

Тема 6. Маркетинговые стратегии

- Что такое маркетинговые стратегии и какова их роль в деятельности компании.
- Девятнадцать альтернативных вариантов маркетинговых стратегий.
- Каким образом производить разработку и письменное оформление ваших маркетинговых стратегий.

Маркетинговая стратегия представляет собой утверждение, определяющее общее направление, в котором следует вести работу для достижения маркетинговых целей. Маркетинговая стратегия указывает путь достижения этих целей. В то время как маркетинговые цели вполне конкретны и измеряемы, маркетинговые стратегии имеют описательный характер. В вашем плане маркетинговые стратегии представляют собой наиболее общий обзор разнообразных элементов маркетинга и того, каким образом они будут применяться для достижения маркетинговых целей. Наиболее часто обсуждаемые стратегические вопросы приведены ниже, но вы должны самостоятельно решить, что из нижеперечисленного больше всего соответствует именно вашей ситуации:

1. Создание рынка вместо захвата чужой доли рынка.
2. Национальные, региональные или местные рынки.
3. Сезонные колебания.
4. Затраты.
5. Конкурентная борьба.
6. Целевой рынок.
7. Продукт.
8. Выбор марочных названий.
9. Упаковка.
10. Ценообразование.
11. Распределение/проникновение (охват) рынка.
12. Персональные продажи/обслуживание/операции.
13. Стимулирование сбыта/маркетинговые акции.
14. Рекламное обращение.
15. Медианосители, используемые в рекламной деятельности.
16. Использование Интернета в маркетинге.
17. Мерчендайзинг.
18. Связи с общественностью.
19. Маркетинговые исследования и тестирование.

АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ВАРИАНТЫ СТРАТЕГИЙ

1. Создание рынка или передел существующего?

Важнейшим стратегическим решением для любого маркетолога, разрабатывающего маркетинговый план, является выбор того, создавать ли для достижения целей в области продаж новый рынок или пытаться перехватить долю существующего рынка у конкурентов. Информация об уровне осведомленности рынка о вашем продукте, содержащаяся в бизнес-анализе, а особенно данные о жизненном цикле вашего продукта, помогут вам дать ответ на этот фундаментальный вопрос.

Стратегия создания рынка часто необходима в тех ситуациях, когда в вашем распоряжении имеется относительно новый продукт, небольшое количество клиентов в сочетании с высоким потенциальным спросом и низкий уровень конкуренции. Во многих случаях та компания, которая создает рынок, удерживает за собой самую большую долю рынка на протяжении очень длительного времени. Однако нужно помнить и о том, что обычно гораздо легче перехватить чужую долю рынка, чем строить свой рынок,

В силу того что процесс создания рынка состоит из двух этапов, он требует дополнительных затрат времени и денег. Вам придется сначала создать потребность в вашем продукте, а затем убедить целевой рынок покупать именно вашу торговую марку. Многие компании намеренно используют стратегию разработки продукта, которая предполагает выход на рынок вторыми: так они позволяют кому-нибудь другому принять на себя все затраты и вложения, необходимые для создания рынка, а затем выводят на этот рынок свой бренд. В тех ситуациях, когда продукт находится на стадии зрелости и показывает минимальный рост (т. е. на данном рынке появляется очень мало новых клиентов), часто предпочтительнее перехватить часть рынка у конкурентов. В этих случаях вам придется убедить потребителей данной товарной категории в том, что ваш продукт превосходит продукты конкурентов. В некоторых случаях рынок может показывать рост, что позволит вашей фирме расти вместе с ним. В такой ситуации следует задаться вопросом: соответствует ли интенсивность роста данного рынка той, которая нужна мне? Если ответ будет отрицательным, вам следует продолжать отнимать рыночную долю у ваших конкурентов. Все эти сценарии будут описаны в стратегии, предполагающей перехват доли рынка.

Решение о том, строить рынок заново или ориентироваться на перехват рыночной доли, должно быть принято заранее, в самом начале разработки маркетинговых стратегий, так как оно является фундаментальным стратегическим решением, которое повлияет на все остальные части маркетингового плана. Перехват доли рынка,

например у ведущего конкурента, требует, чтобы определение целевого рынка вашей компании и этого конкурента были очень близки или совпадали. Кроме того, в ваших рекламных коммуникациях, скорее всего, будут представлены преимущества или имиджевые особенности вашего продукта, которыми не обладает продукт лидера рынка. Тогда для осуществления стратегии создания рынка часто необходимо предварительно ознакомить новых клиентов с преимуществами, которые они получают от использования вашего продукта, а уже затем убедить их пользоваться продуктами именно вашей компании.

2. Общенациональные, региональные и местные рыночные стратегии

Данная градация маркетинговых стратегий часто упускается из виду маркетологами общенационального и регионального масштаба. Она помогает маркетологу определить, будет его маркетинговый план стержневым планом общенационального масштаба или он будет представлять собой комбинацию общенационального маркетингового плана с маркетинговыми планами регионального и местного характера. Создание комбинации планов требует большого количества дополнительной работы, но, как правило, результат оправдывает лишние хлопоты. Эта стратегия признает наличие особенностей и различий территориальных рынков на уровне регионов и отдельных местностей и по этой причине допускает применение конкретных территориальных маркетинговых программ.

В случае если вы занимаетесь, например, розничной торговлей, можете использовать общенациональную маркетинговую программу в качестве общей схемы, включая в нее специальные планы для конкретных территорий и локальные маркетинговые программы для каждого из магазинов.

Если же вы являетесь общенациональной компанией по производству фасованных товаров, то вполне может быть, что для достижения маркетинговой цели, состоящей в повышении количества пробных покупок продукта на 10%, вам придется разработать маркетинговую программу общенационального масштаба. Однако применение маркетинговой программы общенационального масштаба гарантирует успех лишь на тех сегментах рынка, где выявленный ранее высокий потребительский потенциал был развит с помощью локальных, местных маркетинговых программ. Эти локальные маркетинговые программы нередко обладают своими собственными планами с конкретными маркетинговыми целями и стратегиями.

3. Сезонные стратегии

Стратегические решения нужно принимать также и относительно времени начала рекламной кампании или осуществления продвижения вашего продукта или магазина. Для решения этих вопросов особенно полезным становится подраздел, рассматривающий сезонные колебания продаж (раздел бизнес-анализа, касающийся объемов продаж). Несколько вопросов являются наиболее важными. Во-первых, есть ли такие времена года, когда ваша товарная категория в целом имеет гораздо лучшие показатели, чем ваша компания? Если да, то по какой причине это происходит? Можете ли вы предпринять что-то для увеличения ваших объемов продаж в те периоды, когда потребители вашей товарной категории обычно осуществляют покупки с повышенной интенсивностью?

Во-вторых, собираетесь ли вы вести рекламную кампанию и работу по стимулированию сбыта в течение всего года или только в периоды, когда наблюдается повышенная интенсивность потребления, или же только тогда, когда объемы продаж держатся на низком уровне. Если бюджет ограничен, следует сосредоточиться только на тех периодах, когда объемы продаж достигают своего максимума, и попытаться добиться максимально возможного для такого периода количества покупок. Нередко розничные торговцы применяют в наиболее удачные периоды стратегии стимулирования сбыта, такие как использование возвратных купонов ¹, чтобы заманить клиентов в свои магазины в периоды спада уровней продаж, пытаясь выровнять таким образом сезонные колебания.

В-третьих, необходимо выбрать периоды активной рекламной работы: до, во время или между периодами пиковых продаж. Стратегическим решением, которое необходимо будет принять, является решение о том, начинать ли рекламную работу раньше ваших конкурентов, вести ее на протяжении всего сезона продаж или только в течение тех нескольких недель, когда наблюдаются максимальные объемы продаж. Очень часто заблаговременное начало кампании до наступления сезона активных продаж является предпочтительным, так как в это время на рынке, скорее всего, меньше рекламной продукции конкурентов и есть возможность создать необходимый уровень осведомленности о вашем продукте как раз к началу периода активного потребления. Альтернативным вариантом стратегии, который тоже способен привести к успеху, является концентрация рекламных усилий непосредственно на тех неделях отпускного или предпраздничного периода, во время которых наблюдается максимальная активность покупателей. Таким образом, можно обеспечить доминирование во время наиболее важного периода повышенного потребления и быть на виду именно тогда, когда это наиболее выгодно.

Наконец, нужно учитывать доступный вам объем ресурсов, а также наличные производственные возможности. Если же текущие сезонные пики продаж уже заставляют вас работать на пределе возможностей, повышение максимальных объемов продаж может стать невозможным независимо от специфики вашего товара или услуги.

4. Стратегии затрат

Стратегии затрат определяют, каким образом будут потрачены деньги, отведенные на маркетинговую деятельность. Для достижения ваших маркетинговых целей необходимо определить стратегии затрат: стоит ли инвестировать в создание нового продукта, нести дополнительные затраты на стимулирование сбыта малопопулярных брендов, тратиться на стимулирование сбыта популярных брендов в местностях с низким уровнем продаж или на привлечение дополнительной клиентуры к сильным брендам или магазинам. Для того чтобы принять решения по этим вопросам, следует определить уровни расходов по каждому из брендов, магазинов или регионов страны. В большинстве ситуаций без серьезного повышения бюджета бренда на долгий период времени вам не удастся повысить объемы его продаж, если в настоящее время они идут вяло. Нам известен только один способ повышения продаж на краткосрочный период, который заключается в активном использовании сильных сторон компании. Однако, в конце концов, наступает момент, когда даже сильные бренды, магазины или рынки уже неспособны к дальнейшему росту. Для достижения успеха в долгосрочной перспективе требуется вести работу по оживлению более слабых брендов, магазинов и торговых зон, а все это требует дополнительных затрат. Необходимо рассмотреть также и проблему общего объема затрат. Планирует ли ваша компания тратить на маркетинговую и рекламную деятельность тот же процент от объема продаж, что и раньше? Возможно, вследствие агрессивных продаж конкурентов или заверений, что именно так они и хотят поступить, придется повысить ваши расходы на маркетинговую деятельность, скажем, с 5% от валового дохода до 8%? Фактическая детализация затратной части будет приводиться в бюджетном разделе вашего маркетингового плана.

Пример стратегии

Распределить маркетинговые расходы на двух различных территориях. На первой расходы следует увеличить на 25%, а на второй — оставить в объемах, сравнимых с прошедшим годом.

Обоснование

Данный розничный торговец признает, что на некоторых территориях наблюдается особенно острая конкуренция и что для сохранения темпа роста доли рынка на этих территориях требуются дополнительные затраты.

Дополнительные примеры

- Повысить расходы на рекламную деятельность, определенные как процент от продаж, до уровня, сравнимого с расходами лидера рынка.
- Значительно повысить затраты на маркетинг по трем наиболее продаваемым продуктам, максимизируя этим их потенциал роста.

5. Стратегии конкурентной борьбы

Нередко возникает потребность в формулировании конкурентной стратегии. Результаты бизнес-анализа могут показать, что сокращением рыночной доли вашей компании вы почти полностью обязаны вашему единственному конкуренту, что на рынок выходит новый конкурент или что одна компания или целая группа конкурентов перехватила ваше уникальное положение в рыночной среде. Если это случится, у вас возникнет необходимость разработки маркетинговой стратегии конкурентной борьбы.

Стратегии конкурентной борьбы могут различаться в зависимости от ситуации. Иногда в них применяются приемы **противопоставления своей компании целой отрасли**, когда вы утверждаете, что ваша компания лучше всех конкурентов. Для реализации этого приема, как правило, **берется какая-нибудь общеизвестная и очевидная для потребителей проблема, существующая в данной отрасли** (недостаточное внимание к обслуживанию клиентов в сфере розничной торговли или задержки рейсов в сфере пассажирских авиаперевозок). Затем эту проблему подают как присущую всей отрасли (всем конкурентам), а затем **компания старается дистанцироваться от выявленной и донесенной проблемы, показывая, что в данной области она работает гораздо лучше конкурентов.**

Иногда стратегии конкурентной борьбы **фокусируются на каком-то одном конкуренте или на группе конкретных конкурентов.** У вас вполне может возникнуть необходимость заново доказать преимущество свойств вашего продукта в отношении какого-то конкретного конкурента (в ином случае конкурент может оказаться в состоянии создать гораздо лучший имидж продукта, который будет более точно соответствовать представлениям наиболее активного потребителя вашей категории).

В обеих ситуациях вам, возможно, придется подумать о выработке таких конкурентных стратегий, которые требуют применения сравнительной рекламы или рекламы свойств, пропагандируемых или акцентируемых вашими конкурентами. Возможно также, что вы разработаете конкурентную стратегию в области рыночных коммуникаций, во время которой ваши рекламные ролики или объявления будут появляться в те же самые промежутки времени, в тех же самых средствах массовой информации, что и реклама ваших конкурентов. Вы можете также предпринять попытку доминирования в той медийной среде, которая слишком мало используется или, возможно, не используется вовсе, главными конкурентами в вашей отрасли.

Другая часто встречающаяся конкурентная ситуация возникает тогда, когда сильный конкурент начинает вести деятельность в вашей торговой зоне или на рынке, где прежде доминировали вы. Мы разработали стратегию конкурентной борьбы для одной розничной торговой компании, когда агрессивный, известный в общенациональном масштабе конкурент объявил о своем решении выйти на один из важных для нашего клиента рынков. Данная стратегия была построена таким образом, чтобы в полной мере использовать преимущество нашего клиента: у него был опыт успешной работы на рынке, а у нового конкурента — нет. Для реализации данной

стратегии, наш клиент на протяжении двух месяцев, предшествующих открытию магазинов конкурента, проводил распродажу с 50%-й скидкой. Это было сделано для того, чтобы заставить клиентов совершать покупки до ожидаемого праздничного открытия магазинов конкурента. На той неделе, когда состоялось торжественное открытие конкурирующих магазинов, мы разослали рекламные листовки всем потребителям, живущим в радиусе пяти миль от магазина конкурента. Мы продолжали самую активную работу по продвижению и во время торжественного открытия магазина конкурента, устроив наш собственный праздник в ознаменование открытия двести сорокового магазина в сети нашего клиента. Результатом такого плана конкурентной борьбы стало 40%-е повышение продаж в магазинах нашего клиента в течение периода активного продвижения, а также сохранение доли рынка в долгосрочной перспективе.

Ну и наконец, стратегии конкурентной борьбы включают в себя и разработку нового или усовершенствованного продукта, упаковки, торговых или мерчендайзинговых технологий, способных противостоять сильным сторонам вашего конкурента.

6. Стратегии работы с целевым рынком

При рассмотрении вашего целевого рынка вы уже детально описали свои основные и второстепенные целевые рынки. Теперь следует обсудить те **акценты, которые вы сделаете на различных целевых рынках**, а также то, каким образом вы **представите свой продукт на этих рынках**, основываясь на установленных маркетинговых целях, желаемых моделях поведенческого поведения, которые вы хотели бы создать у ваших целевых клиентов. Например, вы можете принять решение воздействовать на наиболее активного потребителя с помощью какого-либо конкретного продукта из вашего ассортиментного ряда, который доказал свою привлекательность именно для активных потребителей, или с помощью изменений в обстановке и методах работы ваших магазинов, которые нравятся активным потребителям. На второстепенные целевые рынки можно оказывать влияние только посредством приемов привлечения внимания покупателей или техник стимулирования сбыта, применяемых в торговых точках. Средства, сэкономленные на работе со средствами массовой информации, будут использованы на основном целевом рынке. Ваша компания также могла расширить характеристики основного целевого рынка, для того чтобы включить в его состав активного потребителя, для которого в прошлом ваш продукт стоял на втором месте по привлекательности. Стратегия работы с целевым рынком должна отражать такое изменение в описании целевого рынка. Данная стратегия, предполагающая первоочередное принятие во всех решениях, относящихся к маркетинговому комплексу, в качестве целевого наиболее активного потребителя, будет оказывать влияние на все вырабатываемые впоследствии маркетинговые стратегии и на все индивидуальные планы в отношении комплекса маркетинга. **Дополнительные примеры**

- Оказывать влияние только на наиболее активно покупающих дилеров, т. е. тех, которые обеспечивают более 70% всего объема продаж вашей компании, посредством наращивания маркетинговых усилий.
- Оказывать влияние на основной целевой рынок, применяя весь спектр тактических инструментов комплекса маркетинга. Целевое влияние на второстепенный целевой рынок осуществлять только с помощью стимулирования сбыта и акций в торговых точках.

7. Продуктовые стратегии

Вы должны принять определенные стратегические решения относительно новых продуктов, расширения ассортимента линий, усовершенствования продукта, прекращения выпуска продукта и/или в отношении того, проводить улучшение и усовершенствование слабых товарных линий или продолжать максимизировать отдачу от наиболее продаваемых линий товаров. В данный раздел также должна быть включена общая стратегия (или стратегии) развития торговых марок (брендинга), если это применимо в вашем случае. Если наблюдается низкая интенсивность повторных покупок, а также если продукт вашей компании имеет низкие оценки товарных свойств, вам необходимо принять решение относительно того, каким образом можно усовершенствовать продукт, чтобы обеспечить достижение маркетинговых целей. Еще одной областью, заслуживающей внимания, является расширение спектра возможных применений вашего продукта. Такая стратегия особенно полезна, когда в распоряжении имеется продукт, достигший стадии зрелости на кривой жизненного цикла товара, когда количество клиентов больше практически не увеличивается.

Пример стратегии

Компоновать предлагаемые товары в продуктовые пакеты, основанные на комбинации преимуществ и полезных свойств товаров, соответствующей покупательским потребностям клиентов. **Обоснование**

Данный автомобильный клуб страдал от высокой текучести клиентов из-за низкого уровня информированности клиентов о полном ассортименте предоставляемых услуг, включающих туристические, страхование автомобилей, финансовые услуги и многое другое. Известная своими услугами для путешественников, данная организация приняла решение, что наилучшим методом обеспечения продления членства клиентами клуба является стимулирование покупок пакетов, состоящих из нескольких типов продуктов, т. е. перекрестные продажи. **Дополнительные примеры**

- Продолжать укреплять и стимулировать потребление продуктов, обеспечивающих наилучшие объемы продаж, отведя на это абсолютное большинство расходов и рекламных мероприятий. Кроме того, использовать популярность продуктов, за-

нимающих первые десять мест, для стимулирования потребления вместе с этими наиболее потребляемыми продуктами продуктов, показывающих слабые объемы продаж.

8. Стратегии выбора названий

В случае если вы собираетесь выводить на рынок новый продукт или целую новую ассортиментную линию, вам придется определить стратегию выбора марочных названий своих продуктов. Вопрос состоит, в частности, в том, должны ли продукты обладать самостоятельными названиями или у всего семейства продуктов будет единое название? Должно ли наименование оказывать влияние только на нынешних клиентов или также привлечь потенциальных? Если вы хотите начать использование нового канала распределения, вам может понадобиться сменить название вашей товарной линии, для того чтобы оно стало привлекательным для различных типов целевых клиентов, или может возникнуть потребность в новом названии для универсальных магазинов, которые, в отличие от местных, будут продавать ваш продукт со скидками. *Пример стратегии*
Разработать новое название продукта, которое будет привлекательным для уже существующих клиентов в первую очередь и для потенциальных клиентов во вторую. *Обоснование* Самым большим сегментом в общем объеме покупателей являются существующие клиенты.

9. Стратегии упаковки

Если в маркетинговом плане вы предполагаете составить план работ по разработке упаковки позднее, укажите общее направление для вашей стратегии упаковки. При этом вам придется учесть угрозы и возможности вашего бизнеса, продумать и дать ответы на следующие вопросы, имеющие отношение к упаковке вашего продукта.

1. Предназначение. Упаковка вашего продукта выполняет только свою первичную функцию, заключающуюся в хранении продукта, или она служит еще и для его защиты?
2. Добавленная ценность. Создает ли ваша упаковка дополнительную ценность при покупке продукта и делает ли более удобным процесс использования продукта?
3. Коммуникация. Выделяется ли упаковка вашего продукта в розничной торговой среде по сравнению с продуктами ваших конкурентов? Передает ли она характер и образ вашего продукта?

Угроза, идентифицированная при анализе угроз и возможностей, может свидетельствовать о том, что упаковка, используемая компанией, затрудняет процесс использования продукта. Следовательно, изменение упаковки может облегчить достижение маркетинговой цели, состоящей в повышении интенсивности повторного использования и потребления продукта среди имеющихся на данный момент клиентов.

10. Стратегии ценообразования

В данном разделе следует также обсудить стратегии ценообразования. Одним из вопросов, требующих ответа, является следующий: как будет соотноситься цена вашего продукта с ценами конкурентов, будет она выше, ниже или на уровне их цен. *Иными словами, речь идет о том, будет в вашем случае конкурентным преимуществом цена или же вы рассчитываете на то, что в качестве конкурентного преимущества выступают особенности обслуживания или превосходство свойств вашего продукта.* Далее, будете вы поддерживать желаемую норму прибыли посредством применения стратегии высоких цен или для обеспечения большого количества пробных покупок допустите снижение нормы прибыли и цен? Следует также решить, будет ваша ценовая политика распространяться на всю территорию страны или она будет варьироваться от рынка к рынку, от магазина к магазину или от клиента к клиенту. Ну и наконец, если вы намереваетесь использовать цену как элемент позиционирования, укажите это в данном разделе. Например, некоторые компании следуют стратегии цен с премиальной наценкой в рамках позиционирования себя и своей продукции на более высоком («преми-ум») уровне по сравнению с конкурентами.

Пример стратегии

При работе с имеющимися клиентами придерживайтесь подхода равных цен (основываясь на приблизительно однотипных полиграфических работах с учетом возможностей предприятия), при котором качество работ и обслуживания важнее цены. Используйте конкурентное ценообразование для обеспечения пробных заказов и привлечения новых клиентов, пользующихся услугами других полиграфических предприятий. *Обоснование*
Исследования показали, что фактор цены является важным для клиента при принятии решения о том, пробовать или не пробовать воспользоваться услугами конкретного полиграфиста. Более того, результаты исследования также свидетельствовали о том, что решение о продолжении взаимоотношений с полиграфической фирмой основывается, в большей мере, на качестве выполненной работы и обслуживания и гораздо меньше — на цене. Однако использование компанией стратегии высоких цен может дать конкуренту возможность перехватить заказы клиентов. Следовательно, для данной полиграфической фирмы наиболее подходящей является стратегия равных цен.

11. Стратегии дистрибуции продукта и/или проникновения на рынок и охвата рынка

Стратегические решения, которые должны приниматься в этой области для фирм, специализирующихся на производстве потребительских товаров и товаров промышленного назначения, отличаются от тех, которые характерны для розничных фирм и предприятий сферы обслуживания. Производители потребительских това-

ров и товаров промышленного назначения должны принять решение относительно того, в каких районах страны сосредоточить усилия по дистрибуции. Они также должны определить тип каналов сбыта и/или торговых точек, которые будут предлагать их продукт, а также желаемую степень охвата рынка в пределах категории торговых предприятий, выбранной в качестве целевой.

Розничные торговые фирмы и предприятия сферы услуг должны принять стратегические решения относительно того, могут ли маркетинговые цели быть достигнуты посредством использования уже существующих торговых точек, есть ли необходимость в открытии на действующих рынках новых магазинов без ущерба для уже существующих или эти новые магазины должны появляться лишь на новых рынках. Если продажи, приходящиеся на каждый магазин, не были максимизированы на рынках с низким уровнем проникновения, единственным путем повышения объемов продаж является открытие новых магазинов на уже существующих рынках. Это позволит осуществлять более эффективный контроль над работой магазинов и более эффективное использование средств, отведенных на обеспечение рекламной деятельности. Однако в тех случаях, когда на обслуживаемых рынках продажи уже достигли максимальных объемов, а потенциал рынков исчерпан или рынки были освоены полностью, наиболее реалистичной стратегией будет расширение на новые рынки. *Примеры*

Не производить экспансию на любые новые рынки до тех пор, пока существующие на данный момент рынки не будут освоены полностью.

Концентрироваться на последовательном наращивании распределении в северо-восточной части страны.

12. Стратегии персональных продаж/ обслуживания/операций

Следующим решением, которое вам придется принять, станет использование персональных продаж для реализации данного маркетингового плана. Соответствующая торговая программа состоит из двух уровней: **базовые элементы** (использование приемов привлечения покупателей; ожидаемые финансовые результаты продаж конкретного продукта, популярность ваших рыночных предложений в показателях сделанных звонков (заявок) и т. д.) и **общие методы торговли** (например, ненавязчивое пропагандирование достоинств товара или агрессивное навязывание продукта покупателю). Если вы являетесь розничным торговцем, отметьте, должен ли план торговой деятельности, который будет составлен позднее, включать конкретные значения относительных показателей (например, вычислять ли процентное отношение количества покупателей к общему количеству посетителей, принимая за основу показатели прошлых лет и прогнозы на будущее).

Производители так же, как и розничные торговые компании, должны решить, собираются ли они устанавливать **конкретные количественные показатели** продаж. В случае положительного решения в качестве стратегии в данном разделе должно быть записано: «установить конкретные значения процентного соотношения продаж (количества потенциальных клиентов, ставших покупателями) для мониторинга результатов деятельности торгового персонала».

Дополнительно вы должны определить, будут ли установлены **стандарты обслуживания**, такие как количество дней, в течение которых гарантируется выполнение невыполненных заказов или (для розничной торговой фирмы) процент покупателей, которых будут приветствовать при входе в магазин торговый персонал. Наконец, при необходимости данный раздел должен включать в себя **стратегию обеспечения эффективной деятельности маркетингового** отдела. Примером может служить создание **информационного канала** между **торговыми и маркетинговыми подразделениями**, для того чтобы гарантировать поддержание необходимых объемов складских запасов во время периодов максимально интенсивных продаж, кампании продвижения, в периоды осуществления наиболее мощных медийных и маркетинговых усилий, а также во время исторически сложившихся сезонов повышенного потребления.

Пример стратегии

Разработать детализированные цели в отношении объема целевого рынка с организацией торговли на местах для определения критериев прогнозирования и оценки эффективности работы. Дополнительные примеры

- Разработать конкретные цели в плане процентного соотношения продаж, дающего количественную оценку объема потенциальных клиентов и тех из них, которые становятся покупателями.
- Создать сильную и новаторскую программу привлечения покупателей во время периодов пиковых продаж, направленную на улучшение характеристик реализации.

13. Стратегии стимулирования сбыта

Деятельность по стимулированию сбыта должна сосредоточиться на удовлетворении конкретных потребностей и должна стать отдельным разделом общего маркетингового плана. Эти стратегии будут определять те области, на которые необходимо сделать упор при разработке конкретных мероприятий по продвижению, и задавать направление для этой деятельности, чтобы достичь поставленных в плане маркетинговых целей. Маркетинговые цели розничного торговца могут заключаться в повышении объема одной покупки на целевом рынке на 10% в течение ближайших двенадцати месяцев. Маркетинговой стратегией, направленной на достижение этой цели, будет стимулирование большого количества покупок с помощью разнообразных приемов привлечения и поощрения покупателей.

- Добиться большего количества покупок, используя приемы стимулирования сбыта в торговых точках.
- Применить программы стимулирования сбыта для поощрения покупок в периоды сезонных спадов потребления.

14. Стратегии рекламного обращения

Участник рынка должен определить общий фокус рекламной деятельности и рыночных коммуникаций. Очень важно еще в разделе, посвященном маркетинговым стратегиям, четко описать, каким образом будет использоваться реклама для достижения поставленных маркетинговых целей. Собираетесь ли вы разработать имиджевую рекламную кампанию, предполагающую достижение долгосрочного успеха по продажам, или ваша реклама будет использовать навязчивые, агрессивные методы стимулирования покупок для обеспечения краткосрочных взлетов объемов продаж? Планируете ли вы менять используемое вами рекламное обращение в зависимости от региона? Вполне возможно, что вы будете использовать как общенациональную программу рекламной деятельности, так и локализованные программы, разработанные для конкретных рынков. *Пример стратегии*

Разработать агрессивную и всеохватывающую программу потребительской рекламы, направленной на создание осведомленности потребителя о новом продукте, ознакомление потребителя с его уникальными свойствами и возможностями. Создать имиджевую рекламу, направленную на достижение долгосрочного успеха в области продаж и развитие лояльности к торговой марке.

15. Стратегии работы с медианосителями

Стратегии, разработанные в данном разделе, должны находиться в соответствии с другими маркетинговыми стратегиями, касающимися продукта, конкурентной борьбы и затрат. Главная цель создания общей стратегии работы с носителями рекламы заключается в определении направления плана медийной деятельности, разработку которого предстоит произвести позднее, а также в определении того, на какие территории и продукты будут направлены основные затраты. Вы можете выбрать стратегию, которая предполагает варьирование затрат на медийную деятельность от рынка к рынку или такую, которая предполагает основные затраты на тех рынках, которые обладают гораздо большим потенциалом. Вы также можете инвестировать в новые рынки, чтобы создать осведомленность и стимулировать пробные покупки. Можно рассмотреть возможность разработки общенационального плана медийной деятельности или решить создать как общенациональный план, так и локальные медиапланы, для того чтобы воспользоваться стратегией двойного маркетинга. Кроме этого, вы можете обратиться к стратегиям оказания влияния на целевой рынок путем определения тех методов использования средств массовой информации, которые оказывают воздействие на основные и второстепенные целевые рынки, влиятельных лиц и т. д. *Пример стратегии*

Вести рекламную деятельность на протяжении года в целях поддержания необходимого уровня осведомленности всех наиболее важных целевых групп.

16. Стратегии работы в среде Интернет

Ваши стратегии деятельности в среде Интернет могут основываться на возможностях Всемирной сети и электронной коммерции. Интернет и локальные сети могут рассматриваться в качестве альтернативных каналов распределения, инструментов обеспечения коммуникаций и продаж. Мы обнаружили, что компании, которые определили четкое направление работы в Интернете для выполнения разнообразных внутренних целей, способны создавать наиболее эффективные стратегии медийной деятельности в среде Интернет. *Пример стратегии*
Использовать веб-сайт компании для проведения семинара в режиме реального времени, на котором во всех подробностях будут рассмотрены данные о продукте в целях облегчения работы торгового персонала в сложившейся на рынке напряженной обстановке.

17. Стратегии мерчендайзинга

Для того, чтобы задать тон всем мерчендайзинговым мероприятиям тоже необходима стратегия. Она будет касаться всех немедийных коммуникаций, т. е., например, фирменного стиля оформления интерьеров магазинов, торговых стендов и дисплеев для производителей фасованных товаров и сопутствующих информационных материалов для проведения личных продаж и/или презентаций, таких как рекламные брошюры, листовки и прайс-листы для фирм, специализирующихся на товарах промышленного назначения. Возможность, выявленная в разделе угроз и возможностей, может свидетельствовать о том, что 80% решений о покупке принимается непосредственно в магазине. Следовательно, маркетинговой стратегией для применения в данной ситуации может являться активное использование мерчендайзинговых программ непосредственно в торговых точках в целях оказания влияния на процесс принятия решений о покупке. *Пример стратегии*

Все предназначенные для использования внутри магазина коммуникационные материалы должны разрабатываться таким образом, чтобы они работали на укрепление главного мотива позиционирования. Эти коммуникационные средства могут включать в свой состав сопутствующие и вспомогательные материалы, оформление и стиль, а также программу постоянного обеспечения покупателей справочными материалами. *Дополнительные примеры*

- Создать брошюры с изложением истории компании, с врезками, предоставляющими детальную информацию о продукции фирмы.

- Широко использовать мерчендайзинговые программы непосредственно в торговых точках в целях оказания влияния на происходящий внутри магазина процесс принятия решения о покупке.
- Снабдить торговый персонал вспомогательными коммуникационными материалами, способными обеспечить успешное завершение процесса продажи продукта клиентам.

18. Стратегии организации связей с общественностью

На этой стадии разработки вашего плана следует определить, собираетесь ли вы сделать связи с общественностью частью вашего маркетингового плана, так как вам придется учитывать возможности, предоставляемые PR-деятельностью, при разработке разделов плана, касающихся прочих конкретных тактических инструментов. Например, вы можете рассматривать возможность укрепления вашей общей программы рекламных коммуникаций и коммуникаций, направленных на продвижение, паблисити, или пользоваться услугами средств массовой информации, являющихся спонсорами запланированных вами совместных акций продвижения, или применять методику «привязки» к благотворительным проектам в целях обеспечения некоммерческого информирования (паблисити). Вы можете осуществить разработку широкой программы связей с общественностью, для того чтобы иметь возможность выгодно использовать информацию о ведущихся в вашей компании разработках новых продуктов, а также воспользоваться возможностями, предоставляемыми постоянной промышленной выставкой ваших достижений.

Пример стратегии

Использовать специальную издательскую программу с целью создания высокой репутации независимого производителя высококлассной продукции. Достижение этой цели осуществляется путем создания широкой осведомленности в среде потенциальных потребителей. *Обоснование*

Основные конкуренты в категории предприятий, предоставляющих данные услуги самого высокого качества, имеют очень высокую репутацию на всех уровнях рынка. Следовательно, и данная фирма должна создать высокий уровень осведомленности и репутацию одного из главных игроков данного элитного сегмента с помощью четко направленных заказных публикаций и других форматов, имитирующих «новостной» стиль информирования. *Дополнительные примеры*

Разработать программу выступлений для представителя компании в целях демонстрации лидерства компании и создания соответственной репутации.

Разработать последовательную программу взаимоотношений со средствами массовой информации для получения возможности размещения статей в ведущих отраслевых изданиях.

19. Стратегии маркетинговых исследований и тестирования

Нередко для обеспечения пробных и повторных покупок продукта вашей компании возникает необходимость внесения определенных изменений в сам продукт. Особую важность в связи с этим приобретает наличие организованной программы, в соответствии с которой такого рода изменения будут осуществляться. Для большинства типов бизнеса характерной является потребность постоянного расширения и/или улучшения предлагаемого компанией спектра продуктов и маркетинга, направленных на последовательное наращивание объемов продаж. Всего этого можно достичь путем применения тщательно спланированной и организованной исследовательской программы.

Как только вы сделаете выбор в пользу какой-либо конкретной формы маркетинговых исследований, используйте данный раздел для того, чтобы выбрать предмет ваших исследований и испытаний — новый продукт, систему обслуживания, мерчендайзинговую программу, планировку магазина, упаковку, медийную стратегию, рекламное обращение, систему ценообразования, акции продвижения и т. д. Включите то, что вы решили подвергнуть исследованиям и тестированию, в соответствующие разделы плана позднее по ходу разработки маркетингового плана. *Пример стратегии*

- Запустить программу маркетингового тестирования, направленную на разработку новых альтернативных продуктов.
- Разработать программу долгосрочного мониторинга целевого рынка с целью контроля осведомленности, реакций и поведения потребителей.

КАК РАЗРАБОТАТЬ МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ

Для того чтобы разработать маркетинговые стратегии, следует провести анализ характерных для вашей компании угроз и возможностей, целевого рынка, маркетинговых целей, а также стратегии позиционирования. Затем, в процессе выработки маркетинговых стратегий, воспользуйтесь вашим списком угроз и возможностей в качестве справочного пособия.

1. Проведите обзор угроз и возможностей. Изучите характеристики ваших угроз и возможностей, записывая идеи о том, каким образом вы предполагаете устранить угрозы и использовать возможности. Подходите к этому заданию творчески и старайтесь для каждой угрозы и возможности разработать несколько вариантов решения или использования.
2. Проведите обзор вашего целевого рынка и маркетинговых целей, а затем заново перечитайте характеристики угроз и возможностей вместе с вашими записями предполагаемых действий по устранению угроз и использованию возможностей. Определите, какие из этих идей могут быть превращены в стратегии, способные обеспечить выполнение маркетинговых целей.
3. Проанализируйте вашу стратегию позиционирования. Каков имидж продукта, который вы хотите создать в

сознании целевого рынка, и в чем его отличие от образов продуктов ваших конкурентов? Именно этот значимый образ должен укрепляться индивидуальным и совокупным воздействием ваших маркетинговых стратегий.

4. Разработайте ваши собственные стратегии. Просмотрите девятнадцать альтернативных вариантов стратегических маркетинговых проблем, приведенных в данном разделе, и примите решение о том, какие из этих вопросов требуют решения в вашем случае. Как уже упоминалось выше, используйте только те стратегические подходы, которые наиболее точно подходят для применения в конкретной ситуации, в которой находится ваш продукт или ваша компания, помня о том, что не все альтернативные варианты стратегий применимы в любых ситуациях. Затем, основываясь на результатах анализа списка ваших угроз и возможностей, разработайте четкие и лаконичные утверждения, определяющие направление и суть деятельности, с помощью которой вы планируете достичь решения всех этих вопросов.

Помните, что разработанные в данном разделе стратегии должны также определять направление применения инструментов комплекса маркетинга в масштабах всего маркетингового плана. К примеру, стратегии затрат и стратегии контроля сезонных колебаний, разработанные на этом этапе, будут впоследствии отражены в детализированном плане медийной деятельности в вашем маркетинговом плане.

Короче говоря, после рассмотрения маркетинговых стратегий, высшее руководство вашей компании должно иметь четкое представление о том, какими стратегическими методами вы собираетесь обеспечить достижение маркетинговых целей. Но детали данных стратегий будут полностью разработаны только в последующих разделах маркетингового плана, посвященных тактическому инструментарию маркетингового комплекса.

ПИСЬМЕННОЕ ОПИСАНИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ

В процессе написания стратегий фокусируйте свое внимание каждый раз только на одной идее. Стратегии должны иметь описательный характер и должны быть сконцентрированы на том, как вы собираетесь использовать тот или иной конкретный инструмент, такой как стимулирование сбыта и упаковка, для достижения маркетинговых целей. Для подтверждения правильности стратегии, каждая из них должна сопровождаться кратким обоснованием информации из разделов бизнес-анализа, рассматривающих угрозы и возможности, целевой рынок, маркетинговые цели и позиционирование на рынке.

СОВЕТЫ И ПРЕДОСТЕРЕЖЕНИЯ

Советы

1. Фиксируйте свои стратегии в форме предложений описательного характера, определяющих, каким образом вы намереваетесь обеспечить выполнение ваших маркетинговых целей.
2. Включайте все значимые стратегии из состава ваших проблем и возможностей. Убедитесь, что они соответствуют требованиям, установленным маркетинговыми целями и что вы рассмотрели все стратегические категории, описание которых приводится в параграфах, посвященных определению понятия стратегии и общему обзору темы.
3. Не проявляйте спешки в разработке ваших маркетинговых стратегий, так как они формируют основу для всего маркетингового плана. Вы должны самым тщательным образом обдумать и проанализировать их перед тем, как закончить данную часть маркетингового плана.
4. При любой возможности старайтесь перехватить долю рынка, так как сделать это всегда гораздо легче и дешевле, чем создавать новый рынок. Всегда гораздо легче развивать ваши маркетинговые преимущества, нежели пытаться справиться с недостатками.

Предостережения

1. Не превращайте стратегии в руководство по конкретным действиям. Стратегии должны излагать общий смысл и указывать общее направление деятельности.
2. Не ограничивайтесь фокусировкой на одной или двух конкретных маркетинговых областях. Помните, что маркетинговые стратегии должны указывать направление деятельности во всех областях, важных для вашего маркетингового плана.
3. Не пишите длинных и сложных характеристик стратегий, они должны быть предельно простыми и фокусироваться на одной-единственной идее каждая. Они не должны быть похожи на стратегические планы, а должны представлять собой простые описания, указывающие направление, в котором необходимо двигаться при разработке планов.
4. Не допускайте застоя в вашем стратегическом мышлении, так как в результате этого вы будете сильно отставать от все более интенсивно меняющейся, наполненной конкурентной борьбой деловой среды. Разработайте и запустите программу маркетинговых исследований и тестирования в целях обеспечения непрерывающейся работы по разработке новых и усовершенствованию уже проверенных маркетинговых программ, которые будут заменять оказавшиеся неработоспособными программы или для дальнейшего улучшения работы уже существующих программ.
5. Не ожидайте, что большинство ваших программ маркетинговых исследований и тестирования будут успешными. Помните, что большинство новых идей ждет провал. Однако, для того чтобы отнять у

конкурентов и затем год за годом удерживать первенство, нередко необходимо всего лишь несколько (а иногда даже всего одна) удачных идей. Зачастую одна удачная идея может за короткое время окупить предшествующие провалы.

БЮДЖЕТ МАРКЕТИНГА, АНАЛИЗ ОКУПАЕМОСТИ И КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН РАБОТЫ

Логичным завершением работы над целями и стратегиями каждого инструмента маркетингового плана является составление бюджета и прогноз окупаемости запланированных маркетинговых расходов, а также составление календарного плана работы. Выполнение этих задач происходит в три этапа.

1. Разработка бюджета, содержащего прогнозируемые суммы расходов, выделяемых на использование каждого включенного в маркетинговый план инструмента маркетинга.
2. Проведение анализа окупаемости для определения соответствия планируемых к получению в результате реализации маркетингового плана доходов поставленным целям в области продаж и прибыли. Если в результате анализа окупаемости выяснится, что разработанный план не позволяет достичь целевых объемов продаж и прибыли, придется пересмотреть бюджет или цели, стратегии или мероприятия по реализации маркетингового плана.
3. По завершении работы с бюджетом и анализом окупаемости, необходимо составить календарный план выполнения работы, чтобы свести воедино все виды деятельности по реализации маркетингового плана и составить общее наглядное представление о них.

Как показывает наш личный опыт — денег на маркетинг не хватает всегда, независимо от того, какой подход к разработке бюджета используется. По этой причине, наряду с соответствующими расходами на различные виды деятельности по реализации маркетингового плана, маркетологу необходимо определить приоритеты плановых мероприятий. Затем, исходя из принятых приоритетов и установленных затрат, урезать расходы на те или иные виды деятельности, чтобы вписаться в заранее установленные бюджетные ограничения, пытаясь найти баланс между тем, что должно быть выполнено, и тем, что реально может быть сделано. В идеале получится бюджет, который, в отличие от созданного по принципу неограниченных расходов, будет реалистичен и в то же время сможет обеспечить необходимые ресурсы для реализации успешного маркетингового плана.

РАЗРАБОТКА БЮДЖЕТА **Задача 1:**

применение метода задач

Мы рекомендуем начать процесс разработки бюджета, используя метод задач в качестве первого шага, поскольку он поможет составить объективный бюджет: ведь вы не будете ориентироваться на то, сколько тратится в отрасли в целом или сколько потратил ваш главный конкурент. Вы будете думать только о том, что нужно сделать для вашего товара. Используя этот метод, можно разработать бюджет, который будет должным образом поддерживать все маркетинговые мероприятия, предусмотренные в вашем плане для достижения целей в области продаж и целей маркетинга. Для того чтобы узнать общий размер бюджета, необходимо рассчитать расходы на использование каждого инструмента маркетингового комплекса, задействованного в плане. Исходным условием является то, что в процессе структурного маркетингового планирования были поставлены исключительно реалистичные цели и создан в целом реалистичный план их достижения. Поэтому и разработанный таким образом бюджет позволит достичь поставленных целей наиболее эффективным способом. При использовании этого метода агрессивный маркетинговый план выльется в агрессивный бюджет. Однако метод не предусматривает реальной проверки исполнимости и прибыльности бюджета. Именно поэтому в следующих разделах этой главы представлен анализ возмещения затрат, или анализ окупаемости.

Задача 2: применение метода процента от продаж

Вторым шагом в разработке бюджета для вашего маркетингового плана должно стать проведение бенчмарк-кинга бюджета, т. е. установление процента, который составляет его общая сумма от общей суммы продаж. Вы можете просмотреть, каковы показатели расходов на рекламу в средствах массовой информации, стимулирование сбыта и маркетинг в целом, определенные как процент от объема продаж других фирм в вашей отрасли. Обычно отраслевые стандарты по этим показателям существуют, и можно получить соответствующие средние показатели по отрасли в целом.

Главным недостатком этого метода является то, что он создает ситуацию, когда объем продаж определяет расходы на маркетинг. Однако сама идея, стоящая за структурированным подходом к разработке маркетинга, — это вера в то, что маркетинг влияет на объем продаж. Но когда продажи падают, и появляется проблема, которую нужно решить, при использовании метода процента от продаж средств для решения этой проблемы будет меньше, чем в случае растущих продаж.

Метод процента от продаж целесообразнее использовать для определения того, насколько реалистичен бюджет, полученный методом задач. Кроме того, если у фирмы нет практического опыта работы по оценке результатов маркетинга и с конкретными его инструментами, то метод процента от продаж будет работать как способ определения расходов, которые более всего соответствуют стандартам отрасли.

Задача 3: метод сравнения с конкурентами

Последний метод основан на оценке объема продажи маркетингового бюджета основных конкурентов и последующем сравнении этих показателей с вашими. Этот метод может позволить вашей фирме откорректировать конкретные расходы, имеющие значение для конкуренции, чтобы гарантировать свою конкурентоспособность в рыночной среде. Преимуществом данного метода является то, что он обеспечивает потенциал для немедленной реакции на действия конкурента. Недостатком — то, что оценить бюджет конкурентов достаточно трудно, и то, что этот метод не учитывает потенциал вашей собственной фирмы, отраженный в данных бизнес-анализа. При использовании исключительно этого метода реальный потенциал вашей фирмы может быть недооценен, а рыночные возможности конкурентов не до конца поняты. Однако, как и в случае с методом процента от продаж, бюджет, разработанный методом сравнения с конкурентами, можно использовать как средство для оценки бюджета, разработанного методом задач, чтобы получить окончательный вариант бюджета.

ИНТЕГРИРОВАННЫЙ ПОДХОД К СОЗДАНИЮ ОКОНЧАТЕЛЬНОГО ВАРИАНТА БЮДЖЕТА

При наличии доступа к необходимой информации мы рекомендуем использование комбинации всех трех методов для получения окончательного варианта маркетингового бюджета. Сначала воспользуйтесь методом задач. Вы получите бюджет, у которого будет больше шансов обеспечить достижение целей, задекларированных в вашем маркетинговом плане. Поскольку этот бюджет составлен с учетом всех необходимых расходов на практическую реализацию конкретного маркетингового плана, полученная сумма будет самой объективной, не подверженной чужому влиянию, как при использовании других методов. История продукта и средние отраслевые показатели играют меньшую роль при таком подходе к формированию бюджета. Однако, если результат метода задач существенно отличается от бюджета, полученного методом процента от продаж, необходимо выяснить причины такого расхождения. Разобраться, почему ваш план требует существенно больших или меньших расходов, чем в среднем по отрасли. Если, например, вы выводите на рынок новый продукт, может потребоваться более высокий уровень расходов, чем в среднем по отрасли, чтобы обеспечить достаточное количество пробных покупок нового товара и при этом поддержать уровень продаж существующего ассортимента.