

РАБОТАЙ УМНЕЕ, НЕ ТЯЖЕЛЕЕ

Эрик Росенкранц

CDM A/S,

Страндвейен 863, DK-2930 Клампенборг, Дания, E-mail: er@cdm.dk

Перефразируя знаменитую цитату из Шекспировского Гамлета можно сказать «Что важно и что не важно, вот вопрос который должны задавать себе все компании». Ответ на этот вопрос определяет, зарабатывают ли компании деньги или же обанкрочиваются.

Результат анализа реальных фактов часто приводит к правилу 20/80, то есть факты показывают, что сравнительно маленькая группа определяет 80% ценности.

Впервые автор этой статьи всерьез пережил данный феномен двадцать лет назад, когда нижеподписавшийся был молодым помощником бухгалтера и должен был провести свою первую инвентаризацию склада; то есть убедиться, что стоимость товаров на складе зарегистрированная в бухгалтерии соответствовала истинному положению дел.

Я помню холодное зимнее утро когда я пришел в огромное складское помещение. Я никогда в своей жизни не видел столько предметов, собранных в одном месте. Там были миллионы гаек, шурупов, пластин, болтов и так далее. Я подумал: я могу проверять это всю свою жизнь и никогда не закончу.

В этот несчастный момент пришел мой начальник. Он попросил выдать ему список товара на складе, просмотрел его и отметил два пункта. После чего повернулся к главному экономисту и спросил: «Я вижу, вы используете платину в производстве». Главный экономист согласно кивнул. «Могу я посмотреть где вы храните платину?» Главный экономист отвел нас в маленький кабинет в котором стоял сейф. Он открыл сейф и показал на небольшую кучку платиновых брусков. Мой начальник быстро пересчитал бруски и убедился, что все на месте. После этого начальник попросил разрешения проверить большие алюминиевые пластины и убедился, что все 40 штук на месте. «Спасибо, вот мы и закончили» сказал он. «Постойте!» сказал я «А как же все эти гайки и прочие принадлежности, разбросанные по всему помещению?» «Эрик!» сказал он, «Мы только что убедились, что 80% стоимости товаров на складе на месте и правильно подсчитаны, и этого вполне хватит для того, чтобы сдать ведомость. А нехватка нескольких шурупов НЕ ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЯ!».

Я всё ещё помню, что это один из тех моментов, которые оказали огромное влияние на меня. Фокусируясь на том что важно, мы сократили выполнение совершенно огромного задания до пяти минут.

Позже, когда я стал заниматься продажами, я взял этот образ мышления с собой; и оставшаяся часть статьи будет посвящена теоретическому подходу к воплощению этого образа мышления в продажах и маркетинге.

Значение примененное на рынке производителей товаров

Теоретический подход к этому вопросу состоит в том, что рынок необходимо категоризировать в соответствии с потенциалом заработка, и маркетинговые ресурсы компаний должны балансироваться в соответствии с этим подходом. Это можно изобразить с помощью следующей модели.

Правило 20/80

Как видно из рисунка 1, совсем небольшая группа существующих клиентов определяет около 80% оборота, измеренная в колонке слева; другими словами 100 клиентов А приносят 80% оборота компании.

Если мы примем как факт, что весь оставшийся рынок, потенциальные клиенты, которым компания ещё не продавала свои товары, распределяется таким же образом, значит должно быть правило 20/80 которое можно применить в этом необработанном рынке.

Это означает, что директор компании должен быть заинтересован в том, чтобы направить свои маркетинговые ресурсы на сегмент А потенциального рынка, так как покупательная способность в этом сегменте значительно больше чем в сегменте Б и В. См. Рис.2

Давайте сначала рассмотрим риск, на который идет компания, которая не категоризировала рынок.

Я предлагаю сделать это с помощью следующего упражнения: Представьте себе, что на большом поле положили 100 денежных банкнот следующих трех номиналов. Наибольший номинал составлял 1.000 крон, и таких банкнот 20. Следующий номинал 250 крон, и он представлен 30 купюрами. Последние 50 купюр номиналом 10 крон. Мы предполагаем, что человек может поднять одну банкноту за одну секунду, и что на выполнение задания дается 20 секунд. Когда прозвучит сигнал, большинство совершенно естественно сконцентрируется на собирании банкнот номиналом 1.000, то есть через 20 секунд будет собранно 20.000.

А теперь представьте себе тот же самый сценарий, но при этом деньги повернуты таким образом, что определить номинал не представляется возможным. Единственное, что можно сделать это собрать 20 случайных банкнот. Так как теперь невозможно сконцентрироваться на собирании банкнот с самым большим потенциалом, остается 20 банкнот представляющих сегменты, которые мы указали выше; то есть 20% это банкноты номиналом в 1.000, то есть всего 4.000; следующие 30% это банкноты по 250

крон и всего 1.500; и наконец 10 банкнот общей стоимостью 100 крон. В общей сложности приложив те же самые усилия можно набрать всего 5.600 крон. Таким образом, прибыль в 3-4 раза больше при тех же самых усилиях если употреблять свои ресурсы сфокусированно. См. Рис.2.

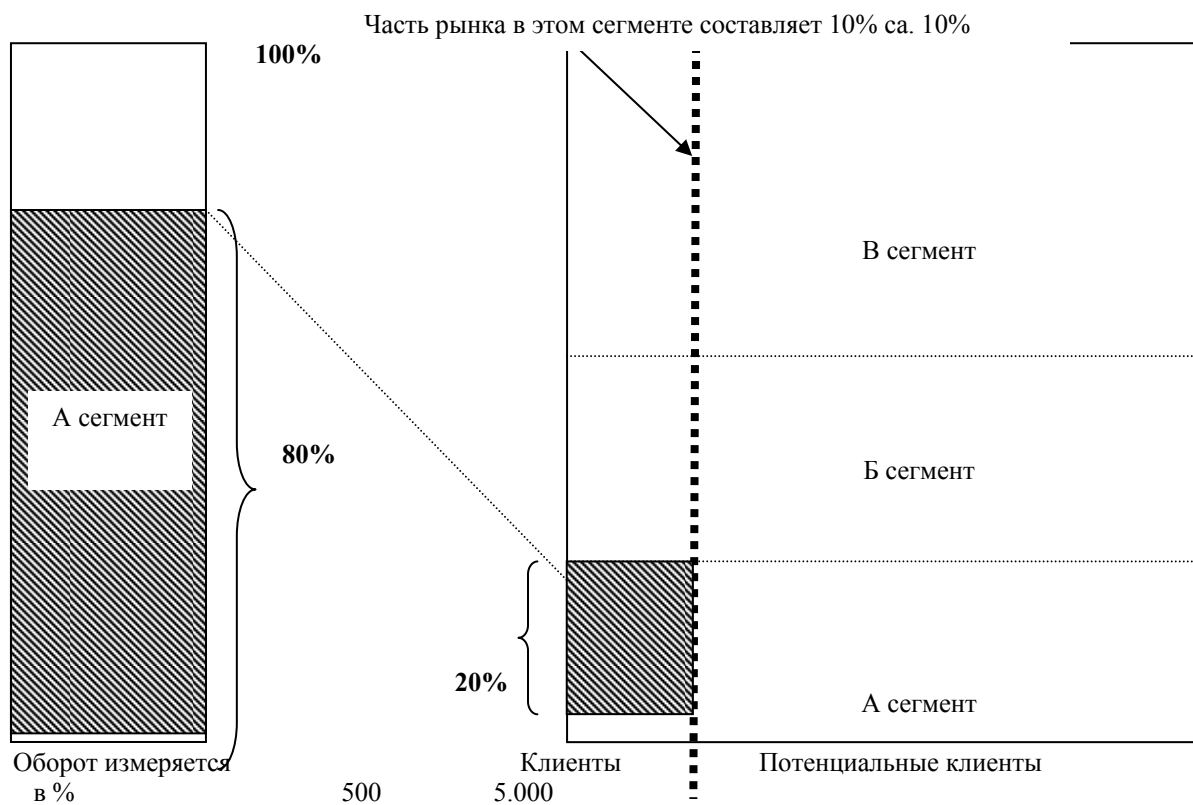


Рис.1. Диаграмма показывает применение правила 20/80 на данном рынке

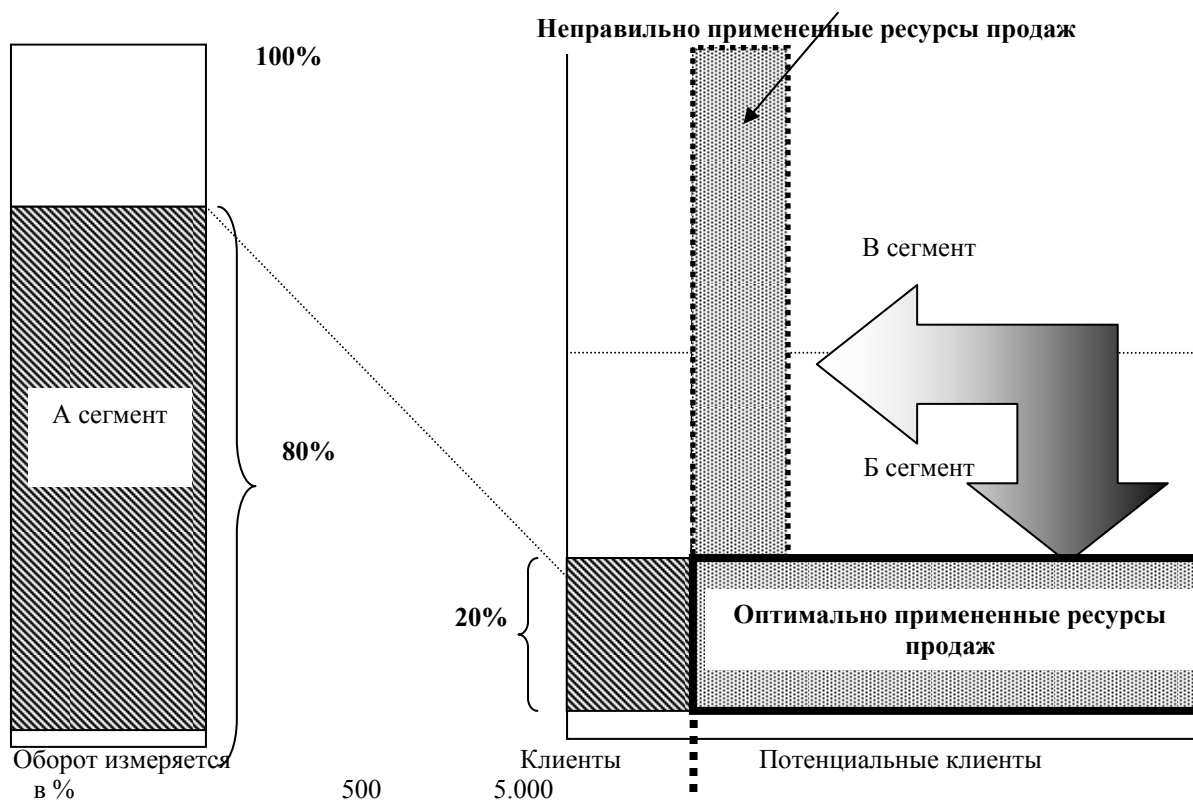


Рис.2. Оптимизация ресурсов продаж

Рис. 2. Показывает, как надо распределять свои ресурсы продаж.

Рынок необходимо категоризировать в соответствии с покупательным потенциалом и потенциалом заработка, например А, Б и В, где А представляет высокий потенциал заработка, Б средний и В низкий. Такая категоризация помогает управлять ресурсами продаж в направлении сегмента с самым высоким потенциалом заработка, то есть сегмента А.

Приоритезация

Категоризация рынка не означает, что клиентов из сегмента Б надо игнорировать; категоризацию надо рассматривать как помощь в приоритезации маркетинговых ресурсов.

Если вы к примеру приглашаете потенциальных клиентов на семинар, начать лучше с клиентов категории А, если останутся места перейти к клиентам категории Б и так далее.

Такой же метод можно применить когда возникает необходимость срочно реагировать на инициативу конкурентов, то есть прежде всего надо сосредоточиться на сегменте А а потом на остальных. Таким способом вы гарантируете применение ресурсов на то, что наиболее важно.

Одна известная мне компания отнеслась к категоризации с таким энтузиазмом, что даже начала категоризировать поздравительные открытки. Это происходило следующим образом: все клиенты категории А получали подписанную вручную открытку, клиенты категории Б получали заранее напечатанные открытки, а клиенты категории В – электронное письмо. Такой подход сократил время, которое компания тратила на подписание открыток на 3 дня!

Методы категоризации

При том что категоризация имеет такие очевидные преимущества, производит впечатление то, как мало компаний пользуются категоризацией.

Причина кроется в том, что не всегда очевидно по каким критериям необходимо проводить категоризацию если компания продает например сталь, гостиничные номера, машины и так далее. Критерии как правило бывают разными для разных компаний, и необходимая информация редко бывает легкодоступной. Где например можно найти информацию о том, сколько тонн стали данная компания перерабатывает в год, или количество гостиничных комнат необходимое данной компании в году? Эту информацию невозможно найти в телефонной книге или в официальных доступных базах данных, таких как Dun & Bradstreet. Для этого надо использовать другие критерии. Мы вернемся к этому чуть позже, а сначала рассмотрим классические ошибки.

Типичные ловушки

Типичная ошибка начинающих это категоризация в зависимости от оборота, который данный клиент генерирует для компании. В данном случае ошибка состоит в том, что не затрагивается покупательная способность. Если потенциально крупный клиент закупил небольшое количество товара потому что постоянный поставщик был не в состоянии обеспечить необходимое количество, опасность заключается в том, что этого клиента могут отнести к сегменту В по результатам приносимого оборота. В таком случае есть риск того, что усилия направляемые на данного клиента будут не достаточными, то есть усилия отдела продаж обойдут этого клиента стороной, хотя на самом деле должно быть как раз наоборот.

Ещё одна типичная ошибка происходит, если нет четко выраженной стратегии насчет того, кого можно отнести к категориям А, Б, В и продавцы получают право решать это сами. Продавцы оценивают потенциальных клиентов скорее по тому, насколько близко последние подошли к совершению покупки, а не по покупательной способности.

Таким образом существует много типичных ловушек, о которых необходимо помнить. Далее мы рассмотрим некоторые методы, которыми можно пользоваться чтобы избежать их.

Методы достижения цели

Начать лучше всего с анализа собственных клиентов и понять, почему некоторые клиенты покупают из года в год больше чем другие, и таким способом попробовать идентифицировать определяющие факторы или детерминанты.

Когда определяющие факторы найдены, можно создать описание того, как должен выглядеть идеальный потенциальный клиент и опробовать это на собственных клиентах и клиентах, которых хотелось бы заполучить. Здесь важно помнить о том, что между клиентами сегмента А и Б должна быть большая разница, так же как в примере с денежными банкнотами приведенном раньше. Как показывает опыт, проще всего определить клиентов А и В. Клиенты сегмента Б могут представлять разницу между А и В.

После того, как были определены детерминанты и критерии, по которым определяют сегменты, следующим шагом будет поиск необходимой информации. Такой поиск может быстро превратиться в тяжелую и непростую работу.

Как упоминалось раньше, крайне редко существуют базы данных с необходимой информацией; однако часто можно найти обходные пути которыми и стоит воспользоваться, особенно два пути, которые будут описаны ниже.

Если мы воспользуемся для примера компаниями по производству стали, то в их случае проблема состоит в том, что не существует никакой доступной информации о том, сколько тонн стали покупают в году различные компании в Европейском Союзе.

Здесь можно использовать предположения (здравый смысл) и допустить что производители товаров используют больше стали, чем сельскохозяйственные предприятия. Большинство доступных баз данных использует для классификации предприятий ISEC, SIC или NACE что дает возможность получить списки по отраслям.

Если предположить, что количество работников на предприятии и потребность в стали этого предприятия взаимосвязаны, мы начинаем приближаться к сегменту А. Другими словами это означает, что предприятие на котором работает 100.000 сотрудников нуждается в большем количестве стали чем предприятие, на котором работает 100 сотрудников. Можно найти примеры того, что последнее предположение не соответствует действительности; однако с другой стороны если мы упустим такие исключения, это не так страшно так как большинство больших потребителей стали, таких как производители автомобилей VW, Mercedes, Renault и др. будут идентифицированы с помощью наших предположений.

Вышеупомянутые методы подходят если речь не идет о большом количестве потенциальных клиентов, то есть 50-100 в каждой стране Европейского Союза. В таком случае многие компании можно будет узнать по названию. Но если эти критерии хоть немного ослабить, внезапно появится большое количество никому не известных компаний, таких например как LP springs в Дании. Это компания – большой потребитель стали, многие стальные пружины используемые в диванах и кроватях производятся в этой компании, однако LP springs ведёт довольно незаметное существование. Для того, чтобы идентифицировать такие компании используется Call Centre (Колл Центр) чтобы связаться с потребителями стали и в ходе телефонного разговора получить всю необходимую информацию о требуемых детерминантах. Такой способ получения информации довольно дорогой. Альтернатива однако может быть намного хуже.