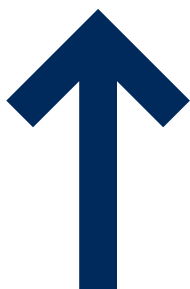


*Ваш путь  
к успеху!*



- **ТЕХНИКИ ПРОДАЖ**
- **МАРКЕТИНГ ДЛЯ БИЗНЕСА**
- **СОЗДАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДЫ БИЗНЕСА**



# ДОРОГОЙ ДРУГ!

Группа компаний “КМФ” и “КМФ-Демеу” рады предложить Вашему вниманию программу “Повышения финансовой грамотности в управлении бизнесом” или “Путь к успеху!” в рамках предоставления Компанией “КМФ” нефинансовых услуг клиентам Компании. Корпоративный фонд “КМФ-Демеу” занимается реализацией социальных проектов, в том числе популяризацией финансовой грамотности среди населения. Миссией фонда является формирование социально-ответственной бизнес-среды и развитие предпринимательского мышления у населения.

## Программа “Путь к успеху!” состоит из пяти отдельных тем:

1. “Финансовая отчетность в управлении бизнесом: балансовый отчет, отчет о прибылях и убытках, управление денежными потоками (кэш-флоу)”;
2. “Техники продаж”;
3. “Маркетинг для микро- и малых предприятий”;
4. “Создание эффективной команды бизнеса”;
5. “Расширение бизнеса или диверсификация”.

В этой брошюре мы объединили три темы, в которых мы расскажем об основных элементах маркетинга микро-и малого бизнеса, о методах ценообразования и мерчендайзинге, техниках продаж и о том, как создать эффективную команду бизнеса. Полученные знания и необходимые навыки помогут Вам еще успешнее управлять своим делом, своевременно выявлять недоработки и ошибки, расширяться, повышать свою прибыль и эффективность своего бизнеса в целом.

**Желаем успехов Вам,  
а Вашему бизнесу –  
дальнейшего роста  
и процветания!**

С уважением,  
Группа компаний  
“КМФ” и “КМФ-Демеу”





## ОГЛАВЛЕНИЕ

Техники продаж.....	<b>4</b>
Маркетинг для микро- и малых предприятий.....	<b>31</b>
Создание эффективной команды бизнеса.....	<b>76</b>
Форма обратной связи.....	<b>98</b>
О консультанте проекта.....	<b>99</b>

# ТЕХНИКИ ПРОДАЖ



## Содержание программы

- 1.** Почему люди покупают?
- 2.** Выгоды и характеристики продуктов.
- 3.** Процесс продажи и ключевые моменты каждого этапа.

---

В этой теме мы поговорим о факторах, способствующих и мешающих продажам. С помощью техник продаж мы сможем: пояснить схему процесса продажи; описать все этапы процесса продажи; получить навыки выявления потребностей, работы с возражениями, заключения сделки.

## ПОЧЕМУ ЛЮДИ ПОКУПАЮТ?

Давайте подумаем, что стоит за каждой покупкой и что объединяет все покупки, и что дает продавцу понимание причин покупки?

Люди покупают для того, чтобы решить одну из своих проблем. Например: медицина – чтобы решить проблему головной боли; книга – решить проблему недостатка информации или вопроса развлечений; еда – решить проблему голода; кредитные карты – решить проблему нехватки денежных средств или невозможности приобрести что-либо. Несмотря на то, что примеры такие разные, не кажется ли Вам, что есть что-то, что объединяет все покупки? Любая покупка – это всегда решение проблемы.

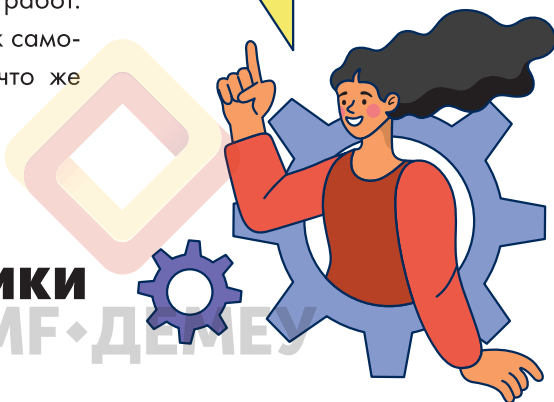
Давайте подумаем, как же люди решают проблемы с помощью покупок? Покупка продуктов питания – решение проблемы насыщения или принятия гостей. Покупка обезболивающего лекарства – решение проблемы головной боли. Покупка мобильного телефона – решение проблемы коммуникации или престижа. Покупка билета на троллейбус – решение проблемы быстрого передвижения или уставших ног. Покупка билета в театр – решение проблемы досуга или проблемы жажды эстетического наслаждения. Заметьте, что одна и та же покупка может решать разные проблемы, в зависимости от личности покупателя и многих других факторов. Но самое главное, что это *всегда решение проблемы.*

Если мы знаем, в чем проблема, то мы сможем предложить верное решение с помощью покупки. Решение – это выгоды, которые получает покупатель или потребитель, потребляя продукт или пользуясь услугой. Это преимущества использования товара. Обратите внимание, что покупатель не всегда является потребителем. Например, детское питание покупают родители, а потребляют дети. Стройматериалы покупают люди, делающие ремонт, а используют их строители, которых наняли для выполнения работ. Таким образом, мы подошли к самому главному определению, что же такое покупка.

## ПОКУПКА –

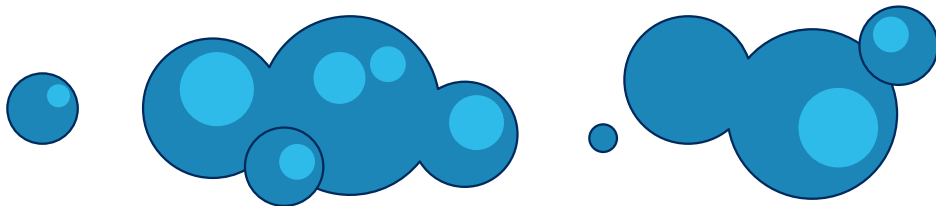
*это решение какой-либо проблемы. Одна и та же покупка может быть решением совершенно разных проблем. Если продавец понимает, в чем проблема, то ему легче предложить решение. Решение всегда связано с выгодами продукта или услуги.*

## ВЫГОДЫ И ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОДУКТОВ



Давайте попробуем понять, что означает выгода продукта и что есть характеристика, сформулировать вывод о том, что именно покупают – выгоды или характеристики, а также ответить на вопрос, что важнее – выгоды или характеристики? Вот три вопроса, на которые нам надо знать ответы.

Начнем с первого. Для того, чтобы мы ответили на вопрос о сути выгод и характеристик продуктов, ознакомимся с одной историей...



# ИСТОРИЯ ПОКУПКИ СТИРАЛЬНОЙ МАШИНЫ

Мини-пьеса

Действующие лица:



**Дамиль**

Первый продавец.



**Ажар**

Покупательница.  
Пожилая женщина,  
в технике не разбирается.



**Камиль**

Второй продавец.

КМФ·ДЕМЕУ



**Действие происходит в большом супермаркете техники,  
в отделе стиральных машин.**



**Ажар (размышляет вслух):**

Ну что же мне делать? Пришла вот выбрать стиральную машину, а их тут такое количество... Как в них разобраться? Ну, допустим, я свой бюджет на стиральную машину знаю. Больше, чем есть, не потрачу. Но даже и за эту сумму можно столько разных марок купить. А как узнать, какая из них получше будет? Все такие красивые, белые, с кнопками. Ну, вот же есть продавец. Вот он-то мне и поможет. Сынок, помоги мне, пожалуйста, подобрать подходящую стиральную машину!

**Дамиль:**

Слушаю Вас. Что Вас интересует?



**Ажар:**

Хочу приобрести стиральную машину. С суммой я определилась. Но тут примерно за такую же цену несколько машин продается. Вот они тут все в этом ряду стоят. А как из них выбрать я и не знаю. Помогите мне, сынок!

**Дамиль (говорит скороговоркой):**

Ну, все зависит от того, что Вы хотите, какие характеристики ищете. Все характеристики машин написаны на карточках, прикрепленных к машинам. Читайте и выбирайте – здесь все написано. Значит так, Вам надо выбрать: какой Вы хотите тип машины – с вертикальной или горизонтальной загрузкой. Потом решите, какой класс энергопотребления – по классу А, В и С или F, G? А может, промежуточного класса D и E? Ну и конечно, какой Вы хотите барабан – пластиковый или из нержавеющей стали? Видите, все просто, все написано. А да, еще определитесь, с каким Вы хотите управлением: механическим или с электронным. Ну, те, что с электронным, будут дороже. Вы решите и позовите меня, и тогда я Вам помогу подобрать нужные характеристики. А сейчас извините – меня ждет другой клиент.



**KMF ДЕМЕУ**

**Ажар (по мере того, как она слушает объяснение Дамиля, ее глаза все округляются и на лице все больше и больше замешательства):**

Да, ну и объяснил... Загрузка, класс какой-то АБВГД и бак. А какой я хочу бак? А какой я должна хотеть бак? Я не хочу никакой бак, я хочу просто хорошую стиральную машину! Ну, вот еще один продавец, спрошу-ка у него про бак и все такое...



**Камиль:**

Вижу, Вы хотите что-то спросить. Слушаю Вас, что Вас интересует?



**Ажар:**

Да, дорогой, спасибо, что подошел. Вот интересуюсь стиральной машиной. Мне тут другой мальчик помогал. Сказал, что мне надо выбрать загрузку и какой-то класс АБВГД и еще бак, а я в этом ничего не понимаю. Мне это все не нужно, мне нужна просто хорошая стиральная машина, чтобы не сломалась.

**Камиль:**

Не волнуйтесь, я Вам помогу. Вы где планируете поставить стиральную машину? Там места много?



**Ажар:**

Да где там много! В коридоре, так как в ванной не поместится.

**Камиль:**

Понятно, тогда я бы порекомендовал Вам вертикальную загрузку. Такие машины малогабаритные. Покупая их, Вы покупаете экономию пространства. И Вам нужна такая машина, которая расходует меньше воды. Чем меньше расход воды, тем меньше тратится электроэнергии и стирального порошка. Следовательно, покупая машину класса А, В и С, Вы покупаете экономию электроэнергии. Шумоизоляция для Вас очень важна?



**Ажар:**

Да нет, я и так не очень хорошо слышу. А когда внуки приезжают, то они спят в дальней от коридора комнате.

**Камиль:**

Тогда можно выбрать долговечность. Преимущества пластиковых барабанов в том, что они не подвержены коррозии, поглощают вибрацию и гасят шум. Но с другой стороны, у них есть и недостаток – они хрупки по сравнению с барабанами из нержавеющей стали, а значит, могут чаще ломаться. Тут уж решать Вам.





**Ажар:**

Ой, спасибо тебе, сынок, вот так растолковал! Теперь мне понятно, что не загрузку я покупаю, а экономию места в доме, не класс АБВГД, а меньшую плату за электроэнергию и не бак, а надежность работы машины.

**Дамиль (подходит к Ажар):**

Вот я и освободился. А Вы определились с характеристиками, бабушка?



**Ажар:**

Определилась, дорогой!

**КОНЕЦ**

После прочтения пьесы, попробуем ответить на следующие вопросы

- **Что произошло в магазине? В чем отличие помощи в выборе товара Дамиля и Камиля?**
- **Кто из продавцов говорил о характеристиках, а кто о преимуществах стиральной машины? Что лучше помогает покупателю определиться с выбором?**
- **Сформулируйте определение преимуществ и характеристик продукта.**
- **Какая связь между преимуществами и характеристиками продукта?**

Для начала определимся с терминами

## **ХАРАКТЕРИСТИКИ ТОВАРА –**

*это то, чем обладает сам товар. Вес, цвет, скорость, размер, длина, что угодно.*

## **ПРЕИМУЩЕСТВА ТОВАРА –**

*то, чем в итоге обладает покупатель. Никому не нужен класс энергопотребления стиральной машины X. Ничего подобного! Клиент покупает не латинские буквы A, B, C, а удобство использования, уверенность и экономию пространства. Например, серебристый цвет мобильного телефона – малозначительная деталь! А вот стильный аксессуар, который способен уподобить клерка боссу – то, за что стоит расстаться со своими деньгами.*

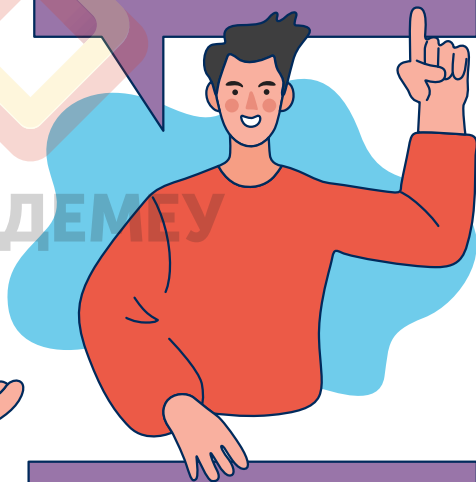
Итак, что именно покупают люди? Покупают *преимущества*. Однако, преимущества сами по себе не возникают. Они – следствие характеристик. Как же нам тогда ответить на третий вопрос этой сессии – что важнее: преимущества или характеристики?

Одинаково важны и преимущества, и характеристики продуктов. Характеристики это – нейтральные факты, данные о свойствах продуктов, информация. Еще используют термин “спецификации”. Преимущества демонстрируют то, как эти характеристики помогают потребителям при использовании продуктов. Потребитель хочет знать – что это мне даст? Начинать надо с преимуществ, так как это именно то, что покупают люди, но надо хорошо знать характеристики, так как это то, что обеспечивает преимущества. Без характеристик не может быть преимуществ.

Чтобы закрепить этот вывод и получить навык превращения характеристик в преимущества, давайте сделаем еще одно упражнение.

**Ваш товар** – пакеты для мусора емкостью 120 литров изготовлены из полиэтилена высокого давления толщиной 35 мк. Цвет черный. Позволяют удобно хранить и транспортировать отходы. В рулоне 20 пакетов, разделенных полосой для отрывания. Размер одного пакета – 68×110 см.

**Задание:** представьте преимущества пользования пакетами для мусора, не называя характеристики и не называя сам продукт.



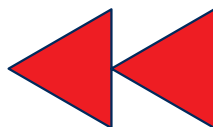
Представим преимущества данного товара следующим образом: вместительность, не маркий цвет, абсолютно плотная текстура, удобство использования, экономия средств.



## Итак, подведем итог данной сессии

Люди покупают не характеристики, а преимущества продуктов. Следовательно, хороший продавец всегда готов представить, в чем же будет состоять преимущество или выгода от потребления продукта или услуги? Но это не означает, что покупателей совершенно не интересуют характеристики. Они важны на определенном этапе, когда покупатель хочет знать, за счет каких именно характеристик он получит выгоду. Поэтому хороший продавец также должен быть хорошо осведомлен о характеристиках продукта или услуги и уметь возвращать их в выгоды для клиентов.

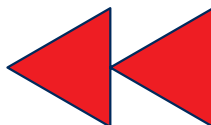
**Формулировка выгоды – что это мне дает?**  
**Выгоды не возникают сами по себе, их создают характеристики продуктов.**



**Ошибка – начинать с характеристик!**

**Ошибка – недооценивать значение характеристик, т.е. знание продуктов!**

**Конкурентное преимущество – “чем наше предложение лучше”.**



# ПРОЦЕСС ПРОДАЖИ И КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ КАЖДОГО ЭТАПА

Понимая процесс продаж и зная навыки, необходимые в процессе продаж, мы увеличим свою прибыль. Этапы процесса продаж – это то, из каких обязательных элементов состоит этот процесс. Другими словами, что будет обязательно происходить во время продажи, если представить, что продавец и покупатель общаются между собой? У нас получится примерно вот такой список действий:

- |                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>1.</b> встреча;             | <b>6.</b> возможно, предложение скидки;             |
| <b>2.</b> приветствие;         | <b>7.</b> возможно, нежелание клиента купить товар; |
| <b>3.</b> вопросы к продавцу;  | <b>8.</b> возможно, покупка;                        |
| <b>4.</b> пояснения про товар; | <b>9.</b> заключение разговора, прощание.           |
| <b>5.</b> возможно, торг;      |   |



Теперь давайте попробуем этот процесс упорядочить и выделим определенную последовательность этапов. Чтобы легко было запомнить, мы предлагаем модель процесса продаж под названием “ВИРАЖИ”. Это аббревиатура, но само слово несет некоторую символику. Процесс продаж, как дорога с виражами (крутыми поворотами), и зачастую от продавца зависит, как он эти виражи преодолет и выйдет ли на финишную прямую заключения сделки.

## В.И.Р.А.Ж.И.

внимание	инициатива	рекация	акценты	желание	интерес
----------	------------	---------	---------	---------	---------

Вот перед Вами 6 этапов процесса продаж. Конечно, это условные этапы. Их всех может и не быть в каждом процессе продажи. Например, покупатель может приобрести товар, не торгуясь и не высказывая возражений, тогда этап по работе с возражениями будет отсутствовать. Но это – типичные стадии развития взаимодействия покупателя и продавца, и поэтому мы остановимся на каждом из них.

Все начинается с **внимания** покупателя к магазину, товару или продавцу... Без внимания не может быть интереса к покупке. После того как внимание привлечено, продавец должен проявить **инициативу** в выявлении проблемы покупателя. Это – инициатива. Мы говорим о “проблеме” в том контексте, в котором покупка – это решение проблемы покупателя. Выявив проблему, или потребность, или по-

желания клиента, продавец реагирует предложением определенного продукта или услуги. Это – **реакция**. Зачастую покупатель высказывает определенные сомнения или возражения, на которые также надо реагировать продавцу. Ему необходимо расставить правильные **акценты** в отношении преимуществ и характеристик товара. Задача продавца привести к следующему этапу – **желанию** покупателя приобрести товар и совершить сделку. Но после приобретения товара процесс еще не закончен. Важно проявить к клиенту **интерес** даже после завершения сделки, а также и в том случае, если последняя не была заключена.

Мы с Вами последовательно разберем каждый этап и выясним, каковы ключевые моменты каждой стадии процесса и где совершаются основные ошибки продавцов.

# ЭТАП “ВНИМАНИЕ”

## Как привлечь внимание?

*Ниже мы рассмотрим некоторые способы привлечения внимания для начала разговора.*

### Зачем мы говорим о погоде?

Потому что нам необходимо достичь некоторого согласия в самом начале общения, чтобы “растопить лед”. Также, если по какому-то вопросу мы с собеседником сходимся во мнении, то есть большая вероятность, что и дальше наши мнения совпадут.

### О чем нам нравится говорить?

О нас. Людям интересно говорить о самих себе, поэтому центром общения должен стать покупатель (а не магазин или товары).

### Проявление симпатии – о чем это?

Это о том, что люди хотят нравиться. Проявите симпатию к клиенту. Покажите, что он (она) Вам симпатичны. Для этого надо найти что-то привлекательное для Вас в покупателе. А чтобы это выглядело естественно и искренне, научитесь подмечать в людях позитивное и находить правильные слова, чтобы высказать это. А поможет нам комплимент.

Давайте разберемся, что значит комплимент на самом деле.

КМФ·ДЕМЕУ

**Комплимент** – форма похвалы, выражение одобрения, уважения, признания или восхищения. Это – обязательно реальный факт, который восхищает, но который может быть вербально несколько преувеличенным. Комплименты – простое, но мощное средство, помогающее устанавливать хорошие отношения с другими людьми. Их говорят по разным причинам, но все они обычно доставляют удовольствие и поднимают Вашу самооценку. Наша симпатия к человеку, как правило, начинается с того, что он умело подчеркнул некое наше достоинство. Говоря комплимент, Вы должны быть честны и откровенны. Ваши слова не должны содержать в себе ярко выраженной лести. Когда Вы произносите искренний комплимент, Вы сосредотачиваетесь на другом человеке, Вы ищете в нем положительные качества, и Ваше мнение о нем становится все более положительным. Считается, что когда человек говорит другому приятные слова, он

поднимает собственную самооценку. Потому что нужна определенная доля уверенности в себе, чтобы замечать хорошие качества в других людях и озвучивать эти мысли. Кроме того, внимательность и умение подмечать положительные качества в других, поможет Вам замечать больше хорошего в Вас самих. Чаще всего, люди делают комплименты по поводу каких-либо внешних факторов (внешней красоты, одежды, прически, внешних атрибутов и т. д.).



**Но Вы должны научиться делать комплименты не по поводу внешности!**

Это всегда к месту и никогда не вызовет двусмысленности. Например, можно похвалить человека за его осведомленность в том или ином вопросе.

## **ИТАК, КОМПЛИМЕНТ –**

**это незначительное преувеличение какого-либо достоинства, особенно того, которое собеседник хотел бы видеть в себе.**

### **Некоторые правила комплиментов**

- **Комплимент на фоне антикомплимента себе**, например: “Меня восхищает Ваша пунктуальность, у меня не всегда получается работать по намеченному графику”.
- **Реальный факт – основа комплимента**, поэтому не придумывайте то качество, каким собеседник на самом деле не обладает.
- **Сила улыбки**. Заметьте, что очень трудно не улыбнуться в ответ на улыбку собеседника.
- **Короткий, простой, понятный**. Избегайте двусмысленности.

- **Спросите имя покупателя.** Человеку приятно слышать свое имя. Следовательно, очень важно, чтобы продавец обращался к покупателю по имени. Как запомнить имя человека? Повторите его сразу же после того, как Вам представили человека. Проведите ассоциацию со знакомыми Вам людьми с похожими именами. Повторите имя мысленно, если вслух это сделать не возможно. Сделайте себе установку на то, чтобы запомнить имя. Представьте сами, чтобы клиент знал, кто с ним работает.

## ЭТАП “ИНИЦИАТИВА”

**Что здесь важно?**

**Инициатива по выявлению проблемы или потребности покупателя.**

**Выявление личных пожеланий.**

**Выявление проблем путем задавания вопросов и слушания.**

“Инициатива” – это второй этап процесса продаж. Инициатива со стороны продавца помогает выявить проблемы клиента, его потребности, пожелания, если они уже сформированы. Иногда клиент не осознает их. Например, сегодня мы не представляем нашу жизнь без мобильных телефонов. А могли ли мы испытывать желание их иметь, когда мы не знали, что такое мобильный телефон? То есть, изобретатели мобильной связи ориентировались не на пожелания потребителя, а на его потребность в мобильной коммуникации.

Так и продавец, должен учитывать пожелания покупателя, но мыслить, выходя за их пределы, и смотреть в корень потребностей. Таким образом, этот этап дает возможность выявить,

как с помощью продукта решить проблему клиента. Продавец задает вопросы, и от того, насколько умело он это делает, будет зависеть его понимание проблемы покупателя.

Очень важно задавая вопрос, понимать и предполагать, какой ответ мы на него получим. Поэтому тактика задавания вопросов – это тактика Вашей продажи. В этом нам поможет приведенная далее таблица.



	ЦЕЛЬ	ПРИМЕР	РЕЗУЛЬТАТ
Открытые вопросы	Помогают начать разговор, выявляют информацию об уровне знаний и навыков отношений, потребностях участников.	Что Вы думаете? Каково мнение? Как? Что Вы знаете по поводу..? Как Вы это делаете?	Клиент может раскрыть много информации, рассказывая свои потребности, отношение к продуктам.
Альтернативные вопросы	Позволяют выявить приоритеты, заставляют мыслить в определенных рамках.	Что для Вас важнее: (...) или (...)?	Получаете искомый ответ в силу условий вопроса.
Закрытые вопросы	Требующие односложного ответа. Клиент подтверждает или опровергает что-либо, дает конкретный ответ.	Правда ли, что..? Сколько? Когда? Есть ли..?	Контроль, проверка понимания, результаты подсчетов, получение конкретной информации, заключенной в односложном ответе.

## СЛУШАТЬ КЛИЕНТА

*не менее важно, чем задавать вопросы. Заметьте, собеседнику необходимо подтверждение того, что его слушают, им интересуются, он – важен.*

**Давайте закрепим навыки задавания вопросов.**

**Приемы активного слушания:**

- 
- вопросы;
  - признание ценностей собеседника;
  - повтор;
  - реплики;
  - ведение записей;
  - перефразирование;
  - отражение чувств собеседника;
  - уточнения;
  - подведение итогов.

Когда мы имеем информацию о покупателе, мы понимаем, в чем его проблема или что он (она) ищет, мы можем отреагировать. Следовательно, следующая стадия – реакция.

**КМФ·ДЕМЕУ**

## **ЭТАП “РЕАКЦИЯ”**

**Что здесь важно.**

**Реакция кого или на что?**

**На информацию о проблемах, интересах клиента,  
на выявленные потребности.**

**Предложение выгод, преимуществ продукта.**

**Пояснение характеристик продукта.**

Мы с Вами уже знаем много о выгодах и характеристиках продуктов и услуг. Сейчас мы подошли к следующему этапу в процессе продаж. Именно тогда, когда это знание и некоторые навыки, которые мы получили в формулировке преимуществ, должны нам пригодиться.

Формулировка выгоды в глазах клиента – это ответ на вопрос: **“Что это мне дает?”** Выгоды не возникают сами по себе, их создают характеристики продуктов. Однако, есть два нюанса. Как мы уже выяснили в одной из прошлых тем, начинать разговор с характеристик товара – ошибка. Но ошибкой является и недооцененность значения характеристик, т. е. знания продуктов. Также, важно использовать такое понятие, как конкурентное преимущество – чем наше предложение лучше. Тем самым, Вы сможете подтолкнуть клиента сделать правильный выбор.

Однако, не всегда наши предложения продуктов или услуг и те преимущества, которые мы предлагаем потребителям, воспринимаются. Клиенты имеют право на сомнения или недоверие к продукту или информации продавца, могут высказывать свои возражения. Вспомните себя в роли покупателей. Ведь мы тоже не всегда соглашались с мнением продавцов или вообще бренда по поводу предлагаемого продукта.

Итак, мы подошли к следующему этапу процесса – “Акценты”.

---

## **ЭТАП “АКЦЕНТЫ”**

**КМФ·ДЕМЕУ**  
*Что здесь важно.*

***Акценты на что? Услышать возражение клиента.***

***Отреагировать на возражения.***

***Уточнить взаимопонимание и правильно расставить акценты в отношении предложенного продукта.***

Итак, на этом этапе нужно уметь услышать возражение клиента и правильно на него отреагировать. Ответьте на вопросы:

- **“Как Вы видите роль возражений в процессе продажи?”**
- **“Какую тактику для работы с возражениями Вы используете?”**

Возражения – это позитивный фактор. Они дают продавцу возможность понять, в чем клиент не согласен с продавцом. Не надо бояться возражений. К ним надо относиться как к очередному этапу процесса продажи.

## ПРОЯВЛЯЕМ ЭМПАТИЮ.

Важно в процессе работы с возражениями проявить эмпатию. Эмпатия (от греч. *Empatheia* – сопереживание). Это постижение эмоционального состояния, проникновение в чувства, в переживания другого человека, понимание его эмоций и поступков. Проявляя эмпатию, мы можем не соглашаться с мнением человека, но понимаем, почему он совершает те или иные поступки или высказывает те или иные мысли. Итак, эмпатия поставит нас в один ряд с клиентом, нивелирует барьер, конфликт, который возникает в результате разного взгляда на товар. Проявляя эмпатию, Вы проявляете свое понимание того, почему у клиента могут быть сомнения или возражения по поводу товара, Вы соглашаетесь с его правами иметь эти сомнения.



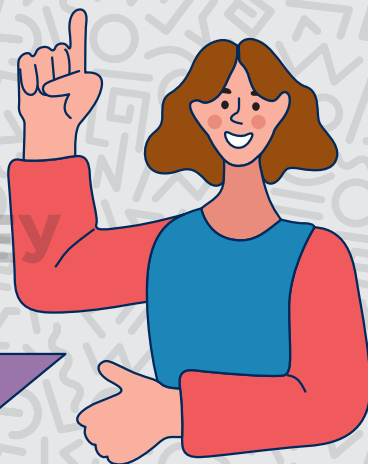


## **НИКОГДА НЕ СПОРИМ С КЛИЕНТОМ.**

*Почему важно не спорить с клиентом? Да потому, что спор приведет Вас в тупик. Гораздо лучше оставить возможность для клиента поменять свое мнение не потеряв лица. Не спорьте, не доказывайте свою правоту и, тем самым, неправоту клиента, не “припирайте его к стенке” доказывая, что Вы правы.*

## **ПРИЗНАЕМ ПРАВО КЛИЕНТА НА СОМНЕНИЯ И ВОЗРАЖЕНИЯ.**

*Признайте право покупателя на возражения, продемонстрируйте, что Вы его понимаете и определите тип возражения.*



## **ОПРЕДЕЛЯЕМ ТИП ВОЗРАЖЕНИЙ.**

*Определив тип возражения, Вам легче будет найти аргументы в работе с ним.*

### ТИП ВОЗРАЖЕНИЯ

### ЧТО ЭТО ОЗНАЧАЕТ



**1. Клиент не высказывает возражений.**

Но это не означает, что их нет. Пока клиент не выскажет, что его беспокоит, нет смысла продолжать беседу. Необходима обратная связь.

**2. Клиент демонстрирует свою осведомленность и не слышит доводы продавца.**

Обычно когда продавец демонстрирует свои знания и использует сложную терминологию. Перейдите на простой язык и на уровень клиента.

**3. Субъективное возражение (не зависит от продукта).  
“Всё китайское – плохого качества”.**

Я понимаю Ваше отношение, к сожалению, на рынке много дешевого и некачественного товара. Мой товар действительно из Китая, и позвольте я расскажу Вам об этой фирме...”

**4. Объективное возражение (связано с продуктом).**

Продавец выясняет, что именно не устраивает клиента и, по возможности, предлагает решение или компенсацию за счет других преимуществ.

**5. Возможность оттянуть решение.**

Клиент сомневается. Возможно, необходимы дополнительные подтверждения правильности решения.

Мы покажем несколько способов, как преодолеть возражения

## МЕТОДЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ ВОЗРАЖЕНИЙ

### МЕТОД №1

**Демонстрация соглашения и выявление реальной причины сомнений.**

**Пример возражения:** “Я еще не готов принять решение.”

### ПРИМЕР

**Согласитесь с клиентом в его праве на сомнения и, выяснив реальную причину, действуйте соответственно.**

**Пример:** “Понимаю, а какая еще информация Вам необходима, чтобы сделать свой выбор?”

### МЕТОД №2

**“Бумеранг”.**

**Пример возражения:** “Почему этот товар продается только целой упаковкой?”

### ПРИМЕР

**Превратите недостаток в достоинство.**

**Пример:** “Я понимаю, что нежелательно покупать больше, чем необходимо сегодня, при этом важно то, что единица товара в упаковке гораздо дешевле, чем если бы Вы покупали ее отдельно. Качество хорошее, и по цене гораздо выгоднее.”

### МЕТОД №3

**Референтный.**

**Пример возражения:** “Я никогда не покупала такое постельное белье, которое не надо гладить.”

### ПРИМЕР

**Приведите примеры действий референтных групп (других клиентов, которые могут служить примером).**

**Пример:** “Понимаю Вас, я тоже привыкла к хорошо выглаженному белью. Вместе с тем, сегодня много наших многодетных клиентов пользуются этим вариантом постельного белья и благодарят меня за сэкономленное на глажке время.”

## МЕТОД №4

**Компенсация (клиент, по сути, прав).**

**Пример возражения:** “Эта краска так долго сохнет...”

## ПРИМЕР

**Нивелируйте недостаток, компенсируя его другим преимуществом.**

**Пример:** “Соглашусь с Вами в том, что масляные краски сохнут дольше других. В то же время они значительно дешевле! В этом их преимущество. Вы сможете экономить на краске, и за счет этого купить те обои, которые Вам так понравились.”

## МЕТОД №5

**Превентивный.**

## ПРИМЕР

**Если Вы ожидаете возражения, можно озвучить его, не дожидаясь, пока его озвучит клиент, и найти соответствующую аргументацию.**

**Пример:** “Гарантия на это изделие не два, а один год. Хочу обратить Ваше внимание на это. И при этом никто из клиентов пока не жаловался на поломки.”

## НЕ ВСЕГДА

*возражения следуют в хронологическом порядке, соответствующем этапам процесса продаж. Они могут возникнуть в любой момент общения с покупателем. Но, когда бы они ни возникли, тактика работы с возражениями остается прежней.*



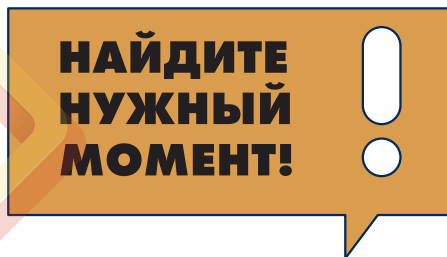
## ЭТАП “ЖЕЛАНИЕ”

Мы подошли к следующему этапу под названием “Желание”. Что важно на данном этапе, и о каком желании идет речь? Кроме желания со стороны клиента купить товар, а желания со стороны продавца продать товар, есть еще одно желание покупателя, которое чаще всего не осознается ни покупателем, ни продавцом. Это подтверждение правильности выбора. При совершении покупки мы всегда (осознаем мы это или нет) хотим получить подтверждение правильности наших действий. И чем дороже покупка, тем важнее для нас это подтверждение. Иногда это оправдание траты денег, если товар достаточно дорогой. Иногда это подтверждение правильности выбора вида, модели, если товар достаточно сложный (техника, сложные услуги). Вряд ли понадобится подтверждение правильности выбора при покупке простых базовых товаров, хотя и покупка соли иногда может сопровождаться такими словами: “Эта соль дороже обычной, так как она обогащена йодом. Вы не пожалеете, что приобрели ее, потому что ее употребление предупреждает заболевания гриппом и регулирует деятельность щитовидной железы”.

Такие фразы, как “Вы сделали правильный выбор”, “Отличное решение”, “Это то, что Вам нужно”, “Вы не

пожалеете о своем выборе” и т. д. необходимы покупателям, и не жалейте на них слов!

Желание клиента купить должно быть завершено покупкой! Не ждите, когда клиент сам проявит инициативу. Предложите завершение сделки самостоятельно. Конечно же, речь идет о более сложных товарах, чем товары первой необходимости, такие как продукты питания, лекарства, и т. д.



**Нужный момент** – это момент, когда вся информация от клиента получена, и все преимущества и характеристики продукта озвучены; возражения высказаны, и аргументы в пользу товара представлены. Продавец должен почувствовать, что больше добавить нечего и предложить завершение покупки.

Найдите правильные слова! Завершение сделки, покупка – это начало последующих взаимоотношений с покупателем. И нам пора перейти к заключительному этапу процесса продаж – «Интерес».

# ЭТАП “ИНТЕРЕС”

**Что здесь важно: интерес к чему или к кому.**

Вне зависимости от того, состоялась ли продажа, проявите интерес к клиенту. Выскажите благодарность за время и внимание. Такое поведение не останется незамеченным – в следующий раз клиенту будет приятно вернуться к Вам за покупкой. В конце встречи договоритесь о последующих контактах – Вы можете предложить клиенту бесплатную рассылку уведомлений о поступлении нового товара, расширении ассортимента или о предоставляемых скидках. Проявите такие же позитивные эмоции, как и в начале встречи. Дайте свои рекомендации о приобретенном товаре.

**В следующей таблице приведены примеры проявления интереса к клиенту при завершении процесса продажи**



## Продажа удалась

- Спасибо, что зашли к нам!
- Вы приняли правильное решение!
- Вы не пожалеете!
- Вы убедитесь в качестве нашего товара!
- Рекомендации.



## Продажа не удалась

- Спасибо, что зашли к нам!
- Заходите, мы получаем новый товар, у нас будут скидки!
- Вот наш телефон.
- Я постоянно буду держать Вас в курсе!
- Для нас важно Ваше мнение!
- Позвольте связаться с Вами через...

**На этом мы закончили рассмотрение всех этапов продаж.  
Желаем Вам только успешных продаж и хороших клиентов!**



# МАРКЕТИНГ ДЛЯ МИКРО- И МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

## Содержание программы

- 1.** Что такое маркетинг и для чего он нужен?
- 2.** Традиционные элементы “Маркетинг MIX”.
- 3.** Дополнительные элементы “Маркетинг MIX”.

В данной теме мы с Вами сможем: пояснить суть и необходимость маркетинга; описать все элементы маркетинг MIX; получить навыки разработки своей системы “Маркетинг MIX”.

“Загадка маркетинга заключается в том, что он, будучи одним из старейших видов человеческой активности, считается, тем не менее, одним из новейших разделов науки о бизнесе.”

**Майкл Баркер.**



## КМФ·ДЕМЕУ

Парадокс нашего обучения заключается в том, что Вы будете учиться тому, что делаете с первого момента Вашего бизнеса. Хотите Вы того или нет, осознаете Вы это или нет, но каждый предприниматель озабочен такими вопросами, как:

- **Какой продукт или услугу производить?**
- **Что продавать?**      ● **Как продавать?**      ● **Кому продавать?**
- **Какую рекламу использовать?**

А также многими другими вопросами, которые направлены на Вашего потребителя и на Ваш бизнес. В истории человечества торговля существовала всегда. Она возникла с момента появления в человеческом поведении такого феномена, как обмен. А значит, и ответы на вышеназванные вопросы тоже всегда волновали торговцев. А раз волновали, значит, они находили приемлемые для себя и соответствующие времени и условиям ответы на них. При этом марке-

тинг, как наука, сформировался относительно недавно, приблизительно в начале прошлого века. Вот и получается, что маркетинговая деятельность велась всегда, а наука о маркетинговом управлении очень молода. Вот так и Вы, занимаясь бизнес-деятельностью, обязательно выполняете маркетинговые функции, но, возможно, никогда не задумывались над тем, как это делать профессионально, учитывая правила маркетинга, как раздела управления бизнесом.

Прежде чем продолжать тему, давайте ознакомимся с различными определениями маркетинга.

“Маркетинг – это Ваше любое действие по приобретению или удержанию клиента.”

**Рик Кренделл.**



“Маркетинг – это решение проблем Ваших клиентов с выгодой для себя.”

**Рендел Чэпмен.**

Это определение является коротким и простым. Но при всей незамысловатости определения, оно очень точно обозначает сущность всех действий маркетинга. Что бы мы ни делали, какие бы действия в бизнесе ни совершали, если эти действия способствуют решению проблем клиентов, и при этом бизнес получает выгоду (прибыль), то значит, эти действия – наш успешный маркетинг.

“Маркетинг – это весь бизнес, рассматриваемый с точки зрения его окончательного результата, то есть с точки зрения потребителя.”

**П. Друкер.**



Заметьте, что в этих определениях основной акцент делается на интересах потребителя. То есть весь Ваш бизнес должен быть ориентирован на конечную цель – покупателя.



“Маркетинг – это процесс определения, предсказания и создания потребительских потребностей и желаний и организации всех ресурсов компании для удовлетворения их с большой общей прибылью для компании и потребителя.”

**Берни Гудрич.**

“Маркетинг – это выполнение действий, направленных на достижение целей организации посредством предвидения потребностей покупателя или клиента и направления потока, удовлетворяющих эти потребности товаров и услуг от производителя к покупателю или клиенту.”

**Э. Дж. Маккарти.**



КМФ·ДЕМЕУ

Обратите внимание на ударение в данном определении. Оно направлено на выявление потребностей клиентов и удовлетворение их путем соответствующих товаров.

Вы вправе отдавать предпочтение любому из названных и не названных (а их есть большое количество) определений маркетинга. Одно единственное не существует. Вы даже можете сформулировать Ваше собственное определение. Важно то, чтобы Вы правильно понимали, что за любыми Вашими предпринимательскими действиями должна лежать цель удовлетворения потребностей клиентов, а бизнес призван приносить собственникам прибыль. И тогда при соблюдении этих двух условий Ваш маркетинг будет правильным определением. Определения маркетинга отвечают на вопрос – для чего он нужен.

Маркетинг ориентирует предпринимателей на те действия, которые помогут найти нужный продукт, отвечающий потребностям клиентов и определить действия, необходимые для того, чтобы этот продукт был приобретен и принес потребителям удовлетворение.

Мы дали определение маркетингу, но этого мало, чтобы правильно организовать маркетинговую работу в своей фирме. Теперь нам надо разобраться, как все то количество функций, которое Вы справедливо назвали в числе маркетинговых действий структурировать и получить навык разработки своей системы маркетинга. Лучше всего функции маркетинга систематизированы в так называемом комплексе “Маркетинг MIX”. Для того, чтобы с ним разобраться перейдем к следующей теме.

## ТРАДИЦИОННЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ “МАРКЕТИНГ MIX”

На ниже приведенном рисунке Вы видите четыре традиционные элемента так называемой системы “Маркетинг MIX” (ММ). Еще ее называют системой четырех “Р” по первым буквам слов, которые в английском языке соответствуют названиям элементов: Product (продукт), Price (цена), Place (место), Promotion (продвижение).



“Маркетинг MIX” означает, что все элементы системы связаны, нельзя выделить более важный или менее важный элемент – настолько значимы они все. И “MIX” (т. е. смешивание или объединение элементов) представляет набор инструментов, с помощью которых маркетологи стараются воздействовать на спрос на товар и наилучшим образом удовлетворить клиентов. Мы рассмотрим все элементы комплекса и поставим перед собою те задачи, которые должен выполнять маркетинг в наших компаниях.



## ПРОДУКТ (PRODUCT)

**Уровни продукта. Характеристики и преимущества продукта.  
А если продукт – услуга?**

Мы рассмотрим продукт с точки зрения его уровней, характеристик и преимуществ. И еще, в этой теме мы обсудим, в чем отличие материальных продуктов от нематериальных, и какие выводы мы, как маркетологи, должны из этих отличий вынести. Разработчику при создании товара нужно воспринимать идею на трех уровнях: **товар с подкреплением, товар в реальном исполнении, товар по замыслу.**



- Товар по замыслу
- Товар в реальном исполнении
- Товар с подкреплением

**Первый уровень** – замысел товара. На этом уровне речь идет еще не столько о реальном предмете или услуге, сколько о тех потребностях, которые будущий товар должен удовлетворить. Например, косметика задумывается как средство сделать человека внешне красивым, дрель – как средство производства отверстий и т. д.

---

**Второй уровень** – предмет или услуга в реальном исполнении. На этом уровне товар должен обладать следующими характеристиками: набором необходимых свойств, уровнем качества, специфическим оформлением, марочным названием и специфической упаковкой. Например, губная помада и дрели – это товары в реальном исполнении.

---

**Третий уровень** – товар с подкреплением. Это, собственно, товар с прилагающимися к нему дополнительными услугами и выгодами, которые вместе и составляют подкрепление. Это могут быть привлечение личного внимания к покупателям, доставка товара на дом, гарантия возврата денег, накопление условных пунктов для скидок, участие в розыгрышах и т. д. Идея подкрепления товара заставляет участников рынка присмотреться к существующей у клиента системе потребления в целом, к тому, как покупатель товара комплексно подходит к проблеме, которую он пытается решить благодаря использованию товара. При таком подходе имеется возможность выявить и применить наиболее эффективные с точки зрения конкуренции способы подкрепления своего товарного предложения.

---

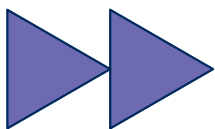
На каком уровне обычно происходит конкуренция? Чем может выделиться товар? Обычно на втором и на третьем, если только Вы не производите нечто совершенно уникальное, и никто не предлагает подобной выгоды или услуги. Например, если бы Вы предлагали сегодня аппарат для общения посредством телепатии, то важен был бы первый уровень, так как кроме Вас никто такой товар не продает. Но как только появляется еще один производитель аппаратов чтения мысли на расстоянии, Вам придется задуматься о втором, а потом, со временем и с усилением конкуренции, и о третьем уровнях.

***Чем менее уникален продукт,  
тем больше конкуренция на третьем уровне!***

Подведем итог - зная уровни товара, мы понимаем, на каком уровне конкурировать и что именно уникального мы можем предложить.

# Характеристики и преимущества продукта. Что покупают?

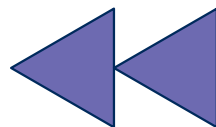
Характеристики – это описание продукта, факты о нем. Например, стол четырехугольной формы, высота может меняться от 60 до 75 см. Размер столешницы в сложенном состоянии 60 x 100 см, в разложенном – 120 x 100 см. Это было описание, спецификации. А теперь давайте ответим на вопрос – что это нам дает?



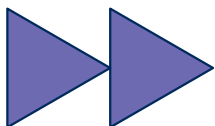
*Четырехугольная форма - Ваш стол всегда может стоять в углу и сэкономить Вам место в квартире –*

**ЭКОНОМИЯ МЕСТА.**

*Высота стола может меняться. Ваш журнальный стол превращается в обеденный при изменении высоты –*



**У ВАС ЕСТЬ ДВА СТОЛА.**



*Размер столешницы в сложенном состоянии – 60 x 100 см, в разложенном – 120 x 100 см,*

**ВЫ ВСЕГДА МОЖЕТЕ  
ПРИНЯТЬ В ГОСТЯХ  
БОЛЬШУЮ КОМПАНИЮ.**

Перевод характеристик в преимущества – это переход на более эмоциональный язык, это всегда ответ на вопрос: “Что мне это дает?”. Люди покупают не характеристики, а преимущества продуктов. Следовательно, хороший продавец всегда готов представить, в чем же будет состоять преимущество или выгода от потребления продукта или услуги. Но это не означает, что покупателей совершенно не интересуют характеристики. Они важны на определенном этапе, когда покупатель хочет знать, за счет каких именно характеристик он получит выгоду. Поэтому, хороший продавец также должен быть хорошо осведомлен о ха-

рактических характеристиках продукта или услуги и уметь превращать их в выгоды для клиентов. Из этого следует то, что мы должны учиться сами и учить наших продавцов превращать характеристики продуктов в выгоды для клиентов.

Понимая разницу между характеристиками продуктов и их преимуществами для потребителей (выгодами), мы должны научиться говорить с покупателями языком выгод. Покупатели покупают свои выгоды, но выгоды происходят из характеристик товара. Следовательно, нужно хорошо владеть характеристиками продуктов и уметь превращать их в преимущества для потребителей.



# ЦЕНА (PRICE)

Теперь мы переходим к следующему элементу “Маркетинг MIX”. Следующее “P” – это “Price” или “Цена”. Цена – неотъемлемая составляющая продукта, однако, мы выделяем ее как отдельный элемент, так как одни и те же товары могут иметь разную цену.

## Методы ценообразования

### РЫНОЧНЫЕ

Воспринимаемая ценность

Ценовые барьеры

Цена конкурентов

Текущий уровень цен

### ЗАТРАТНЫЕ

Маржинальные ценовые барьеры

Надбавка к издержкам

Мы с Вами разберем основные методы ценообразования, из которых два способа расчета цены опираются на себестоимость продукта, а четыре других модели основываются на факторах рыночной среды.

**К рыночным методам ценообразования относятся:** метод воспринимаемой ценности, метод ценовых барьеров, цен конкурентов и метод текущих цен.

**К затратным способам ценообразования относятся:** метод от маржинальной (предельной) прибыли продукта, на основе надбавки к издержкам производства и на основе учета полных издержек.

Используя затратные методы ценообразования, компания за отправную точку принимает текущую себестоимость продукта и, в зависимости от ее значения, устанавливает цену продажи. Такие методы подходят для компаний, не способных повлиять на себестоимость товара: например, для компаний торговли или для компаний с таким производством, в котором нельзя снизить затраты.

Рыночные методы, наоборот, за основу берут влияние рыночных факторов на стоимость продукта: восприятие потребителей, сформировавшиеся модели по-

ведения и спроса. Отправной точкой для расчета стоимости товара рыночными методами является идеальная цена продукта, обеспечивающая максимальный объем продаж и прибыли.

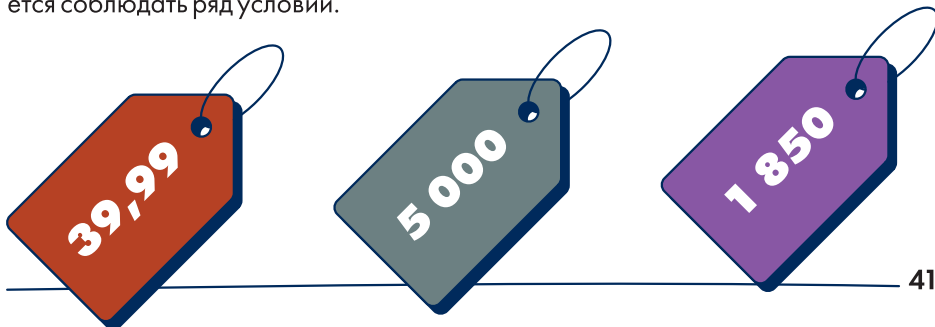
Рассмотрим подробно каждый метод ценообразования на наглядных примерах с готовыми формулами расчета и методическими рекомендациями.

## Ценообразование на основе воспринимаемой ценности

Способ ценообразования на основе воспринимаемой ценности строится на маркетинговом исследовании потребительского восприятия цены продукта. В основе метода заложено предположение о том, что потребитель будет считать стоимость товара приемлемой в случае, если цена совпадает с его представлением о ней. Другими словами:

- если цена на товар будет слишком занижена (по мнению потребителя), он откажется от покупки, так как будет сомневаться в качестве товара;
- если цена на товар будет слишком завышена (по мнению потребителя), потребитель откажется от покупки, так как не будет согласен платить;
- если цена на товар будет соответствовать представлениям потребителя о стоимости, вероятность покупки будет максимальной.

На первый взгляд выглядит все довольно просто: для расчета цены необходимо просто показать целевому потребителю готовый товар и спросить его о предполагаемой стоимости демонстрируемого продукта. Но на практике, чтобы добиться чистоты такого эксперимента и получить неискаженные данные, требуется соблюдать ряд условий.



## Формула расчета

Формула расчета стоимости продукта по методу ценообразования “Воспринимаемая ценность” выглядит следующим образом:

$$\text{Цена продукта} = PV \times k$$

- **Perceived Value (PV) = воспринимаемая ценность продукта;**
- **k — коэффициент корректировки воспринимаемой ценности (от 0,9 до 1).**

Зачем нужен коэффициент? Рассчитывая стоимость продукта по методу воспринимаемой ценности, рекомендуется сохранять положительную разницу между воспринимаемой стоимостью товара и реальной ценой, другими словами установить цену на товар так, чтобы она была немного ниже (примерно на 5-10%) от воспринимаемой ценности. В таком случае покупка товара будет казаться покупателю выигрышной.

## Реализация метода

Для установки цен по методу воспринимаемой ценности необходимо провести количественное исследование готового товара (с финальными характеристиками, упаковкой, размерами и т. д.) и максимально точно создать ситуацию совершения реальной покупки. Выглядит процесс исследования следующим образом:

- **потребителю демонстрируется готовый товар компании в окружении конкурентов без цены;**
- **товары-конкуренты, наоборот, имеют ценник с реальной ценой. Потребителю задается вопрос: сколько, по его мнению, должен стоить товар компании?**

Очень важно, чтобы потребитель видел цены на конкурентные товары, так как они позволяют ему сформулировать точку отсчета для цены нового продукта компании, принимающего участие в исследовании. Названная цена и будет являться воспринимаемой ценностью товара.

# Ценообразование на основе ценовых барьеров

Формула расчета стоимости продукта по методу ценообразования “воспринимаемая ценность” выглядит следующим образом.

- Дешевые –**  
товары экономичного сегмента с базовыми характеристиками, низкого качества.
- Дорогие –**  
товары высокого качества известных марок, импортные, с улучшенными характеристиками.
- Обычные –**  
товары массового производства, неизвестные марки, хорошего качества, характеристики базовые + некоторые улучшения и дополнения.
- Премиальные –**  
товары премиум-класса, имиджевые, статусные, от известных марок.

В основе метода лежит предположение, что потребитель формирует представление о приемлемой цене товара на основе ценовых кластеров (цен на группы товаров). Каждый ценовой кластер представляет собой коридор цен товаров “от и до”, и по мнению потребителя имеет определенные характеристики. Представление о ценовых кластерах (или ценовых барьерах) формируется в сознании целевой аудитории в результате накопления опыта о покупках на рынке.

Формирование ценовых кластеров вызвано необходимостью потребителя разделить бесчисленное множество товаров на “дешевые”, “обычные”, “дорогие” и “премиальные”, что позволяет экономить время на выбор нужного продукта. Не существует универсальных ценовых кластеров, они индивидуальны для каждого рынка и могут быть определены в ходе количественного потребительского исследования.



Для расчета цен с помощью описанного способа ценообразования первым шагом требуется провести исследования потребителей на предмет восприятия ценовых барьеров. В рамках исследования выявить имиджевые характеристики каждого кластера и оценить, в какой ценовой сегмент попадает разработанный товар с его финальными характеристиками и дизайном.



## Ценообразование по отношению к конкурентам

Метод ценообразования, согласно которому компания устанавливает цену, ориентируясь на стоимость конкурентных продуктов. Другими словами, компания устанавливает принципы ценового позиционирования относительно своих конкурентов и следует им при расчете цены на продукт. Себестоимость продукта в этом случае вторична и зависит от целевой цены продукта. Принципы ценового позиционирования могут быть следующие:

- цена товара выше на  $X\%$ , чем у конкурента А;
- ниже на  $X\%$ , чем у конкурента В;
- цена товара всегда на  $X\%$  ниже, чем у конкурента С.

## Ценообразование на основе текущего уровня цен

Данный рыночный метод ценообразования используется для установления цен на рынках однородных товаров. На таких рынках различия в товаре минимальны, или потребитель покупает товар только за его базовые характеристики и не готов переплачивать за дополнительные функции или условия. Соответственно, потребитель выбирает товар с наименьшей стоимостью. (Например, спички, зубочистки, полиэтиленовые пакеты и т. п.)

Установление цены по методу текущего уровня цен заключается в том, что за товар назначается преобладающая на рынке цена. Если разброс между ценами на рынке не велик — берется среднее арифметическое значение.

## Ценообразование на основе маржинальной прибыли

Переходим к затратным методам ценообразования. Первый метод неразрывно связан с концепцией точки безубыточности. Он заключается в установлении такого уровня цены, который позволит покрыть расходы на производство товара. Таким образом, отправной точкой для определения цены является целевой показатель прибыли от продажи товара.

### **Пример формулировки целевого показателя по прибыли для расчета цены товара**

Общая прибыль от реализации нового продукта должна быть на N% выше или равна расходам компании. Для расчета цены описанным способом необходимо определить 3 показателя: *переменные расходы на производство одной единицы товара; целевой объем продаж товара, на которой планирует выйти компания; постоянные расходы компании при производстве установленного объема продаж.*

Когда все изначальные данные определены, можно рассчитать минимальную цену реализации продукта (равную точке безубыточности продаж). Полученная в ходе расчетов минимальная цена является нижним порогом стоимости продукта, ниже которого все продажи товара будут приносить убытки.

После получения такой цены следует провести анализ конкурентоспособности такой стоимости, для этого можно использовать несколько способов:

- **сравнить минимальную цену с воспринимаемой ценой товара;**
- **сравнить минимальную цену с товарами конкурентов;**
- **оценить рыночный объем спроса по минимальной цене.**

В результате проведенного анализа станет понятно, может ли компания реализовать продукт по данной минимальной цене. Возможны три варианта развития событий.

**1.**

Минимальная цена является пределом конкурентоспособности, любая цена выше минимальной ведет к отказу от покупки. В таком случае цена реализации равна минимальной цене.

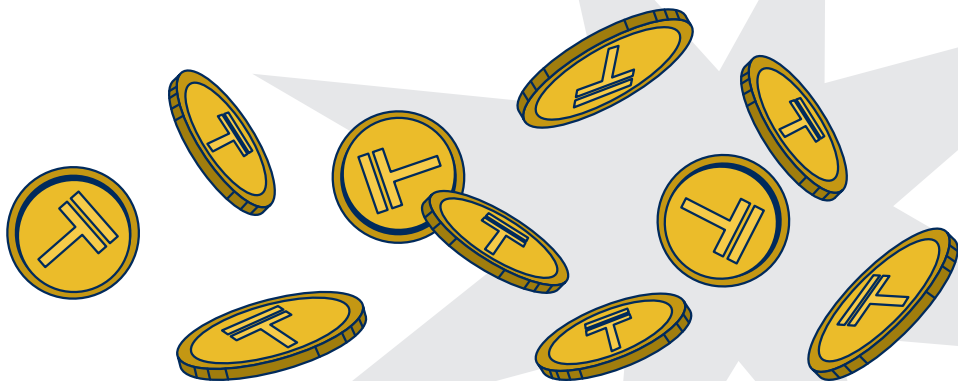
**2.**

Товар будет пользоваться спросом по цене, превышающей минимальную стоимость. В таком случае цена реализации будет выше минимальной цены.

**3.**

Товар будет пользоваться спросом только по цене, ниже минимальной цены. В таком случае компания должна искать пути снижения себестоимости товара.

То есть эта цена только покрывает расходы. Она не приносит прибыль собственнику. Если есть возможность надбавки к цене – добавляем, и только надбавка принесет прибыль.



# Пример расчета

## Исходная информация о продукте

- Переменная себестоимость 1 единицы продукции = **250** тенге.
  - Ежемесячные затраты бизнеса = **500 000** тенге.
  - Целевой объем продаж в условиях конкурентоспособных цен = **10 000** штук.
- ▶ На основе имеющейся информации определите минимальный уровень цены продукта, который окупит все расходы компании.

## Решение

- Рассчитываем общий объем затрат компании при производстве товара:

**Постоянные расходы + Переменные расходы × Целевой объем**

$$500\ 000 + 250 \times 10\ 000 = 3\ 000\ 000 \text{ тенге}$$

- Минимальная прибыль с единицы продукции для покрытия затрат бизнеса должна быть равна:

**Ежемесячные затраты : Целевой объем**

$$3\ 000\ 000 : 10\ 000 = 300 \text{ тенге}$$

- ▶ Таким образом, цена в 300 тенге позволит бизнесу быть безубыточным.

- 
- ▶ Следующим шагом мы должны оценить конкурентоспособность полученной минимальной стоимости товара. В результате проведения исследования по оценке воспринимаемой ценности продукта мы выяснили, что потребитель готов купить товар за 550 тенге. На основе полученной информации мы смело можем установить стоимость продукта на уровне 495 тенге. (на 10% ниже воспринимаемой стоимости).

# Ценообразование на основе надбавки к издержкам

Метод заключается в установлении фиксированного процента прибыли, который Вы планируете зарабатывать с продажи 1 единицы товара. Другими словами, согласно данному методу цена реализации товара или услуги должна обеспечивать получение фиксированного уровня рентабельности, при имеющемся уровне переменных затрат.

**Норма рентабельности товара определяется исходя из следующих параметров**

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ПРОДУКТА	КОММЕНТАРИИ
Амбиция бизнеса	Владелец бизнеса вправе сам устанавливать желаемый уровень маржинальности своих продуктов, в зависимости от их уникальности.
Среднерыночные нормы	Со временем на высококонкурентных рынках нормы рентабельности всех игроков приходят к среднему значению, на уровне которого достигается баланс прибыли и уровня продаж.
Оборачиваемость товара	Более низкий уровень рентабельности обычно устанавливается на высокооборотные товары, более низкий уровень – на низкооборотные товары с длинным потребительским циклом покупки.
Наличие рисков и процента потерь	При высоких прогнозируемых потерях целесообразнее запланировать более высокую норму прибыли, которая покрывает прогнозируемые издержки.

## Рассмотрим еще один пример расчета цены

- ▶ Определить переменные расходы компании на производство одной единицы товара.
- ▶ Установить целевую норму рентабельности продукта.
- ▶ Рассчитать цену продукта, которая позволит достичь установленных целей по прибыли:
  - **Цена товара = Себестоимость : (1-Рентабельность);**
  - **цена товара — цена реализации одной единицы продукции;**
  - **себестоимость — себестоимость производства одной единицы продукции;**
  - **рентабельность — процент прибыли от цены с одной единицы продукции.**
- ▶ Оценить полученную стоимость на предмет конкурентоспособности, и в случае необходимости, скорректировать цену продукта.

### Исходная информация о продукте

- **Переменная себестоимость 1 единицы продукции = 250 тенге.**
- **Целевая норма рентабельности продукта = 20%**
- ▶ На основе имеющейся информации определите цену продукта, которая обеспечит установленный уровень рентабельности.

### Решение

Цена = Себестоимость : (1-Рентабельность)

$$250 : (1-0,2) = 312,5 \text{ тенге}$$



Мы говорили о методах ценообразования, а сейчас нам необходимо выяснить, какие стратегии можно применять для внедрения новых продуктов на рынке.

СТРАТЕГИЯ	ОПИСАНИЕ
Низких цен	Низкие цены, издержки на продвижение минимальны.
Внедрения (проникновения)	Искусственно низкие цены для внедрения продукта с целью получения части рынка, которые повышаются со временем.
Снятия сливок	Завышенная цена для получения максимальной прибыли за счет временного конкурентного преимущества.
Премиум цен	Высокая цена на эксклюзивный товар, который будет сохранять конкурентное преимущество.
Психологических цен	249,990
Продуктовых линеек	Цены на отдельные продукты в линейке (упаковке) спрятаны. Представлена цена за несколько продуктов, покупаемых одновременно.

- **Стратегия низких цен** применяется тогда, когда товар не является эксклюзивным, компания не имеет бюджета на продвижение. Оно зачастую и не нужно, так как товар известен покупателю. Низкие цены не означают убыточные цены. Вот для этого мы и говорили о методе ценообразования на основе точки безубыточности. То есть Вы должны комбинировать методы и стратегии.

**Пример:** базовые товары, такие как химия, обычная косметика, базовые продукты питания.

- Стратегия проникновения** применяется тогда, когда мы хотим завоевать часть рынка. Цены искусственно занижены с целью их дальнейшего повышения после того, как компания получит определенную часть рынка. При данной стратегии цены могут быть даже ниже точки безубыточности. Компания может пойти на этот шаг с целью компенсации своих убытков в дальнейшем или за счет получения недополученного дохода в пакетах других продуктов (популярных продуктов премиум класса).

**Пример:** новое кафе предлагает низкие цены (с целью их повышения в будущем) на товар, к которому надо “приучить” покупателя.

- Стратегия снятия сливок** применяется для получения максимальной прибыли за счет временного конкурентного преимущества. Это обычно новый, популярный, экзотический, редкий, эксклюзивный товар. Компания знает, что такая ситуация продлится не долго и “снимает сливки” с первых продаж до тех пор, пока рынок не насыщается подобными товарами.

**Пример:** техника, новые марки компьютеров, телефонов, детских игрушек.

- Стратегия премиум цен** применяется тогда, когда высокая цена на эксклюзивный, высококачественный продукт по прогнозам компании будет сохраняться долго. Это товары брендовых компаний (бренд – “раскрученная”, известная многим, даже тем, кто не является ее покупателем, торговая марка или продукт), которые известны на рынке.

- Стратегия психологических цен.** “Девяносто девять” копеек – известный всем трюк, при этом отлично и постоянно работающий.

- Стратегия продуктовых линеек.** Покупатель приобретает несколько товаров, упакованных в одном пакете. Цена представлена за пакет. Зачастую используется тогда, когда необходимо продать не очень популярный товар. Это компенсируется ценой и другими продуктами в линейке.



## МЕСТО (PLACE)

Традиционно, под местом в “Маркетинг MIX” понимают место продажи и каналы дистрибуции товаров. Данная категория описывает возможность предложить продукт в правильном месте, в правильное время и в нужном количестве.

Элемент (переменную) “Место” необходимо воспринимать как множество (несколько) переменных: “Расположение”, “Логистика”, “Канал товародвижения”, “Рыночное покрытие”, “Уровень сервиса”, “Инновационные возможности (например, Интернет)”. Место продажи обеспечивает доступность продукта для целевого рынка и означает, что товар компании должен присутствовать на рынке в нужном месте, там, где целевой потребитель может его увидеть и купить, в нужное время тогда, когда у целевого потребителя возникает потребность его купить.

### ВЫ ЗАМЕТИЛИ?

*Мы употребили термин “Целевой потребитель”. Следовательно, до того, как отвечать на традиционные вопросы, относящиеся к категории “Место” в “Маркетинг MIX”, мы должны определиться с тем, кому мы продаем, кто они – наши потребители и покупатели. Где они? Поэтому мы их присоединим к нашему третьему элементу в “Маркетинг MIX” – Месту.*



Итак, сосредоточимся на трех пунктах, касающихся места продаж:

- **рынки (для кого? где?);**
- **мерчандайзинг – наука о расположении товаров;**
- **каналы, виды и условия дистрибуции.**

Кому Вы продаете свой товар? Попробуйте описать Ваших клиентов. Скорее всего, не все клиенты одинаковы. Не все одинаково выбирают продукты. Не у всех равные требования к качеству, отношения к цене.

Нельзя продавать “всем всё”. Сегментирование, или разделение потребителей на группы, характеризующиеся одинаковой реакцией на предлагаемые товары и на рекламу, стимулирование покупок, дает лучшее понимание не только нужд потребителей, но и того, кем они являются на самом деле (их личные характеристики, характер поведения на рынке и т. п.), а значит, как будут реагировать на предложение; лучшее понимание конкурентной борьбы на конкретном рынке; возможность концентрировать и использовать свои ресурсы с наибольшей эффективностью (пример: если уж тратить деньги на рекламу, то знаем, что она сработает именно на наших клиентов).

Можно использовать десятки различных способов сегментации клиентов. Важно, что Вы используете в основе сегментации (разделения). Ниже приведены базовые и наиболее распространённые типы сегментации, когда в ее основе лежат:

● **демографические признаки**

(или как чаще принято говорить – социально-демографические (пол, возраст, образование, социальное положение, материальный уровень);

● **психографическое распределение клиентов.**



Для понимания сегментации по социально-демографическим признакам, давайте ознакомимся с таблицей примера сегментации по социально-демографическим признакам.



ПРИЗНАК	ПРИМЕРЫ
Пол	Женщины или мужчины.
Возраст	Дети, подростки, взрослые, пенсионеры.
Уровень дохода	Потребители с высоким, средним или низким уровнем дохода. Или описание точных границ дохода: менее 60 тыс. тг, 60-100 тыс. тг, 100-200 тыс. тг.
Жизненный цикл семьи	Одиночки, молодая семья без ребенка, молодая семья с ребенком, семья в браке более пяти лет, пожилые супруги и т. д.
Род занятий	Умственный труд или технические специалисты, собственники бизнеса, назначенные руководители бизнеса, руководители среднего звена, офисные работники, пенсионеры, студенты, домохозяйки и т. п.
Образование	Высшее, среднее, средне-специальное, без образования, знание языков и т. д.
Сфера работы	Строительство, образование, питание, розничная торговля, здравоохранение и т. п.
Важные события	Дни рождения, окончания учебного заведения, юбилеи, национальные праздники, спортивные события.

## Сегментация рынка по психографическим признакам

Это процесс разделения всех покупателей рынка на однородные группы по таким критериям, как: ценности, убеждения, мотивация к покупке товара и тип личности.

Теория психографического сегментирования рынка родилась сравнительно недавно, но уже успела завоевать признание в области маркетинга, так как наилучшим образом способна объяснить причину покупки товара разными потребителями. Психографический принцип сегментирования рынка основан на таких критериях сегментации, которые способны охарактеризовать тип личности и мотивацию поведения покупателя на рынке.

Чтобы было понятнее, приведем примеры. Психографические характеристики: любители всего нового – новаторы; не любители всего нового люди, трудно меняющие свои привычки – консерваторы, стремящиеся к экономии или к определенному имиджу. Ознакомьтесь с таблицей, приведенной ниже.



КРИТЕРИЙ	ПРИМЕР
Образ жизни потребителя	Динамичный, размеренный, сельский или городской и т. п.
Отношение потребителя к инновациям	Новаторы, консерваторы, традиционалисты.
Отношение к себе, восприятие своего “Я”	Ощущение себя жертвой – неспособность повлиять на что-либо; ощущение себя лидером – способность изменить мир или положение вещей; ощущение себя “я как все”, ощущение себя “я лучше других”.
Кто является кумиром, лидером?	Сверстники, известные личности, подруги и друзья, руководство.
Внутренняя мотивация на покупку	Желание самовыражения, желание достижения идеала, желание признания.
Отношение к местному производителю	Положительное, отрицательное, стремление к импорту.
Жизненная позиция	Активная, позитивная, спокойная, утвердительная, пассивная, агрессивная.
Ценности	Здоровье, семья и дети, дом и уют, близкие, общение, самореализация, материальное благополучие, духовный рост, удовольствия, стабильность, свобода, статус и положение в обществе.

Сегменты, образованные в процессе психографической сегментации, очень сложно измерить и оценить в количественном выражении, поэтому данный вид описания рынка часто используют совместно с социально-демографическим сегментированием.

Кроме тех критериев сегментации, о которых мы только что сказали, есть еще очень важный критерий – кто потребляет продукт: тот же, кто и покупает, или нет? Покупатели – не всегда потребители. Например, детское питание покупают родители (чаще мамы), а потребляют дети. Питание для животных, их аксессуаров (игрушки, ошейники, одежду) покупают хозяева (какие? взрослые, дети, молодые женщины, и т. д.), а потребляют животные. Школьные принадлежности покупают родители (чаще мамы), а используют дети. Строительные материалы покупают люди, делающие ремонт или застройку, а используют строители, и наоборот. Подарки покупают одни, а используют другие. События жизненного цикла (свадьбы, юбилеи), которые отмечают в ресторане, оплачивают одни люди, а потребляют разные люди. Какие из этого выводы? Что мы, как маркетологи, должны в связи с этим учитывать?



## **МЫ ВСЕГДА ДОЛЖНЫ ПОМНИТЬ**

*о том, является ли покупатель и потребитель одним и тем же лицом. Если - нет, то необходимо принимать решение на кого воздействовать с помощью рекламы и стимулирования.*

**КМФ·ДЕМЕУ**

## **РАЗДЕЛЕНИЕ КЛИЕНТОВ**

*на сегменты дает ответы на многие вопросы по выбору продуктов, их приоритетам, выбору цен, предпочитаемым каналам продвижения товара, послепродажного обслуживания (если нужно) и т. д.*



Мы еще вернемся к этим таблицам, и Вы увидите, что знание сегментов поможет Вам принимать важные маркетинговые решения в будущем.

Выделим такое понятие, как психология покупок. Очень часто покупатели совершают незапланированные покупки: покупатель видит товар и вспоминает о потребности. Случаются и импульсивные покупки – покупатель приобретает товар спонтанно, во многом руководствуясь эмоциями, а не практическими соображениями. На его выбор могут повлиять несколько факторов – цена, потребность и др.

Что провоцирует спонтанные покупки? Расположение товаров, которые зачастую используются вместе рядом (хлеб и джем). Покупателю необходимо купить хлеб, рядом он видит полки с банками джема. Происходит спонтанная покупка джема к булке свежего хлеба.

Предложение продавца дополнить покупку (туфли, сумки, носки, плащ и зонтик). Например, Вы покупаете себе что-то из верхней одежды, допустим, пальто. Продавец Вам советует приобрести к этому пальто сапоги и перчатки в тон. Приятные эмоции (особое предложение, суперскидка, уникальный момент). Покупатель расплачивается на кассе за приобретенный товар и оказывается миллионным покупателем магазина! Ему делают особое предложение – супер-скидку на все товары. Акции, скидки (2 по цене 1; при покупке 1 единицы, вторая за 50% цены). Вы совершаете покупку, и тут продавец Вам сообщает радостную новость – купив еще одну вещь, третью Вы получите абсолютно бесплатно!



## Рассмотрим некоторые психологические моменты покупок

### ЧЕМ БОЛЬШЕ

времени человек проводит в магазине, тем большая вероятность покупок. Обычно люди тратят больше, если “дотягивают” до последней минуты.



- Покупки раз в неделю – 66% спонтанных приобретений.
- Покупки два раза в неделю – 57% шанса спонтанных приобретений.
- Шоппинг вдвоем, втроем – большая вероятность спонтанных приобретений.

## Мерчандайзинг – наука о расположении товаров

То, как расположены товары в магазине, играет большую роль. Появился специальный раздел в маркетинге – мерчандайзинг (от англ. merchandising) – часть процесса маркетинга, определяющая методику продажи товара в магазине. Мерчандайзинг призван определять набор продаваемых в розничном магазине товаров, способы выкладки товаров, снабжение их рекламными материалами, цены.

### Основные правила мерчандайзинга

- Концентрация на ассортименте.
- Единство.
- Вид и положение.
- Создание блоков.
- Оптимальная протяженность зрительного контакта.
- Наилучшая выкладка.
- Соответствующая выкладка для товаров с высокой скоростью реализации.
- Уровень глаз и свобода движений.
- Заполненные полки.
- Четко идентифицированные цены.

Есть определенные правила выкладки товаров в магазине. Они определяются в первую очередь правилами психологического восприятия товара.

## ПРАВИЛО КОНЦЕНТРАЦИИ НА АССОРТИМЕНТЕ

*Не распределяйте ассортимент хаотично, располагайте его напротив друг друга.*



## ПРАВИЛО ЕДИНСТВА

*Товар одной товарной группы не может находиться в разных местах зала.*



КМФ • ДЕМЕУ

## ПРАВИЛО ВИДА И ПОЛОЖЕНИЯ

*Границы категорий товаров должны быть четко обозначены. Выкладка товара строго по ассортименту, без перемешивания друг с другом при максимальном использовании ограниченного пространства на полках, создает впечатление цельности и неизбытности всей системы и имеет мощное психологическое воздействие на покупателя. Недопустима смешанная, хаотичная выкладка продуктовых и не продуктовых товаров.*

## ПРАВИЛО СОЗДАНИЯ БЛОКОВ

Вся продукция одной торговой марки, относящаяся к одной товарной категории, должна быть выложена единым блоком, не разъединяясь товаром конкурентов. Причем вертикальные блоки лучше, чем горизонтальные.



## ПРАВИЛО ОПТИМАЛЬНОЙ ПРОТЯЖЕННОСТИ ЗРИТЕЛЬНОГО КОНТАКТА

Известно, что выкладка (фейсинг), занимающая менее 40 см на полке стеллажа, неэффективна. Если фейсинг слишком длинный, то внимание покупателя снижается. Надо помнить, что любой товар может претендовать на основной полке на фейсинг, зависящий от доли этого товара в общих продажах (если доля — 30%, то и фейсинг должен быть 30% суммарной длины полок).

## ПРАВИЛО НАИЛУЧШЕЙ ВЫКЛАДКИ

Естественно, что для каждой категории товаров существуют свои особенные требования к выкладке, (например, сковородки “Tefal” должны висеть дном к покупателю, так как только с этой стороны становится очевидным технологическое различие между различными моделями). Упаковки йогуртов лучше видны сверху, поэтому их следует располагать на нижних полках стеллажей (там же должна находиться продукция для детей).

## **ПРАВИЛО ТОВАРОВ С ВЫСОКОЙ СКОРОСТЬЮ РЕАЛИЗАЦИИ**

(или в данный момент рекламируемых)

Такие товары должны занимать большую площадь, нежели медленно реализуемые товары. Важный момент состоит в том, что ни в коем случае нельзя размещать вышеуказанные товары рядом, поскольку они просто “отберут” друг у друга объемы продаж. Рекламируемые товары должны находится на видном месте. Товары импульсивного спроса размещаются вокруг них и товаров с высоким уровнем спроса.

## **ПРАВИЛО ПОКУПКИ НА УРОВНЕ ГЛАЗ**

Естественно, наиболее удачны товарные полки, находящиеся на уровне глаз или на уровне руки покупателя (*eye level is buy level* — покупка на уровне глаз). По данным французских исследователей, при перестановке товара от уровня пола до уровня глаз продажи увеличиваются на 78%. А от уровня рук на уровень глаз — на 63%. Кроме того, на самой полке наиболее эффективным считается размещение товара посередине либо на краю полки, в зависимости от типа магазина и самого товара. При этом важно помнить, что взгляд человека легче переходит слева направо и сверху вниз, как при чтении, соответственно продукция большого объема, цена которой, естественно, более выгодна, должна размещаться справа от такой же продукции меньшего объема. На самых нижних полках должны размещаться товары, которые покупаются, как правило, осознанно, например пакеты со стиральным порошком большого объема. Покупатель, зная, где искать этот специфический товар, найдет его и не сочтет за труд наклониться.

## ПРАВИЛО СВОБОДЫ ДВИЖЕНИЙ ПОКУПАТЕЛЯ

Покупатель должен иметь возможность свободно взять товар и столь же свободно поставить его на место, не боясь при этом что-нибудь уронить. Именно поэтому не стоит тратить силы на строительство красивой большой горки.



## ПРАВИЛО ЗАПОЛНЕННЫХ ПОЛОК

В торговом зале не должно быть пустых полок. Нигде.



## ПРАВИЛО ИДЕНТИФИКАЦИИ ЦЕН

Покупатель должен иметь возможность четко идентифицировать предлагаемый ему товар и однозначно определить его цену. Особенно аккуратно следует быть с ценниками на одинаковые товары.



KMF·ДЕМЕУ

Это самые базовые правила организации торгового зала. Самый главный для нас вывод: организовать торговое место можно по-разному, но за каждым действием должно стоять хорошо продуманное решение.

Под “Местом” в “Маркетинг MIX” также понимается организация каналов распределения (дистрибуции товаров) и организация поставки товара.

При поставке товара могут возникать разнообразные проблемы. Давайте затронем основные из них, которые возникают в связи с местными поставками и поставкой товаров из-за границы. Основные пункты обсуждения и конкретной договоренности с поставщиками – это цена, условия поставки, механизмы контроля, гарантии, стабильность.

Следовательно, с каждым поставщиком Вы должны заключить договор. Что в нем должно быть отражено? В нем должны содержаться все пункты, представленные ниже.

- **Цены**   ● **Скидки**   ● **Условия**
- **Сроки поставки**
- **Гарантии качества**
- **Компенсация убытков за некачественный товар и нарушение сроков поставки**
- **Система скидок в будущем**

Прежде чем заключать договор с поставщиками, примите к сведению следующие советы.

- **Получите предварительные рекомендации.**
- **Узнайте о компании (сайт, рекомендации).**
- **Подпишите договор.**
- **Отстаивайте свои интересы при предоплате (скидка за предоплату, частичная предоплата).**
- **Спросите, что может быть гарантией.**

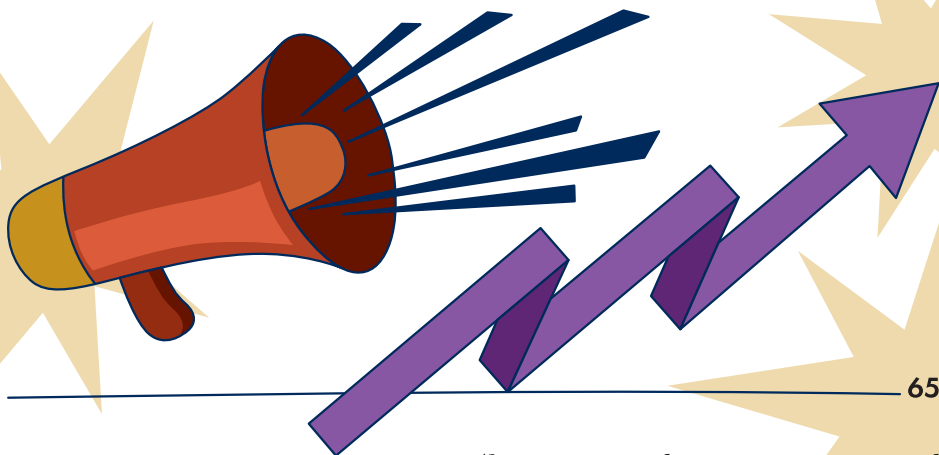
В “Маркетинг MIX” нам осталось рассмотреть четвертый элемент. Это “Promotion” или “Продвижение”.



# ПРОДВИЖЕНИЕ (PROMOTION)

Ниже представлены наиболее популярные методы продвижения товаров. Может, среди них попадутся и те, что Вы уже используете.

- ▶ **Реклама** в разных ее вариациях (рекламные щиты, вывески, буклеты, флаеры, визитки, радио объявления на рынках, бегущие строки и т. д.) – безусловно, наиболее распространенные инструменты привлечения клиентов.
- ▶ **Ваш сайт.** Нельзя сегодня недооценивать значение возможностей интернета. Ваш сайт и Ваше участие (страничка) в социальных сетях может привлечь большое количество новых клиентов. Вы можете дать много той информации, которую невозможно представить другими способами коммуникации. Такой инструмент годиться не для всех видов товаров и не для всех категорий клиентов.
- ▶ **PR или связи с общественностью** – тоже вид продвижения, но он используется больше не для прямой рекламы товаров, а для популяризации Вашего имиджа, названия Вашей компании, Вашей миссии, социальной роли Вашего бизнеса. Например, если Вы продаете выпечку, то во время каких-либо публичных событий, праздников, Вы можете выступить спонсором и предоставить определенное количество изделий для бесплатного употребления. Такие мероприятия часто освещаются в прессе, Вы можете получить признание (грамоту, благодарность) от органов местного управления, общественных деятелей, что работает на продвижение Вашего имени.
- ▶ **Визитные карточки и другая рекламная продукция.**
- ▶ **Персональные продажи** – есть часть прямого маркетинга, на котором мы сейчас остановимся несколько подробнее.



## Технологии прямого маркетинга:

- персональные (личные) продажи;
- директ-маркетинг по почте (директ-мейл);
- продажи по каталогам (каталог-маркетинг);
- маркетинг по телефону (телефонный маркетинг);
- телевизионный маркетинг прямого отклика (телемаркетинг);
- интерактивный (онлайн-маркетинг).



**Персональные (личные) продажи** — непосредственное взаимодействие с одним или несколькими потенциальными покупателями с целью организации презентаций, ответа на вопросы, получения заказов и совершения сделки.

**Директ-маркетинг** (рассылка в мессенджерах) — это вид маркетинговой коммуникации, в основе которой прямая коммуникация посредством сообщений. Рассылка рекламных сообщений через мессенджеры: Telegram, Viber, ВКонтакте, WhatsApp, Facebook и т. д.

**Продажи по каталогам (каталог-маркетинг)** — использование каталогов товаров, рассылаемых покупателям по почте, продающихся в магазинах или представленных на выставках-ярмарках.

**Маркетинг по телефону (телефонный маркетинг)** — использование телефона в качестве инструмента прямой продажи товара покупателям.

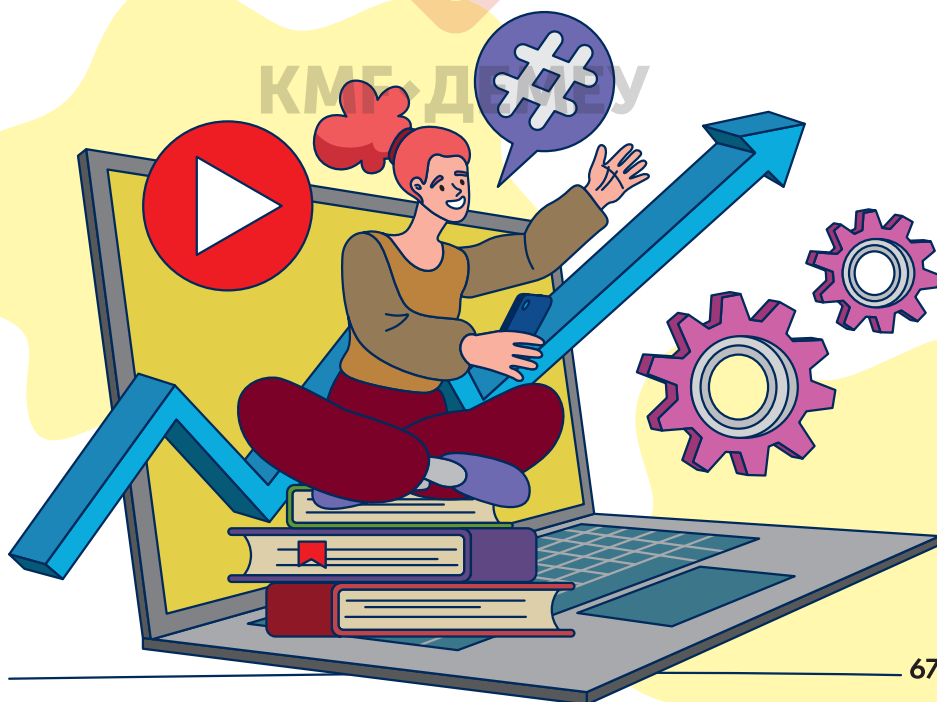
**Телевизионный маркетинг прямого отклика (телемаркетинг)** — маркетинг товаров и услуг посредством рекламных телевизионных (или радио) программ с использованием элементов обратной связи (как правило, номера телефона на экране).

**Интернет-маркетинг** — это действия, направленные на продвижение товаров и услуг в интернете. Основная цель интернет-маркетинга — превратить посетителей сайта в покупателей и увеличить прибыль. Взаимодействие с аудиторией, поддержка связи с клиентами и контроль ситуации.

► К интернет-маркетингу относятся следующие виды маркетинговой коммуникации:

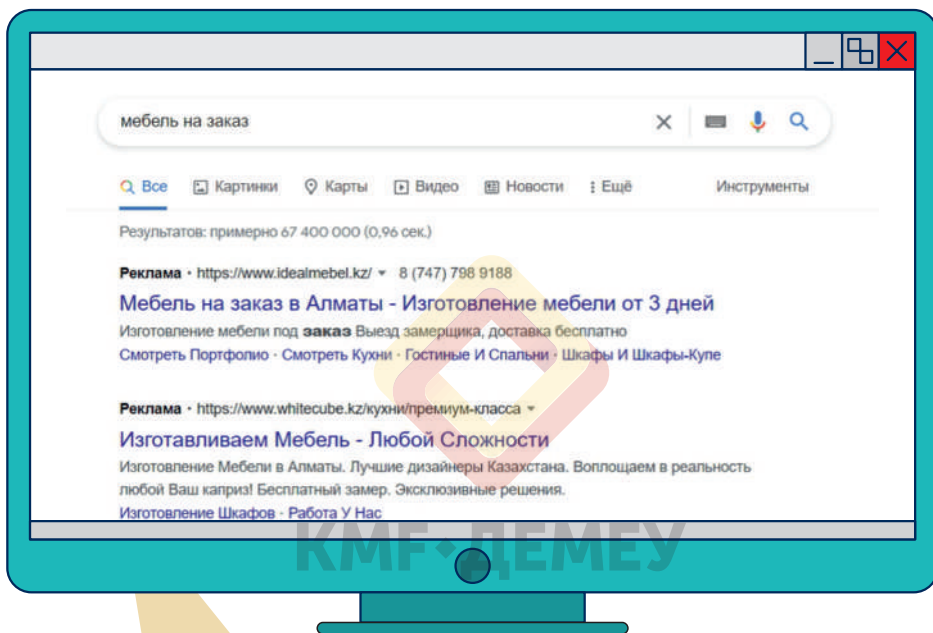
- **контекстная реклама и SEO;**
- **реклама на маркетплейсах и площадках;**
- **медийная реклама;**
- **мобильный маркетинг;**
- **social media marketing и таргетированная реклама;**
- **партнерский маркетинг.**

Разберем часть из них, более подходящих для продвижения микро-бизнеса онлайн.



# Что такое контекстная реклама?

Контекстная реклама бывает поисковой – при которой рекламные материалы показываются на страницах с результатами поиска исходя в зависимости от поискового запроса и тематической, при которой рекламные материалы показываются на тематических сайтах и страницах сайта, соответствующих тематике контекстного объявления.



# Основные типы рекламных кампаний в Яндекс.Директ и Google Ads

**Поисковая реклама** – реклама в результатах поиска Яндекса или Google.

**Кампании в Рекламной сети Яндекса или контекстно-медийной сети Google Ads** – реклама на сайтах, в приложениях и на других ресурсах партнеров рекламных систем.

**Торговые кампании Google.** Формат подходит для e-commerce и позволяет рекламировать товары в виде привлекательных карточек с изображением и ценой.

**Реклама мобильных приложений** в Яндекс.Директ и универсальные кампании для мобильных приложений в Google Ads.

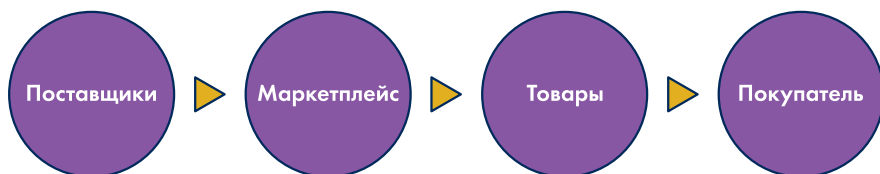


**Видеореклама.** Интерактивная реклама в формате видео. Если запускаете рекламу в Google Ads, в качестве площадки можете выбрать YouTube.

## Размещение и реклама на популярных маркетплейсах

В 2022 году влияние маркетплейсов стало еще ощутимее. Маркетплейсы — это крупные онлайн-платформы, которые разработаны и функционируют, чтобы покупатели и продавцы могли взаимодействовать друг с другом.

По тематике такие интернет-площадки бывают разные: с универсальными предложениями, где можно приобрести товары на все случаи жизни, и узкоспециализированные, на которых предлагается продукция какого-либо тематического направления.



## Какие товары стоит продавать через маркетплейсы?

Такой способ продаж лучше всего подходит для небольших компаний, частных предпринимателей, которые не хотят обременять себя лишними хлопотами о логистике, хранении, разработке собственных сайтов. Продажи на маркетплейсах эффективны для продукции, которая пользуется спросом, является высоколиквидной. Имеет значение маржинальность товара, поскольку для каждого продавца важен размер прибыли.



### Заключение

Маркетплейс — хороший инструмент, который влияет на воронку продаж и позволяет увеличить прибыль. Но важно параллельно развивать и другие каналы трафика. Чем больше инструментов используете, тем больше будет лидогенерация.

# SOCIAL MEDIA MARKETING – ПРОЦЕСС ПРИВЛЕЧЕНИЯ ВНИМАНИЯ К БРЕНДУ С ПОМОЩЬЮ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ

*Какие задачи решает SMM:*

- регулярное наполнение страниц бренда контентом;
- демонстрация преимуществ проекта;
- нахождение целевой аудитории;
- популяризация бренда;
- общение с пользователями, превращение интересующихся пользователей в клиентов;
- управление репутацией бренда.

Резюмируя, у SMM масса возможностей для продвижения бизнеса в любой области. Он может помогать и поддерживать более широкую коммуникационную кампанию бренда, но и вполне способен выступать основным и необходимым каналом взаимодействия с аудиторией. Примером тому многие представители малого бизнеса, которые не инвестируют средства в создание традиционных сайтов в интернете, а используют аккаунты в социальных сетях в качестве своей основной коммуникационной платформы с потребителями.

## **Как оценить эффективность инструментов продвижения?**

Сравните *цели и результаты*. Если поставленная цель достигает своего результата, при выполнении Вами определенных действий, Вы получаете прямую выгоду – без сомнения, стратегия выбрана правильно, и инструмент продвижения доказывает свою эффективность.

Сравните ситуацию **до и после кампании** по продвижению. Сравните результаты до того, как Вы начали использовать тот или иной инструмент продвижения, и после. Если Вы видите, что после рекламной кампании продажи улучшились, появились новые клиенты, значит, Вы на правильном пути!

Сравните регионы **с кампанией и без кампании**. Просто сравните результаты продаж и охват клиентов. Эффективность кампании можно отследить в цифрах.

Отслеживайте продажи на протяжении длительного периода. По истечению определенного отрезка времени Вы будете использовать множество инструментов продвижения, после каждой кампании отслеживайте результаты – это поможет Вам определить самый эффективный способ рекламы для Вашего бизнеса.

На этом мы закончили рассматривать основные элементы комплекса “Маркетинг MIX”. Место, Продукт, Цена и Продвижение являются традиционными составляющими комплекса маркетинга. Если Вы будете продумывать, планировать и воплощать в жизнь Вашего бизнеса действия, соответствующие “Маркетинг MIX”, это поставит Вас в более выгодное положение по отношению к конкурентам, которые принимают решения зачастую хаотично, спонтанно, не зная системы элементов в комплексе маркетинга.



# НОВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ “МАРКЕТИНГ MIX”

## Цель сессии:

назвать новые, дополнительные элементы “Маркетинг MIX”; пояснить, какие функции маркетолога стоят за каждым из дополнительных элементов.

Если Вы продаете не материальные продукты, а услуги, то их маркетингу нужен особый подход. Услуги нельзя потрогать, рассмотреть до того как купить. Услуги нематериальны.

Получить услугу можно одновременно с ее предоставлением. Поэтому говорят, что одна из особенностей услуги – это ее неотделимость от того, кто ее предоставляет. Услуги очень трудно стандартизировать, так как их предоставляют люди, а не автоматы. Даже при очень хорошо организованном операционном процессе, на услугу всегда оказывает влияние человеческий фактор.

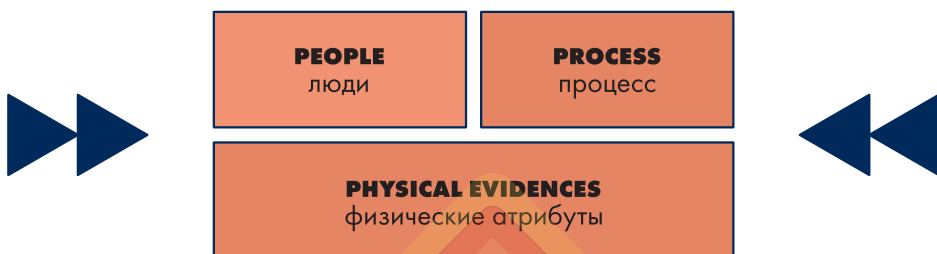
Фактор настроения, ожиданий, физического и психологического состояния человека в процессе получения услуги также играет большую роль. Следовательно, и тот, кто получает услугу, также влияет на ее качество. Поэтому третья важная черта – невозможность высокой стандартизации, в отличие от производства материальных продуктов. И, наконец, услугу невозможно произвести с запасом, складировать и предоставлять по мере спроса.



## Особенности нематериальных продуктов (услуг):

- нематериальность;
- неотделимость (потребление происходит в момент производства услуги);
- невозможность абсолютной стандартизации (человеческий фактор);
- невозможность накопления.

## Новые “Р” “Маркетинг MIX”



### ЛЮДИ (PEOPLE)

Под термином “People” подразумеваются люди, способные оказать влияние на восприятие Вашего товара в глазах целевого рынка:

- ▶ работники, представляющие Вашу компанию и Ваш товар; торговый персонал, который контактирует с целевым потребителем; потребители, выступающие “лидерами мнений”; производители, которые могут оказать влияние на стоимость и качество товара.

К этому термину также относят важные потребительские группы – лояльных потребителей и VIP-клиентов, генерирующих для компании важный объем продаж. Важность данных людей вызвана тем, что они могут оказывать значимое влияние на восприятие Вашего товара в глазах целевого потребителя. Поэтому в маркетинговой стратегии очень важно отразить:

- ▶ программы, направленные на формирование мотивации, развитие необходимых навыков и компетенций у персонала компании (обучение персонала, тренинги, наставничество в области обслуживания); программы для лояльных покупателей и VIP-клиентов; получение обратной связи от клиентов всеми возможными методами.

Подумайте о том, что если Вы никогда не учили Ваших продавцов или других сотрудников, которые контактируют с клиентами, не разработали определенные стандарты поведения, то Вы не можете ожидать что они будут взаимодействовать с клиентами на одном уровне качества. Термин “Люди” в контексте “Маркетинг MIX” учит нас тому, что разработка стандартов поведения, подготовка, поддержка и контроль над качеством исполнения стандартов взаимодействия с клиентами – такая же функция маркетинга, как и разработка продукта, ценообразование, и т. д.

## **ПРОЦЕСС (PROCESS)**

Термин “Процесс” описывает процесс взаимодействия между потребителями и компанией. Данному взаимодействию уделяется особое внимание, так как именно оно служит основой для совершения покупки на рынке и формированию лояльности клиента. В маркетинговой стратегии рекомендуется отдельно отражать программы, направленные на совершенствование процесса оказания услуг целевому потребителю. Цель – сделать приобретение и пользование услугой максимально комфортным для потребителя. Примером важности процесса для рынка услуг служит процесс и скорость обслуживания, например в сетях быстрого питания. Именно правильно отлаженный процесс взаимодействия формирует у сети одно из отличительных преимуществ – скорость.

## **ФИЗИЧЕСКИЕ АТРИБУТЫ (PHYSICAL EVIDENCES )**

Термин “Физические атрибуты” описывает то, что окружает потребителя в момент приобретения услуги. Физическое окружение позволяет сформировать правильный имидж компании, выделить отличительные характеристики продукта. Подумайте, насколько важно то, что мы видим в магазине или в кафе, или в парикмахерской для формирования как наших ожиданий от услуги, так и принятия решения - стоит ли пользоваться данной услугой в данном заведении вообще. Физические атрибуты – это чистота, уют кафе, аккуратная и чистая мебель в массажном кабинете, современные инструменты в стоматологической клинике, красивые яркие фотографии и проспекты в туристическом агентстве и т. д.

Обратите внимание на то, что по каждому из 7 «Р» мы имеем определенные идеи или планы. Даже если у Вас в ближайшее время не появится профессиональный штатный маркетолог, Вы теперь понимаете маркетинговые функции и те задачи, которые маркетинг ставит перед Вашим бизнесом.

**На этом большая тема “Маркетинг для микро- и малых предприятий” закончена. Желаем Вам самых успешных маркетинговых решений!**



# СОЗДАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДЫ БИЗНЕСА

## Содержание программы

- 1.** Нужны ли мне сотрудники?
- 2.** Как найти достойных кандидатов?
- 3.** Прием на работу: что важно?
- 4.** Управляем самым важным активом бизнеса.
- 5.** Денежные и неденежные вопросы: заработная плата и поощрения.

---

Мы научимся: принимать решения о приеме сотрудников на основании потребностей бизнеса; эффективно производить отбор кандидатов; избегать ошибок при приеме на работу. Также изучим основные правила управления персоналом и подходы к компенсации и поощрению рабочего персонала.

### **Создание эффективной команды бизнеса включает следующие основные компоненты**

**Определить необходимость должности.** Какую работу необходимо выполнять? Есть ли достаточный объем работы?

**Подобрать кандидатов:** найти несколько кандидатов, соответствующих требованиям.

**Принять на работу:** оформить необходимую документацию, объяснить обязанности, провести обучение новым функциям (компетенциям).

**Управлять результатами работы.** Сравнение с требованиями. Контроль и оценка, эффективная обратная связь.

**Определить оплату и систему поощрений.** Заработная плата, финансовые поощрения, нефинансовые поощрения.

%%%

# Нужны ли мне сотрудники?

Прежде чем мы рассмотрим вопросы, связанные с управлением человеческими ресурсами – Вашими сотрудниками, давайте задумаемся о следующем: а что Вы сами делаете в процессе ведения бизнеса? За что Вы несете ответственность? Список Ваших обязанностей, скорее всего, довольно внушительный. Например:

- 
- планирую закупки;**
  - снимаю кассу и слежу за сохранностью товаров;**
  - организую доставку и помогаю в процессе;**
  - насчитываю и плачу налоги и патенты;**
  - слежу за порядком и чистотой в зале, иногда убираю;**
  - делаю раскладку товаров и слежу за тем, чтобы они имели хороший вид;**
  - обслуживаю клиентов;**
  - выдаю расходные материалы (услуги);**
  - езжу за товаром и доставляю его;**
  - веду расчет с поставщиками;**
  - собираю задолженности;**
  - осуществляю оплаты по кредиту;**
  - считаю выручку;**
  - делаю оплату труда сотрудников.**

Похожая ситуация складывается у большинства владельцев микро- и малых предприятий. В связи с этим, скорее всего, Вам не хватает времени для того, чтобы заняться действительно важными обязанностями по бизнесу, или просто у Вас нет лишней минуты, чтобы уделить внимание себе.

**Если это действительно становится проблемой,  
то пора подумать о найме сотрудников!**

Очень часто владельцы бизнеса неохотно рассматривают возможность приема на работу сотрудников, считая это дополнительным расходом. Но на самом деле это не совсем так, сотрудники – это не расход, а инвестиция.

Что мы инвестируем? Для содержания определенного штата сотрудников, Вы вкладываете деньги в заработную плату, премии. Вы вкладываете свое время для управления персоналом.

Что мы получаем, вкладывая инвестиции в своих сотрудников? Дополнительный доход – ведь сотрудники помогают Вам увеличить продажи. Время для управления бизнесом – Вы можете оставить дела, которые не требуют Вашего пристального внимания на своих подчиненных. И наконец, у Вас появляется время для себя!

### Давайте рассмотрим пример Мадины



У Мадины продуктовый магазин в привычном месте. Она ведет этот бизнес уже три года, и дела идут хорошо. Она наладила регулярные и надежные поставки, но иногда не хватает времени на поиск новинок, да и с существующими постав-

щиками, наверное, можно было бы договориться о более выгодных условиях. До сих пор большинство поставок – по предоплате.

В часы пик ей приходится помогать обслуживать покупателей – по 3-4 часа в день. Кроме того, поскольку наплыв большой – ей не привыкать и таскать товар из подсобки, и принимать новые поставки, и рассчитывать с поставщиками.

Магазин открыт до 9 вечера, и часто она после смены отпускает продавца (та за день очень устает), после снятия дневной выручки сама наводит порядок к открытию на следующий день. Раз в месяц она делает полную инвентаризацию.

Проезжая недавно по району, Мадина заметила хорошее место под новую точку. Но времени разузнать возможности и условия аренды у

нее нет. Она как раз возвращалась из местного отдела торговли, где оформляла продолжение патента.

Дома у нее дочь третьеклассница. Мадина хотела бы больше времени проводить с нею, но бизнес требует постоянного внимания. Поэтому, до ее возвращения вечером с работы за дочерью присматривает няня.

Мадина подумывала о том, чтобы принять на работу еще одного продавца, но ей показалось, что этот расход не оправдан.

Знакомая ситуация? На основании этого примера дадим ответы на следующие вопросы.

**1. Какие обязанности Мадина может делегировать новому сотруднику?** Обслуживание покупателей, прием товара, раскладка и доставка товара из подсобки, поддержание порядка и чистоты в магазине.

**2. Какие обязанности она должна оставить за собой?** Снятие дневной выручки, обсуждение условий поставки товаров, поиск новых поставщиков и ассортимента, поиск новых возможностей расширения бизнеса.

**3. Какие выгоды получит Мадина, приняв на работу нового сотрудника?** Больше времени для решения вопросов, за которые несет ответственность владелец – вопро-

сы управления бизнесом, а не текущая работа; мотивация для действующего сотрудника через распределение функционала с новым сотрудником; больше времени для семьи и для себя.

**4. Оправдано ли ее решение нанять на работу еще одного продавца?** В данной ситуации такое решение кажется оправданным.

В решении о принятии на работу нового сотрудника, ключевыми являются два вопроса:

*каковы будут обязанности? Каковы объемы работы?*

Часто, как и в решении о принятии на работу нового сотрудника, так и в дальнейшем, источником многих проблем является общее, не до конца продуманное представление об обязанностях и ожидаемых результатах работы. В этом может помочь правильно составленная должностная инструкция, примером которой может послужить приведенная ниже таблица.





<p><b>Должность</b> (продавец продуктового магазина)</p> <p><b>Занятость</b> (полная или неполная)</p>	<p><b>Обязанности, показатели качества, результаты</b></p>
<p style="text-align: center;">▼</p> <p><b>Обслуживание покупателей – продажи за наличные.</b></p>	<p style="text-align: center;">▼</p> <p>Вежливое отношение к покупателям; отсутствие ошибок при расчете покупателей; отсутствие жалоб от покупателей; весь ассортимент, имеющийся в наличии, представлен на витринах.</p>
<p><b>Обслуживание покупателей – продажи в кредит.</b></p>	<p>Все продажи в кредит отражены в книге учета в момент совершения продажи; все погашения кредита отражены в книге учета в момент погашения.</p>
<p><b>Прием товара: прием товара по накладным от поставщиков, сверка качества и количества товара, внесение принятого товара в книгу учета.</b></p>	<p>Количество и качество товара соответствует накладным; документация оформлена в течение 20 минут с момента приема.</p>
<p><b>Учет выручки и товарных остатков.</b></p>	<p>Дневная выручка документируется и передается владельцу ежедневно; товарные остатки соответствуют документации по результатам сверки, которая проводится один раз в две недели.</p>





**Поддержание внешнего вида витрин и помещения магазина.**

Выкладка товара обновляется ежедневно; отсутствие пыли и посторонних предметов на витрине; магазин убирается дважды в день – перед открытием и один раз в течение рабочего дня; пол в магазине чистый, без посторонних предметов.

**Поддержание порядка в подсобном помещении.**

Товарные запасы хранятся по видам и сортам; открыто не более одной упаковки одноименного товара; в помещении отсутствуют посторонние предметы, за исключением одежды, обуви и других личных вещей сотрудников, а также электрочайника, посуды и пищи сотрудников (пища хранится в особой упаковке в холодильнике в отведенном для этого месте).



**Компетенции**

**Обязанности, показатели качества, результаты**



**Умение производить простые арифметические расчеты.**

Доброжелательность и внимание.

**Аккуратность.**

Способность нести средние физические нагрузки.

## Новая должность в бизнесе

- ▶ Определитесь с обязанностями и объемом работы прежде, чем задумываться о новой должности.
- ▶ Обязательно задумайтесь, какие у Вас требования к качеству и результатам по каждой из обязанностей.
- ▶ Определитесь, что должен уметь Ваш будущий сотрудник (какие у него должны быть компетенции).

## Как найти достойных кандидатов?

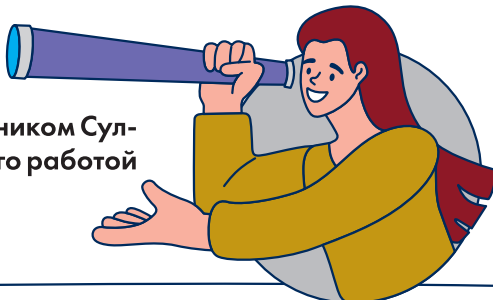
В процессе поиска достойных кандидатов имеются свои трудности. Вашему вниманию будут предложены несколько ситуаций, связанных с поиском и подбором персонала. Прочитайте каждую из ситуаций и, исходя из своего опыта, определите, какая ошибка была допущена.

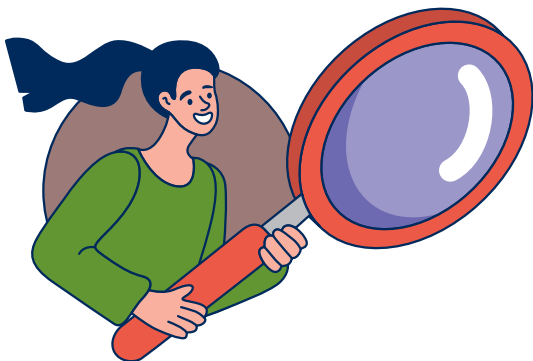
**Гульшат искала продавца – приняла на работу девушку после окончания средней школы, по рекомендации соседки.**



**Тимур принял на работу слесаря, у которого 10 лет стажа работы в автосервисе. Он не знал, по какой причине слесарь ушел с предыдущего места работы.**

**У Айжан 3 года работал подсобником Султан. Она была очень довольна его работой и предложила место продавца.**





Мадине нужен был в салон специалист по маникюру. Она рассказала об этом знакомым. Поиск сотрудницы занял более месяца.

Племянница Ляззат оказалась без работы – она работала продавцом. Ляззат по просьбе сестры взяла ее на работу в свое кафе – менеджером смены.



**Какие выводы можно сделать по каждой ситуации?**

Гульшат искала продавца – приняла на работу девушку после окончания школы, по рекомендации соседки. **У кандидата нет опыта и навыков работы; желание услужить соседке может нанести вред бизнесу.**

Тимур принял на работу слесаря, у которого 10 лет стажа работы в автосервисе. Он не знал, по какой причине слесарь ушел с предыдущего места работы. **Не была проверена причина ухода с прежнего места работы; не взята рекомендация от предыдущего работодателя.**

У Айжан 3 года работал подсобником Султан. Она была очень довольна его работой и предложила место продавца. **Хороший подсобник – не означает хороший продавец; Айжан не до конца оценила способности Султана.**

Мадине нужен был в салон специалист по маникюру. Она рассказала об этом знакомым. Поиск сотрудницы занял более месяца. **Мадина использовала не самые соответствующие каналы поиска кандидатов; можно было дать объявления или поискать на курсах специалистов по маникюру.**

Племянница Ляззат оказалась без работы – она работала продавцом. Ляззат по просьбе сестры взяла ее на работу в свое кафе – менеджером смены. **Явное противоречие предыдущего опыта и предложенной должности.**

Итак, прежде чем нанимать персонал, нужно определиться со знаниями и навыками, которые должны быть у кандидатов. Какой опыт они должны иметь? Какими личными качествами обладать? Ответив на эти вопросы, Вы сможете легко определиться с тем, какой именно сотрудник Вам нужен.

**При поиске сотрудников примите к сведению следующие рекомендации:**

- **используйте соответствующие каналы для распространения информации о вакансии (знакомые, коллеги, объявления);**
- **на основании требований к должности определитесь с двумя-тремя кандидатами;**
- **проведите с ними интервью;**
- **сделайте окончательный выбор и предложите работу.**

## **Прием на работу: что важно?**

Часто, подобрав персонал и определив кандидата, его работа страдает из-за того, что мы иногда забываем об очень важном шаге – новый человек на новом месте! Прием на работу сотрудника – очень важный этап. Всегда соблюдайте следующие рекомендации.

- ▶ Ознакомьтесь с документами нового сотрудника. Сделайте копии и запишите контактную информацию.
- ▶ Проверьте отзывы о сотруднике – предыдущий работодатель, коллеги по работе, соседи.
- ▶ Узнайте о ценностях и мотивации сотрудника – с кем и где живет; чем занимаются его друзья и знакомые; мечты, хобби и увлечения; как проводит досуг; планы на ближайшие 3/5 лет (ниже приведены примеры, почему это важно).

### **Проведите инструктаж**

- ▶ Объясните обязанности и правила работы с клиентами (расскажите и покажите).
- ▶ Объясните ожидаемые результаты и качество работы.

- ▶ Убедитесь, что новый сотрудник понимает свои обязанности и соответствует Вашим ожиданиям (задавайте вопросы, попросите рассказать, как сотрудник видит свой рабочий день, что считает приоритетным).
- ▶ Ответьте на вопросы.
- ▶ Согласно вопросов нового сотрудника запланируйте необходимое обучение (обучение можете провести сами или делегируйте опытному сотруднику).
- ▶ Объясните условия найма – срок, оплата, другое.
- ▶ Установите испытательный срок и критерии его прохождения.

### **Почему на этапе найма нового сотрудника важно знать о его ценностях и мотивации?**

#### **ПРИМЕР 1**

Во время собеседования кандидат на должность мастера по маникюру Айдана, на Ваш вопрос о членах семьи, сказала, что не замужем, живет с подругами. Хозяйка салона решила спросить об увлечениях подруг Айданы. В ответ услышала такую фразу: “Я восхищаюсь своими подругами! Они такие молодцы, очень легкие на подъем – мы можем за ужином найти интересный тур, купить горящие путевки и уже утром, например, уехать куда-нибудь за город или даже в другую страну!

– А как же работа?

– Нуу, мы обязательно утром предупреждаем своих руководителей...

Этот рассказ заставил задуматься хозяйку салона, ведь личные ценности сотрудника идут вразрез с ответственностью перед клиентами салона. Она представила, что будут чувствовать клиенты, которые заранее записались на маникюр, а мастер их бросила и неожиданно уехала по горячей путевке.

#### **ПРИМЕР 2**

Акмарал решила принять на работу еще одного кассира. Еще на этапе собеседования она попросила кандидата на эту должность, Толкын, рассказать о своей семье, друзьях, увлечениях, как проводит досуг и т. д. Толкын открыто и с удовольствием рассказала, что у нее трое детей, которые увлекаются спортом и рисованием. Старшей дочери всего 15 лет, а она уже хорошо готовит и большая помощница по хозяйству, еще присматривает за младшими детьми. И Толкын добавила такую фразу: “Я понимаю, что у меня будет очень ответственная работа, и если будет много клиентов, я готова задерживаться на работе. Хорошо же, когда

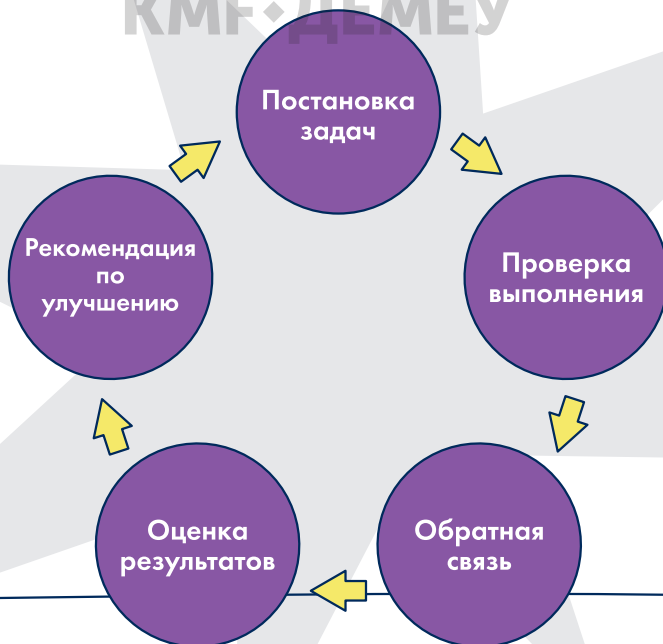
много клиентов!” Акмарал сделала предварительные выводы: Толкын ответственно будет выполнять свой функционал; новый кассир будет хорошо относиться к клиентам; при необходимости можно рассчитывать, что кассир сможет задержаться на работе. Конечно, Акмарал не планирует этим злоупотреблять, но бывают ситуации, когда сотрудникам нужно будет задержаться, а просить об этом некомфортно.

## Управляем самым важным активом бизнеса

### Цель программы:

изучить процесс и правила управления персоналом; разработать рекомендации (советы) для процесса управления персоналом.

Управление персоналом – постоянная обязанность руководителя/владельца бизнеса. Коль скоро мы решили инвестировать в человеческие ресурсы – сотрудников, мы обязаны обеспечить, чтобы эта инвестиция была эффективной. То есть, чтобы результаты труда сотрудников соответствовали нашим требованиям и ожиданиям. Процесс управления персоналом отображен в следующей схеме.



Управление персоналом начинается с постановки задач, соответственно с обязанностями сотрудника. При постановке задачи, даже самой понятной на наш взгляд, важно обращать внимание:

- ▶ понимает ли сотрудник цель и необходимость ее выполнения;
- ▶ достаточно ли навыков, ресурсов и инструментов у сотрудника;
- ▶ определены ли реальные сроки выполнения задачи;
- ▶ нужен ли промежуточный контроль;
- ▶ возможно, поначалу понадобится поддержка от Вас или от опытного сотрудника.

Каким бы опытным ни был наш новый сотрудник, на новом месте работы ему потребуется время для адаптации и принять новые правила. И даже опытному сотруднику, на разных этапах выполнения задачи, важно понимать, что он делает все правильно – это мотивирует.

**Проверка выполнения.** Каждый владелец, конечно, контролирует работу своих сотрудников. Однако если мы имеем конкретные и четко сформулированные задачи, отслеживание результатов становится более сфокусированным, конкретным и информативным. Например, если

в обязанности продавца входит поддержание порядка в подсобке, одно дело заметить отсутствие порядка, другое – заметить, что товар расставлен аккуратно, но не по сортам или в наличии открыто более одной упаковки товара одного наименования. Поэтому заранее нужно рассказать и показать, какой именно порядок мы ожидаем. И еще одна важная деталь – это своевременный контроль. К примеру, руководитель говорит сотруднику, что проверит его работу в среду, но не проверяет в назначенный день, и так повторяется несколько раз. Через некоторое время сотрудник привыкнет, что руководитель не выполняет своих обещаний, и перестанет выполнять задачи качественно и в срок. Но и тотальный чрезмерный контроль тоже демотивирует сотрудников. Вывод – в контроле нужна золотая середина.



**Оценка результатов и обратная связь.** Привлекать внимание сотрудника к невыполнению или ненадлежащему выполнению им своих обязанностей нам поможет должностная инструкция, которая подскажет, насколько успешно сотрудник работал. Очень важно давать сотрудникам обратную связь в процессе работы, и не менее важно делать это формально – по крайней мере, раз в месяц провести встречу с сотрудником и обсудить с ним результаты работы.

При этом нам следует придерживаться нескольких правил предоставления обратной связи:

- ▶ важно быть объективным и конкретным – обсуждать конкретные ситуации и их последствия для предприятия, а не ограничиваться общими фразами, ссылаясь на непроверенную информацию, или переходя на личность;
- ▶ обратную связь нужно давать своевременно – например, она не будет актуальна через два месяца после ошибки сотрудника;
- ▶ обратная связь предоставляется лично сотруднику – передача ее через других сотрудников порождает неверное восприятие и нелепые домыслы;
- ▶ обратную связь нужно давать не только при ошибках сотрудника – похвала за качественную работу мотивирует как новых сотрудников, так и опытных.

## Рекомендации по улучшению.

Результатом оценки должно быть не только понимание сотрудником пробелов в выполнении обязанностей. Ведь обязанность управленца состоит в том, чтобы дать сотруднику рекомендации, как улучшить результаты работы. Этим очень часто мы пренебрегаем, снижая вероятность того, что качество работы сотрудника улучшится. Немаловажную роль в этом играет обучение сотрудника. Некоторым сотрудникам достаточно провести инструктаж – что нужно делать пошагово, другим работникам нужно рассказать и показать, но есть такие должности, где важно рассказать, показать, а после попросить «А теперь покажи, как ты это сделаешь».



## Рассмотрим ситуацию Айжан. Ознакомьтесь с ее историей.

У Айжан свой бизнес – салон красоты. Она в бизнесе уже 4 года – хотя приходится много работать, Айжан довольна: клиентам нравятся предоставляемые услуги, да и коллектив из четырех человек оказался дружным. Все четверо – две парикмахерши, косметолог и администратор, очень добросовестные и отлично выполняют свою работу.

Недавно Айжан решила принять на работу еще и специалиста по маникюру. У Салтанат был хороший опыт работы, поэтому Айжан не особо волновалась. В первый день работы девушки тепло приняли новичка – Айжан в это время поехала к поставщику расходных материалов – подвернулся хороший вариант для покупки новой линии краски для волос.



Но уже на первой неделе возникли проблемы. В отличие от других сотрудников, Салтанат по окончании смены оставляла все свои принадлежности на рабочем месте в конце дня и приводила его в порядок лишь на следующий день перед открытием. Коллектив у Айжан некурящий – а Салтанат, когда не было клиентов, выходила на перекур в подсобное помещение. Айжан это замечала, но считала, что прямо сказать об этом неудобно – человек только пришел на работу. Она решила показать свое неодобрение косвенно – всем своим видом показывая, что она недовольна. Салтанат чувствовала, что что-то не так и от этого была постоянно не в настроении, что отражалось на ее отношении к клиентам.

Серьезная проблема возникла в конце месяца, когда была выплачена зарплата. Салтанат получила обусловленную сумму основной зарплаты и удивилась, что бонус (премия), оказался очень маленьким. Остальные девушки объяснили ей, что это обычно для ноября, когда клиентов немного и выручка ниже по сравнению с другими месяцами.

Эта ситуация стала последней каплей и Айжан сообщила Салтанат, что из-за ее отношения салон теряет клиентов и если та не улучшит свою работу, то будет уволена.

**Принимая во внимание всю информацию, которую мы узнали в ходе этой сессии, ответим на следующие вопросы**

**1. Какие ошибки в управлении персоналом были допущены Айжан?**

При приеме на работу новому сотруднику не были объяснены правила для сотрудников. В первый день работы владелица не представила нового сотрудника коллективу, не были объяснены принципы расчета бонуса, обратная связь была неконкретной. Оценка результатов работы в конце месяца была сведена к общим обвинениям и угрозам увольнением.

**2. Какие последствия они имели?**

Ухудшение качества обслуживания клиентов, потеря клиентов, снижение выручки, ухудшение климата в коллективе. Возможность потери квалифицированного сотрудника, на поиск и прием на работу которого были потрачены время и усилия.

**3. Какие советы можно дать Айжан, по улучшению практики управления сотрудниками?**

Перед началом работ, подробно объяснить новому сотруднику условия работы, правила поведения. Познакомить с коллективом, ответить на все вопросы, озвучить свои ожидания. По ходу работы давать обратную связь – хвалить за качественную работу или делать замечания, направленные на конкретную ситуацию или поведение сотрудника, то есть, не делать общих замечаний. В конце месяца провести встречу и подвести итоги работы за месяц, с конкретными замечаниями и советами, как улучшить работу. Важно завершить встречу на положительной развивающей волне.



## Процесс управления персоналом. Советы.

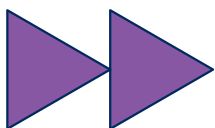
- Четко согласуйте, объясните задачи и ожидаемое качество выполнения работы, а также последствия невыполнения.
- Проводите промежуточный контроль. Давайте своевременную обратную связь.
- Регулярно (раз в месяц) проводите встречи и делайте формальную оценку.
- По результатам оценки давайте конкретные рекомендации по улучшению.

## Денежные и неденежные вопросы: зарботная плата и поощрения

### Цель программы:

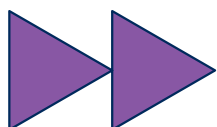
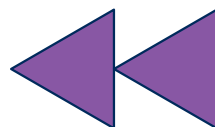
изучить подходы к установлению заработной платы; изучить подходы к установлению финансовых поощрений; обсудить важность и практику нефинансовых поощрений.

Прежде чем начать сессию, прочтите следующие суждения.

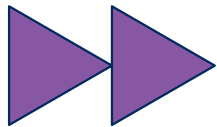


*Работа – не то место, где важны отношения.  
Сотрудники получают зарплату, и этого достаточно.*

*Сколько бы ни платили работникам – результаты работы от этого не зависят.*



*Зарботная плата – основная мотивация сотрудников.*



## Чем меньше платить работникам – тем лучше.

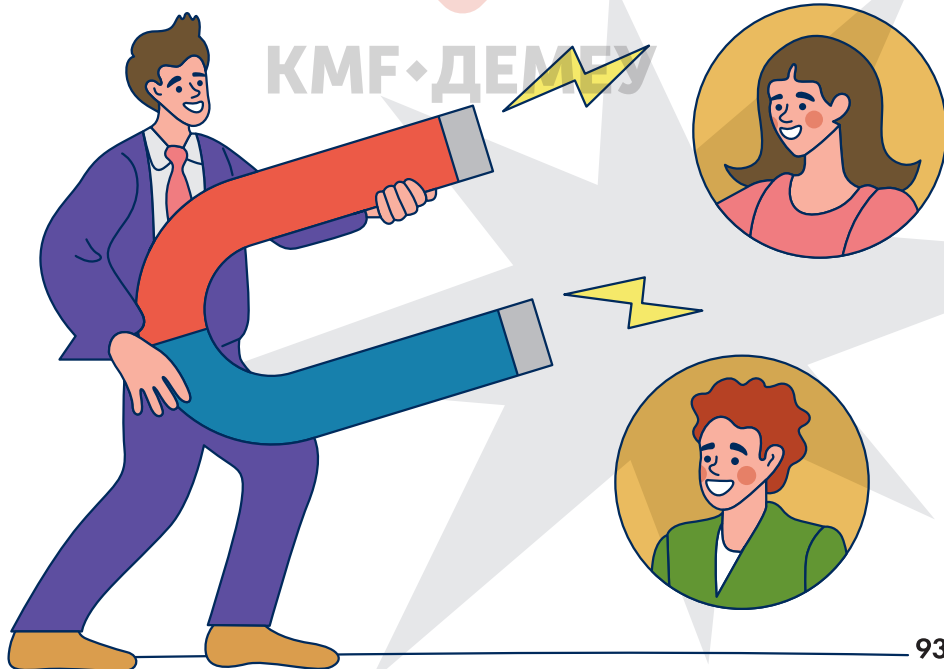
Теперь рассмотрим каждое из этих суждений более подробно.

**Работа – не то место где важны отношения. Сотрудники получают заработную плату, и этого достаточно.** Хотя оплата труда является важным фактором, мотивация сотрудников определяется также отношением к ним владельца и отношениями в коллективе.

**Сколько бы ни платили работникам – результаты работы от этого не зависят.** Если оплата не привязана к результатам и остается одинаковой, независимо от количества и качества работы.

**Зарботная плата – основная мотивация сотрудников.** Уровни заработной платы в основном определяются рынком; поэтому условия и дополнительные преимущества часто играют определяющую роль.

**Чем меньше платить работникам – тем лучше.** Можно платить меньше, но тогда нужно быть готовым к тому, что получим не очень качественных и квалифицированных сотрудников.



Прежде чем рассчитывать размеры заработной платы сотрудникам, давайте ознакомимся с его механизмами – размер заработной платы определяется рынком. Обязательно проанализируйте, сколько платят за аналогичную работу в других бизнесах. Отклонения должны быть оправданны – немного ниже рыночного уровня, если Ваш сотрудник имеет ограниченный опыт или совсем без опыта; немного более высокая зарплата по сравнению с рынком для особо квалифицированных и опытных работников. Многие предприниматели предпочитают платить сотрудникам ежедневно. Это их выбор. Но с развитием бизнеса и увеличением количества сотрудников, это будет отнимать слишком много времени владельца. Помесячная оплата требует от владельца хороших навыков управления денежными потоками. (Данная тема рассматривается на отдельном семинаре).

Оплата труда может проходить ежедневно, еженедельно, ежемесячно. Возьмем все “за” и “против”. Оплата на испытательный срок. По окончании, ожидается повышение заработной платы. Объективно, новый сотрудник не имеет опыта работы в Вашем бизнесе – не знает всех его особенностей. Поэтому ожидаемое качество его работы на этом этапе будет ниже. Справедливо назначить на испытательный срок немного пониженную ставку.

## Бонусы и премии

Зависят от результатов! Условия – четко определены: процент от реализации, превышающей норму (торговля), премия за превышение количества обслуженных клиентов (услуги). Групповые или индивидуальные.

За и против: правило “60:40”. Премии и бонусы НИКОГДА не должны быть автоматическими. Они должны быть привязаны к четко сформулированным ожидаемым результатам работы. Премии и бонусы назначаются и выплачиваются за ПРЕВЫШЕНИЕ установленных норм, например: выплачивается 5% от выручки превышающей X тысяч тенге. Расчет бонуса лучше производить по результатам недели или месяца – это менее затратно по времени и сглаживает разброс результатов за день.

Индивидуальный бонус работает хорошо для поощрения отдельного сотрудника, но не способствует формированию коллектива. Могут проявляться отношения, когда сотрудник будет очень хорошо выполнять свои функции, но пройдет мимо проблемы, которую он мог бы решить, но которая не является его прямой обязанностью.

Групповые бонусы сплачивают коллектив на достижение результатов, но могут стать “прикрытием” для менее добросовестных работников.

В случае, если Вы используете бонусы и премии в системе оплаты труда сотрудников, они должны составлять не более 40% от общего вознаграждения сотрудника.



## Почему не менее важны нефинансовые поощрения?

Проведенные исследования показали, что размер заработной платы, на которую согласился новый сотрудник, будет мотивировать его только некоторое время. При рыночных уровнях заработной платы (не заниженных, и не слишком завышенных) решение о том, оставаться на работе или искать новую, зависит от нефинансовых факторов.

Многие руководители заблуждаются и совершают ошибку, когда с целью удержать сотрудника, назначают ему всевозможные денежные

премии. Получать премии, конечно, очень приятно, но мотивация от этих денег быстро тает, а чрезмерно частые премии дают сотруднику повод относиться к ним, как к должному элементу заработной платы, тем самым ценность материальной мотивации утрачивается.

Руководители, чтобы не терять ценных сотрудников и содействовать созданию благоприятной обстановки на работе, могут использовать разные нефинансовые мотиваторы.

Вариантов очень много:

- ▶ внимание к проблемам сотрудников со стороны владельца;
- ▶ время владельца, когда у сотрудника возникает необходимость или желание обсудить свои проблемы;
- ▶ поздравления к государственным и профессиональным праздникам, дню рождения и юбилею;
- ▶ отмечать праздники в коллективе;
- ▶ создание комфортных условий для возможности принятия пищи, отдыха на перерывах;
- ▶ чай, обеды за счет бизнеса;
- ▶ развозка после окончания смены в вечернее или ночное время;
- ▶ обеспечение безопасности сотрудников (ночные магазины);
- ▶ гибкий график работы (перерывы, начало-окончание);
- ▶ признание заслуг сотрудника – особенно действенно в присутствии всего коллектива;
- ▶ периодически обсуждать с сотрудниками идеи бизнеса, спрашивать их мнение, благодарить за предложения по улучшению сервиса;
- ▶ создание условий для профессионального роста и карьеры.

А как узнать, что мотивирует сотрудника? Ведь у каждого свои потребности, свои мотиваторы – они зависят от того, в каких условиях живет сотрудник, с каким окружением общается, какие у него мечты, есть семья или нет, как давно он работает, какой был прежний опыт и т. д.

Чтобы узнать, что же может мотивировать наших сотрудников, важно искренне интересоваться его личными достижениями, увлечениями, трудностями и проблемами. Случаи из жизни показывают, что даже короткое общение с человеком, где он рассказал о своей проблеме, позволяет ему чувствовать себя лучше и более уверенно. А его внутренний климат и настрой напрямую влияют на качество выполнения работы.

Вывод – мотивирование важно как новеньким сотрудникам, так и зрелым, опытным.

Отметим, что нефинансовые поощрения очень часто не связаны с большими затратами для бизнеса, но дают значительный положительный эффект. Например, молодой неопытный сотрудник будет выполнять свою работу более качественно, если его похвалить. Опытному сотруднику похвала, конечно, тоже будет приятна, но его больше замотивирует, если руководитель спросит его экспертного мнения, прислушается к его предложениям – для него это признание его опыта, его заслуг.



# Форма обратной связи

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_



Если Вы хотите заполнить форму обратной связи в электронном формате, пройдите по QR-коду:



**Насколько полезны для Вас и Вашего бизнеса темы по развитию бизнеса?**

- Полезны на 100%     
  Полезны на 50%     
  Бесполезны  
 Другое (укажите) \_\_\_\_\_

**Как Вы оцениваете качество наглядных пособий?**

- Материал был наглядным и понятным     
  Материал был наглядным, но недостаточно понятным  
 Материал был не понятен     
  Другое (укажите) \_\_\_\_\_

**Насколько доступно объясняется тема материала?**

- Очень доступно – и теория, и практика     
  Вполне доступно, но недостаточно практических заданий  
 Тема объяснена не понятно     
  Другое (укажите) \_\_\_\_\_

**Какие темы тренингов ещё были бы полезны для Вашего бизнеса?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Спасибо за предоставление обратной связи! Мы приложим все усилия, чтобы наши семинары были ещё полезнее для Вас!**

## О консультанте проекта

Компания “КМФ” является одним из лидеров сектора микрофинансирования в Центральной Азии, странах Кавказа, СНГ и Восточной Европы. Компания начала свою деятельность в 1997 году.

Компания ориентирована на построение долгосрочных партнерских отношений с клиентами, основанных на взаимном доверии, понимании и уважении. За время деятельности кредиты в “КМФ” получили более 600 000 казахстанцев, активными клиентами компании являются более 250 тысяч человек (данные на 01.10.2022 г).

“КМФ” имеет 14 филиалов в крупных городах РК и 114 отделений, из которых большинство находится в сельской местности. В общей сложности все эти подразделения обеспечивают доступ к микрофинансовым услугам жителям более 4 000 отдаленных населенных пунктов.

Основное направление деятельности “КМФ” – предоставление индивидуальных и групповых кредитов на следующие цели: бизнес, торговля, полеводство и животноводство, производство, услуги и потребительское кредитование. Более 80% из тех кредитов, что выдает Компания, направлены на создание и развитие бизнеса. Именно поэтому, мы разработали программу “Повышения финансовой грамотности в управлении бизнесом” для лояльных клиентов “КМФ”. Благодаря этому проекту, клиенты Компании смогут повысить уровень знаний в управлении собственным делом.

**Благодарим за доверие!**

Группа компаний “КМФ” и “КМФ-Демеу”



**ВЫ МОЖЕТЕ**

*подать заявку на семинар,  
пройдя по QR-коду:*







