прайс-листах відділу продажів. До речі, майонез за своїм складом був таким самим, як і колишній, тільки під іншою назвою. І лише через три роки «гноблення» прибуткового продукту, після мільйонних збитків і зіпсованих стосунків із дистриб'юторами компанія збагнула повернути і підтримати перейменовану торгову марку, яка була прибутковою і без рекламних кампаній і вкладань шалених грошей на просування.

Лак скінчився, гольф набрид

Безумовно, в Україні є компанії, в яких фахівці з маркетингу регулярно працюють у тандемі з менеджерами по продажах. Вони спільно роблять сторчек (mystery shopping), аналізують роботу торговельних точок (перевірка асортименту, часток вітрини, узгодження позицій). Маркетологи одержують інформацію безпосередньо з полів, співпрацюють із відділом продажів. Напруження між різними службами усувається за рахунок формування горизонтальних зв'язків. За наявності такої взаємодії відділ маркетингу може дістати досить великий обсяг корисної інформації.

Торговельні представники – джерело безцінного фактичного матеріалу про реальну ситуацію на ринку, оскільки дані різних досліджень і звітів з різних причин іноді виявляються неточними. Завдяки постійній програмі стимулювання обміну досвідом торговельні представники активно діляться інформацією з відділом маркетингу. Всі рішення проходять від мерчендайзера до національного менеджера.

В Україні таких компаній небага-

то, близько 1%. Серед тих, хто виробляє продукти харчування, можна назвати такі компанії, як «Philip Morris», «Індустріальні і дистрибуційні системи», «Nestle». Компанії пропонують відділам продажів різні варіанти просування продукції, проводять фукс-групи.

Також в цих компаніях активно провадиться метод тимчасової ротації, який полягає в переміщенні співробітників відділу маркетингу до відділу збуту, на польову роботу і на певний період. Це дає можливість представникам відділу продажів реалізувати власні ідеї в сфері маркетингу хоча б у межах свого регіону, використати шанс взяти участь у розподілі засобів на ці цілі. Як результат, багато проблем, що виникають у відділах збуту і маркетингу, в процесі взаємодії вирішуються швидше і легше. Кожен співробітник компанії знає розмір бюджету відділу маркетингу, а співробітники відділу маркетингу, у свою чергу, володіють інформацією про те, які плани поставлені перед менеджерами зі збуту, інформовані про плани продажів окремих продуктів у тому чи іншому регіоні.



The international platform for young people to explore and develop their leadership potential



Вважаєш себе креативним?

Хочеш отримати новітні знання у сфері маркетингу і тут же застосувати їх на практиці?

Ждаєш послухати історії успіху і поспілкуватися з маркетологами провідних компаній України? Тоді це саме для тебе!

Маркетингова конференція «MarketLab» 2010

Організатор: міжнародна організація AIESEC

**Детальніше про проект : www.aiesec.kiev.ua
<http://marketlab2010.blogspot.com>**

Партнери проекту

<p>Медіа партнери</p> 	<p>Партнер з авіаперевезень</p> 	<p>Кейтерінг партнер</p> 	<p>Інноваційний партнер</p> 
<p>Стратегічний партнер</p> 			