Реферат

По дисциплине: "МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ"

На тему:

"Коммуникационная кампания при выведении на рынок новых услуг и продуктов b-2-b"

г. Москва – 2009 г.

Нередко в своей работе специалисты в области маркетинговых коммуникаций в сфере b-2-b сталкиваются с задачей выведения на рынок новых услуг или продуктов. Чаще всего решение о том, что это будут за услуги и каково будет их содержание, принимают на уровне руководства компании, а анализ рынка, конкурентных условий и прогнозы продаж осуществляет маркетинговое подразделение. Очередь коммуникационной кампании приходит тогда, когда решение о ее проведении уже принято, а на создание нового направления потрачено много времени (а иногда и средств). В рамках данной статьи мы постараемся разобраться с тем, каким образом спланировать и реализовать эффективную коммуникационную программу по выведению на рынок новой услуги.

РАВНЕНИЕ НА БИЗНЕС

Прежде чем приступать к планированию, нужно определить основные цели и задачи, наиболее значимые приоритеты и показатели, которые будут использоваться при оценке результатов. Поскольку маркетинговые коммуникации — это не "вещь в себе", а эффективный инструмент для решения бизнес-задач, то следует ориентироваться именно на бизнес-цели.

В связи с этим специалисту в области маркетинговых коммуникаций желательно ознакомиться с двумя базовыми документами: планом развития услуги (или бизнес-направления) и планом маркетинга по данному направлению.

Что же содержат в себе эти два документа и как представленная в них информация должна увязываться с коммуникационной программой?

Первый документ — это планы и прогнозы по оборотам, доходам и прибыли от нового направления: планы по продажам (как в финансовом выражении, так и в количестве клиентов или проектов). Как правило, в компаниях цикл планирования годовой, и вас в первую очередь должен интересовать тот период, в который нужно проводить коммуникационную кампанию, и следующие за ним как минимум два квартала, в течение которых будет проявляться максимальный эффект от вашей маркетинговой активности.

Конечно, нельзя в одиночку отвечать за итоговый результат, однако если вы изначально будете ощущать свою причастность к достижению заданных показателей, оценивать свою работу с точки зрения того вклада, который вносите в развитие бизнеса, то руководство вашу работу и вас лично оценит высоко. Конечно, никто не ждет, что менеджер по коммуникациям в деталях представит картину по продажам и выручке, но быть в курсе текущей ситуации с клиентами и прибылью и стараться оперировать большим количеством категорий, привычных для руководства компании, или как минимум стремиться к этому нужно. Это одно из условий для перехода от исполнительской функции к активной игре в команде, где ваши действия оценивают высоко и работу считают результативной и полезной.

Понимание бизнес-целей и учет их в своей работе — одна из основ планирования коммуникационной кампании. При выборе тех или иных каналов, средств и методов необходимо понимать, как они будут работать на достижение результата. Кстати, подобный подход даст вам возможность оценивать все затраты на кампанию как инвестиции и видеть, какой возврат будет на данные инвестиции и каково будет соотношение расходов и доходов. Кроме того, вам будет проще обосновать выделение тех или иных средств, оперируя показателями продаж.

ПЛАН МАРКЕТИНГА: ОСНОВА ДЛЯ РАБОТЫ

Еще одной важной составляющей, напрямую связанной с бизнес-планом, является план маркетинга. Без знакомства с ним, анализа рынка и конкурентной среды вообще трудно представить себе разработку коммуникационной стратегии и программы. В плане маркетинга есть ряд важных моментов, с которыми вам необходимо ознакомиться в обязательном порядке.

Во-первых, это описание целевых групп, из числа представителей которых в перспективе должна сформироваться клиентская база по конкретному направлению. Основные характеристики целевых групп выбираются исходя из специфики продукта, с одной стороны, позиционирования компании на рынке в рамках данной услуги, с другой, и экономической эффективности, с третьей. Приведу пример: однажды, когда мы выводили на рынок одну из кадровых услуг (HR-исследования), то определяли в качестве целевых характеристик клиентов ряд следующих параметров.

􀁑 Отрасль (мы выделили ряд отраслей, для которых данная услуга была наиболее актуальна, востребована и которые обладали высоким уровнем платежеспособности по данному на правлению).

􀁑 Численность компании (мы выбирали компании средние и крупные, поскольку, по нашим данным и предварительным оценкам, именно они были заинтересованы в данной услуге в большей степени).

􀁑 Характеристика уставного капитала: российские, иностранные компании и совместные предприятия. Здесь необходимо учитывать связь с отраслями (например, в отрасли ТНП — производстве товаров народного потребления — основная доля игроков — иностранные компании, и если нам эта отрасль интересна, то мы должны работать именно с ними). В другом случае в соответствии с внутренними бизнеспроцессами в компании (например, централизованностью принятия решения или распределением бюджетов) нам было выгоднее работать только с российскими организациями.

􀁑 Темпы роста компании и рыночные позиции. К примеру, нам было выгоднее всего работать с компаниями, не являющимися лидерами, но активно претендующими на лидерские позиции (занимающими вторые, третьи и четвертые места на рынке). Это компании, инвестирующие с гораздо большей охотой и имеющие более быстрые темпы развития.

􀁑 Характеристики и параметры кадровой политики компании. Поскольку в примере речь идет о кадровой услуге, то было важно оценить HR-политику компании и ее приоритеты, т.к. услуга относилась не к числу базовых — кадровому делопроизводству и рекрутменту, а уже к более высокому уровню, требующему определенной степени "продвинутости" от компании (готовности анализировать рынок, искать таланты, вести комплексную политику в сфере compensation & benefits, а также в области бренда компании как работодателя и т.п.). Очевидно, что подобные вопросы компании готовы решать, находясь на определенном этапе развития.

􀁑 Кроме параметров компаний важно также понимать, какие ключевые фигуры (с точки зрения их должностных позиций) вовлечены в процесс принятия решений и их интересы (в приведенном примере нашей ЦА были HR-менеджеры компаний, а в зависимости от типа исследования и компании в зону влияния попадали первые лица компании и финансовые директора).

Маркетологи вашей компании также должны выделить основные ключевые характеристики целевых групп и описать их. Вариативность очень велика, но для достижения результата важно сфокусироваться на определенных целях.

Если говорить о применении информации о ЦА, то по сути это база для выбора каналов, носителей и методов коммуникаций. Кроме того, на основе этих сведений вырабатывают ключевые сообщения, которые вы будете доносить до целевой аудитории. К этому мы еще вернемся чуть позже, когда речь пойдет о формировании коммуникационной кампании.

В рамках вопроса о позиционировании необходимо рассмотреть ряд моментов, на которые стоит обратить внимание. В первую очередь это конкурентная среда и прямые конкуренты.

Конкурентная среда — это подробное описание общей ситуации в той области, к которой относится ваш продукт или услуга. Это характеристика рыночных ниш, имеющихся на рынке, и общее распределение товаров / услуг по ним. Обычно основой такого распределения является ценообразование, однако во внимание принимают еще ряд параметров, в том числе и нематериального свойства. Например, две клиники могут иметь одинаковый уровень цен, но при этом одна позиционируется как элитная, а вторая предлагает более широкую доступность (естественно, при наличии денежных средств). С точки зрения цен ниша одна, а с позиции восприятия потребителем, основанного на тех сообщениях, которые он получает от компаний, разная. В целом конкурентная среда — это своеобразная "карта мира", отражающая тот рынок, на котором вам предстоит работать. Ее наличие — важный момент на пути к цели, поскольку именно она является ориентиром в бурном рыночном море. Обычно такую карту формируют маркетологи, проводя исследование рынка и анализируя полученную информацию. Однако если подобная работа ложится на ваши плечи, то главные моменты, на которые стоит обратить внимание, — системность, структурированность, максимальное число источников информации и их соотнесение друг с другом, анализ и построение выводов на основе полученных данных. Теме проведения первичного анализа рынка посвящено немало материалов, и это выходит за рамки данной статьи. Специалисту по коммуникациям важно помнить, что подобная карта должна помогать ориентироваться на рынке.

Отдельно при разговоре о конкурентной среде хотелось бы выделить ряд вопросов (в частности о прямых конкурентах). К их числу стоит относить далеко не все компании, а только те, которые работают в той рыночной нише и с которыми ваши позиции близки. Именно эти компании стоит расценивать как прямых конкурентов, поскольку с ними вы будете сталкиваться постоянно, а это значит, что пристальное внимание к их маркетинговой и коммуникационной политике не будет лишним.

Коммуникационный анализ нужно изначально провести именно по этим конкурентам, а затем повторять его с определенной периодичностью. Желательно оценить уровень их активности, ключевые послания, каналы, форматы, частоту сообщений и основные акценты, а также уровень интегрированности коммуникаций. Это важная информация, которая станет базисом при формировании собственного коммуникационного плана вашей компании. Кстати, опираясь на данный конкурентный анализ, вы и будете в дальнейшем прорабатывать свое рыночное позиционирование, ключевые послания, которые будут описывать вашу компанию, новые продукты и услуги. О том, как формировать эти ключевые послания, будет сказано ниже.

Мне же хотелось бы, завершая разговор о конкурентах, обратиться к важному моменту, невнимание к которому нередко ставит под угрозу успех услуги или нового продукта в целом. В некоторых случаях главным "конкурентом" вашего продукта или услуги является самообеспечение клиента или же продукты-заменители. Первое относится к услугам и характеризуется тем, что клиент собственными силами решает те задачи, по которым вы предлагаете ему свою помощь: сам подбирает персонал, имеет в штате собственного юриста или самостоятельно разрабатывает стратегию бизнеса. В этом случае внутренняя конкуренция со стороны функциональных служб компании делает продажу вашей услуги практически нереальной. Об этой угрозе важно знать, когда вы планируете выводить на рынок новую услугу. Нужно понимать, насколько велика потребность клиента в предлагаемой услуге (ведь некоторые услуги можно считать излишними, а расходы на них не обоснованными, кризис лишний раз доказал нам это) и готов ли он к аутсорсингу в целом и по данному направлению в частности.

Приведу пример из собственной практики. Во время работы в кадровом бизнесе я выводила на рынок две услуги: по HR-исследованиям и graduate-рекрутменту1. В области HR-исследований мы были одними из первых на рынке, конкурентов практически не было, но и рынок тоже был слабо развит, услуга воспринималась как излишняя. Соответственно, многие компании не готовы были ее покупать, полагаясь лишь на собственную экспертизу. Как следствие, рынок HR-исследований был в тысячи раз меньше рынка маркетинговых исследований, хотя цена вопроса в плане принятия решений об HR-политике компании могла составлять миллионы долларов. Вторая же услуга попала в ситуацию роста интереса к данному направлению, спрос на нее был довольно высок, но принципы и культура аутсорсинга по данному направлению еще не были сформированы. Обе услуги долгое время балансировали около точки безубыточности, фактически являясь инвестиционными проектами с прицелом на будущее. Безусловно, приложенные усилия позволили компании решить целый ряд вопросов, содействовали развитию ключевой услуги и укреплению бренда, но в качестве отдельного бизнес-направления они не смогли принести существенной прибыли.

При выведении на рынок новой продукции подобная ситуация возникает реже. В первую очередь стоит опасаться того, что клиент просто откажется от идеи приобретения товара или решит купить оборудование на вторичном рынке (уже бывшее в употреблении). В том и в другом случае вы столкнетесь с высокими рисками невозврата инвестиций, потраченных на разработку нового продукта и его выведение на рынок. Все это необходимо учитывать при планировании. Кроме того, понимание этих сложностей и тех конкурентных вариантов, которые есть у клиента, вы сможете учесть при формировании ключевых посланий и при разработке коммуникационной стратегии.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОСЛАНИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

Опираясь на данные, предоставленные коллегами-маркетологами или найденные самостоятельно, вы будете определять позиционирование компании в публичном пространстве, а также выбирать ключевые сообщения и каналы коммуникации.

Собственно позиционирование новой услуги или продукта определяется не только вами, это совместная работа ваших коллег из всех остальных подразделений компании. Ваше представление товара / услуги опирается не только на данные "внешней разведки" и составленную на их основе карту, но и на реальную внутреннюю ситуацию, бизнес-процессы, имеющийся имидж и стратегию компании или даже просто на желание руководства, например, иметь дорогую элитарную услугу в своем перечне или включить в ассортимент оборудование, относящееся к верхней ценовой категории (при условии соответствующего качества). Выработка позиционирования — это сложный, многофакторный и многогранный процесс, однако без прохождения данного этапа невозможно дальнейшее движение к формированию плана маркетинговых коммуникаций и конкретным действиям. Положим, что данная работа проделана качественно и у вас в компании появилось четкое осознание позиционирования на рынке новых продуктов и услуг, которые вы будете продвигать. Обычно формулировка позиционирования, с одной стороны, достаточно краткая, с другой — многомерная, охватывающая ряд ключевых характеристик товара / услуги. Позиционирование (точнее, те формулировки, которые будут использованы для его определения) и будет вашей базой для формирования основных посланий.

По вопросу формулирования ключевых сообщений хотелось бы дать ряд рекомендаций.

􀁑 По каждой ключевой характеристике товара и предложенной формулировке ее позиционирования лучше создать отдельное сообщение. Оно должно быть у вас обязательно на случай, если именно по этой характеристике у клиентов будут вопросы или вы собираетесь проводить специальные акции, связанные именно с данным параметром. Приведу пример: вы решили, что ваш товар будет стоить дорого, поскольку у продукта высокие качество, функциональность и т.п. Стоит отдельно сформулировать утверждение по вопросу цены, поскольку вы планируете провести специальную акцию под лозунгом "Доступно не для всех: купите продукцию и войдите в наш элитный клуб". В этом случае именно акцент на цену будет ключевым, поэтому нужно понять, как вы будете про это говорить. Кроме того, сформулированное послание ляжет в основу работы специалистов по продажам, поскольку на нем они будут строить свою аргументацию и работать с возражениями.

􀁑 Обязательно определите формулировки, в которых ключевые характеристики дополняют друг друга ("дорого, потому что качественно" или "самый инновационный и ориентированный на новаторов" и т.п.). Не старайтесь вложить огромное количество характеристик в одно сообщение, лучше создайте уникальные и достойные сочетания из двух-трех и объедините затем их в комплекс на основе единой логики. Например, выберите единое утверждение, для которого ваши послания будут служить аргументами ("Наша компания — уникальный поставщик, потому что…").

􀁑 Обязательно соотносите выбранные вами ключевые утверждения с теми целевыми группами, с которыми вы будете в дальнейшем иметь дело, подберите для каждой свой набор сообщений. Одна и та же услуга или продукт будет давать целевым группам разные возможности. Например, информационная технология "Объединенные коммуникации" даст HR-специалистам возможность перевести сотрудников на гибкий график работы или в режим home office, маркетологам и специалистам по продажам позволит повысить уровень и качество взаимодействия с клиентами, руководителям бизнес-подразделений и руководству компании может быть интересен аспект повышения продуктивности работы и эффективности рабочего процесса, а IT-директора могут быть мотивированы удобством поддержки технологии и тем фактом, что появится возможность централизованно хранить информацию.

􀁑 При выработке формулировок непременно определите то, как вы будете доносить до аудитории новизну услуги или продукта (идет ли речь о том, что услуга или продукт являются инновационными и ранее на рынке не существовали, или о том, что это ново именно для вас). При выводе на рынок чего-то нового важно использовать (особенно на первых порах) фактор новизны: люди всегда реагируют на новинки, даже если и не относятся к числу новаторов по своему поведению. Если вы сможете привлечь их внимание, то в перспективе, когда рынок созреет и к потреблению уже подключится основное число пользователей ("ядро" последователей), они уже будут знать о вас. Значит, ваши затраты на их информирование, а иногда и убеждение будут несколько ниже.

СТРАТЕГИЯ ПРОДВИЖЕНИЯ И ВЫБОР КАНАЛОВ КОММУНИКАЦИИ

Ваша работа по формированию коммуникационной кампании с целью продвижения новой продукции / услуги должна иметь под собой стратегический базис. Прежде чем разрабатывать детальный тактический план, нужно еще раз вернуться к вопросу о стратегии.

Стратегия должна отвечать на вопросы о том, кому (ЦА), что (ключевые послания) и как (базовый подход и каналы коммуникации) мы будем сообщать. Последний аспект стоит рассмотреть более подробно.

Очень часто я сталкивалась с тем, что коммуникационную политику по продвижению продукта воспринимали как набор инструментов и действий, а не как системную продуманную работу, в основу которой положена определенная стратегия. Это, с одной стороны, лишало работу специалиста по коммуникации "внутреннего стержня" и, с другой — ряда значимых возможностей. Во-первых, увеличивалось время на принятие решения о реализации тех или иных коммуникационных мероприятий. Если у вас есть четко сформулированная стратегия, то вам очень легко понять, будете вы участвовать в той или иной выставке или конференции или нет и почему. Во-вторых, это дезорганизовывало весь процесс на этапе реализации коммуникационной кампании, поскольку не всегда было понятно, как расставить приоритеты, потратить ресурсы и какие существуют новые возможности. Это усложнило процесс работы и дало массу ненужных поводов для беспокойства. В-третьих, было сложно оценить результаты и эффективность выбранных подходов. Если стратегия не была удачной (а такое случается), при четком ее понимании вы сможете быстро распознать те элементы, которые были заданы неверно, и переориентировать ее. Надеюсь, что приведенных аргументов достаточно, чтобы убедить уделять пристальное внимание вопросу разработки стратегии, перед тем как переходить к тактическим действиям.

Собственно итогом этапа планирования коммуникационной кампании по выводу нового продукта или услуги на рынок является коммуникационный план. В нем обозначены те каналы и форматы коммуникации, которые вы выбрали, а также сообщения, по ним передающиеся (что зависит от ЦА), и собственно сама их последовательность (логика развития событий). В связи с этим я хотела бы дать ряд рекомендаций по выбору каналов и форматов коммуникации.

て Выбирайте каналы коммуникации исходя из характеристик вашей целевой аудитории и позиционирования. Если у вас дорогой продукт, рассчитанный на профессионалов, выбирайте профессиональный популярный журнал. Конечно, реклама или информационная публикация в нем будет дороже, но если вы претендуете на лидерство на рынке и на занятие элитной рыночной ниши, то нельзя снижать планку исходя из того, что у вас ограничен бюджет. В этом случае лучше отказаться от данного канала и направить деньги на что-либо другое (например, на качественную директ-маркетинговую кампанию).

􀁑 Сделайте выбор в пользу тех форм донесения информации, которые пользуются наибольшим доверием в вашей сфере. К примеру, выступая на конференции, не превращайте свой доклад в рекламу (даже если вы спонсор), иначе вы резко снизите уровень доверия к вам.

􀁑 Не обязательно делать ставку на самые дорогие форматы. Анализируйте потенциальную эффективность того или иного канала, сравнивайте их между собой и делайте обоснованный выбор.

􀁑 Иногда важно не то, какой канал вы выбираете, а его содержание. Постарайтесь уделить этому внимание, а также форме подачи — тогда даже традиционный канал даст вам неожиданно большой отклик. Вспомните о вирусной рекламе "Вода на Марсе": дешево, но очень эффективно2. Эту фотографию пересылали друг другу офисные сотрудники, активно обсуждали в Интернете.

􀁑 Делайте все постепенно, наращивайте мощности по мере развития направления или услуги. Не старайтесь сразу потратить много денег, ведь таким образом вы увеличиваете исходный убыток. Рост от малого к большому в некоторых ситуациях может быть наилучшей стратегией (хотя и не всегда).

БЛИЖЕ К КЛИЕНТАМ

Планируя общую коммуникационную кампанию, рассчитанную на вашу ЦА, подумайте и о каждом конкретном клиенте, что очень важно сегодня. В связи с этим я рекомендовала бы разработать коммуникационную политику по работе с клиентами. При этом логично разделить ее на два подвида:

1) работа с существующими клиентами;

2) работа с новыми клиентами. В целом в области поддержки продаж и коммуникаций с клиентами можно рекомендовать ряд следующих действий.

􀁑 Разработать общую идею сообщения.

􀁑 Подготовить пакет материалов для работы с клиентами (презентации, информационные сообщения и т.п.). При этом оптимальным является их представление в формате "конструктора" (максимально большой набор с возможностью выбрать именно то, что актуально для конкретного клиента).

􀁑 Совместно со службой маркетинга провести обучение специалистов отдела продаж по вопросам донесения нужных коммуникационных сообщений клиентам. Также желательно детально проинформировать их о планируемой коммуникационной активности заранее и регулярно поддерживать информацию в актуальном состоянии, делать ее доступной для коллег.

􀁑 Обязательно регулярно информируйте коллег из отдела продаж о своих действиях и общайтесь с ними. Обратная связь — это главный источник для корректировки ваших сообщений и кампании.

Что касается клиентов, то к ним тоже существуют различные подходы. С существующими клиентами работать и общаться намного легче. Они обычно лояльно относятся к новым предложениям и идеям. Кроме того, понимание их особенностей, основанное на предыдущем опыте взаимодействия, дает возможность максимально индивидуализировать сообщение и более четко определить, какие именно особенности вашего нового продукта или услуги могут их заинтересовать. В работе с потенциальными клиентами потребуется значительно больше усилий, времени и сил для достижения результата. Собственно, ваша работа будет вносить значительный вклад в привлечение именно этой части клиентской базы, поэтому логично именно ей уделить особое внимание. Здесь важны системность, плановость и эффективность.

Надеюсь, приведенные в данной статье рекомендации помогут вам грамотно построить свою коммуникационную кампанию по выводу новой продукции или услуги на рынок, а ваши усилия, бизнес-подход и качество работы руководство и коллеги оценят по достоинству.