

Стратегия доминирования в продажах

23.04.2022

Содержание тренинга

1. Стратегия продаж: определение, основы, виды
2. Построение стратегии доминирования продаж по модели ASPIRE

ANALYSE - анализ

STRATEGISE - стратегия

PLAN - планирование

IMPLEMENT - воплощение

REVIEW - обзор

EVALUATE - оценка

1. Стратегия продаж

Определение

Стратегия продаж - это долгосрочный подход к планированию продаж для достижения общекорпоративных стратегических целей.

1. Стратегия продаж

Место в иерархии стратегического планирования

Стратегии по уровням управления:

1. Главная/общекорпоративная
2. Стратегии бизнес-единиц
3. Функциональные стратегии
4. Стратегии команд, рабочих групп и работников компании

Стратегия продаж – это функциональная стратегия.

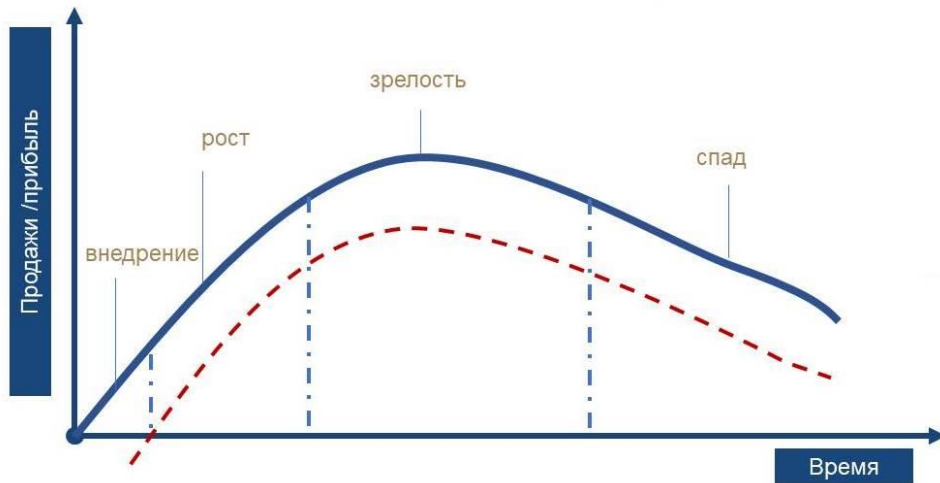
1. Стратегия продаж

Взаимосвязь с циклом развития компании

Этап развития
компании

Корпоративная
стратегия

Стратегия
продаж



1. Стратегия продаж

Взаимосвязь с другими стратегиями



Функциональные стратегии:

С какими функциональными стратегиями
должна быть согласована стратегия продаж?

1. Стратегия продаж

Классификация по охвату рынка

Интенсивная стратегия

Селективная стратегия

Исключительная стратегия

Франшизная стратегия продаж

1. Стратегия продаж

Классификация по типам коммуникации

Push, стратегия «вталкивания»

Pull, стратегия «втягивания»

Комбинированная стратегия

1. Стратегия продаж

Доминирование

Доминирование (от лат. *dominare* – преобладать)
главенствующее положение над другими
субъектами и предметами.

1. Стратегия продаж

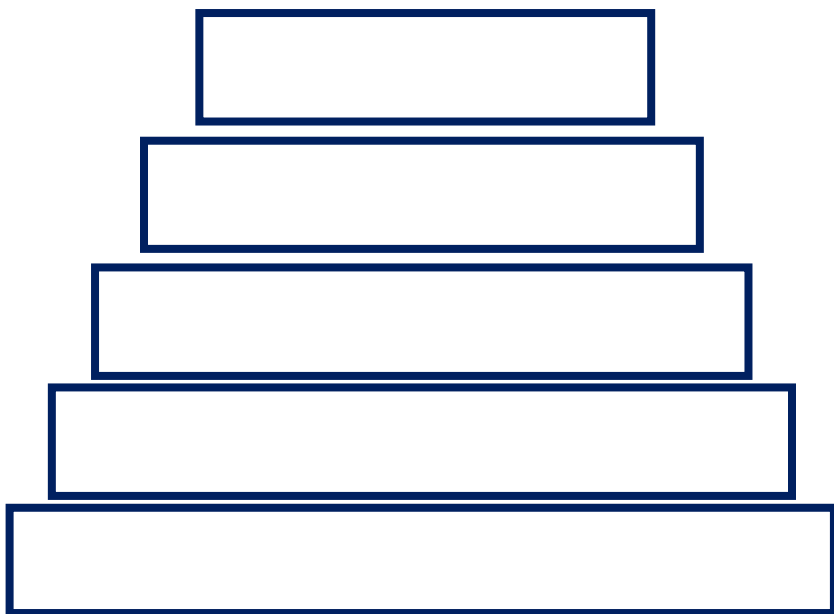
Доминирование

Потребитель – центр деятельности любой компании

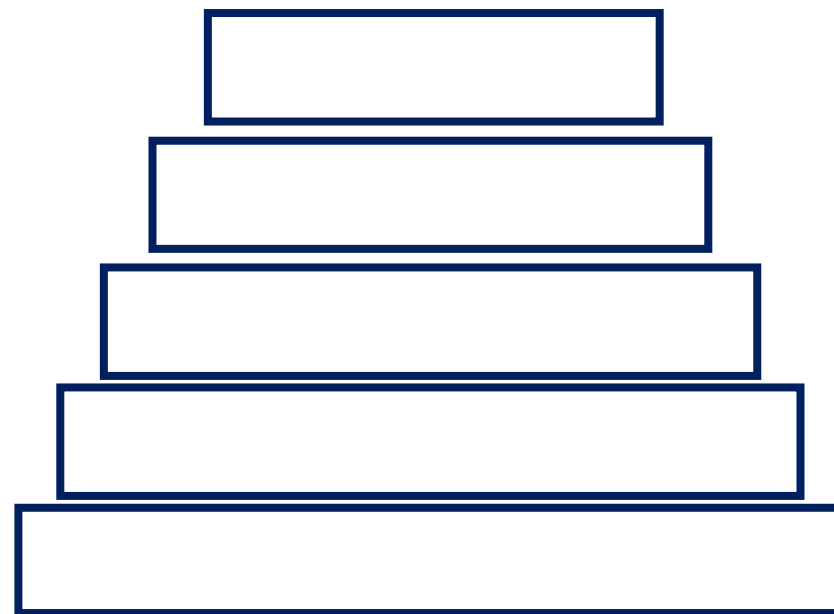
1. Стратегия продаж

Доминирование

Пирамида мотивов



В индустриальной экономике



В «новой» экономике

1. Стратегия продаж

Доминирование

Удовлетворенность – это психологическая концепция, отражающая ощущение благополучия и удовольствия, которое возникает у потребителя из-за того, что он получил желаемое и ожидаемое от товаров/услуг.

65-85% потребителей, утверждающих, что они удовлетворены, или очень удовлетворены, переключаются на предложения конкурентов

Поэтому удовлетворенность не является обоснованием возникновения лояльности.

1. Стратегия продаж

Доминирование

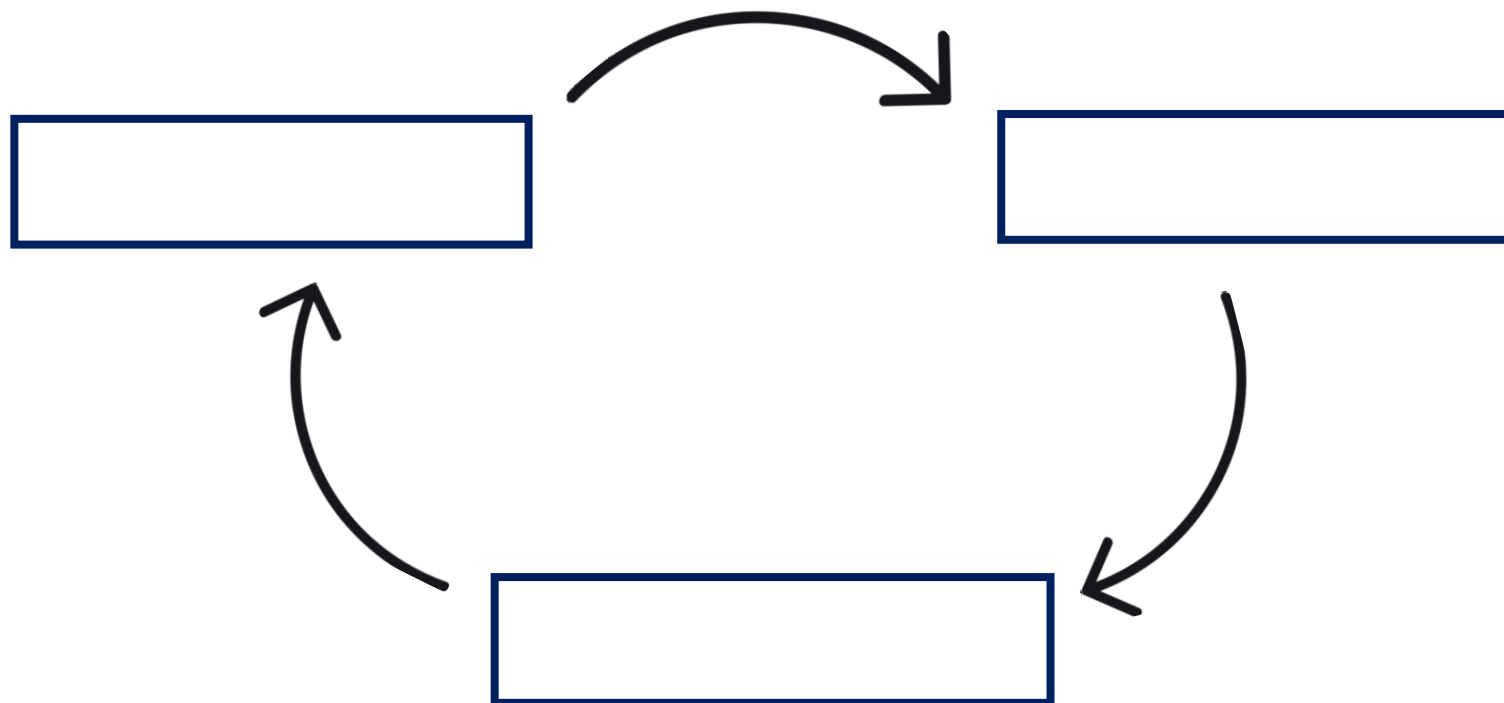
Лояльность - это намеренная поведенческая реакция, демонстрируемая в течение периода времени каким-либо принимающим решения субъектом по отношению к одному поставщику из ряда имеющихся, причем эта реакция представляет собой функцию психологических процессов и имеет результатом приверженность определенному бренду.

Лояльность потребителей к компании/продукту является стратегическим показателем успешности компании

1. Стратегия продаж

Клиентский капитал – основа доминирования

Формирование клиентского капитала



2. Стратегия продаж

Экологичные продажи

Экологичные продажи Soft Sell

Экологичные продажи – это продажи, в процессе которых человеческие ресурсы компаний используются максимально рационально и гармонично.

Экологичность - клиентоцентричность

2. Модель ASPIRE

ANALYSE - анализировать

STRATEGISE - стратегизировать

PLAN - планировать

IMPLEMENT - воплощать

REVIEW - обозревать

EVALUATE - оценивать

*aspire (англ.) - стремление

to want something very much or hope to achieve something or be successful

2. Модель ASPIRE: **АНАЛИЗ**

Анализ внешней среды
«Сморим в окно»

Определяем
возможности и угрозы

Анализ внутренней среды
«Смотрим в зеркало»

Определяем
сильные и слабые стороны

2. Модель ASPIRE: **АНАЛИЗ** ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Внешние факторы, влияющие на выбор стратегии:

2. Модель ASPIRE: **АНАЛИЗ** ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Постоянно меняющийся мир

SPOD-world

*VUCA-world

**BANI-world

*В бизнес-среде термин стал использоваться после мирового финансового кризиса 2008-2009 годов, а с началом пандемии приобрёл особую актуальность.

**Термин, характеризующий пандеймийную и постпандеймийную эпоху

2. Модель ASPIRE: **АНАЛИЗ** ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ (ПОТРЕБИТЕЛИ)

Новые приоритеты и изменения в мышлении потребителей

2. Модель ASPIRE: **АНАЛИЗ** ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ (ПОТРЕБИТЕЛИ)

Новые формы потребления

Новые способы донесения и получения информации

2. Модель ASPIRE:

АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ (ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ)

Digital-маркетинг

Репутация

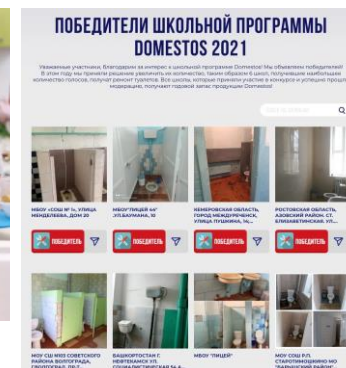
Иллюстрация трендов на социальную ответственность и на сотрудничество с инфлюенсерами

Лауреаты премии «Инфоповод года 2021».

Непродовольственный сегмент

1. "Школьная программа Domestos 2021".
2. "Сохраним планету вместе" от P&G и "Пятерочки".

Амбассадором проекта стала певица Глюкоза



Продовольственный сегмент

1. Инициатива Nestle и "Магнита" "Воспитываем ответственных потребителей".
2. "Вместе мы – польза!" от J7 (PepsiCo) и "Пятерочка". лицом кампании стал лидер группы "Мумий Тролль" Илья Лагутенко



Продуманные кампании разрабатывали только зарубежные бренды. Все они строились на общественно полезной повестке, причем три из четырех обращали внимание на экологию.

Иллюстрация трендов на экологичность

Экоитоги продуктовых ритейлеров за 2021 г.



Продуктовые ритейлеры доказывают свое соответствие ESG-стандартам и формируют доверие потребителей. Ведь около 27% клиентов равнодушны к экологии и участвуют в различных экоинициативах магазина. (опрос «ВкусВилл»)

2. Модель ASPIRE:

АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ (ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ)

Продажи

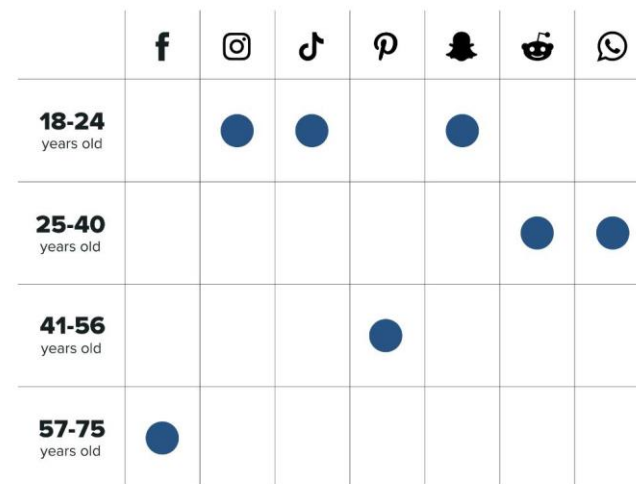
Работа с клиентами

Иллюстрация трендов на продажи в соцсетях и покупательское поведение миллениалов и поколения Z

98% потребителей собираются совершить хотя бы одну покупку в соцсетях или опираясь на рекомендации лидеров мнений в 2022 году.

1. Покупатели поколения Z больше предпочитают соцсети, ориентированные на визуальное восприятие – Instagram, TikTok и Snapchat.
2. Бэби-бумеры активны в Facebook.
3. Женщины чаще кликают по кнопке «Отправить заказ» в TikTok и Pinterest, а мужчины больше склонны к покупкам в Twitter и Twitch.
4. При поиске нужного продукта 49% опираются на таргетированную рекламу, 40% изучают посты брендов, 34% обращаются к соцсетям или друзьям.
5. 73% представителей поколения Z и 72% миллениалов считают инклюзивность важным фактором при принятии решения о покупке.
6. 71% зрителей прямых трансляций уже покупали что-то в соцсетях, а 48% планируют покупать ещё больше с помощью встроенных функций шопинга.
7. 85% потребителей, использующих AR и VR, уже покупают в соцсетях.

Social platforms consumers anticipate using to make online purchases in 2022



Потребительский опыт – арена конкурентной борьбы

Результаты исследований:

1. Потребители готовы платить больше за позитивный клиентский опыт
2. Потребители более лояльны к компаниям, предоставляющим хороший клиентский опыт
3. Представители поколений Y и Z обладают очень высоким уровнем ожиданий относительно качества потребительского опыта и в случае, если они не получат желаемый опыт, начинают искать другого поставщика
4. Потребители становятся нетерпимы к получению негативного опыта

V2B и V2C ставят на первое место потребительский опыт и обслуживание клиентов.

Иллюстрация трендов на онлайн продажи и доставку

Основные цифры онлайн-рынка продуктов питания за 2021 год:

1. Объем онлайн-продаж 373 млрд руб. Рост +147% год к году.
2. Было оформлено 302 млн заказов, на 209% больше год к году.
3. По динамике сегмент продуктов питания лидирует на российском рынке электронной коммерции.
4. Количество онлайн-заказов в магазинах продуктов питания - 18% от всех заказов, сделанных у ритейлеров, входящих в ТОП-1000.
5. Конверсия в сегменте в среднем 24% - по этому показателю продукты питания опережают все другие товарные категории.
6. Все магазины, вошедшие в исследование, используют курьерскую доставку, 63% также предоставляют опцию самовывоза.



2. Модель ASPIRE:

АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ (ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ)

Команда



2. Модель ASPIRE: **АНАЛИЗ** ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ (РИСКИ)

Политические риски:

Экономические риски:

Социальные риски:

Технологические риски:

2. Модель ASPIRE:

АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ (ТЕКУЩАЯ СИТУАЦИЯ)

Основные экономические показатели РФ 2022 г.

- ВВП
- Темпы роста экономики
- Инфляция
- Темп роста
- Ключевая ставка ЦБ
- Уровень безработицы
- Реальные располагаемые доходы населения
- Среднегодовой курс доллара.

2. Модель ASPIRE:

АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ (ПОСЛЕДСТВИЯ ИЗМЕНЕНИЙ)

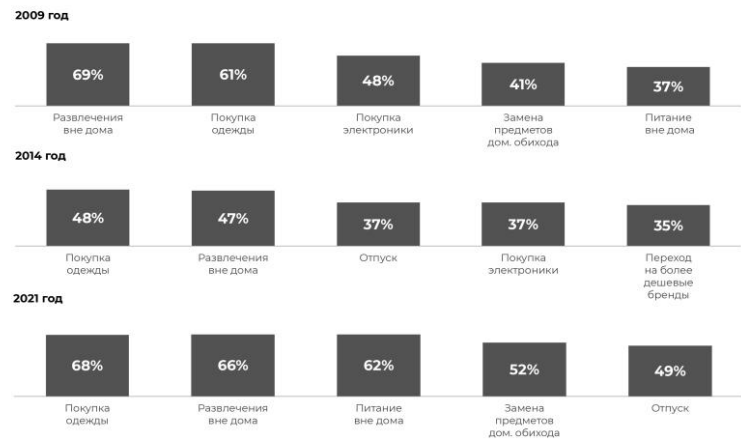
Новые тренды 2022 г.

1. Отказ поставщиков и ритейлеров от продажи товаров в рассрочку и кредит.
2. Отказ от промоакций.
3. Экономия и поиск новых путей оптимизации бюджета.

2. Модель ASPIRE: АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ (ПОСЛЕДСТВИЯ ИЗМЕНЕНИЙ)

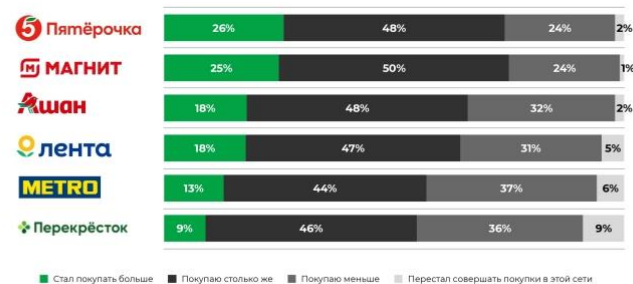
Основные стратегии экономии универсальны для большинства потребителей и проявлялись во время предыдущих кризисов

Основные сферы сокращения расходов россиян



В период кризиса низкие цены становятся более важным критерием выбора магазина среди покупателей

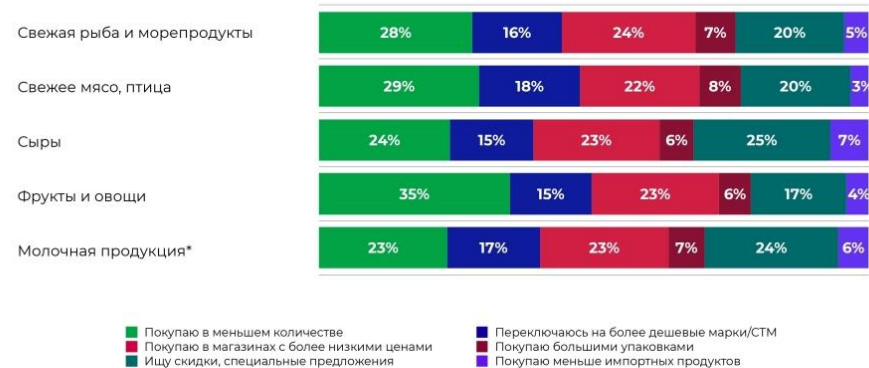
В период кризиса покупатели увеличивают покупки у сетей, позиционирующих себя как магазины с низкими ценами



4 из 10 покупателей в России сменят магазин, если найдут более привлекательные акции. За три года их число выросло в три раза.

Покупатели ищут новые и комбинируют текущие стратегии экономии

Каким образом изменилось покупательское поведение в различных категориях? (%)



Покупка товаров по сниженной цене — вторая по популярности миссия онлайн-шопинга FMCG

Средний чек онлайн-покупок по акции или сниженной цене составил 2811 рублей и вырос за год на 16% — сильнее всего среди всех миссий онлайн-шопинга

Основные миссии онлайн-шопинга FMCG

	Средний чек	Годовая динамика среднего чека, %
Докупить немного товаров между большими закупками	3851 руб.	-13%
Купить товары, которые продаются по акции или сниженной цене	2811 руб.	+16%
Купить товары (продукты, напитки, непродовольственные товары) на следующую неделю или месяц	2537 руб.	-12%
Купить несколько товаров, которые срочно понадобились	2540 руб.	+3%
Купить товары на каждый день	2855 руб.	+5%



41%

покупателей считают, что цены в онлайн-магазинах ниже



2. Модель ASPIRE:

АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ (ПОСЛЕДСТВИЯ ИЗМЕНЕНИЙ)

Потребительское поведение март 2022 г.

- Более 35% не планируют сокращать свои расходы.
- Около 25% сократят их незначительно.
- 31% урежет свои траты.
- Около 9% собираются увеличить расходы
- Большая часть тех, кто будет сокращать расходы, сэкономит на путешествиях (47,6%).
- При этом почти 26% наоборот не собираются экономить на путешествиях.
- Также люди планируют сократить затраты на рестораны и развлечения (31,6%).
- 28% могут сэкономить на технике.
- По 23% - на одежде или обуви, доставке еды и напитках навынос.
- 14% сократят траты на медицину и лекарства.

Половина отказывается сокращать траты на еду, 23% — на медицину и лекарства, 15% — на одежду и обувь, 13% — на развлечения и рестораны, 10% — на технику.

2. Модель ASPIRE:

АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ (ПОСЛЕДСТВИЯ ИЗМЕНЕНИЙ)



Тренды связанные с экономией и новых путей оптимизации бюджета

- За последние три года потребители стали лучше осведомлены о ценах на основные товары. В 2019 году цены помнили всего 7%, а в 2021 - уже 25%.
- Каждый второй (49%) предпринимает серьезные усилия для поиска самых выгодных цен.
- Почти одинаковой популярностью пользуются стратегии сокращения объемов потребления, переключения на более дешевые бренды или СТМ, переключения на магазины с более низкими ценами и покупки со скидками.
- Менее распространенными стратегиями являются покупки в больших упаковках, которые позволяют приобрести товары по более выгодной цене, и сокращение потребления импортных продуктов.
- Четыре из десяти россиян готовы сменить магазин в целях поиска более выгодного предложения. За последние несколько лет количество таких покупателей выросло более чем в три раза: с 12% в 2019 до 38% в 2021.
- Промо становится катализатором не только переключения потребителей между брендами и снижения лояльности к ним, но и переключения между магазинами в поиске более выгодного промо.
- 73% россиян сравнивают цены на большинство продуктов в онлайн и офлайн-магазинах. И каждый четвертый считает, что цены на онлайн-площадках ниже цен в офлайн-магазинах.
- По итогам 2021 года второй по популярности миссией онлайн-шопинга стала покупка товаров FMCG по сниженной цене.
- Средний чек онлайн-покупки вырос сразу на 16% до 2811 руб.

2. Модель ASPIRE: АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ (ПОСЛЕДСТВИЯ ИЗМЕНЕНИЙ)

Популярность СТМ в России как следствие тренда на экономию

«Пятерочка» - лидер по объему продаж товаров СТМ по итогам 2021 года. В топ-3 входят «Магнит» и «Лента». Значительную долю на рынке СТМ занимают продукты магазинов «ВкусВилл», «Перекресток», «Ашан» и «Спар».

- 79% россиян отличают на полках магазинов СТМ от других брендов.
- В среднем 46 раз в год покупатель выбирает товары СТМ.
- К концу 2021 доля СТМ на российском рынке достигла 7,1% - по сравнению с 5,9% в 2020 и 5,2% в 2019.
- За последний год рост продаж непродуктовых СТМ - 26%, в то время как продовольственных товаров - 9%.
- Наиболее динамично развиваются сегменты деликатесов, полуфабрикатов, сухофруктов и пива.
- Сокращаются продажи товаров детской гигиены, моющих средств, мясных консервов, жевательных резинок.
- Полностью довольны широтой ассортимента собственных торговых марок треть россиян, 43% довольны отчасти.

Romir

Динамика продаж товаров СТМ в России



ЧТО ПОКУПАЮТ В СТМ?

Наиболее динамичные категории



Наиболее часто покупаемые категории*



*Количество указано в среднем в год на 1 россиянина

2. Модель ASPIRE: **АНАЛИЗ** ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ (ПОСЛЕДСТВИЯ ИЗМЕНЕНИЙ)

Лояльность потребителей

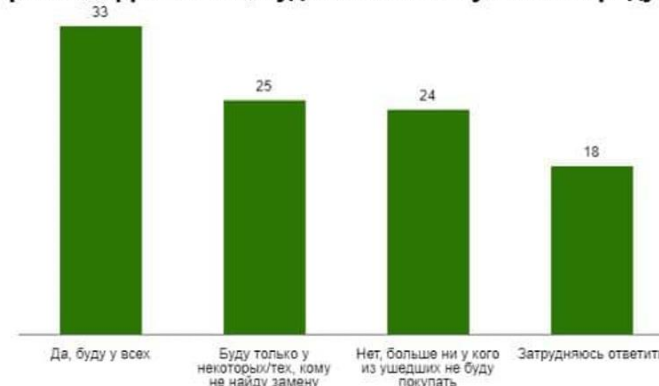


«Одежда - это жизненная необходимость. Народ России имеет такое же право на жизнь, как и мы».
Тадаси Янаи, президент Uniqlo Fast Retailing
8.03.2022



21.03.2022 Uniqlo временно закрывает офлайн-магазины

«Если на российский рынок вернутся компании, которые закрыли бизнес в России из-за проведения специальной военной операции на Украине, в ДНР и ЛНР, будете ли вы покупать их продукцию?», доля, %



Источник: SuperJob, 3-4 марта 2022 г. Россия, 18+, 1600 чел.

49% россиян готовы полностью или частично отказаться от продукции иностранных компаний, ушедших с российского рынка.

24% категоричны и уверены, что в России давно пора создавать комфортные условия для отечественных производителей и говорят о наличии китайских аналогов.

25% россиян будет покупать только то, чему не сможет найти замену – иностранные автомобили и электронику.

Треть - продолжит пользоваться товарами и услугами вернувшихся иностранных компаний.

52% молодежи (до 35 лет) готова продолжить покупать товары иностранных производителей, поддерживающих санкции, если они вернутся. И наоборот 55% людей старше 45 лет откажутся от покупок в этих компаниях.

Мужчины более принципиальны: планируют игнорировать вернувшихся чаще, чем женщины - 55 и 43% соответственно.

2. Модель ASPIRE: **АНАЛИЗ** ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ (КОНКУРЕНТЫ)

Анализ конкурентов:

2. Модель ASPIRE: **АНАЛИЗ** ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ (ПОСЛЕДСТВИЯ ИЗМЕНЕНИЙ)

Актуальные стратегии продаж

Импортозамещение

Схлопывание/Захват рынка

Переход на новые рынки/ниши

Увеличение объемов и эффективности работы

Инновационная стратегия

Стратегия восстановления - рационализация и разворот к росту



2. Модель ASPIRE:

АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ (ПРОДУКТ)

Анализ ассортимента.

1. Ассортимент
2. Этапы жизненного цикла продукта
3. Ценовое позиционирование
4. Уникальное ценностное предложение
5. Конкурентные преимущества
6. Маржинальность

Бостонская матрица



2. Модель ASPIRE: **АНАЛИЗ** ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ (ПРОДУКТ)

Уникальное ценностное предложение.

Соответствует ли ваше УЦП
основным критериям:

1. Клиентоориентированность
2. Выгода
3. Реалистичность
4. Убедительность
5. Запоминаемость



2. Модель ASPIRE: **АНАЛИЗ** ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ (КАНАЛЫ ПРОДАЖ)

Каналы продаж

B2B «business to business» - продажи между юридическими лицами.

B2C «business to consumer» - продажи напрямую конечному потребителю.

B2G «business to government» - продажи частных компаний государственным учреждениям.

2. Модель ASPIRE:

АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ (КАНАЛЫ КОММУНИКАЦИИ)

Каналы коммуникации



2. Модель ASPIRE:

АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ (КАНАЛЫ КОММУНИКАЦИИ)

Изменения в каналах

Перемены в каналах коммуникации



с 21.03.2022



Рост аудитории лидеров мнений в ОК

+170%

недельного прироста подписчиков известных людей

+56%

рост подписчиков в официальных группах

×2,5 раза

рост охвата системы продвижения знаменитостей

>8 млн

суммарное число подписчиков страниц звезд



* Внутренние данные ОК по сравнению с показателями прошлой недели

2. Модель ASPIRE: **SWOT-АНАЛИЗ**

SWOT анализ



2. Модель ASPIRE:

SWOT-АНАЛИЗ

SWOT таблица

ВНУТРЕННИЕ	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	к/в/н	Что делать?	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	к/в/н	Что делать?
ВНЕШНИЕ	ВОЗМОЖНОСТИ	к/в/н	Что делать?	УГРОЗЫ	к/в/н	Что делать?

2. Модель ASPIRE: СТРАТЕГИЯ

VUCA-world

Ответы на вызовы VUCA-мира

Восприятие парадигмы VUCA помогло компаниям позиционировать себя во все более неопределенной среде, разрабатывать гибкие стратегии, новые бизнес-модели, лучше понимать своих клиентов и конкурентов.

Концепция VUCA приобрела признание как способствующая принятию обоснованных решений в дестабилизирующей обстановке.

2. Модель ASPIRE: СТРАТЕГИЯ

BANI-world

Ответы на вызовы BANI-мира

В BANI-мире сейчас происходит «нечто грандиозное и потенциально ошеломляющее». Все системы - от глобальных сетей торговли и информации до личных связей - меняются или должны будут измениться.

Это требует от лидеров по-новому искать ответы на актуальные вопросы и реагировать на вызовы.

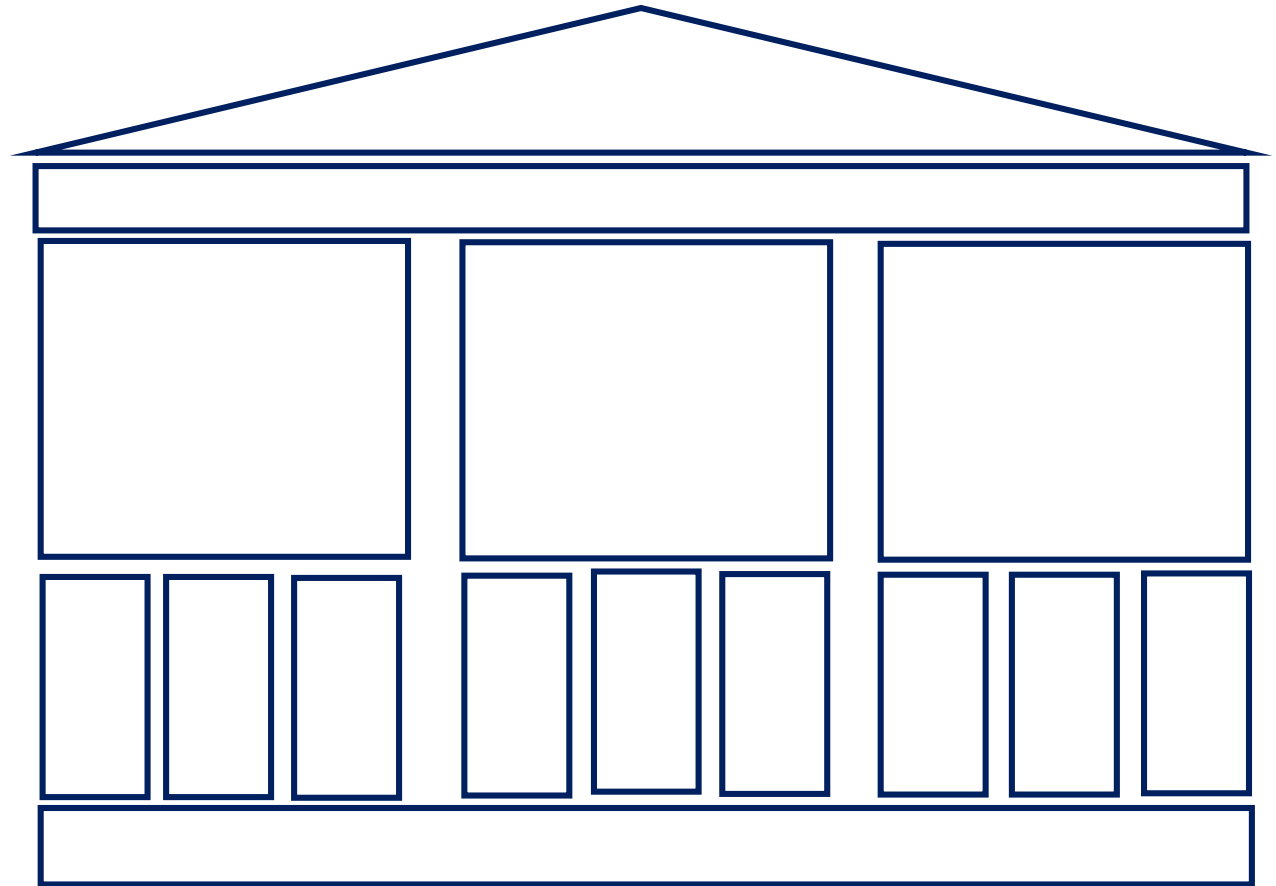
2. Модель ASPIRE: СТРАТЕГИЯ

Видение и Миссия компании

Стратегические блоки

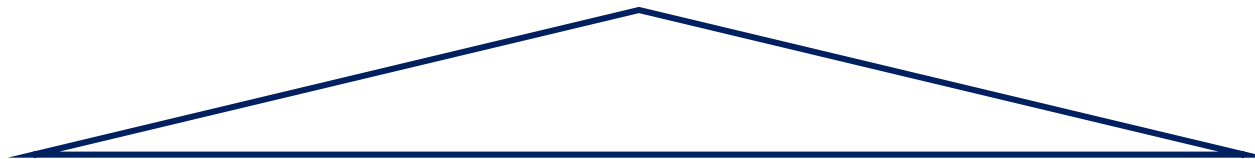
Стратегическое планирование

Ценности



2. Модель ASPIRE: **СТРАТЕГИЯ** (ВИДЕНИЕ И МИССИЯ)

Куда мы идём?



Видение

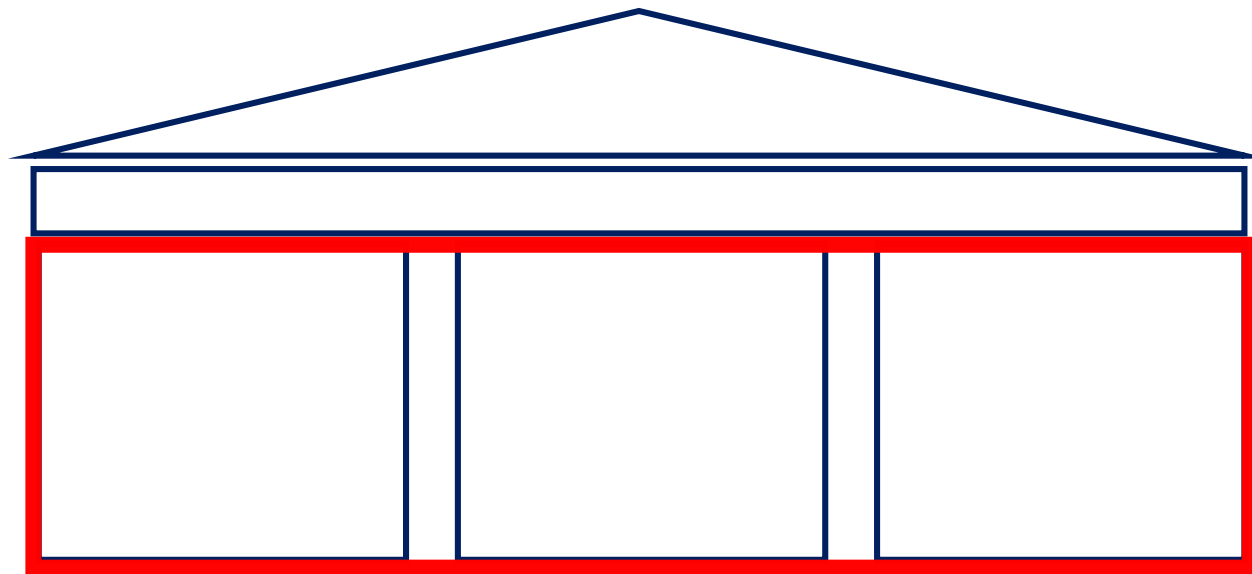
Ради чего мы это делаем?



Миссия

2. Модель ASPIRE: **СТРАТЕГИЯ** (СТРАТЕГИЧЕСКИЕ БЛОКИ)

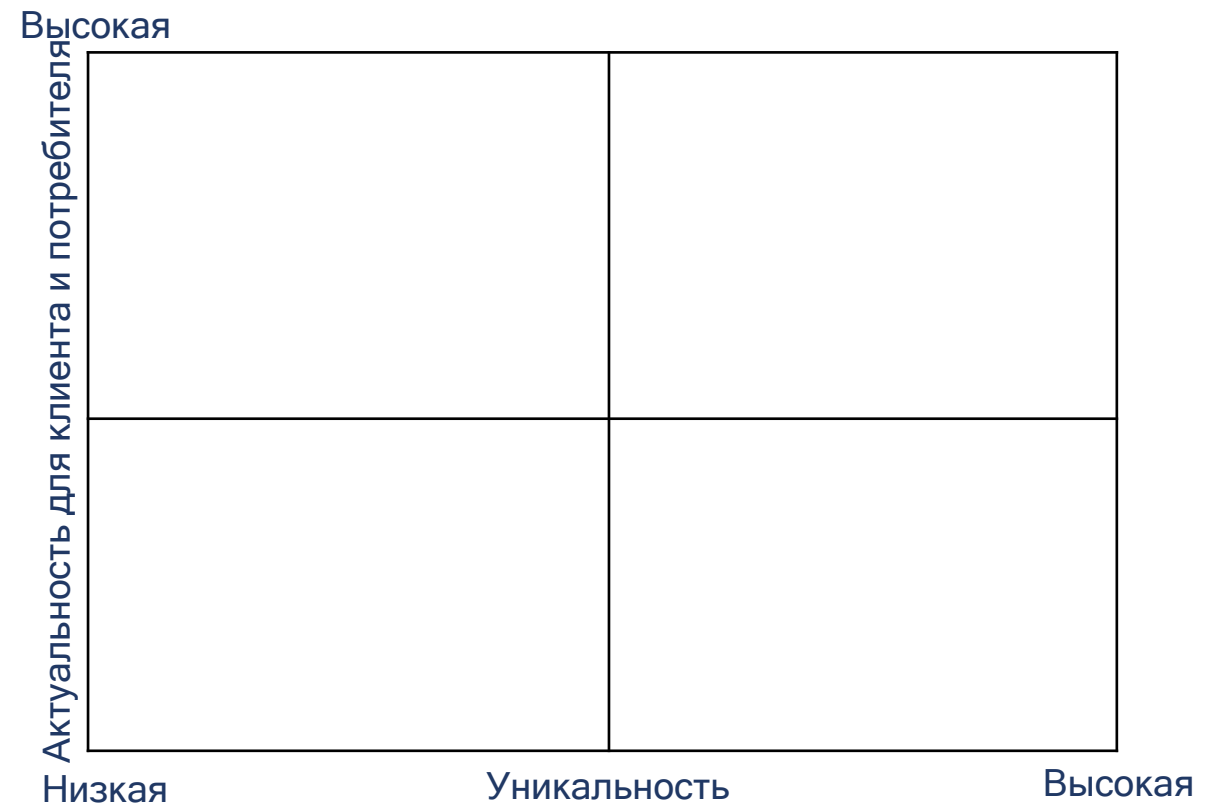
Определяем стратегические блоки,
3-5 основных полей для борьбы,
победы на которых обеспечат вам
доминирующее положение



Успех в каких сферах обеспечит вам достижение видения.

2. Модель ASPIRE: **СТРАТЕГИЯ** (СТРАТЕГИЧЕСКИЕ БЛОКИ)

Критерии актуальности и уникальности



2. Модель ASPIRE: **СТРАТЕГИЯ (СТРАТЕГИЧЕСКИЕ БЛОКИ)**

Вопросы для проверки:

Обеспечивают ли выбранные стратегические блоки доминирование?

Чем уникален каждый стратегический блок?

Как вы создаете конкурентное преимущество?

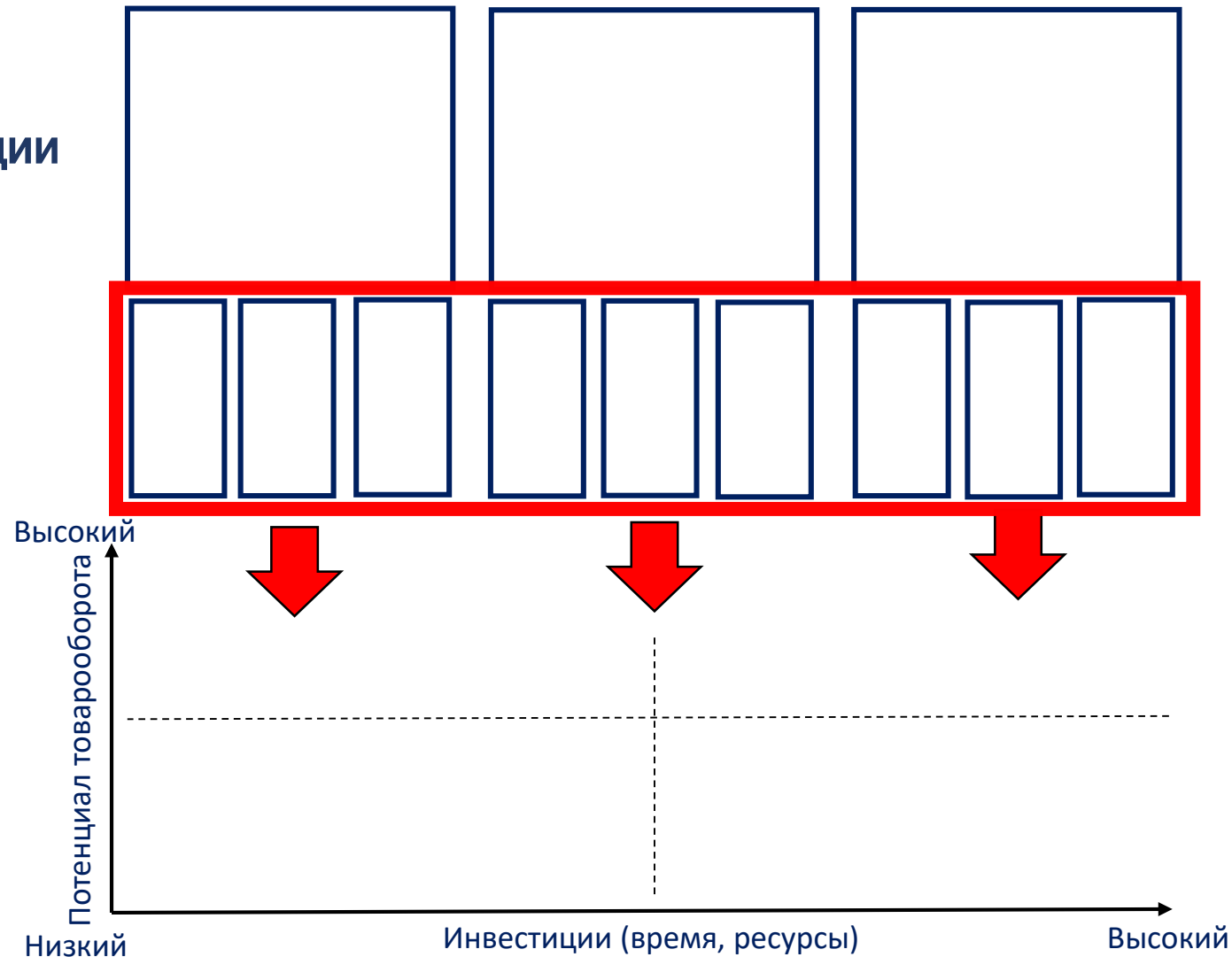
Какое позиционирование?

На кого вы будете ориентироваться?

2. Модель ASPIRE: ПЛАНИРОВАНИЕ

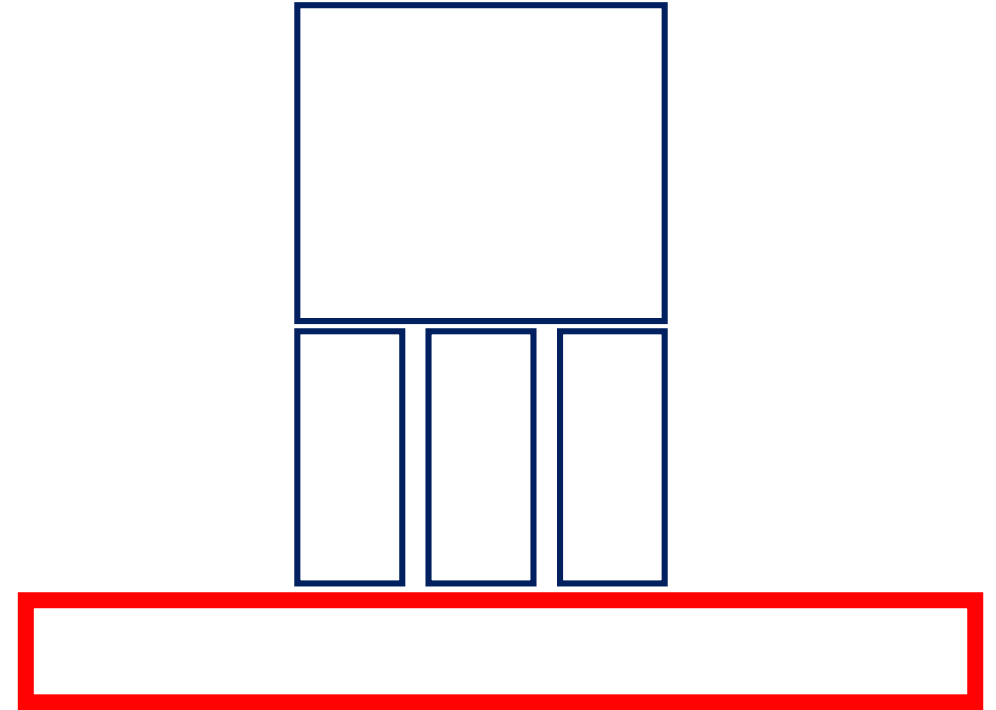
Определите ключевые цели для реализации стратегических блоков:

Постройте математическую модель:



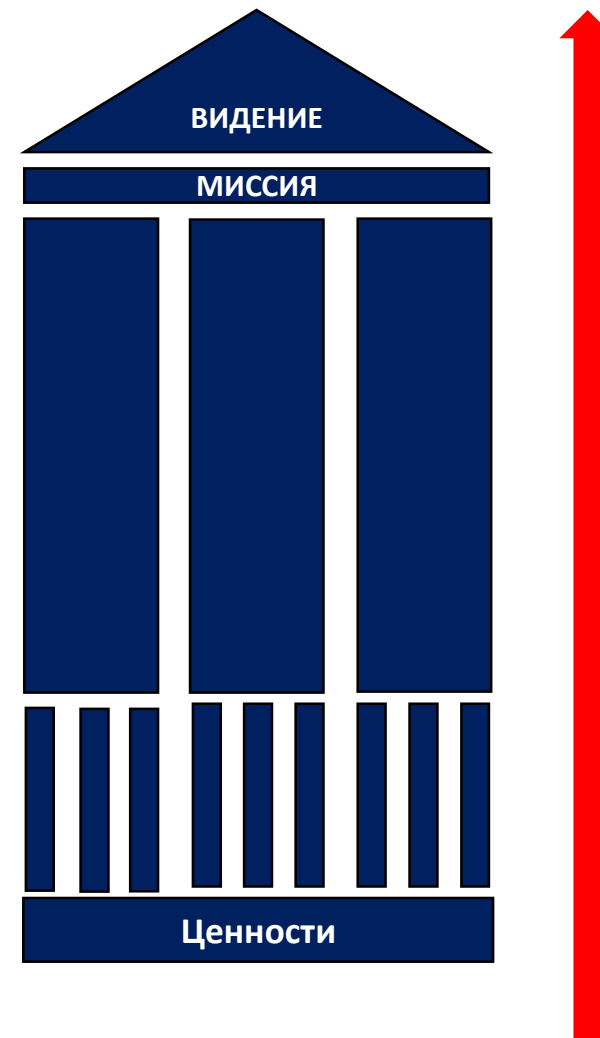
2. Модель ASPIRE: **ПЛАНИРОВАНИЕ**

Составьте стратегический план:



2. Модель ASPIRE: **ВОПЛОЩЕНИЕ**

Этапы воплощения стратегии:



2. Модель ASPIRE: **ВОПЛОЩЕНИЕ**

Клиентоориентированность

1. Генерация потребительских знаний
2. Сотворчество
3. Маркетинг потребительского опыта

Клиентоориентированная корпоративная культура - это наиболее важный фактор успеха компании в будущем.

2. Модель ASPIRE: **ВОПЛОЩЕНИЕ**

Векторы клиентоориентированной корпоративной культуры:

2. Модель ASPIRE: **ВОПЛОЩЕНИЕ** (ВОЗМОЖНЫЕ УГРОЗЫ)

Угрозы в реализации стратегии



2. Модель ASPIRE: **ОБЗОР**

Проводите регулярные ревью и смотрите:



2. Модель ASPIRE: **ОЦЕНКА**

Делайте выводы на будущее:



ВОПРОСЫ

