



КАК ОЦЕНИТЬ РАБОТУ МАРКЕТОЛОГА?

*Цель маркетинга – сделать усилия по сбыту ненужными.
Его цель – так хорошо познать и понять клиента, что товар или услуга будут
точно подходить последнему и продавать себя сами.*
© П. Друкер (<https://marketing.wikireading.ru/17172>)

*Львиная доля товаров в любом супермаркете
вообще никогда и нигде не рекламировалась,
но при этом – успешно продается!
Большая часть решений покупателя о выборе
того или иного товара происходит НЕ во время
просмотра рекламы <в т. ч. в метро>,
а непосредственно в торговой точке!
Сама по себе правильно разработанная
упаковка позволяет экономить до 500 000 €
в месяц рекламного бюджета организации!*

© И. Качалов, президент центра «Ясные решения» (<https://youtu.be/YNnumBgZjY>)

Эта история – не только про хлеб, а вообще про товары потребительского спроса!

КАКАЯ ВАМ БУДЕТ ПОЛЬЗА ОТ ПРОЧТЕНИЯ?

- Сэкономите деньги компании (почти в каждом подразделении).
- Сэкономите рекламный бюджет (возможно, даже до нуля).
- Сможете требовать от своих или внешних маркетологов правильных действий.
- Сможете лучше контролировать работу маркетологов и их взаимодействие с отделом продаж.
- Сможете повысить свою дистрибуцию и объем продаж.
- Сможете вывести на рынок новинки.
- Лучше узнаете покупательские мотивы своих торговых партнеров и конечных покупателей.

- Перестанете верить в то, что «реклама – лучший двигатель торговли!».

КОМУ ПРИГОДИТСЯ ЭТОТ МАТЕРИАЛ?

- Владельцам и директорам FMCG-компаний: производителям, импортерам, дистрибуторам, оптовым поставщикам.
- Руководителям отделов FMCG-продаж (РОПам) и супервайзерам.
- Менеджерам по FMCG-продажам.
- Руководителям отделов FMCG-маркетинга.
- Маркетинговым и рекламным агентствам.
- HR и сотрудникам отделов кадров.

- Стартапам и начинающим предпринимателям.

КОГДА ВАМ ПРИГОДИТСЯ ЭТА ИСТОРИЯ?

- При запуске на рынок новинок.
- При желании увеличить свою активную клиентскую базу с помощью рекламы.
- При ребрендинге, при перепозиционировании прежних торговых марок с помощью рекламы. Кейс, описание, правила применения, ключи и приемы

ИСХОДНАЯ СИТУАЦИЯ

Не так давно, 12 декабря 2022 года, мне на глаза в нижегородском метро



ВЛАДИМИР ХМЕЛЕВ,

бизнес-тренер-практик, консультант по коммерческой деятельности, создатель отделов продаж; vkhmelyov.ru

попался вот такой рекламный постер формата А2 одного крупного локального хлебозавода (см. рис. 1).

Я сфотографировал его и попросил знакомых маркетологов и коммерсантов в соцсети прокомментировать эффективность как этой конкретной рекламной кампании, так и маркетолога, который ее проводит. Вот какие ответы получил (да, возможно, – не репрезентативные, но уж какие есть) (см. рис. 2).

То есть по мнению БОЛЬШИНСТВА УЧАСТНИКОВ ДИСКУССИИ, к маркетологу по данной рекламе есть вопросы только по текстам (контекст + ошибки) и по расхождению текстов с иллюстрациями...

Я думаю, что если бы откликнулось еще больше маркетологов и коммерсантов, то вряд ли бы их ответы сильно отличались. Ведь в последнее время маркетологов в основном воспринимают лишь

как «богов лидогенерации», и конечно же, благодаря рекламе.

Но как же это вяжется с позицией гуру менеджмента Питера Друкера в начале статьи?

Давайте рассмотрим, как маркетолог в этом кейсе сделал усилия по продажам – ненужными?

И для начала вспомним определения и понятия (хотелось бы верить, что маркетологи это все изучали):

Маркетинг (М.) имеет множество определений, лично мне нравится такое простое: «М. – это удовлетворение потребностей покупателей с выгодой для производителя/поставщика».

М. – это стратегическая функция предприятия, сбыт/продажи и реклама – тактические.

Маркетолог должен отвечать за исполнение стратегии предприятия и за достижение показателей по продажам. Ведь продажи – это лишь одна из функций маркетинга. Как, собственно, и реклама. Когда маркетолог говорит, что его роль в исполнении стратегии предприятия заканчивается при передаче найденного им лида в отдел продаж – он, мягко говоря, лукавит. Пусть тогда называет себя простым менеджером по рекламе и сжигателем прибыли организации!

Первый самый большой смертный грех маркетинга – это плохое



Рис. 1



Рис. 2.

понимание потребностей своих потребителей, причем по всей товаро-проводящей цепи (от завода до последнего конечного покупателя). Друкер об этом тоже говорит.

Второй большой грех маркетинга – это фокус на себе, на своем производстве, на своем рецепте, на своих бизнес-процессах, в отрыве от рынка, от желаний покупателей.

Позиционирование (авторы: Э. Райз и Д. Траут) – это занятие наиболее выгодной позиции по вашему товару или услуге в сознании вашего потребителя. Чтобы те предпочитали ваш товар и покупали его в первую очередь.

JTBD (расшифровка: Jobs To Be Done, автор: К. Кристенсен) – для какой «работы» нанимают ваш товар/услугу? Примечание: магазинам никакой товар сам по себе не нужен! Он им нужен лишь как способ получения прибыли. Если прибыль

можно получить быстрее, проще, в большем объеме от перепродажи другого товара, то они предпочтут именно его, то есть другой товар!

CTA (Call-to-action) – призыв к действию покупателя (примеры: купи, позвони, посети, оставь свои контакты и т. п.).

Marketing Mix (автор Ф. Котлер) – классическая маркетинговая концепция, как раз указывает на то, чем должен заниматься маркетолог и что он должен сначала преподнести своим продавцам, чтобы их усилия по продажам были минимальными:

1. **Product** – какой продукт он предлагает сейчас продвигать, его свойства, польза и выгода для потребителя, для перепродавца (магазина, онлайн-магазина, хореки), часть какого бренда.

2. **Price** – по каким ценам и почему, с какими скидками, в каком ценовом сегменте (в эконом, среднем, премиум и т. п.).
3. **Place** – в каких каналах продаж и почему, на каких местах на витринах, какая есть и должна быть в результате дистрибуция по целевой территории.
4. **Promotion** – в какой упаковке, с какой рекламной поддержкой (ATL, BTL), с каким PR, торговым оборудованием, акциями по стимулированию сбыта и т. п. Задумайтесь о том, как зарабатывают больше всех прибыли табачники, у которых реклама вообще запрещена, любая! Секреты здесь: <https://vkhmelyov.ru/fmcg/>.
5. **Personal** – что и как нужно сделать с сотрудниками, которые и должны все это исполнить. В том числе отдел маркетинга и отдел продаж.

В результате грамотной проработки всех пяти пунктов Marketing Mix он должен был обеспечить:

I. СИЛЬНОЕ ЖЕЛАНИЕ ПОКУПКИ ЕГО ПРОДУКЦИИ У ВСЕЙ ТОВАРОПРОВОДЯЩЕЙ ЦЕПИ

- Показать всем причастным ориентиром: пустую емкость рынка для продвигаемой продукции. Как емкость рынка в среде торговых партнеров (магазинов, хореки), так и емкость рынка в конечных покупателях.

Рассчитать долю витрины в целевых каналах продаж для продвигаемого продукта.

Объем потенциальной прибыли в процентах годовых для всех причастных к бизнесу с хлебом (как для завода, так и для торговых партнеров, для своих продавцов и их бонусов).

- Покупателями хлебозавода являются магазины и хорека, а не частные лица, заинтересованные в клетчатке и в витаминах. Что в плакате сказано насчет побуждения желания покупать для магазинов и хореки? Что сказано про JTBD для них? Ничего? Вот то-то и оно!
- Хлеб – это скоропортящийся продукт. Соответственно, чтобы у торговых партнеров возникло сильное желание его продавать, они сначала должны получить гарантии от маркетолога заво-

да в том, что вообще успеют его продать за время срока реализации каждой буханки хлеба.

- Сформировать привлекательное позиционирование, которое «попало» в головы большинства покупателей и «заняло» там лучшее место. Лучшее, чем у всех конкурентов. Какое позиционирование воспринимается из плаката? Никакое? Вот то-то и оно!
- Реклама может вызывать желание покупать, но крайне редко и далеко не у каждого покупателя. См. видео с И. Качаловым по ссылке выше, он приводит фактическую вероятность продаж по традиционной рекламе в % в B2B и в B2C. Спойлер – она смешотворная!

II. ВОЗМОЖНОСТЬ ПОКУПКИ У ВСЕЙ ТОВАРОПРОВОДЯЩЕЙ ЦЕПИ

- Возможность покупки – это постоянное наличие товара на расстоянии «вытянутой руки» потенциального покупателя.

Для магазина и хореки (B2B) это быстрый и простой способ заказа хлеба с завода.

Для конечного покупателя (B2C) – на витрине его ближайшего и любимого магазина.

- Также возможность покупки – это постоянное поддержание необходимого количества товара в наличии.

Не много (черствый хлеб никому не нужен) и не мало (пустые полки тоже отобьют желание посещать такой магазин).

Если хоть один пункт или оба не исполнены – рассчитывать на заметные объемы продаж маркетологу не стоит, сколько бы денег он ни вложил в рекламу на постерах в метро, какими бы суперзаинтересованными ни были его коллеги-продавцы.

Если маркетолог не может им ДОКАЗАТЬ, почему этот продукт по такой цене в таком канале продаж, с такой промоподдержкой будет пользоваться популярностью, то они и надрыться особо не будут.

Или, по-другому, если маркетолог не сформировал ЖЕЛАНИЕ продавать свой хлеб вначале у своих продавцов, то они и не обеспечат ему ВОЗМОЖНОСТИ продаж этого хлеба в городе в целом.

Потому что, согласно законам физики, сила действия равна силе противодействия: чем больше продавцы будут пытаться «втюхивать» никому не нужный хлеб, тем больше их покупатели будут сопротивляться его приобретению!

Повторю: ЖЕЛАНИЕ покупать и ВОЗМОЖНОСТЬ покупки почти НЕ достигается рекламой!

Вернее, почти на всех рынках (по Д. Муру) есть, конечно, люди, желающие постоянно пробовать что-то новое, но:

- во-первых, их очень мало (единицы %),
- во-вторых, они могут не ездить в метро, не изучать там рекламу, не порываться после этой рекламы бродить по магазинам и искать новый хлеб,
- в-третьих, они не будут ездить из одного конца города в другой, чтобы купить эту новинку там, где ее обнаружили...
- а даже если и купят разок, то не факт, что будут делать это потом и повторно!

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ – ЭТО ЗАНЯТИЕ НАИБОЛЕЕ ВЫГОДНОЙ ПОЗИЦИИ ПО ВАШЕМУ ТОВАРУ ИЛИ УСЛУГЕ В СОЗНАНИИ ВАШЕГО ПОТРЕБИТЕЛЯ.

Скажу больше: реклама хлеба может даже навредить рекламода-телю, так как может способствовать росту продаж его прямых конкурентов и разочарованию конечных покупателей!

Подозреваю, что п. 2–5 из приведенного здесь Marketing Mix нашим героем-маркетологом проработаны плохо. В противном случае, дистрибуция завода была бы максимальной, близкой к 100%, а объемы продаж – кратно более высокими, чем сейчас. По моим наблюдениям, оптимистично, немассовые/особые сорта этого хлебозавода сейчас постоянно представлены не более чем в 15–20% торговых точек города. Но я могу ошибаться, конечно же...

Давайте посмотрим, что все-таки транслирует нам маркетолог хлебозавода по первому «Р»:

1. **Product** – продукт, его свойства, польза и выгода для потребителя, для перепродавца (магазина, онлайн-магазина, хореки), часть бренда. В текущей рыночной обстановке.

Судя по такой подаче новинок на плакате, маркетолог не в курсе, что:

- а) Потребление хлеба в целом в стране уже несколько лет падает. Считается (ошибочно), что хлеб, любой, «полнит». Дети вообще не понимают, для чего он нужен, если это не булочка в фастфуде для чизбургера или для сосиски в тесте. ЗОЖников (любителей здорового образа жизни) в стране, конечно, много, да, но и их потребность в «проросшем зерне» и в клетчатке вполне удовлетворена
- б) Парадоксально, но в кризисные периоды (как сейчас), потребление хлеба, наоборот, растет, но не дорогих и не эксклюзивных сортов (как на плакате), а наоборот – самых дешевых и массовых. Сказывается снижение платежеспособного спроса. То есть сей-

час запускать новые, особенные сорта – большой риск, даже если у завода уже есть разветвленная сеть сбыта.

- с) Хлебом с семечками и проросшим зерном можно было удивить покупателей лет 10–20 назад. Сейчас им завалены полки большинства магазинов, и ПРИ ЭТОМ он не является «хитом продаж». Наш герой-маркетолог еще даже не обеспечил тотального присутствия своих марок в рознице, но уже рассчитывает, что они заполнятся благодаря конечным покупателям, которые будут ходить, искать и спрашивать их в магазинах. Смешно!
- d) Сетевые магазины сейчас являются основным каналом продаж, в некоторых городах они почти полностью выдавили «магазины у дома». Но у кого в этих супермаркетах конечные

покупатели могут спрашивать новинки? У кассиров? У грузчиков? Там даже заведующие отделом чаще всего не могут влиять на появление новинок, все SKU появляются по контракту, заключенному в головном офисе сети, по плануграмме, по видеонаблюдению, по «автозаказу», который формирует «робот». То есть призыв с плаката (СТА) – совершенно «мимо кассы»!

- е) Может быть, маркетолог считает, что люди, увидевшие его плакат в метро, пойдут в еле живые «магазины у дома» и лучше продавцов этого хлебозавода убедят персонал торговой точки заказать новинки? Смешно! Магазинам не хочется «замораживать» свои деньги в новом, непонятном, относительно дорогом товаре с совершенно неясными перспективами сбыта!

РЕКЛАМА МОЖЕТ ВЫЗЫВАТЬ ЖЕЛАНИЕ ПОКУПАТЬ, НО КРАЙНЕ РЕДКО И ДАЛЕКО НЕ У КАЖДОГО ПОКУПАТЕЛЯ.

МАГАЗИНАМ НЕ ХОЧЕТСЯ «ЗАМОРАЖИВАТЬ» СВОИ ДЕНЬГИ В НОВОМ, НЕПОНЯТНОМ, ОТНОСИТЕЛЬНО ДОРОГОМ ТОВАРЕ С СОВЕРШЕННО НЕЯСНЫМИ ПЕРСПЕКТИВАМИ СБЫТА!

Так что и здесь рекламный плакат скорее всего не поможет!

- f) Может, расчет на хореку (кафе-рестораны-буфеты-столовые)? Опять-таки, вы видели хоть раз, чтобы подобные заведения закупали новые сорта хлеба от завода (!) по просьбе посетителей, увидевших новинки в рекламе в метро?!
- g) Может быть, в планах завода – развитие продаж новинок через онлайн, через маркетплейсы, с доставкой буханочек через курьеров? Маловероятно. Потому что завод не торгует конечным покупателям, это совершенно другая бизнес-модель. Больше подходит для отдельных пекарен и кафе, для точек выпечки прямо в супермаркетах.
- h) А еще онлайн-витрина плохо выявит потребности конечного покупателя, особенно скрытые, и поэтому больше подходит для простых транзакционных продаж (продуктов брендовых, ранее из-

вестных, масс-маркета), а не консультационных (как в случае с особым хлебом).

- i) Поскольку основной покупатель хлебозавода – это торговые партнеры (магазины и хорека), а не конечные покупатели, маркетологу лучше сосредоточиться именно на них. И сформулировать ценности, которые интересны именно им, а не «конечникам».

В частности, торговым партнерам совсем индифферентны вкусы, семечки, проросшее зерно, витамины и клетчатка. Им нужны гарантии получения прибыли! Чем маркетолог может их гарантировать? Впрочем, мы уже повторяемся...

Налицо все признаки проявления первого самого большого смертного греха маркетинга!

Давайте снова внимательно посмотрим на плакат и определим, на ком сильнее сосредоточен фокус внимания маркетолога: на потребителе и покупателе или на заводе и его «хотелках» (рис. 3).

Что мы видим? Признаки второго большого греха маркетинга!

Совершенно очевидно, что завод «кричит» в своей рекламе:

- «Покупай мой хлеб каждый день!». А еще лучше – чаще;
- «Если купишь – сделаешь здоровый выбор!» А если не купишь, то сам понимаешь...;
- «Покупай мой хлеб для всей семьи!». Меня/завод не интересует, как ты заставишь или убедишь свое семейство потреблять его;
- «Я/завод сам не знаю, в каких магазинах есть и будет этот хлеб, поэтому ты/мой покупатель изволь сам побегать по магазинам города и поискать его!»

Оценить работу FMCG-маркетолога ПО ОДНОЙ ЦИФРЕ очень просто: спросить у него, в каком проценте торговых точек города сейчас находится его продвигаемый продукт с полной промолподдержкой?

1. Если продвигаемый хлеб не попал на полки 75+% магазинов, то это означает, что маркетолог



Рис. 3.

лог не убедил своих продавцов в том, что это возможно, необходимо, перспективно и будет им поддержано.

2. Если этот хлеб постоянно не находится физически в 75+% торговых точек, то его реклама на традиционных носителях (ТВ, наружка, радио, интернет, газеты) – не имеет смысла. Конечные покупатели не будут ходить и искать по городу рекламируемый продукт, если он не обладает никакой феноменальной ценностью и мощным позиционированием.
3. Если маркетолог не обеспечил дистрибьюции/пенетрации своего продукта в 75+% магазинов, но продолжает при этом тратить деньги организации на рекламу, то его нужно причислить к... Сами назовите к кому. И что за это с ним нужно сделать.

МАСШТАБ ПРОБЛЕМЫ: «КУХНЯ» И ЭКОНОМИКА КРУПНЫХ ХЛЕБОЗАВОДОВ, ПОРОЖДАЮЩАЯ СОТНИ ТЫСЯЧ РУБЛЕЙ ПОТЕРЬ

Возможно, многие из тех, кто мне ответил в соцсети, никогда не были на хлебозаводах и поэтому не представляют себе такого бизнеса. И поэтому считают, что такая реклама в метро нужна и позволит достичь целей организации!

Давайте я вам кратко расскажу об этом и обрисую, откуда, по моему скромному мнению, УЖЕ взялись потери предприятия в сотни тысяч рублей (если не миллионы).

Заводы – это конвейеры, в идеале – автоматические линии, с минимальным участием людей. То есть заводу гораздо выгоднее и интереснее производить одну-две-три какие-то востребованные товарные позиции (1-2-3 SKU), но огромным тиражом.

Вместо того чтобы производить десятки-сотни наименований, но ка-

ждое – в количестве всего нескольких штук, вручную.

На эти несколько штук, в себестоимости продукта, накладывается гигантское количество транзакционных издержек (на сотни тысяч, возможно, даже на миллионы рублей):

- + Директор/первое лицо по каким-то причинам инициирует процесс запуска новинок. Его рабочее время стоит недешево, но он его тратит на проект запуска новинок.
- + Для хлебов, указанных на картинке выше, высокооплачиваемыми технологами и снабженцами проводятся переговоры и закупки по приобретению особых ингредиентов и смесей (тех же семечек, кориандра, солода, пророщенного зерна) от внешних поставщиков. Выделили для них место на складе, в цехах, в лабораториях, транспорт для доставки... Это – «замороженные» деньги предприятия.
- + Затем технологи с этими смесями долго пробуют делать тестовые выпечки, смотреть на соответствие готовых продуктов заявленным характеристикам, ГОСТам или ТУ, на вкус, на внешний вид, на достигаемые сроки реализации. Регистрируют сертификаты для продаж. Это тоже затраты.
- + Затем на производстве создают длинные цепочки выпекания

нового хлеба, внедряются новые маршрутно-технологические карты, закупаются формочки, при необходимости и другое специальное оборудование (например, новые фасовочные машины или особые печи), обучается персонал, причем в разных сменах. При производстве предыдущей продукции в цехах выделяются «окна» для выпечки этих новинок. Это всё тоже потраченные деньги и упущенная прибыль.

- + Возможно, HR-службе поручают найти еще работников. Это оплата «работных» сайтов, время на проведение собеседований, оклады, налоги, премии, спецодежда, оплата медосмотров, вводные инструктажи и обучение. Деньги!
- + ИТ-служба создает новые коды по хлебам в бухгалтерской системе. Программистам платятся оклады, налоги, премии, возможно, привлечение каких-то аутсорсеров.
- + Плановый отдел рассчитывает себестоимость, отпускные цены, возможные скидки. Получает за это немаленькие оклады и премии.
- + Маркетологам поручают разработать новые марки, упаковку (это не пара пакетиков, а большие рулоны пленки с цветной печатью, которые могут даже

ОТДЕЛ СБЫТА ПЫТАЕТСЯ ПРАВДАМИ И НЕПРАВДАМИ, «ИЗ-ПОД ПАЛКИ», ПРОДАВАТЬ НОВИНКИ В ЛОЯЛЬНЫЕ МАГАЗИНЫ «У ДОМА».

**ПОСТАВИТЬ ТОВАР НА ПОЛКУ
РУКАМИ И ГОЛОВОЙ – РАЗУМНЕЕ,
ЧЕМ ПЫТАТЬСЯ ЕГО ТУДА
ПРОТОЛКНУТЬ РЕКЛАМОЙ.**

не успеть израсходоваться), через дизайнеров нарисовать промоматериалы, заполнить сайт, прайс-листы. Получить новые штрих-коды. Выплачиваются оклады, премии, выделяются затраты на внешние агентства и на рекламу.

- + Когда начинается серийное производство, отдел логистики ломает голову, как «не угореть» в цене доставки 2–8 булочек по 200 грамм куда-нибудь в самый отдаленный район города. Еще нужно выделить отдельное место в экспедиции, постараться ничего не перепутать. Потому что если привезешь не то, то возвраты из магазинов и из хореки – тоже дорогостоящее «удовольствие».

+ Отдел сбыта пытается правдами и неправдами, «из-под палки», продавать новинки в лояльные магазины «у дома». Но и у тех нет никакого дефицита по хлебу. За такую титаническую работу продавцам платят оклады, премии, налоги государству.

В сетях ситуация еще тяжелее. Там каждое SKU можно заводить на полки годами. И не факт, что новинки начнут там повторно продаваться, а это значит, что они могут легко вылететь оттуда в течение нескольких месяцев.

Вот откуда получается затратная часть по новым хлебам в сумме сотен тысяч рублей (если не миллионов).

Наверное, тот, кто затевает и спонсирует такие проекты, ожи-

дает быстрого возврата вложенных инвестиций?

Мы с Игорем Качаловым можем помочь вам сэкономить сотни тысяч и миллионы рублей, месяцы и годы тяжелой работы десятков ваших высокооплачиваемых специалистов.

Вы избежите множества разочарований при работе с людьми, которые якобы «не хотят делать то, что вам нужно»!

Игорь может помочь вам с исследованиями рынка и поведения потребителей, в том числе в сетях и в хореке.

С разработкой упаковок, позволяющих экономить до 500000€ в месяц рекламных бюджетов.

Я – с расстановкой вашего продукта в нужных вам каналах продаж, без рекламы, и обучением маркетологов и продавцов. В том числе «в полях», реальным клиентам. Помните, что поставить товар на полку руками и головой – разумнее, чем пытаться его туда протолкнуть рекламой. Самые успешные FMCG-компании сначала добиваются широчайшей дистрибуции, а только потом приступают к рекламированию, если на это есть деньги, это разрешает закон и это не противоречит здравому смыслу, как в случае с хлебом!