

18+

Александр Крахотин



ЗАКОНЫ МАРКЕТИНГА, АНАЛИТИКИ И СТРАТЕГИИ

Для бизнес-школ и корпоративных
университетов

Александр Крахотин
**Законы маркетинга, аналитики
и стратегии. Для бизнес-
школ и корпоративных
университетов**

*<https://litres.ru/74274768>
ISBN 9785007067201*

Аннотация

В книге собраны законы и правила ведения бизнес-анализа, маркетинга и стратегии. Перечислены компетенции руководителей, полезные для бизнеса. В книге предложен состав занятий по указанной тематике. В последней главе обозначены дополнительные требования к организаторам занятий.

Содержание

Введение	5
ЧАСТЬ 1. Бизнес — анализ, стратегия и маркетинг — триада успеха	6
Конец ознакомительного фрагмента.	16

Законы маркетинга, аналитики и стратегии Для бизнес-школ и корпоративных университетов

Александр Крахотин

Психолог Анастасия Александровна Крахотина

© Александр Крахотин, 2026

ISBN 978-5-0070-6720-1

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

В книге дана новая градация видов стратегий, приведен пример применения приемов конкурентной борьбы от стратегии до инструмента, составлен перечень законов маркетинга, аналитики, стратегического управления. Кроме того, предложены список компетенций и программа их развития по международным стандартам бизнеса. В завершении указаны дополнительные бонусы, которые желательно получать от тренера в ходе обучения.

ЧАСТЬ 1. Бизнес — анализ, стратегия и маркетинг — триада успеха

Сначала о том, что считают главным в странах с устоявшимися рыночными отношениями. Аналитика, стратегия и маркетинг — триада, о которой пойдет речь.

Сначала о «сложном». Один из основателей маркетинга сказал:

— Есть страны, где маркетинга нет от слова «совсем». А там, где его нет потребитель и его боли не учитываются.

Как вы думаете, о ком и чем шла речь? В столице я встречал настороженное отношение к словам маркетинг, стратегия. В регионах у 85—95% предпринимателей есть мнение, что ...маркетинг и стратегия не работают. При этом они предпочитают определенные марки автомобилей, одежды, мебели, а не покупают всё подряд на вещевом или авторынке...

Маркетинг сегодня — серая зона для 90—97% менеджеров развивающихся стран. Самый частый вопрос, который я встречаю на семинарах и деловых встречах от владельцев бизнеса:

— А что такое этот ваш маркетинг?

В каких городах? В Липецке, Воронеже, Череповце,

Санкт-Петербурге, Москве. Один из преподавателей курса маркетинга в бизнес-школе ЦАО произнес яркую, по своему содержанию, фразу:

— Я пока не знаю, как проверить квалификацию директора по маркетингу.

Как думаете, чему он научит бизнесменов? Ответ прост: положите в переговорной 15 пустых листов и попросите кандидата разложить подвиды маркетинга на процессы. В рисунках вы увидите слепые зоны маркетолога.

Я так делал при подборе директоров по маркетингу не один десяток раз с 2000 года. Всё будет ясно через час. Потом нужно собеседование по компетенциям.

Маркетинг содержит в себе продажи, а не наоборот. Это — единая система. Образно, как хоботок («всос») и вход в организм (рот) у комара. Собственники и директора Китая, Японии и на западе видят в маркетинге главный инструмент повышения ценности бизнеса. Это важно для стейкхолдеров, а в случае продажи компании сильный маркетинг прибавит цену акциям или паям.

Именно маркетинг создает рынок. Он похож на фокусника, преобразовывающего потребности в деньги, а деньги — в свободу и будущее компании, вашей семьи.

Коммерсанты компании понимают, что он — «линза», фокусирующая денежный поток на прибыли, оборачиваемости и создании конкурентных преимуществ. Автор книги называет его оружием в битве за кошелек клиента. Точная на-

стройка механизма маркетинга и продаж, инструментов маркетинга превращает рыночный хаос в шелест купюр.

Продвинутые в своем деле руководители отделов продаж и клиентского сервиса воспринимают маркетинг как точку касания с клиентами в воронках продаж и выходе на конверсию. Этот инструмент как карта у кладоискателя, где точно отмечено место клиентского согласия на покупку. А вы искали сокровища без карты?

Лиды, их квалификация и переговоры так похожи на ведение разведки для наступления в сторону успеха. Говорят, что продавцы видят в маркетинге рог изобилия, дающий звонки, встречи, переговоры и закрытие сделок. Особенно, если на руках есть наработки — схемы типа П-1...П-6, снижающие потери времени на пустые доказательства и возражения. Их история начинается в 2004 году. Тогда проходили управленческие поединки и у автора этих строк возникло предложение о снятии риска пустых встреч при продажах. Одно из крупнейших агентств недвижимости Москвы решило разработать такие схемы, следуя проекту автора этой книги. Планировали сделать работу за один день, а ушло три месяца. Я их не торопил ввиду того, что формировались особые углеродные связи в мозгу участников. А закрепление знаний требует времени. В итоге пришлось подсказать схему.

В узком кругу за чашкой кофе продавцы называют маркетинг «волшебным валенком», ускоряющим решения клиентов и партнеров в нужном месте в нужное время. Начи-

нающие сбытовики часто называют маркетинг «мостом от «ищу» к «беру».

Есть в штабе компании и вспомогательные подразделения. Это бухгалтерия, отдел логистики, ИТ подразделения, администрация и служба безопасности, финансисты. Эти ребята называют предварительную работу с клиентом «обещанием избавления от боли». Про себя они говорят так:

— Мы — система доставки «лекарства». В срок и в хорошей упаковке, с нормальным чеком.

Как ответить на вопрос о сути маркетинга? Полагаю, что мнение о том, что маркетинга — двигатель продаж и роста компании верно и старо, как мир. Бесшовный маркетинг создает деньги и рынок там, где его не было. Швы появляются там, где не хватает знаний или есть «дыры» в них, которые спешно залатываются.

Теперь пара слов о втором элементе триады — стратегии. Проще — план на три или пять лет с разбивкой на годовые бизнес-планы. Классификаторов стратегий несколько. Одни описывают форму, другие — добавляют содержание и инструменты в описание. Чаще всего упоминаются классификаторы по уровням управленческой иерархии: корпоративные, функциональные, продуктовые... При этом наблюдается путаница между видами и типами стратегий. Ведь в наступлении нужны танки, а при отступлении или обороне могут пригодиться фортификационные сооружения и реки.

Я предложил свой подход в 2010 году. Типы страте-

гий (дифференциации, нишевую, инновационную) дополнить видами (наступательной, оборонительной, отступательной и ликвидационной с учетом ресурсов) и подвидами (маркетинговой, продаж, производства и т.д.).

Известны случаи, когда в кризис десятки компаний погибли, а одна или две увеличивали прибыль, изменив свое поведение...

Только применение стратегий с десятками своевременных видов операций способны удержать компании на плаву. Те, кто ждут конца кризиса, так и исчезают «сидя на известном месте».

Маркетинг, стратегия в совокупности с качественной аналитикой превращают вспомогательные подразделения из расходной части бюджета в место рождения прибыли. ROI на отдельных участках достигает 400—1000%. Но об этом в 4 части книги.

Чем «чище» аналитика, стратегия, маркетинг, тем «чище» прибыль... Чище означает соблюдение законов конкуренции, экономики, физики. А при наличии в компании подразделений, генерирующих идеи (НИОКР) получаем еще и «сливки» сверх стандартной маржи и прибыли.

Для тех, кто менее знаком с явлением маркетинга я дам простое определение. Его можно определить как способ превращения «хочу» клиента в «могу» компании. На глазах у всех вы богатеете, а конкуренты ходят с пустыми кошельками. Их продавцы злы и грустны.

Вот еще набор определений маркетинга:

- 1) режиссура первого впечатления покупателя,
- 2) партитура симфонии доверия к предприятию,
- 3) искренняя и теплая увертюра для появления желания купить,
- 4) артиллерийская разведка перед атакой продавцов,
- 5) огонь разогрева лидов (это — очередь к продавцу),
- 6) сеятель семян желания поменять купюры на ваш товар,
- 7) генератор голодных сердец, готовых согласится со сделкой,
- 8) бита для мячей совместной победы,
- 9) обещание, которое вы тихо и упорно выполняете за купюрами,
- 10) единственная опора яркого фасада компании,
- 11) тихая сила магии притяжения,
- 12) разгонный блок продавцов в среде конкуренции,
- 13) дымовая завеса для конкурентов,
- 14) пульт управления решениями клиента,
- 15) радар в мире клиентских желаний,
- 16) болеуказатель,
- 17) пароль к клиентской карточке желаний.

Для ребенка достаточно определить маркетинг как:

- 1) реактор роста прибыли,
- 2) печатный станок купюр на энергии боли клиента,
- 3) плитка подогрева лидов,
- 4) тихая магия вечного возвращения лидов,

5) авто для движения к личному Феррари, даче на Канарах, счету в Австрии.

Какие функции и направления существуют в мире привлечения клиентов?

При строительстве дома вам надо выбрать место под фундамент. Обращаемся к аналитике: почвы, вода, уклоны, инфраструктура, соседи...

В бизнесе, как и на стройке, начинаем сбор данных о конкурентах, поставщиках, технологиях, новых агрессивных компаниях, товарах-заменителях, патентах, клиентах... Собранные данные проверяем на достоверность, раскладываем по папкам. Ищем закономерности, готовые тренды и готовимся к прогнозированию, использованию окон возможностей.

Но перед закладкой фундамента нам потребуется чертеж, дизайн проект интерьеров и экстерьера. Этот чертеж — основа для сметы. А смета — финансовое основание для дома и для маркетинга. Ее объем определяет то, что мы получим. Много денег — коттедж, мало — сарай.

По этому поводу в 2004 году автор вывел ряд теории конкурентных боев. Они складываются в операции (проекты), длительностью от месяца до 3—4 кварталов, операции обозначают тип стратегии. Это если вести планирование снизу от подразделений. Мы можем наступать, обороняться, отступать (к своей выгоде или минимизации потерь), ... удивлять противника.

Опишу лишь один вариант. Например, при достаточно большом объеме бюджета на маркетинг, применим принцип *«сокрушения массой и охвата по всем направлениям»*. При большом объеме ресурсов вы можете позволить себе некоторые ошибки, распыление и даже длительную войну на истощение. Ваша задача — лишить противника пространства для маневра, задушить его в абсолютном превосходстве. Какие действия применимы в данном случае на уровне операции? А вот они:

- 1) давление по всем сегментам — одновременно атакуйте на всех географических рынках, во всех ценовых категориях,
 - 2) создание «огневого вала» — инвестируйте в многократное превышение рекламного и информационного шума над конкурентами,
 - 3) перекрытие ресурсных потоков — выкупайте ключевых поставщиков, логистические узлы, рекламные кампании,
 - 4) ведите кадровый блицкриг (как западные экономики) — переманивайте целые команды конкурента с повышением зарплаты в 2—3 раза,
 - 5) наносите предупредительный удар — запускайте продукты-клоны на целевых рынках конкурентов до того, как он успеет масштабироваться,
 - 6) вводите барьеры — патенты, лицензии, сертификации, которые конкурент не может быстро обойти....
- Локальные маневры: массовая рассылка, системная ре-

клама во всех каналах одновременно. Показывает силу, несет лиды сотнями. Второй вариант: предложите клиентам переходить от конкурента с компенсацией всех издержек. Сейчас один из 4 крупных банков так и делает. Третий маневр — запрет сотрудникам работать на конкурента через жёсткие контракты. Без нарушения законодательства.

Еще вариант: атака двумя волнами. Сначала дешевый продукт для разрушения маржи конкурента (не своей), затем премиальный — для перехвата лояльных клиентов. Пятый вариант — сосредоточить 65—85% бюджета на 18—22% самых прибыльных клиентов конкурента, выбив его из денежного потока в сектор разрывов. Шестой вариант применялся в операции «Оверлорд». Сначала изобразите уход с линии конкуренции или отрасли, а затем... нанесите удар всеми силами продаж, маркетинга и логистики.

Некоторые типичные ошибки предприятия, имеющего большое количество ресурсов:

- 1) распыление внимания,
- 2) переоценка своих возможностей,
- 2) медлительность...

Важное предостережение: стратегия наступления при отсутствии ресурсов это — экзистенциальный риск. Она уместна только если у вас нет другого выхода и есть 30—40% вероятность успеха. В нормальных условиях лучше копить ресурсы до уровня «ограниченность» или «достаточность», прежде чем атаковать. А при избытке — атаковать так, чтобы

конкурент сдался без боя, быстро, экономя ваши ресурсы.

Данная книга не является руководством, так как рассматривает лишь фрагменты конкуренции и маркетинга.

Стратегия любого из 4 видов и 16 типов опирается на математику от А до Я. В точной стратегии от 50 до 200 формул. Они опираются на исторические данные, гипотезы, прогнозы и теорию вероятности. Сначала формируются цели, выбираются возможные приоритетные направления развития и сроки событий, затем просчитываются риски и все это складывается в 4—5 сценариев. Просчитывается наиболее выгодная альтернатива для развития. Она раскладывается на программы и проекты. У каждого из них есть свои показатели, графики и карты движения к цели. Затем полученные данные декомпозируются на планы сотрудников и отделов. Самым сложным будет преодолеть их сопротивление. Большинство считают себя самодостаточными и только этого хватит для замирания компании на месте. В этом случае нужно решить вопрос саботажа исполнителей (он всегда будет иметь место) переводом процессного управления в проектное. Для этого вам потребуется опытный директор по персоналу с командой. Для доказательства своей правоты и выгоды для всех сторон, ему потребуются точные цифры. Поэтому HRD должен иметь финансовое образование в 21 веке.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.