**Как выглядит сильная маркетинговая стратегия?**

Глава из книги Брайана Д. Смита «Как заставить маркетинг работать» - М.: Вершина, 2006

Очевидно, здесь нам поможет ясная картина того, как выглядит сильная маркетинговая стратегия и чем она отличается от слабой. Помимо всего прочего, она будет служить для целей проверки качества нашего процесса разработки стратегий. То есть это позволит нам протестировать стратегию прежде, чем мы ее внедрим. Разработка маркетинговой стратегии может быть делом дорогостоящим как в смысле исследовательского, так и управленческого времени, но это дешево по сравнению с фазой внедрения, содержащей в себе переменные и скрытые издержки стратегии. Если выбирать момент, когда наибольший смысл имеет проверить разумность нашей маркетинговой стратегии, то это точка между ее созданием и ее осуществлением, прежде чем мы сделаем зависимой от нее и компанию, и нашу карьеру. Существуют, однако, две проблемы, связанные с определением хороших и плохих стратегий; точнее, есть два подхода к проблеме, которые не будут полезными для практикующих маркетологов.

Первый момент — системный подход, как называют его ученые. Он включает описание сильной маркетинговой стратегии с одним условным ограничением: X будет сильной стратегией в ситуации A, Y будет хороша в ситуации В, Z — в ситуации С и т. д. Для практика чревато необходимостью диагностики ситуации, в которой находится компания. Даже если такой диагноз давал однозначные результаты и системный подход находил бы много соответствующих друг другу ситуаций и стратегий, весьма вероятно, что большинство компаний имело бы наложение ситуаций, и практикующему специалисту надо было бы делать гибрид из двух или более оптимальных стратегий для подходящей смеси ситуаций. Такой инструмент не был бы полезным. Нужен же набор качественных критериев, независимых от контекста, то есть набор характеристик, идентифицирующих маркетинговую стратегию как сильную вне зависимости оттого, для какой отрасли или сектора стратегия предназначена.

Второй момент заключается в чрезмерно упрощенном определении того, что мы подразумеваем под словом «сильный». Эта проблема часто сбивает с толку излишне прагматичных и узколобых практиков. Интуитивно, сильная стратегия — та, которая дает хорошие результаты, такие как акционерная стоимость. Следовательно, все, что нам нужно делать, это изучать стратегии преуспевающих компаний и сравнивать себя с ними. Отсюда стратегии компаний, добивающихся наилучших результатов, становятся стандартом, относительно которого мы оцениваем наш собственный процесс разработки стратегий и выполняем их проверку до осуществления. Идея эта неплохая, но у нее есть два фундаментальных недостатка: наше определение термина «успешный» и роль маркетинговой стратегии в создании этого успеха.

Во-первых, оценка успеха компании по любому отдельному критерию или даже ряду критериев игнорирует тот факт, что разные компании имеют разные цели. Одна компания может играть роль дойной коровы, производящей денежные средства для своих владельцев; другая может намеренно поглощать средства акционеров, выстраивая при этом долгосрочную конкурентную позицию. По существу, единственным критерием, который можно использовать для оценки успеха компании, является то, как она достигает целей своих владельцев. Навязанные извне критерии оценки игнорируют это и делают успех неудачным показателем для идентификации сильных стратегий.

Во-вторых, сила и успех стратегии, как бы они не измерялись, связаны между собой не напрямую. Между решением компании выделить ресурсы на определенные цели и результатами, достигаемыми этой компанией, находится бесчисленное число других факторов: стратегия может вообще не осуществляться; конкурентная среда — измениться; рынок — неожиданно увеличиться или сжаться; в дело вмешается слепая судьба. Просто проводить параллель между успехом и силой стратегии было бы наивно. Мы уже говорили об этом более подробно в главе 2.

Следовательно, требуется набор критериев и параметров силы маркетинговой стратегии, который мог бы пройти два прагматических теста.

1. Они могут применяться независимо от контекста так, чтобы стратегия, успешно прошедшая тесты, имела шансы достичь успеха вне зависимости от того, на каком рынке, в какой отрасли или секторе находится компания.

2. Они получаются не простым копированием стратегий фирм, которые в настоящее время делают большую прибыль, а на основе долгосрочного исследования многих фирм, имеющих разнообразные цели.

Эта потребность в строгом и не зависящем от контекста способе оценки силы маркетинговой стратегии была одной из основных практических трудностей в проведении исследований, на которых основана наша книга. В начале работы не было определенного, согласованного способа сказать, какова та или иная стратегия — сильная или нет.

Парадоксально, но, как это часто бывает в научной литературе, существовало множество полезных полуответов, в которых видные исследователи представляли частичные или незаконченные взгляды, основанные на обширных исследованиях с использованием весьма неопределенных мер успеха. Эти полуответы были замечательны тем, как они накладывались друг на друга. После учета семантических различий, у исследователей, работавших в этой сфере, фундаментальных разногласий осталось мало. Собранные вместе, их взгляды отразили своего рода консенсус, образующийся обычно, когда поле исследований стабильно и хорошо понято. Частью исследований, лежащих в основе книги, была формулировка этого консенсуса и разработка на его основе практического инструмента для объективной оценки силы маркетинговой стратегии.

В двух словах эти более ранние работы, уходящие в прошлое более чем на 20 лет и включающие труды большинства ведущих авторитетов в сфере маркетинга, идентифицировали десять характеристик маркетинговой стратегии, которые можно использовать для диагностики различий между сильной и слабой стратегиями.

Эти характеристики, называемые нами диагностическими признаками маркетинговой стратегии из-за их способности тестировать стратегии, обобщены в таблице и подробнее описываются в последующих абзацах. Их охват помогает нам понять, почему разработать сильную маркетинговую стратегию так трудно, а слабую — так легко. Успех маркетинговой стратегии означает, что все или, по крайней мере, большая часть характеристик у вас правильные, в то время как слабой стратегии присуща лишь какая-то одна или две характеристики. Когда критерии используются для рассмотрения маркетинговых стратегий реальных компаний, как в данном исследовании, становятся ясными параллели с цитатой из романа Льва Толстого, приведенной в качестве эпиграфа этой главы. Все сильные маркетинговые стратегии одинаковы; каждая слабая маркетинговая стратегия слаба по-своему.

Таблица. Диагностика стратегий

|  |  |
| --- | --- |
| Диагностический признак | Описание |
| Определение цели | Сильные стратегии нацелены на реальные сегменты; слабые стратегии нацелены на описательные группы |
| Конкретность предложения | Сильные стратегии делают специальные предложения для каждого сегмента; слабые стратегии «подстраивают» для каждого сегмента стандартизированное предложение |
| Подстройка SWOT | Сильные стратегии используют сильные стороны и минимизируют или сводят на нет слабые; слабые стратегии не могут разобраться в сильных и слабых сторонах |
| Предвидение будущего | Сильные стратегии предвидят будущие перемены на рынке; слабые стратегии не могут этого делать |
| Уникальность | Сильные стратегии нацелены на разных покупателей и делают предложения, отличающиеся от предложений конкурентов; слабые стратегии предлагают одно и то же одним и тем же людям |
| Создание синергии | Сильные стратегии дают возможность использовать либо внутреннюю, либо внешнюю синергию, или и то и другое; слабые стратегии синергию не учитывают |
| Тактическое руководство | Сильные стратегии делают соответствующую тактику очевидной; слабые стратегии оставляют место для неясности и неопределенности |
| Соответствие цели | Сильные стратегии соответствуют маркетинговой цели и по размеру цели, и по силе предложения; слабые стратегии не учитывают ни того, ни другого |
| Управление рисками | Сильные стратегии уменьшают, рыночный риск и риск внедрения до приемлемых уровней; слабые стратегии уровни риска не учитывают |
| Обеспечение ресурсами | Сильные стратегии обеспечиваются ресурсами в зависимости от целевого рынка и природы предложения; слабые стратегии не обеспечиваются адекватно |

Диагностика маркетинговых стратегий: различия между сильными и слабыми маркетинговыми стратегиями

Таким образом, двадцатилетняя работа более ранних исследователей позволила выделить десять общих признаков, характерных для работоспособных маркетинговых стратегий. Она охватила многие отрасли экономики и типы компаний. В ней изучается успех с разных точек зрения и делается все возможное для устранения искажающего влияния необычных рыночных условий.

В главе 12 рассматривается, как диагностику стратегий используют практикующие маркетологи. Именно эти знания формируются в следующих разделах. Как и любые другие правила, они (вспомним пословицу) призваны служить ориентиром для мудрецов и строгим предписанием для дураков. С учетом этих оговорок, они дают нам ряд независимых от контекста, независимых от процесса и объективных критериев, которые нужны нам, чтобы улучшить разработку собственных стратегий.

Читатель сможет лучше усвоить эти знания, если до прочтения запишет маркетинговую стратегию своего собственного предприятия или просто какую-то стратегию, с которой хорошо знаком, в форме «целевая группа и предложение», определенной выше.

Сильные стратегии определяют своими целями реальные сегменты

Почти каждая маркетинговая стратегия может быть выражена через определение того, на каких покупателей она нацелена. Пожалуй, единственное самое важное различие между слабыми и сильными маркетинговыми стратегиями, однако, то, как эти цели определяются. В упрощенном изложении сильные стратегии используют реальные сегменты, а слабые — нет. Это, разумеется, нуждается в некотором пояснении. Реальные сегменты отличаются от ложных тем, что они проходят четыре важных теста, изложенных Филиппом Котлером (1991). Как написано в его фундаментальной книге, реальные сегменты — это группы людей, которые однородны, различимы, доступны и жизнеспособны (homogeneous, distinct, accessible, viable — HDAV, если вы привыкли использовать сокращения).

Однородный означает, что каждый член группы имеет сходные потребности и мотивации в отношении данного продукта или услуги. Поэтому все члены группы сходным образом реагируют на любое данное предложение. Обратите внимание, это не означает, что все эти люди одинаковы или имеют одинаковый возраст, пол, размер компании, отрасль и что бы там ни было; это просто означает, что им нужно то же самое предложение', что и всем остальные членам данного сегмента.

Различимый означает: в том, что касается данного продукта или услуги, члены группы имеют потребности или мотивации, отличающиеся от потребностей и мотиваций членов других сегментов. Поэтому на любое данное предложение они реагируют не так, как другие сегменты. Они могут быть идентичными или схожими с членами других сегментов в смысле возраста, размера компаний и других описательных характеристик, но все равно отличаются от них потребностями, нуждами и мотивацией. «Различимый» просто означает, что они хотят предложение иное, чем люди из других сегментов.

Однородный и различимый — два главных теста реальных сегментов. Однако Котлер применяет также два других теста (доступный и жизнеспособный), которые в меньшей степени поддаются определению, но носят более прагматичный характер и помогают характеризовать реальные сегменты и эффективные стратегии.

Доступный означает, что сегмент может быть идентифицирован и доступен посредством каких-то имеющихся у нас механизмов исследований и коммуникаций. Нет смысла в сегменте, каким бы однородным и различимым он не был, если до него нельзя добраться.

Жизнеспособный означает, что потребности сегмента могут приносить прибыль или иметь какую-либо другую практическую ценность. Нет смысла в сегменте, даже если он однородный, различимый и доступный, если он так мал или недолговечен, что не стоит затраченных усилий.

Итак, сильные маркетинговые стратегии — такие стратегии, которые определяют в качестве своей цели реальные сегменты (сегменты HDAV). Эти тесты могут казаться практикующему специалисту либо отвлеченными, либо очевидными, в зависимости от вашей точки зрения, однако важность реальных сегментов как инструментов диагностики стратегий становится бесспорной, когда мы рассматриваем, что большинство компаний называет сегментацией, и что происходит, когда используются ложные сегменты.

Большинство компаний определяет свои целевые группы в терминах чего-то, что они считают сегментами. Однако стратегии, использующие реальные сегменты HDAV, встречаются очень редко. Напротив, широко распространено определение целей через категории товаров или услуг (рынок праздничных товаров, например, пенсий, иммунологических анализаторов), или через термины каналов (рынок розничных банковских услуг, загородный и городской сегменты). Не требуется особого анализа, чтобы увидеть, что эти целевые группы не являются ни однородными, ни различимыми, даже если они доступны и жизнеспособны.

Если прижмет, компании нередко обнаруживают скрытый уровень сегментации в рамках своего явного нацеливания. В результате оказывается, что финансовые организации часто нацеливаются на «богатых частных лиц», фармацевтические компании на «лидеров опросов общественного мнения», а информационные технологии на MNC (многонациональные корпорации) или SME (малые и средние предприятия). Это уже лучше, потому что такие определения могут нести в себе большую однородность и различимость, чем общие ярлыки.

Однако эти неявные определения нацеливания все равно не вполне оптимальны; они уступают лучшим стратегиям в двух важных отношениях. Во-первых, им все равно еще далеко до однородности и различимости. Не все частные лица с высоким доходом руководствуются одинаковыми мотивами; не все многонациональные корпорации принимают свои инвестиционные решения в сфере информационных технологий на одной и той же основе. Во-вторых, неявное нацеливание не охватывает всю компанию, вырастает из подстройки на уровне контакта с покупателем (например, со стороны команды, занимающейся сбытом). Это означает, по существу, что на скрытый сегмент нацеливаются только ресурсы, находящиеся в распоряжении отдела продаж (или другого подразделения, осуществляющего контакт), в то время как другие ресурсы (скажем, выделенные на разработку товара, логистику или исследования) продолжают работать на старые, явно провозглашенные цели, нереальные и не соответствующие требованиям HDAV. Такие несостоятельные целевые сегменты можно определить как ложные, поскольку их часто ошибочно принимают за реальные.

Каковы последствия использования ложных сегментов в качестве «целевых» при определении маркетинговой стратегии? Что происходит в результате такого нацеливания? Ответ на эти вопросы связан с определениями однородности и различимости, сформулированными выше.

В реальных сегментах каждый покупатель реагирует на предложение одинаково (вспомните, под предложением мы подразумеваем весь пакет, объединяющий продукт, сервис, имидж, цену — в общем, все). Таким образом, предложение, воспринимаемое как ценное одним покупателем реального сегмента, будет рассматриваться ценным всеми покупателями сегмента. Напротив, ложные сегменты не однородны и фактически могут состоять из множества реальных сегментов. Задумайтесь, например, над концепцией «рынка семейных автомобилей» и тем, как этот рынок разделяется на реальные сегменты, определяемые множеством разных потребностей различных семей. В результате предложение, нацеленное на ложный сегмент, может найти отклик (то есть оценку) лишь у части членов ложного сегмента, у тех, кто оказался в реальном сегменте, для которого предложение представляет ценность. По определению, все другие члены такого неоднородного ложного сегмента не будут, до определенной степени, заинтересованы этим предложением. Например, машины, которые нравятся семьям, ценящим статус, могут не понравиться тем, кто считает себя прагматичными и экономными, даже если предложение приемлемо во всех остальных отношениях.

Несмотря на кажущуюся заумность, это один из аспектов научных исследований, очень полезных на практике. Что подтверждается эффектом Парето, наблюдаемым в статистике продаж многих компаний, имеющих плохое определение цели. Эти компании удивляются, почему, скажем, 80 % продаж приходится на 20 % покупателей. Ответ лежит в правильной сегментации. 20 %, или около того, обеспечивают сбыт (то есть принимают предложение), и делают они это потому, что предложение для них правильно; это и есть реальный сегмент внутри несостоятельного ложного сегмента, целевого рынка. Другие 80 % покупателей представляют различные реальные сегменты, для которых это предложение не представляет ценности и не принимается. Небольшое количество товара, которое они покупают, — событие случайное, маркетинговый эквивалент сопутствующего ущерба и, если можно было бы точно распределить затраты, вероятно бесприбыльный.

Короче говоря, использование ложных сегментов в качестве целевых приводит к растрате ресурсов и жалким результатам.

Напротив, компании, имеющие сильные стратегии, используют реальные сегменты HDAV в качестве явных целевых сегментов, охватывающих всю компанию. Почти без исключений они определяются не в описательных категориях, а в категориях психологии и мотивации покупателей. В качестве примера можно привести журнал The Economist. Эта еженедельная газета, издаваемая Pearson Group, конкурирует на крайне агрессивном рынке, где ценны не столько деньги, сколько время, затрачиваемое на прочтение. Как таковое, это издание могло бы определить своим рынком деловых людей или даже старших управляющих, интересующихся текущими событиями. Однако оно идет дальше, определяя в качестве цели деловых людей с определенным складом ума, а именно характеризуемыми амбициями, самосознанием и, возможно, некоторой степенью паранойи. Это предложение включает широкий охват информации, а также глубину и полноту анализа. И, как это часто бывает, предложение замечательно обобщено в своих рекламных слоганах, таких как: «Если у вас есть точка зрения, уточните ее».

Аналогичным образом конкурентная позиция BMW основана на соответствующей мотивационной сегментации. На рынке, где «сегменты» традиционно определяются характеристиками продукта, BMW нацеливается не просто на водителей-управленцев, а на тех из них, кто мотивируется эмоциональным наслаждением от вождения и связанными с этим желаниями. И вновь простота рекламного слогана скрывает сложность цели: «Идеальная машина для вождения».

В обоих примерах нацеливание гораздо ближе к идеалу реальных сегментов, прошедших тест HDAV, чем у ближайших конкурентов. И хотя были выбраны потребительские примеры (для легкости понимания), аналогичные существуют и на менее известных межкорпоративных рынках. Exel в логистике, Ethicon (подразделение Johnson and Johnson) на рынке медицинских приборов и Zurich на рынке корпоративного страхования определяют свои цели, используя столь же строгий и эффективный подход. Напротив, относительную слабость британских сетей розничной торговли типа WH Smith, Boots и Sainsbury's можно отнести в какой-то степени на их неумение понять и внедрить реально-сегментное нацеливание (Marketing Week, 21 October 2004).

В главе 12 мы рассмотрим, как применяют сегментацию преуспевающие компании, но пока важно понять основной урок, вытекающий из этой концепции. Сильные стратегии определяют в качестве целевых реальные, а не ложные сегменты.

**Маркетинговый практикум**

Реальны ли ваши целевые сегменты?

В предыдущем разделе рассказано, что сильные стратегии определяют целевые сегменты, являющиеся реальными, а не просто описательными группами. При отсутствии хорошо определенных целевых сегментов ресурсы нацелены плохо, и ценностные предложения слабее, чем могут быть.

Кто ваши целевые покупатели?

До какой степени они — реальные сегменты, соответствующие требованиям к реальным сегментам?

Не используете ли вы вместо этого в качестве целевых групп, фактически гетерогенные или неразличимые?

Каково значение этого для вашего распределения ресурсов и вашего ценностного предложения?

Как вы можете улучшить ситуацию?

Сильные стратегии делают предложения, ориентированные на конкретные сегменты

Даже в слабых маркетинговых стратегиях целевая группа (или группы) обычно указывается явно, хотя иногда и не самым оптимальным способом (о чем говорилось выше), что снижает эффективность. С другой стороны, многие маркетинговые стратегии гораздо менее четко говорят о том, что составляет их предложение или предложения. Нередко предложение не выражается просто потому, что оно кажется очевидным — мы продаем пенсии или гидрофильный полиуретан, или интрасети. Иными словами, многие компании рассматривают свое предложение как синоним товара или услуги. Однако в сильных стратегиях можно наблюдать наличие предложений, которые не только шире, чем товар или услуга, но также имеют три характерных свойства, а именно.

1. Соответствие. Сильные стратегии создают предложения, полностью соответствующие потребностям, желаниям и мотивационным силам, которые определяют сегмент. Предложения, направленные на любителей удобства, удобны; направленные на любителей техники, технически изысканны и так далее.

2. Полнота. Сильные стратегии создают предложения, учитывающие все элементы маркетинг-микса, включая знаменитые четыре или семь Р (см. главу 1). Они признают, что покупатель и на корпоративном, и на потребительском рынке принимает общее решение, основываясь на соответствии его запросам всего предложения целиком, а не в виде набора отдельных фактов, включенных в памятку продавца.

3. Взаимосвязанность. Сильные стратегии создают предложения, в которых все элементы маркетинг-микса взаимосвязанно усиливают предложение, передавая гармоничное послание. Они признают, что отдельные управленческие решения, касающиеся элементов предложения, такие как ценообразование и реклама, могут легко привести к тому, что предложение в целом будет содержать внутренние противоречия, несовместимые и невероятные с точки зрения покупателя.

Из этого можно видеть, что сильные предложения тесно связаны с использованием реальных сегментов в качестве целей. Практически невозможно, чтобы предложение соответствовало всем разнообразным нуждами неоднородного ложного сегмента, поскольку эти нужды по определению разные и нередко противоположные. Полное предложение обычно требует определенного понимания покупателя, связанного с пониманием реальных сегментов; ложная сегментация нередко ведет к неполноте предложения и внутренне непоследовательной смеси. Прояснению этой мысли послужат несколько примеров того, когда и как это происходит.

Отсутствие соответствия потребностям покупателей видно на примере некоторых операторов телефонных сетей. Ценному, нечувствительному к цене и относительно разборчивому покупателю представляется предложение — через рекламу, клиентское обслуживание и свойства продукта — направленное на нетребовательного, чувствительного к цене случайного пользователя. Такое предложение не соответствует ее или его нуждам и не воспринимается как нечто, представляющее ценность. Читатели могут, вероятно, привести свои собственные примеры подобных ситуаций. Хотя инерция и слабая конкуренция могут обеспечивать удержание клиента, это не те факторы, на которые телефонной компании следует полагаться. Для сравнения, поставщики розничных финансовых услуг, такие как One Account от Royal Bank of Scotland, передают предложение, соответствующее нуждам своего целевого сегмента (сложные, эластичные потребности, высокая степень контроля, стремление к общей ценности, а не просто к низкой цене).

Источник несоответствия предложения потребностям покупателей похоже лежит во внутреннем конфликте между производительностью и эффективностью, с которым сталкивается большинство организаций. Почти все организации в той или иной степени нуждаются в оптимизации эффективности и снижении операционных издержек. Это преимущественно означает максимальную стандартизацию предложения и снижение числа переменных, создающих издержки. Классическим примером здесь является Генри Форд и его «Тин Лиззи».

Напротив, большинство организаций пытается выбрать в качестве целевого более чем один сегмент, что подразумевает варьирование предложения и сопутствующую неэффективность. Поскольку внутренние движущие силы обычно более осязаемы, чем внешние, эффективность выигрывает у производительности, и на рынок выводится более или менее стандартизированное предложение, не соответствующее, по крайней мере, некоторым потребностям сегмента, а может быть и всем им. Типичный пример такого подхода — подстройка предложения в точке поставки, стандартизация основных элементов предложения (товара или основной услуги) и адаптация внешних элементов предложения (цена, выбор канала, дополнительные услуги). Хотя это лучше, чем подход Генри Форда, все равно не совсем оптимально и весьма далеко от создания предложения, точно соответствующего нуждам, желаниям и мотивациям, которыми определяется сегмент.

Неполнота предложения, пожалуй, наименее распространенная ошибка, встречающаяся в предложениях, особенно присущая зрелым рынкам. Однако ее влияние на силу стратегии достаточно важно, чтобы с ней стоило разобраться. Неполное предложение — такое, в котором один или более важных элементов маркетинг-микса отсутствует либо частично, либо полностью.

Примеры этого можно найти в розничных магазинах, где компонент «люди» маркетинг-микса — персонал, который должен консультировать и поддерживать покупателей — малочислен, и находится даже ниже разумных уровней в пиковые часы торговли. Для сравнения, эффективные розничные предприятия, например британская сеть John Lewis похоже понимают, что наличие хорошо подготовленного персонала — неотъемлемая часть предложения. Присутствие людей весьма заметно отличает их от случаев, когда магазины конкурируют с помощью цены или товара, а покупатель может ожидать более низкого уровня обслуживания. Это, как представляется, характерная черта «коллективного убывания» части предложения. Другими примерами могут служить значительные промышленные закупки при отсутствии обеспечивающих рекламных материалов, или в случае настолько низкой плотности распространения, что доступ к продукту затруднен.

Истоки неполноты предложения похоже лежат в естественном стремлении организации фокусироваться на продукте. В подобных организациях вся мощь коллективной мысли направлена на уверение себя в правильности продукта (по цене, соответствию стандартам, ассортименту или все вместе), что остальные части предложения просто забываются или, по крайней мере, им не уделяется необходимого внимания со стороны руководства. Эта проблема больше преобладает в организациях, в культурном отношении более ориентированных на продукт, и менее распространенная в тех, где культура в большей степени ориентирована на сопутствующее обслуживание. Компании второй группы, пример которой — John Lewis со своей необычной моделью партнерского управления, в большей степени способна видеть предложение как многостороннее целое, а не только как продукт, вокруг которого вращается все остальное.

Отсутствие внутренней целостности предложения - весьма распространенное явление и особенно хорошо отличает сильные стратегии от слабых. Нецелостные (непоследовательные) предложения — те, в которых различные компоненты предложения могут фактически противоречить друг другу.

Пример этого в современной Великобритании — Stella Artois, марка легкого светлого пива, конкурирующего на переполненном пивном рынке как в розничной продаже, так и в барах и кафе. В попытке дифференцироваться, этот бренд старается усилить свой имидж «наследственного» и «иностранного» бренда с помощью слогана «обнадеживающе дорогое». Сам по себе этот подход представляется весьма разумным, предназначенным для создания первоклассной позиции. Визит в любой розничный магазин, однако, являет взору гигантские штабеля Stella Artois, аляповато обвешанные ценниками с указанием на эксклюзивное низкоценовое предложение. Региональные торговые представители Stella Artois внедряют эту тактику массовой распродажи с такой энергией, что ориентированный на цену подход оказывается по крайней мере таким же видимым, как обширная и дорогая телевизионная рекламная кампания в поддержку прямо противоположной ему позиции товара premium-класса. Можно выступать в защиту сильных сторон любого из подходов — позиции товара premium-класса или ориентированного на цену, — но чистый результат оставляет покупателя не верящим ни в утверждения о качестве, ни в реальность низкой цены.

Сравните это с сетью гостиниц Malmaison, пробующей внедрить «стильное» предложение, нацеленное на тех, кто стремится получить нечто отличное от анонимности крупных гостиничных сетей. Их предложение включает географическое положение, ценообразование, дизайн интерьера и миллионы маленьких деталей, от мыла до меню, которые определяют отель. Вне зависимости от того, нравится или не нравится предложение Malmaison вам лично, его целостность очевидна во всем — от названия до выбора отделки.

Отсутствие целостности ценностного предложения происходит из управленческих структур организации. Целостные предложения появляются у сильного целенаправленного руководства с четким видением того, чем является предложение и на кого оно нацелено.

Существует множество организаций, которые по вполне обоснованным причинам выбирают более фрагментированные или пошаговые подходы к управлению. Каковы бы ни были преимущества таких управленческих подходов, они значительно затрудняют создание обоснованного предложения и способствуют появлению внутренних противоречий. Отдельные функциональные подразделения, обладающие своими собственными подцелями, редко создают ценностные предложения, внутренне обоснованные, разве что в случаях, когда внутренние коммуникации и контроль в организации исключительно сильны.

Итак, вторая определяющая характеристика сильной стратегии — наличие предложений, действительно подготовленных специально для каждого сегмента, а не просто стандартизированных, а потом слегка видоизмененных. Предложения, направленные на конкретный сегмент, целостны, полны, обоснованны — и исключительно редки.

Насколько соответствуют сегментам ваши ценностные предложения?

Соответствие ценностного предложения целевому сегменту — основа его привлекательности для этого сегмента и, следовательно, вашей конкурентоспособности. Степень покупательского предпочтения уменьшается настолько, насколько ценностное предложение делается общим для ряда различных сегментов.

Насколько индивидуальны для каждой целевой группы ваши ценностные предложения?

Имеется ли у вас особый маркетинг-миксдля каждого сегмента или вы предлагаете по существу одно и то же всем целевым сегментам?

Встроена ли специфика непосредственно в предложения или вы используете незначительные поправки к ценностному предложению непосредственно в месте доставки?

Сильные стратегии соответствуют SWOT

Первые фундаментальные характеристики сильной маркетинговой стратегии — целевые группы, представляющие собой реальные сегменты, и предложения, подготовленные конкретно для этих сегментов. Стратегии, обладающие одними лишь этими достоинствами, намного опередят большинство конкурентов на большинстве рынков. Однако процесс создания маркетинговой стратегии — не просто вопрос удовлетворения, и понимания потребностей покупателей. Он также включает необходимость того, чтобы организация хорошо соответствовала данному рынку. Теоретически вполне возможно выбрать стратегию с реальными сегментами и конкретными предложениями, однако подходящую наилучшим образом для другой компании, а не для нашей.

Короче, маркетинговая стратегия — способ, которым организация приводит себя в соответствие с рынком, используя свои сильные стороны и либо исправляя, либо сводя к минимуму свои слабые стороны.

Общепринятый инструмент для обеспечения того, чтобы компания опти¬мальным образом соответствовала рынку, — часто упоминаемый, но гораздо менее понимаемый анализ SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats — сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы). Благодаря хорошо запоминающемуся сокращению и кажущейся простоте, эта техника стала, пожалуй, наиболее часто используемым инструментом стратегического менеджмента. К сожалению, частота использования имеет мало общего с умением его применения, и использование SWOT-анализа подчас сводится не более чем к субъективному перечислению хороших и плохих качеств данного рынка. Неправильное использование этого ценного инструмента настолько распространено, что Терри Хилл и Рой Уэстбрук сочли, что ситуация вполне созрела для отзыва продукта! Но как бы, однако, ни коверкали этот инструмент, использование SWOT — настолько важная характеристика сильной стратегии, что заслуживает лучшего понимания.

Упрощенно, маркетинговая стратегия с поправками на SWOT —это стратегия, в которой выбор целевых групп и предложений позволяет организации делать две вещи.

1. Наилучшим образом использовать свои сильные стороны, применяя их к возможностям рынка.

2. Одновременно сводить на нет или минимизировать свои слабые стороны так, чтобы стать менее уязвимыми для угроз рынка.

Хорошо известно, как трудно достичь настоящего самопознания, то есть увидеть самих себя так, как нас видят другие. Это справедливо и для организаций. Управленческие команды могут с пугающей частотой идентифицировать внешние угрозы и рыночные возможности, возможно потому, что сигналом о них являются внешние побудители. Однако неумение находить и понимать внутренние сильные и слабые стороны — недостаток большинства подходов к созданию стратегий.

Еще раз напоминаем, что последствие академичности знаний оказало здесь свое влияние, так как маркетологи нередко пренебрегают огромным объемом работ по теории стратегий, а маркетинг часто клеймится стратегами как атеоретичный (то есть, не имеющий солидной теоретической базы). Фактически в настоящее время существует область стратегических исследований, имеющая прямое и практическое отношение к тому, как маркетологи выравнивают свои стратегии по SWOT. Ряд исследований на тему так называемой ресурсной зависимости позволил понять, что сильные стратегии — те, которые понимают и учитывают ресурсы, находящиеся в распоряжении организации. Эта область весьма обширна, и заинтересованный читатель может ознакомиться с работой Джея Барни, если хочет получить больше информации.

Наиболее важным для маркетологов аспектом теории ресурсной зависимости — критерии, необходимые для понимания, что есть сила, а что есть слабость с определенной степенью объективности, которую практикующим специалистам, погруженным в повседневные проблемы своих предприятий, учесть трудно. И действительно, читателю может быть полезно, прежде чем переходить к чтению дальнейшего материала, записать свое нынешнее восприятие сильных и слабых сторон своей организации и проверить его относительно этих критериев.

Теория ресурсной зависимости рассматривает сильные и слабые стороны как осязаемые или неосязаемые активы, варьирующиеся от бренда до отношений, от технологии до финансовых глубин, от процессов до знаний. Почти все, что касается организации, можно назвать или сильной, или слабой стороной, но в реальности важно относительно небольшое число факторов. Это делает еще более важным их обнаружение и подгонку относительно рыночных возможностей и угроз.

Многие организации совершают ошибку, используя для сравнения внутренние ориентиры. С этой точки зрения сильные стороны — то, что у нас получается лучше по сравнению со всем, что мы делаем, а слабые — то, что хуже по сравнению с нашей другой деятельностью. Если мы, например, производим хороший продукт с высокими затратами, то он называется сильной стороной, а затраты — слабой. Эта точка зрения, разумеется, в корне порочна, потому что покупатель не знает, да и знать не хочет о наших внутренних сравнениях. Он сравнивает нас с нашими конкурентами. Фактически наши сильные стороны — это то, в чем мы лучше, чем конкуренты, а наши слабые стороны — наоборот.

Инструмент, взятый из области исследований ресурсной зависимости, помогающий нам отфильтровывать наши внутренне воспринимаемые сильные стороны и находить реальные, носит сокращенное название VRIO и описывается ниже. В данной схеме истинные сильные стороны считаются.

1. Ценными (Valuable). Имеется в виду, что реальный путь к потребителю находится в пределах возможности изменения покупательского поведения. Характеристики продукта, отношения, плотность распределения и цена — все это примеры того, что покупатели могут, хотя это и не обязательно, воспринимать ценность.

2. Редкими (Rare). Это значит, что сильные стороны должны быть относительно необычными или уникальными в глазах покупателя. Вне зависимости от того, насколько хороша эта сильная сторона в абсолютном значении, наличие таковой у всех ваших конкурентов ведет ее значимость к нулю.

3. Единственными в своем роде (неповторимые) (Inimitable). Сильная сторона, которую трудно, дорого, а порой невозможно скопировать или заменить. Например, цену, как хорошо известно, скопировать легко, в то время как защищенность бренда гораздо выше. Ценные и редкие факторы, легко копируемые, могут обеспечить существование временной сильной стороны, но не такой, на которой можно построить устойчивое конкурентное преимущество.

4. Соответствующими организации (Organizationally aligned). Организация способна использовать эти сильные стороны. Нестандартная технология может быть ценной, редкой и единственной в своем роде, но если организация построена так, что не может реализовать ее (например, не имея подходящей команды продавцов или каналов распределения), она будет оставаться возможной, но не реализованной сильной стороной.

Эти четыре пункта помогают нам понять важность и трудность настройки SWOT для нашей маркетинговой стратегии. Далее эта концепция иллюстри¬руется эквивалентными характеристиками слабости. В данной схеме слабые стороны обладают следующими характеристиками.

1. Значимые (Meaningful). Покупатель проявляет к ним интерес. Устаревшая структура IT может вызвать безумное раздражение управленческой команды, но покупатели к ней совершенно индифферентны, если только это не вносит некое ощутимое отличие в поставляемое предложение — такое, например, как неправильное выставление счетов.

2. Необычные (Uncommon). Слабая сторона, которой нет у основных конкурентов. Рекламный бюджет или отдел продаж, которые меньше требуемых директором по маркетингу, или отсутствие каких-то свойств продукта, не является слабой стороной, если то же самое справедливо в отношении конкурентов.

3. Трудноисправимые (Difficult to correct). Слабая сторона, исправить которую компании нелегко. Краткосрочные, появляющиеся время от времени проблемы с нехваткой товара раздражают, но не являются слабой стороной, если их можно исправить с помощью качественного обслуживания клиентов и наличия курьерской службы.

4. Некомпенсируемые (Uncompensated). Эта слабая сторона возникает не без связи с другими факторами. Высокие издержки не могут считаться слабой стороной, если они приводят к значительно более высокой полезности; аналогичным образом минимальный сервис не является слабостью, если его можно компенсировать низкой ценой.

Использование этих критериев для определения реальных сильных и слабых сторон помогает нам, с одной стороны, различать реальные сильные и слабые стороны, а с другой — отличать их от простой неравномерности распределения наших ресурсов и компетенций. Попросту говоря, сильные маркетинговые стратегии идентифицируют реальные сильные и слабые стороны и обеспечивают, чтобы выбор целевого сегмента и предложения использовал сильные стороны и сводил на нет или минимизировал слабые.

Например, стратегия BMW «идеальной машины для вождения», ранее описанная в этой главе, использует бренд, уровень технического оснащения и дизайн как сильные стороны. Она также сводит к минимуму влияние фактора относительно высокой стоимости машины путем выбора рынка, менее чувствительного к цене. Применяя совершенно иную стратегию, easyJet использует низкозатратную модель, что сводит на нет ее слабость в части базы аэропортов и уровня обслуживания потребителей, которые не важны для избранного ею сегмента покупателей, чувствительных к цене.

Для сравнения, сеть магазинов замороженных продуктов питания Iceland полностью проигнорировала концепцию выравнивания SWOT, когда попыталась провести репозиционирование. Iceland, давно и успешно предлагавшая дешевые замороженные продукты относительно чувствительной к цене целевой группе, попыталась ответить на конкурентное давление, возникшее в результате консолидации британского розничного продовольственного рынка. Она обнаружила, что, как это ни парадоксально, имела весьма приличную историю в смысле отказа от пищевых добавок и генетически модифицированной пищи. Она попыталась использовать это, нацелившись на относительно более высокий рынок «зеленого» сегмента покупателей, стремящихся избегать различных добавок и т. д. Эта попытка с треском провалилась, и компания сейчас вернулась к чему-то, напоминающему свою прежнюю стратегию. Попросту говоря, эта «сильная сторона» не интересовала существовавших покупателей, а перенастройка организации (особенно в том, что касается оформления магазинов, географического положения и бренда) означала, что она не смогла получить доступ к покупателям, заинтересованным в более «чистой» пище без добавок.

То, как хорошие управляющие выполняют подгонку маркетинговых стратегий под SWOT, описывается в части 3 данной книги. А пока важно понимать, что подгонка крынку реальных сильных и слабых сторон — одна из важнейших характеристик сильных маркетинговых стратегий.

Насколько соответствует SWOT ваша стратегия?

В предыдущем разделе описывалась важность объективной оценки сильных и слабых сторон организации и эффективной подгонки их к возможностям и угрозам рынка. Неумение делать это сводит на нет сильные стороны организации и оставляет незащищенными слабые.

Насколько подогнана под SWOT ваша стратегия?

Насколько хорошо вы понимаете свои сильные и слабые стороны?

Какие ключевые вопросы возникают, когда вы подгоняете их под внешний рынок?

До какой степени выбор целевых покупателей и ценностных предложений усиливает ваши сильные стороны и уменьшает слабые?

Сильные маркетинговые стратегии предугадывают будущее

Теперь проявляется картина того, что мы хотим получить в результате процесса создания маркетинговой стратегии. Нам нужна маркетинговая стратегия, в которой говорится, на кого мы нацеливаемся и с чем. Нам нужны реальные сегменты, к которым мы обращаемся с определенными конкретными предложениями, комбинация которых использует реальные сильные стороны организации, а слабые минимизирует или сводит на нет.

Существуют, однако, два случая, в которых маркетинговая стратегия может соответствовать всем трем предыдущим критериям и все равно быть дефектной, а также пять других факторов, увеличивающих силу маркетинговых стратегий менее очевидным образом. Первый из них заключается в том, что стратегия может быть идеальной для сегодняшних условий, но стать непригодной в результате изменений на рынке. Сильные стратегии предугадывают рынок и выбирают целевые группы и предложения в соответствии с ним. Слабые стратегии либо игнорируют изменения рынка, либо, что просто безрассудно, пытаются изменить рынок так, чтобы он подходил под их стратегию.

Чтобы предугадать будущее, сильным стратегиям нужно предвидеть отдельные и комбинированные влияния перемен в трех сферах рыночной среды: покупатели, конкуренты и каналы. Большинство компаний тратит много усилий на мониторинг этих областей, однако все индикаторы перемен (потребительский спрос, предложения конкурентов, возможности каналов) — запаздывающие, а не упреждающие индикаторы. К тому времени, как мы узнаем о происходящем на рынке, мы уже отстанем и должны быстро изменяться (возможно, даже быстрее, чем способна наша организация), чтобы догнать его.

В главе 3 рассказывалось, что существует много подтверждений, что процессы формального планирования не успевают за турбулентными рынками. Самым последним реальным примером этого является компания Kodak. Несмотря на доминирующие позиции (или, возможно, из-за них) в технологии создания изображений, в настоящее время, очевидно, она оказалась в невыгодном положении из-за быстрого развития цифровой фотографии (The Economist, 30 December 2004). Сравните это с относительно быстрым ответом GKN на перемены на рынке автомобильных комплектующих, вопреки консолидации отрасли и того, как изменялись привычки их покупателей.

Чтобы лучше понять, как сильные стратегии предугадывают рыночные перемены, важно знать, какого рода изменения рынка могут подорвать маркетинговую стратегию. Как указывалось выше, они делятся на три категории.

1. Изменение покупателей. Это изменения в сущности реальных сегментов рынка и распределении покупателей между ними. Примером может служить большой сегмент «среднего рынка», от которого зависела фирма Marks and Spencer и его фрагментация, на которую компания в результате не смогла отреагировать.

2. Изменение конкурентов. Это изменения в нацеливании и предложениях конкурентов, а также изменения в косвенных конкурентных силах, подразумеваемых моделью «Пяти сил» Портера. Примером может служить вход крупных розничных продавцов в область финансовых услуг, где ранее доминировали банки общего профиля, занимающиеся обслуживанием мелкой клиентуры (Marketwatch: Financial Services, 2004).

3. Изменение каналов. Это изменения в наличии и возможностях каналов, посредством которых предложение сообщается и/или доставляется к целевым группам. Наглядным примером здесь может служить влияние каналов, опирающихся на возможности Интернета, на многие рынки — от книг до жилых домов и упаковочных материалов, каждый из которых рассматривается в стадии «отказа от посредничества» и «пересмотра посредников».

Сильные маркетинговые стратегии характеризуются тем, как они предугадывают эти рыночные изменения. Обычно инструмент, используемый для этой цели в формальных процессах планирования, — анализ SLEPT, а также различные его вариации под названиями PEST, STEP или PESTLE; все это сокращения комбинаций факторов макроэкономической среды (социальных, юридических, экономических, политических, технических и природоохранных), влияющих на рынок. Как и анализ SWOT, эти инструменты предвидения рыночных перемен чаще используются неправильно, нередко ограничиваясь составлением простых списков очевидных факторов. Такой псевдоанализ дает мало информации для предвидения рыночных перемен путем выбора цели или предложения. Напротив, сильные маркетинговые стратегии обычно создаются процессами разработки стратегий, которые успешно выполняют три следующие вещи.

1. Выделяют значительно изменяющиеся факторы макроэкономической среды из массы незначительных изменений, забивающих «радарный экран» организации.

2. Понимают последствия изменений макроэкономической среды так, чтобы интерполировать вероятные последствия этих изменений для рынка.

3. Объединяют различные последствия изменений макроэкономической среды в разумное число значительных изменений.

Очевидная трудность выполнения такого тройного анализа хорошо помогает нам понять, почему неумение предвидеть изменения рынка — одна из наиболее распространенных слабостей маркетинговых стратегий. Это иллюстрируется приведенными ранее примерами, которые являют хороший контраст по сравнению с компанией Xerox, которая, похоже, эффективно предвидела последствия информационной революции и позиционировала себя из компании-производителя копиров в компанию по управлению документами. Это потребовало изменений как нацеливания, так и предложений, что особенно достойно восхищения с учетом доминирующей рыночной позиции, от которой компания начала этот процесс.

Как и другие характеристики сильных маркетинговых стратегий, концепции предвидения будущего будут описаны в книге позднее. Пока же важно понимать, что неумение предвидеть изменения рынка может вообще не оказать никакого влияния на результаты маркетинговой стратегии, если она действует на статичном рынке. Все более редкое появление таких стабильных рыночных условий, однако, означает повышающуюся важность данного признака стратегий.

Предугадывает ли ваша маркетинговая стратегия будущее?

В предыдущем разделе было описано, как сильные маркетинговые стратегии предугадывают изменения на рынке и изменяют организацию, подстраивая ее под будущие, а не прошлые возможности и угрозы. Они делают это путем эффективного выявления факторов макроэкономической среды (например с помощью анализа SLEPT) и их влияния на покупателей, каналы и конкурентов.

Как хорошо ваша маркетинговая стратегия предугадывает будущее?

До какой степени она может предсказывать изменения в сегментации рынка, конкурентных силах и структуре каналов?

Включает ли ваш процесс сбор и интерпретацию информации о факторах SLEPT и используются ли они для расчетов рыночных трендов?

Сильные маркетинговые стратегии уникальны

Неумение предугадывать будущий рынок — первая главная причина, из-за которой маркетинговая стратегия, подогнанная под SWOT и содержащая реальные сегменты и определенные конкретные предложения, все равно может потерпеть неудачу. Вторая — степень уникальности стратегии. Иными словами, маркетинговые стратегии наиболее эффективны, когда выбор целевых групп и предложений отличается от выбора, сделанного конкурентами. Аналогичным образом они менее эффективны, когда мы предлагаем то же, что и те, с кем конкурируем. В процессе исследований было обнаружено, что концепция уникальности стратегии заметно труднее воспринималась теми организациями, которые имели более слабые стратегии. Как правило, давалось два прямо противоположных ответа: либо они утверждали что «наша стратегия уже уникальна», либо что «уникальность стратегии — вещь невозможная».

Компании, утверждавшие, что их стратегия уникальна, подкрепляли это доказательствами лишь в немногих случаях. Чаще всего нацеливание было точно таким же, как у конкурентов, направлялся традиционными отраслевыми структурами и источниками рыночных данных. На многих рынках, например, рыночные исследования поставляются в основном одной-двумя компаниями, и то, как эти поставщики информации решают структурировать рынок, определяет сегментацию, используемую целой отраслью сектора. Более того, идентичное нацеливание усугубляется очень схожими предложениями. Хотя все компании могут подробно описать различия между своим предложением и предложением конкурентов в терминах характеристик продукта, более тщательное изучение показывает крайне миниатюрные реальные различия между предлагаемыми товарами или услугами. Перефразируя одного из респондентов, «поразмыслив, я могу утверждать, что несмотря на наши заявления о дифференциации, мы предлагаем то же самое, тем же самым людям и тем же самым способом (как конкурент)».

Компаний, считавших уникальность стратегии вещью невозможной, было меньше, но они точно так же были ослеплены отсутствием перспективы. В свое оправдание эти компании утверждали, что выбор покупателя определяется рынком и что наличие истинно уникального предложения — редкое и очень удачное обстоятельство, обычно приписываемое успешной разработке продукта. Имея рынок, определяющий одну половину стратегии, и технические ограничения, определяющие вторую, эти компании рассматривали уникальность стратегии как некую гипотетическую идею. Практически, они видели конкурентное преимущество, возникающее из лучшего тактического применения той же самой стратегии, которая использовалась их конкурентами.

Несмотря на, казалось бы, противоположные точки зрения, и компании, считавшие уникальность стратегии либо невозможной, и те, кто считал ее уже существующей, фактически разделяли одну точку зрения, а именно, что различия между стратегиями происходят из одного источника—различий в основном продукте. Для сравнения, компании, создававшие относительно уникальные маркетинговые стратегии, использовали некую комбинацию трех следующих источников уникальности стратегии.

1. Уникальность основного продукта. Хотя эта характеристика может применяться и к товару, и к услуге, на практике она чаще встречается на рынках технологических продуктов, особенно тех, которые находятся в стадии зарождения, где интеллектуальную собственность защищать легче. Примером является использование компанией Olympus технологии электронных меток Osyris для Организации работы с пациентами в больницах.

2. Уникальность усовершенствования продукта. Эту характеристику можно встретить на более зрелых рынках и в сфере услуг, где уникальность основного продукта поддерживать труднее. Здесь уникальность предложения создается путем разработки инновационных улучшений продукта, включая сервис и сопутствующие виды деятельности. Примером может служить то, как компания Jungheinrich пытается дифференцировать себя на рынке автопогрузчиков. В обстановке уменьшения различий между самими погрузчиками, в основу уникальности стратегии компании было заложено то, как они поставляются и обслуживаются; эта идея защищена навыками организации, а не правами на интеллектуальную собственность.

3. Уникальность определения целевой группы. Эту характеристику можно встретить на большинстве зрелых рынков, где уникальность и основного, и усовершенствованного продукта уже частично ослаблена конкурентами. Речь идет о создании и использовании лучшего понимания сегментации внутри традиционного определения рынка и применении этого для разработки уникального нацеливания и предложений. Примером может служить NatWest, британский банк, занимающийся обслуживанием мелкой клиентуры, идентифицировавший потребность в «традиционных» банковских услугах. Объектом его нацеливания стал соответствующий реальный сегмент, возникающий в ответ на сокращение затрат конкурентами, и они изменили свое предложение с целью отразить это. В данном случае уникальность стратегии и по части нацеливания, и по части предложения защищена собственным знанием рынка, управленческими навыками и брендом компании.

При отсутствии уникальности стратегии действия связаны более с инерцией рынка и организационной массой, чем с характером стратегии. Доля рынка мало отклоняется от статус-кво и стабилизируется на уровнях, пропорциональных тому, сколько рекламы или торговых представителей, или партнеров-дистрибьюторов привлекает каждый конкурент. Поскольку все это стоит каждой компании примерно одинаково, никакая реальная дифференциальная ценность не создается. В конечном счете, в контексте публичных компаний никто из конкурентов не создает повышенной акционерной стоимости. Рынки, на которых уникальность стратегий низка, склонны к овеществлению и спиральному снижению прибыли.

Однако когда вырабатывается относительно уникальная стратегия, доля рынка изменяется диспропорционально общей массе и затратам. Компании захватывают долю пропорционально ценности своего предложения для целевого сегмента и в соответствии с его размером. Компании, имеющие относительно уникальные стратегии, нередко отмечают, что у них нет никакой «реальной» конкуренции в том смысле, что никто не предлагает того же самого и не стремится привлечь тех же покупателей. В таких случаях двигатель роста — не захват доли общего рынка, а переход покупателей из другого (нецелевого) сегмента в целевой. Внутри целевого сегмента компания, имеющая уникальную стратегию, обычно имеет доминирующую, почти монополистическую позицию. Пример этого — Bravissimo, фирма, занимающаяся розничной торговлей с использованием технологии clicks and bricks («щелчки и кирпичи»)[[1]](#endnote-1)[i] бельем для женщин, которые стремятся одеваться женственно и модно, несмотря на большие размеры.

Уникальность стратегии — последний из пяти помещенных на «первый ярус» дифференциаторов сильных и слабых маркетинговых стратегий. Как именно практикующие специалисты используют концепцию уникальности стратегии, рассматривается в главе 12, но пока важно усвоить логику данной концепции. Слабые маркетинговые стратегии определяют те же самые целевые группы и формируют те же самые предложения, что и конкуренты. Сильные стратегии переопределяют рыночную сегментацию, находят с ее помощью свою целевую группу и формируют в значительной степени отличающиеся предложения. Как все другие критерии стратегий, уникальность стратегий — явление сравнительно необычное, и именно это делает ее источником конкурентного преимущества.

Оставшиеся пять диагностических признаков стратегий возникли из наших исследований так же, как и первые пять. Они не так сильно подкреплены доказательствами, как основная пятерка, но это не означает, что они менее важны. Фактически каждый из следующих признаков может быть также важен, как любой из первых пяти. Однако в то время как пять критериев стратегий «первого яруса» представляются важными во всех случаях, пятерка из «второго яруса» — лишь в некоторых из исследованных случаев. Они, похоже, были важны лишь в некоторых организационных и рыночных контекстах, о чем речь пойдет ниже. Поэтому нам следует относиться к ним не как к незначительным факторам, а напротив, избирательно учитывать, какой из них важен в нашем организационном и рыночном контексте.

Насколько уникальна ваша маркетинговая стратегия?

Как описывалось выше, сильные маркетинговые стратегии отличаются от стратегий конкурентов или нацеливанием, или предложением, или и тем и другим. В результате они эффективно обходят прямую конкуренцию и уменьшают ее интенсивность. Слабые стратегии кон курируют лоб в лоб и зависят от ресурсных преимуществ.

Насколько уникальна ваша маркетинговая стратегия?

Отличаются ли основополагающие принципы, на основании которых вы сегментируете рынок, от принципов конкурентов?

Выбираете ли вы в качестве целевых одни и те же или разные сегменты?

Сильно ли ваши ценностные предложения отличаются друг от друга или они идентичны во всем за исключением незначительных деталей?

Сильные маркетинговые стратегии создают синергию

В некоторых самых сильных маркетинговых стратегиях выбранные целевые группы и предложения взаимодействовали позитивно. Это означает, что две или более выбранные целевые группы и предложения усиливали друг друга так, что компания оказывалась более эффективной, чем две отдельные компании, ориентирующиеся на одни и те же целевые группы с одинаковыми предложениями по отдельности. Конечно же, мы называем этот феномен синергией, но, как и другие термины стратегии, он используется чаще, чем по-настоящему понимается. Для более глубокого понимания синергии рекомендуем прочитать работу Майкла Гулда и Эндрю Кэмпбэлла, двух авторитетных ученых из Школы менеджмента Эшриджа; но если кратко, то маркетинговая стратегия может способствовать или не способствовать двум типам синергии.

1. Внутренняя синергия. Преимущество возникает из того факта, что совместные предложения можно делать лучше или дешевле, чем отдельные. Обычно примерами здесь становятся компании, которые могут эффективно обслуживать сегмент путем адаптации предложения, первоначально направленного на другой сегмент. Простая иллюстрация этого — конверсия гражданских самолетов в военно-транспортные. Возможно, более эффектно выглядит то, как компания Renault атаковала несколько совершенно разных сегментов предложениями, основанными на одной и той же общей разработке (Megane). За счет общей разработки, производства, снабжения и обслуживания Renault получает экономию от масштаба. Это приводит к большей эффективности, чем если бы компания пыталась захватить сегменты, между которыми эти ресурсы разделить нельзя.

Конечно, такой подход не уникален ни для Renault, ни для рынка автомобилей. И не всегда внутренняя синергия характерна лишь для производственных фирм. Распространение знаний и опыта на несколько сегментов — бизнес-модель многих компаний сферы обслуживания и розничной торговли и представляет собой еще один пример внутренней синергии. Какой бы внутренний актив ни задействовался, внутренняя синергия — наиболее распространенная форма синергии, приписываемая выбору целевой группы и предложения. Вполне возможно, она менее ценна из-за того, что ее выгоды ограничены пределами возможной экономии на издержках.

2. Внешняя синергия. Преимущество возникает из того факта, что целевые группы каким-либо образом взаимодействуют позитивно. Это часто можно наблюдать на рынках технологий и, казалось бы, на очень не похожих на них рынках моды. Небольшие сегменты, направляющие общественное мнение, могут быть сложными с точки зрения проникновения и бесприбыльными, особенно если они «неразборчивы» и склонны часто менять предпочтения в части брендов. Несмотря на это, компании выбирают их в качестве целевых из-за влияния, которое они имеют на другие, в действительности более ценные сегменты.

Влияние одного сегмента на другой не всегда идет в направлении новатор — последователь. Если продолжить примеры автомобильного рынка, компания Mercedes, по-видимому, открыла источник внешней синергии, предложив модели класса А. Небольшие и недорогие, по стандартам Mercedes, машины класса А имеют в качестве своей цели «сегмент второго автомобиля» для тех, кто в настоящее время использует большой Mercedes как основной автомобиль. Передача информации о ценности бренда, например, от супруга к супруге, скорее всего и помогла Mercedes внедриться в этот высококонкурентный сегмент, хотя репутация дорогого и технически хорошо оснащенного автомобиля могла бы в иной ситуации стать помехой. Возможна, конечно, и отрицательная внешняя синергия. Некоторые утверждают, что трудности, с которыми столкнулась компания Rover, пытаясь поддержать репутацию бренда класса Premium, связаны с тем, что она решила «растянуть» свой бренд вплоть до Metro — малюсенькой дешевой супермини. В данном случае более дешевый сегмент отрицательно повлиял на занимающие более высокое положение на рынке сегменты, на которые нацелены более крупные Rovers.

Внутренняя и внешняя синергии не исключают друг друга, и сильные стратегии пытаются реализовать и то и другое одновременно. Из опыта синергических компаний следует усвоить урок, что они, как представляется, ищут синергию, а не натыкаются на нее. В некоторых компаниях синергия играет значительную роль в отборе вариантов выбора стратегии.

Синергия не всегда бывает важным признаком сильной стратегии. На рынках, где сегменты взаимодействуют незначительно, а издержки нельзя легко распределить, синергия становится относительно несущественным фактором. Однако рынки, где синергия — не такой важный признак сильных стратегий, немногочисленны.

Насколько синергична ваша маркетинговая стратегия?

Неоднозначно важная синергия, создаваемая выбором целевых сегментов и ценностных предложений, может существенно увеличить сравнительную силу вашей организации. Неспособность реализовать внутреннюю и внешнюю синергию приводит к значительной трате ресурсов.

Создает ли синергию ваша маркетинговая стратегия?

Делается ли выбор целевого рынка или ценностных предложений с учетом синергии?

Каков механизм синергии?

На чем он основан — на взаимодействии покупателей или на взаимодействии ваших собственных активов и ресурсов?

Сильные маркетинговые стратегии делают тактику ясной Хотя многие характеристики сильной маркетинговой стратегии были обоснованы теоретически и затем проверены путем наблюдения, один из признаков появился индуктивно в результате многократных наблюдений исследователей. Во многих организациях управленческое время — сильно ограниченный ресурс, и неэффективное использование его представляет собой значительную угрозу целям компании. При сравнении закономерностей использования этого критически важного актива у разных компаний с сильными и слабыми маркетинговыми стратегиями, можно было наблюдать две отчетливые группировки.

1. Компании, в которых стратегия допускает очень высокую степень свободы на низшем уровне принятия решений, связанных с осуществлением стратегии. В этих случаях небольшие, но важные решения обо всех элементах маркетинг-микса (продукт, цена, продвижение, место (распределение), люди, процесс и физическое окружение) открыты для широкой интерпретации молодыми управляющими, ответственными за них. Это имело два последствия — рассеивание и сглаживание. Рассеивание возникало в результате принятия множества небольших решений, не вполне совместимых друг с другом, каждое из которых смазывало первоначально четкий фокус стратегии и ослабляло ее. Сглаживание возникало в результате значительных затрат управленческого времени на незначительные решения, что, будучи усилено бюрократией и политикой компании, приводило к пустой трате важного управленческого времени. В обоих случаях свобода, допускавшаяся стратегией, препятствовала, а не помогала ее осуществлению.

2. Компании, в которых стратегия допускает относительно малую свободу на низшем уровне принятия решений, связанных с осуществлением стратегии. Не следует это путать с автократической культурой. В этих компаниях стратегия просто запрещает многие из вариантов, связанных с малыми, но важными решениями относительно всех элементов маркетинг-микса. По существу, ясно переданный и хорошо понятый выбор целевых групп и предложений означает, что многие решения (о разработке продукта, ценообразовании, каналах или СМИ, например) не требовали, по словам одного менеджера, «никаких мозгов». Сглаживание и рассеивание, создаваемые высокой степенью свободы, в этой группе были устранены выбором целевых групп и предложений. В результате огромное количество малых решений принималось быстрее, они были совместимее и потребляли меньше управленческого времени. При этом определение маркетинговой стратегии в сочетании с ясностью ее передачи содействовало ее внедрению.

Здесь важно понять один момент: эти две группы определялись не по уровню контроля или автократии. Автократические компании так же уязвимы к рассеиванию и сглаживанию, как и демократические. Вторая описанная ситуация, где решений было меньше, они были проще, быстрее и требовали меньше времени, стала результатом нацеливания на реальные сегменты и определения полных, целостных и непротиворечивых предложений. В совокупности это заметно сводило многие внедренческие решения к выбору одного варианта. Например, стратегия Apple на рынке ПК включала нацеливание на сегменты, отличающиеся индивидуальностью и некоторой склонностью к борьбе с предрассудками. Соответственно ее общие решения по маркетинг-миксу включали высокоспециализированный, но стильный продукт, высокую цену, некоторую специализацию каналов и т. д. На уровне детальной реализации, невидимо для внешних наблюдателей, это сильно ограничивало выбор на управленческом уровне, сохраняя целенаправленность стратегии и делая ее осуществление более быстрым и эффективным.

Создание ясной тактики — вторичный признак стратегии, появляющийся после того, как компания справилась с задачами по выбору реального сегмента и созданию конкретного предложения. Однако ясность, с которой можно видеть сглаживание и рассеивание, делает это полезным тестом силы стратегии. Он особенно важен в ситуациях, где в ином случае было бы множество тактических вариантов, таких как выбор медиаканала или структура ценообразования. Это не так существенно, когда ситуация в любом случае естественным образом ограничивает выбор тактики. Однако изобилие вариантов реализации делает тактическое управление крайне важной особенностью многих сильных маркетинговых стратегий для большинства маркетологов.

Делает ли ваша стратегия тактику ясной?

Как описывалось в предыдущем разделе, сильные маркетинговые стратегии улучшают эффективность маркетинга за счет уменьшения временных и косвенных затрат, связанных с разработкой тактических программ. Это происходит, когда хорошо определенные сегменты и ценностные предложения, разработанные специально для сегмента, делают требуемый проект маркетинг-микса вполне ясным.

До какой степени ваша маркетинговая стратегия определяет выбор тактики?

Является ли определение сегмента таким, что оно диктует решения в области ценообразования, разработки, продвижения и распределения?

Аналогичным образом, делает ли назначение приоритета среди сегментов понятным выбор применяемой тактики?

Сильные маркетинговые стратегии соответствуют своим целям Большинство маркетинговых стратегий предназначено для того, чтобы так или иначе изменить покупательское поведение целевых групп, заставить их начать покупать у нас или пользоваться нашими услугами. В некоторых случаях цель заключается в повторных покупках, но это по существу одно и то же, если учесть, что произошло бы, если бы мы ничего не делали. Какими бы ни были подробные цели, сильные и слабые стратегии можно разделить по степени, до которой их размер сопоставим с размерами цели. Иными словами, сильные стратегии — те, которые соответствуют масштабам цели, в то время как у слабых стратегий такого соответствия не наблюдается. И целевую группу, и предложение как компоненты маркетинговой стратегии можно рассматривать с точки зрения их соответствия.

В сильных стратегиях общая емкость целевого сегмента, или сегментов, по крайней мере, несколько больше, чем целевые доходы. Это может казаться очевидным, но некоторые маркетинговые цели, устанавливаемые по принципу «больше, чем в прошлом году» или направляемые абстрактными финансовыми целями, значительно больше общей емкости целевой группы. Хотя большие, даже доминирующие доли — разумная цель, целевые доходы, превышающие размер целевого рынка, очевидно, наивны. С этим тесно связан еще один момент: целевой уровень прибыли должен соответствовать ценообразованию и издержкам, достижимым для целевого сегмента. Это также может казаться очевидным, но наши исследования выявили множество примеров стратегий, в которых ценообразование было ориентировано на premium-класс, а издержки—на эконом-класс, при полном отсутствии представления во внутренних противоречиях такого подхода.

В сильных стратегиях сравнительная сила предложения пропорциональна степени искомого изменения. Там, где цель требует существенного увеличения доли рынка или сохранения ее уровня в борьбе с обеспеченным ресурсами конкурентом, предложение должно быть значительно более цельным, полным и не противоречивым, чем исходящее от основных конкурентов, или каким-то другим образом компенсироваться за счет продвижения и других ресурсов. Для сравнения, слабые маркетинговые стратегии рассчитывают на изменение доли рынка или значительные наценки, даже если их предложение не более цельное, полное и не противоречивое, чем предлагаемое конкурентами. И вновь, хотя это может казаться очевидным, привычка компаний фокусироваться на незначительных преимуществах своих предложений нередко заставляет их терять перспективу и видеть свое предложение как нечто гораздо более сильное, чем есть на самом деле.

Соответствие стратегии особенно важно в ситуациях, когда цели чрезвычайно многообещающие, например, если планируется значительный рост доли рынка или требуется выход на новый рынок против укоренившихся конкурентов. Этот критерий менее важен, когда целью становится постепенный рост на существующих рынках. Хороший пример соответствия стратегии — гигантский британский супермаркет Tesco. Осознавая практические ограничения дальнейшей дифференциации своего основного позиционирования как супермаркета для городских окраин, его руководитель Тэрри Лейхи в последние годы снизил планы темпов роста для этого сегмента. Вместо этого он сместил бремя роста на меньшие по размеру сегменты «магазинов-забегаловок» и развитие сети за рубежом.

Соответствует ли ваша маркетинговая стратегия вашим целям?

Сильные маркетинговые стратегии нацеливаются на сегменты, которые достаточно велики, чтобы удовлетворить цели организации, используя ценностные предложения, достаточно привлекательные для создания изменений в поведении покупателей, соответствующих этим целям. Напротив, слабые стратегии кажутся не связанными со своими маркетинговыми целями.

Какова связь между вашей маркетинговой стратегией и целями, которые она пытается достичь?

Являются ли целевые сегменты достаточно большими для того, чтобы сделать возможным достижение ваших финансовых целей без несбыточных надежд на захват большей доли сегмента?

Являются ли ценностные предложения достаточно сильными и привлекатель¬ными, чтобы создать необходимые вам предпочтения покупателей и долю в сегменте?

Сильные маркетинговые стратегии управляют уровнями рисков

Маркетологи традиционно мыслят категориями объемов продаж и прибыли, а не основными бизнес-целями, связанными с прибылью на инвестицию или тем более фундаментальной производной, прибыли с учетом рисков. В результате маркетологи часто пренебрегают рисками, предоставляя их финансовым их отделам. Это сложный предмет, и более развернутое понимание читатель может найти в работе профессора Кита Уорда с факультета управления Крэнфштдского университета. В упрощенном изложении, сильные стратегии отличаются от слабых тем, как они стремятся минимизировать риски, связанные со стратегией. Для любого заданного уровня прибыли на инвестицию, разумеется, более желательна та стратегия, которая ведет к этой прибыли с наименьшими рисками. Маркетинговой стратегии присущи два типа рисков.

1. Рыночные риски, представляющие собой риски того, что целевая группа (или группы) может не существовать или оказаться не так велика, как предполагалось. Уровень рыночных рисков пропорционален уровню новизны целевой группы и предложения. Как следует из известной матрицы Ансоффа, чем более новая комбинация целевого рынка и предложения, тем более он опасен. Это не означает, что только ныне существующие рынки и предложения имеют низкие риски. Целевые рынки, еще не обслуживаемые конкретной компанией, но, очевидно, обслуживаемые другими компаниями, все равно считаются имеющими низкие риски. Предложения, которые ранее не поставлялись данной компанией или для данной целевой группы, но успешно поставлялись другой компанией или для другой целевой группы, также имеют низкие риски. Рыночные риски это, по существу, оценка: в какой степени стратегия должна заявлять права на емкость рынка по сравнению с тем, что мы уже знаем. Сильные стратегии — основанные на меньших предположениях и больших знаниях. Для более слабых стратегий характерна обратная ситуация. Рыночные риски можно уменьшить изучением емкости рынка и приемлемости предложения непосредственно (фактические продажи) или в результате рыночных исследований.

2. Риски реализации, то есть вероятность того, что ожидаемые доходы или уровни прибыли могут оказаться не достигнутыми из-за реакции конкурентов. Риски реализации возникают, когда конкурент каким-то образом улучшает свое предложение, например, снижая цену, улучшая продукт или интенсифицируя продвижение. Уровень рисков реализации пропорционален вероятности того, что стратегия вызовет реакцию конкурентов во время ее осуществления. Отсюда стратегия, включающая сильное наступление на сегмент, рассматриваемый со стороны конкурента как важный, или на предложение которой легко ответить (например основанное на низкой цене), — стратегия с высокими рисками реализации. И наоборот, стратегия, предусматривающая занятие небольшой доли в ряде сегментов, представляющих для конкурента периферийный интерес, или на которую трудно ответить (например, основанная на «мягких» факторах, таких как отношение к ценности бренда), — стратегия с низкими рисками реализации.

Примеры управления рисками можно видеть в разрастании родственных ассортиментных линеек, превалирующих над созданием истинно нового продукта и расширении присутствия на существующих рынках вместо выхода на совершенно новые. Примеры истинно новых предложений, таких как Apple iPod, столь редки, что лишь подтверждают правило, и даже то, что сначала выглядит как развитие нового рынка, например, выход Dell на рынок потребительской электроники, при ближайшем рассмотрении несет относительно низкие риски с учетом деятельности других игроков на этом рынке.

Управление рисками — важный критерий силы стратегии в двух ситуациях. Первая возникает, когда бизнес-единица — часть портфеля предприятий, и при этом должна быть с низкими рисками. Вторая — когда успех стратегии особенно важен или потому, что это единственная стратегия организации, или организации нужен этот бизнес для финансирования других предприятий. В каждом случае степень, до которой выбор целевой группы и предложения уменьшает риски до приемлемых уровней, становится важной характеристикой сильных маркетинговых стратегий.

Насколько рисковая ваша стратегия?

Как описывалось выше, сильные стратегии учитывают риски и стараются свести их к минимуму. Стратегии с низкими рисками предусматривают выбор целевой группы и предложения, имеющие и низкие рыночные риски, и низкие риски реализации.

Какой уровень рисков присущ вашей маркетинговой стратегии?

Являются ли целевые сегменты хорошо проверенными и хорошо изученными?

Сведены ли до минимума риски реализации за счет уклонения от реакции конкурентов или за счет избегания предложений, провоцирующих реакцию конкурентов?

Сильные маркетинговые стратегии обеспечиваются ресурсами должным образом

Как было определено в начале главы, стратегия — по сути распределение ресурсов. С этой точки зрения конкурентное преимущество появляется в результате распределения ресурсов более эффективного, чем у конкурента. Однако у этой точки зрения существует важное неявное допущение: имеющиеся для распределения ресурсы могут обеспечивать реализацию стратегии, когда "они правильно распределяются. Это не всегда так. Как и в случае соответствия маркетинговых целей, маркетинговые стратегии нередко обеспечиваются ресурсами по упрощенной схеме с использованием внутренних ориентиров, например бюджета прошлого года. В некоторых случаях это приводит к ситуации, в которой ресурсы, выделенные на стратегию, недостаточны, чтобы обеспечить ее осуществление вне зависимости от того, насколько разумно они распределены. Существуют два измерения, с помощью которых можно проверить общее распределение ресурсов для маркетинговой стратегии.

1. Пропорционально целевой группе. Ресурсы, необходимые для осуществления маркетинговой стратегии, связаны с целевым сегментом или сегментом по двум «направлениям. Во-первых, сегменты большего объема требуют больше ресурсов :Для поддержки продвижения, распределения, обслуживания и других, связанных с объемом, аспектов предложения. Во-вторых, природа сегмента может диктовать потребность в большом количестве ресурсов, если его трудно достичь или он требует особо дорогостоящих контактов, скажем, выполняемых отделом технических продаж. Сильные стратегии снабжаются ресурсами в соответствии с объемом целевых групп, стоимостью доступа и связи с ними.

2. Пропорционально предложению. Ресурсы, необходимые для реализации маркетинговой стратегии, связаны с предложением или предложениям по двум направлениям. Первое — природа их дифференциации от конкурентов; предложения, дифференцированные просто (например, дифференциация, основанная на цене или на явно новой технологии) обычно требуют меньших ресурсов для их поддержки, чем предложения, дифференцированные более сложно, например, как это бывает в случае небольших различий между товарами или нематериальными услугами. Второе — степень отличия предложения от конкурентов; тесно связанные предложения требуют меньших изменений в привычках покупателя, и поскольку они сопровождаются меньшими затратами «на переключение», нужно меньше ресурсов для их поддержки, чем предложениям, заставляющих покупателя значительно изменить свое поведение.

Правильное распределение ресурсов — важный тест для маркетинговой стратегии в двух ситуациях. Первая возникает, когда объединенные ресурсы конкурентов очень велики по сравнению с ресурсами, имеющимися для стратегии, например, когда осуществляется наступление на доминирующего конкурента. Вторая возникает, когда ресурсы, используемые для разработки предложения (например НИОКР) или осуществления предложения (например, производство), ограничены, как это бывает у компаний, принимающих стратегию бизнес-единицы, «ориентированную на клиента», или которым не удалось создать значительную ценность (в виде относительных результатов или цены).

Сильный пример правильного распределения ресурсов — запуск AstraZeneca лекарства Nexium™ на рынок противоязвенных препаратов. Имея крупных конкурентов, высокую цену и недостаточное отличие по эффективности от конкурентов, AstraZeneca поддержала свой продукт огромными ресурсами, включая 2000 торговых представителей только в США. К разочарованию авторов, примеры плохого обеспечения маркетинговых стратегий ресурсами найти трудно, поскольку они имеют тенденцию исчезать без следа.

Обеспечена ли ресурсами ваша маркетинговая стратегия?

Обеспечение маркетинговой стратегии нередко основывается на бухгалтерских процессах и истории распределения ресурсов за последние несколько лет. В результате бывает, что распределение ресурсов оказывается неадекватным масштабу стратегии. Это можно увидеть, если сравнить величину ресурсов с целевыми рынками или характером предложения, или и с тем, и с другим.

До какой степени распределение ресурсов у вас основывается на характере маркетинговой стратегии, или это просто бухгалтерский механизм?

Достаточно ли выделяемых ресурсов для обращения ко всем покупателям в целевом сегменте?

Пропорциональны ли эти ресурсы характеру и силе всего ценностного предложения?

Использование диагностики стратегий

Характеристики сильной маркетинговой стратегии, описанные в этой главе, имеют очень солидное происхождение. Они разработаны за много лет исследований, проведенных наиболее уважаемыми исследователями стратегий и, в частности, маркетинговых стратегий. Развитие научных исследований, описанных в этой главе, до формы, используемой практикующими специалистами, описывается в главе 12. Однако читателю следует помнить, что мы здесь имеем дело с маркетинговой стратегией, то есть со сложной многомерной моделью распределения ресурсов. Не следует рассчитывать, что можно свести ее к простому проверочному списку, где галочки заменяют мысли. В своем лучшем проявлении диагностика стратегий — ориентир для мышления, используемого вдумчивыми практикующими специалистами. В худшем — диагностика может использоваться выборочно для «фотографирования» маркетинговой стратегии с какого-то одного угла, давая при этом обманчивую картину. Мы призываем читателя избегать последнего подхода!

Ключевые моменты

Стратегия — устойчивая модель распределения ресурсов.

Маркетинговая стратегия — набор решений по распределению ресурсов, касающихся того, каких покупателей выбирать в качестве целевых и что предлагать им.

Сильные маркетинговые стратегии имеют пять основных характеристик: они нацелены на реальные сегменты, делают особые, конкретные для сегмента предложения, настраиваются на основе SWOT, предугадывают будущее и уникальны.

Для проведения различия между сильными и слабыми маркетинговыми стратегиями можно также использовать пять других характеристик: сильные стратегии создают синергию, делают тактику ясной, соответствуют целям, должным образом обеспечиваются ресурсами и управляют рисками.

Маркетинговая стратегия — сложная вещь; используйте диагностику стратегий как ориентир, а не как упрощенный проверочный список.

1. [↑](#endnote-ref-1)