**Подходы к формированию эффективной маркетинговой стратегии**

С. Лекомцев

Добрая часть того, что сейчас называется «маркетингом», это, в лучшем случае, организованный, систематический процесс продаж, при котором основные работы — от прогноза до складирования и рекламы — объединены вместе и скоординированы. Все это хорошо и очень эффективно работало еще немногим более года тому назад — до кризиса. Большинство компаний не задумывалось достаточно серьезно о своем бизнесе, о своих потребителях, о конкурентах и т.п. После кризиса реальностью для них стало не только ухудшение в бизнесе, но для многих — уход с рынка и за-крытие фирм.

Многие могут сказать, что каждое событие происходит в силу объективных причин, а именно: снижение покупательской способности населения, рост себестоимости, дефицит оборотных средств, недоступность кредита. И поэтому никакие, даже самые лучшие системы маркетинга не могут изменить ситуацию. Что, в целом, верно.

Другие могут возразить, что после кризиса у них появилась возможность улучшить свое положение на рынке, увеличить объемы производства и сбыта, финансовое положение стало гораздо стабильнее. И поэтому существующий уровень развития маркетинга на фирме достаточен, он отвечает текущим потребностям и нет необходимости что-то кардинально менять. И это тоже — правда. Но и то, и другое, все-таки, есть в некоторой степени самообман. Потому что все это — лишь частные случаи из жизни бизнеса.

Бизнес — это процесс, который превращает такой особый вид ресурсов, как знания, в экономические ценности. Цель бизнеса — создать потребителя, т.е. привлечь независимого внешнего субъекта, способного выбирать и готового за-платить за товар. Смотря изнутри, трудно выяснить, что заставляет покупателя платить. Необходимо посмотреть на бизнес снаружи. Сделав это, можно приступать к выбору направления движения и средств осуществления намеченного.

Кроме того, бизнес — это сложная система, состояние которой зависит не только от того, что происходит внутри, но в большей степени от того, что происходит вокруг. Стратегический маркетинг помогает эффективно и сбалансированно использовать имеющиеся ресурсы компании с учетом изменений внешней среды.

Центральным звеном стратегического маркетинга является потребность. Потребитель редко покупает то, что, по мнению производителя товара, ему продают. Платят не за товар, а за получение удовлетворения. Но никто не может изготовить и продать удовлетворение как таковое — в лучшем случае можно продать средства для его получения. Поэтому единственным критерием оценки эффективности стратегии является удовлетворенность потребителя.

Эффективная стратегия маркетинга начинается с исследований. По оценкам западных экспертов бюджеты маркетинговых исследований за последние годы выросли в среднем в 3 — 4 раза. Это объективное требование, поскольку без точной, полной информации невозможно превращать имеющиеся в компании знания в экономические ценности. Маркетинговые исследования должны дать ответ на вопросы: «Кто покупает?», «Где покупают этот товар?», «Для чего покупается этот товар?» Это единственный способ достичь точного понимания, кого и как может обслуживать фирма, и какие потребности она удовлетворяет.

Что должна изучать фирма? Прежде всего, потребителей. Необходимо понимать, что потребитель хочет, почему он это хочет, как часто он это хочет и как он это использует. В качестве примера можно привести недавние исследования потребления напитков в металлических банках. В последние годы в РФ стало резко падать потребление напитков в жестяных банках. При всех неоспоримых, казалось бы, преимуществах жестяной банки, потребители предпочитают напитки в стеклянных бутылках. Причиной явления было устойчивое убеждение, что напитки в банках имеют примеси металлов, из которых банка состоит, а это приводит к изменению вкуса напитков и вредно для здоровья. В результате производители жестяных банок в РФ объединили свои усилия и разработали программу мероприятий, призванную изменить настроения потребителей и активизировать спрос на напитки в жестяных банках.

Что еще нужно исследовать? Конечно, конкурентов. Для того чтобы вовремя отреагировать на их планы захватить вашу долю рынка.

Поставщиков. Чтобы найти наиболее дешевые и качественные комплектующие изделия.

Посредников. Чтобы большая доля рыночной маржи оставалась в вашем «кармане».

Если перейти к глобальным, с точки зрения любого предпринимателя и директора, факторам, то среди того, что необходимо изучать, прежде всего стоит выделить политические и юридические факторы. Это важно, поскольку в любой момент нужно быть готовым к изменению политической обстановки, к изменению законов, к адекватным ответным шагам по отношению к чиновникам.

В течение нескольких недель в начале этого года шла спец-операция «Импорт», которую проводили вместе ФСБ, МВД, ГТК, Налоговая полиция и другие ведомства. Итогом этой операции стал некоторый рост цен на компьютерную и бытовую технику, закрытие фирм, работающих на этом рынке. Как говорится, «гром грянул». Но стратегически мыслящий бизнесмен уже давно «перекрестился», он был готов к тому, что рано или поздно «серый» импорт может «свернуться» и нужно будет как-то дальше жить.

Технологические факторы. Их необходимо изучать для того, чтобы вовремя вооружиться передовыми технологиями, и быть готовым к любым нововведениям. Случай из недавней практики. Фирма хорошо известная на своем рынке, бурно развивается, активно интересуется возможностями повышения эффективности своей деятельности. Занимается фирма проявкой фотопленок, печатью фотографий, продажей фототехники и аксессуаров. Казалось бы, что беспокоиться, если дела идут так хорошо. Но владельцев фирмы беспокоит вопрос технологического развития процессов фотосъемки и печати. В этой области все активней используются цифровые технологии. Сами бизнесмены считают, что обычная фотография будет активно использоваться еще как минимум 5—7 лет, но уже сейчас они задумались о перспективах и возможностях своего бизнеса. Это пример стратегического подхода и мышления.

Социально-экономические факторы. Их необходимо изучать для того, чтобы рост или падение цен на рынках, либо очередной банковский кризис не стали полной неожиданностью и причиной банкротства. А планы долгосрочного расширения бизнеса за счет строительства и прочих капитальных вложений не совпали бы по времени с началом негативных демографических изменений в регионе или миграцией населения.

Вся эта информация не должна осесть мертвым грузом в компьютерах и умах ваших сотрудников. Ее необходимо проанализировать и сделать выводы. Это осуществляется с помощью различных методов. Таких, например, как:

Анализ хозяйственного и продуктового портфелей.

Ситуационный анализ.

Анализ влияния выбранной стратегии на уровень прибыльности и возможности генерировать наличные деньги (PIMS — the Profit Impact of Market Strategy).

В результате проведенного анализа вы сможете определить возможности и риски на рынке, слабые и сильные стороны вашего бизнеса.

Стратегический анализ поможет вам понять, почему ваш прямой конкурент, еще полгода назад собиравший компьютеры, вдруг решил изменить точки приложения своих сил и открыл, например, сеть домов престарелых.

Но, предположим, что ничего страшного с социально-демо-графической точки зрения не происходит, и нет никаких предпосылок к открытию похоронных бюро. Вы решили не менять направление своего бизнеса, оставаясь сборщиком и продавцом компьютеров. Хорошо, что ваш бизнес и до этого отличался более высокой нормой прибыли, чем у конкурентов, и имел серьезные технологические преимущества. А уход с рынка некоторых ваших конкурентов открывает перед вами новые возможности.

Есть известная народная мудрость, которая гласит: «В России долго запрягают, да быстро ездят». Однако важно правильно осуществить всю процедуру «запрягания». От того, насколько умело вы справитесь с этим, зависит то, куда вы сможете добраться. В нашем случае на помощь приходит сегментация и позиционирование. Об этом все слышали, многие это используют, но мало у кого это получается правильно. Но без этого этапа не обойдется ни одна эффективная маркетинговая стратегия.

Как известно, все люди носят одежду. Предположим, что на одном из фестивалей высокой моды вам случилось познакомиться и плодотворно пообщаться с представителями ведущих домов моды Франции. Многие из французских кутюрье были поражены тем, как Вы непреклонны в борьбе с трудностями в бизнесе и по-следовательны в достижении своих целей. И некоторые из них решили открыть Вам приличную кредитную линию по поставкам своей одежды. О подобных условиях многие фирмы могут просто мечтать. Но вряд ли Вам — владельцу «заводов, газет, пароходов» — стоит рассчитывать на то, что ваш целевой потребитель — это практически любой россиянин, использующий в повсе-дневной жизни одежду. Для успешного использования открывшихся перед вами перспектив стоит в первую очередь подумать, кому вы сможете продать эти «произведения искусства», чьи потребности может удовлетворить подобная одежда, и в чем эти потребности состоят. Эффективное сегментирование позволяет оценить то, какая часть целевого рынка позволит Вашей фирме с наибольшим успехом использовать ее потенциал.

Узнав своего потребителя, успокаиваться еще рано. Далее важно определить, что отличает Ваше предложение от предложений конкурентов. На какой «крючок» можно будет выловить целевой сегмент в море рынка? Самое время подумать о том, как воспринимает потребитель вашу продукцию или услуги, в чем отличие от восприятия продуктов и услуг конкурентов. Эти вопросы должны найти свои ответы на этапе, который называется позиционированием.

В самом начале перестройки одна московская фирма добилась впечатляющих успехов. Десятки магазинов не только в Москве, но и во многих городах РФ, отлаженная система взаимоотношений с поставщиками, широкий ассортимент, ценовая политика с учетом конкурентов. Но с годами рынок насыщался, конкуренция росла, и того, что делалось, было уже недостаточно. Фирма заявляла, что ее целевой рынок — это обеспеченный покупатель, имеющий вкус к жизни и опыт потребления. Основу ассортимента фирмы составляла техника известных производителей: Bosh, Siemens, AEG, Philips, Sony, Pioneer, Panasonic и т.п. Магазины фирмы ничем не отличались от таких же магазинов других фирм. Это не устраивало покупателей. Дела у фирмы год от года шли хуже и хуже. Надежды на то, что «нас и так все знают» и «мы не хуже других», не оправдались. В результате, сейчас магазинов этой фирмы вы уже не встретите ни в Москве, ни в других городах. Фирма не смогла предложить своему клиенту ничего такого, что могло бы выделить ее среди конкурентов, в результате она стала аутсайдером и ушла с рынка. Если бы руководство фирмы своевременно провело стратегический анализ, правильно позиционировало бы свои услуги, то результаты были бы сегодня другие.

Правильное позиционирование в дальнейшем экономит много денег, времени и сил сотрудников. Правильное позиционирование позволяет создать эффективный комплекс маркетинга фирмы.

Комплекс маркетинга представляет собой набор маркетинговых инструментов (4 P), которые используются компанией для решения маркетинговых задач на целевых рынках. Обычно весь инструментарий классифицируется по четырем направлениям:

продукт,

цена,

продвижение,

сбыт (товародвижение).

Комплекс маркетинга — один из самых болезненных вопросов для многих фирм. Он требует много внимания, времени, средств. Самый гениальный комплекс маркетинга не может оставаться неизменным, вокруг фирмы и внутри ее постоянно происходят изменения, которые требуют другого ассортимента, новых цен и новой рекламы, смены посредников и поставщиков и т.п.

В качестве примера эффективной ассортиментной политики можно привести изменение структуры ассортимента в одной из торговых сетей Москвы после кризиса. До кризиса магазины этой сети были излюбленным местом покупок для обеспеченных москвичей, проживающих в новых районах, где располагаются эти магазины. Основой ассортимента были хорошо раскрученные марки западных производителей. Доля товаров российского производства была невелика. После кризиса ситуация кардинально изменилась. Доля продуктов российского производства резко возросла, но при этом компания не изменила своим принципам: контроль качества продуктов, требования к организации поставок, к упаковке остались прежними. В результате большинство покупателей, привыкших к качеству товаров, вежливому персоналу, чистоте, удобству расположения товара на полках, широкому ассортименту по-прежнему делают покупки в этих магазинах. Конечно, что-то изменилось в поведении покупателей, количество покупаемых продуктов уменьшилось, но не изменилось стремление потреблять качественные товары.

Частью ассортиментной политики является марочная политика фирмы. Эффективное использование марок позволяет фирме добиться узнаваемости своих товаров, оптимизировать расходы на рекламу и продвижение, активизировать деятельность торговых посредников по продвижению товара на рынок. Необходимо помнить, что торговая марка может появиться только после проведения анализа позиционирования продуктов и услуг фирмы на рынке.

Например, анализ качественных параметров многих продуктов фирм Procter&Gamble и Unilever, проведенный организациями по защите прав потребителей, показал, что они не обладают какими-либо уникальными свойствами. Но цены на многие виды продуктов этих фирм в 1,2 — 2 раза выше, чем на аналогичную продукцию производителей «второго эшелона». Более высокая цена является результатом эффективной марочной политики вкупе с политикой продвижения.

Для каждого директора предприятия, не говоря уже о профильных специалистах, взаимодействие с посредниками, реализующими продукцию фирмы, проблемы организации сбыта являются самыми болезненными. Это происходит по многим причинам. Во-первых, каналы сбыта продукции состоят из конкретных субъектов рыночных отношений — фирм, складов, дилеров, дистрибьюторов, транспортных компаний и т.п. Каждый из них может помочь решить ваши проблемы, а может и создать их. При планировании сбыта приходится решать комплексную задачу, целью которой является полный охват целевого рынка с наименьшими издержками.

Чаще всего наблюдается прямая зависимость между уровнем контроля над каналом сбыта продукции фирмы и ее затратами на функционирование этого канала. Предположим, что АвтоВАЗ решил полностью контролировать каналы сбыта собственной продукции. Ему пришлось бы создавать оптовые склады во всех регионах страны, осуществлять доставку и хранение автомобилей, создавать розничную сеть, нанимать персонал, обучать его и т.п. В результате суммарные издержки на производство и дистрибьюцию автомобилей были бы высоки, АвтоВАЗ был бы вынужден содержать огромный управленческий аппарат, как результат — неэффективное управление ассортиментом, рост цен, падение объемов продаж, неудовлетворенные потребители, потери конкурентных позиций на рынке.

Руководство IBM на заре появления персональных компьютеров приняло решение об организации собственной розничной сети в надежде на то, что данный продукт очень новый и будет оставаться таким долго. Но скорость технологических изменений в области компьютерной техники настолько стремительна, что падение цен и снижение маржи заставили IBM отказаться от собственной сети и принять концепцию интенсивного распределения своих компьютеров через дилеров.

Почему в последние годы на Западе так активно развивается интернет-торговля? Потому, что она позволяет снизить трансакционные издержки и наладить взаимодействие практически с каждым потребителем в отдельности. С одной стороны, это дает неограниченный доступ к информации о потребностях рынка, с другой стороны, позволяет снизить количество посредников без ущерба для качества обслуживания клиентов и без кардинального повышения расходов по сбыту.

Продвижение. Продвижение продукции и ценообразование можно назвать «скорой помощью» маркетинга. Изменить и то и другое можно быстро. Для этого достаточно принять соответствующее решение, подготовить необходимые документы, выделить бюджет и, практически, «низкий старт» удался. Но использование различных способов продвижения продукции будет эффективно только в том случае, если правильно определен целевой рынок, собрана и проанализирована информация о практике потребления и поведении представителей целевого рынка, произведен продукт, налажено взаимодействие с посредниками. В этих условиях можно приступать к планированию рекламы, использованию методов продвижения продукции и к РR-деятельности. Ошибки могут стоить очень дорого. Выбор средств рекламы должен быть адекватен вашим решениям о выборе целевого рынка и по другим аспектам комплекса маркетинга.

Осенью прошлого года, зимой этого года на Каширском шоссе можно было видеть рекламный щит. В центре крупными буквами было написано АО «Легпромпро-гресс», а внизу мелким — адреса магазинов, указание на ассортимент: обувь, спецодежда. Любой несведущий человек вряд ли смог бы понять, что, собственно говоря, рекламируется — фирма, обувь, либо что-то еще. Для контраста можно привести в качестве примера щиты фирмы Nike с эмблемой и именем фирмы, которые стояли на оживленных трассах Москвы пару лет назад. Я думаю, эффект от этих двух образцов рекламы был однозначно разный. Считаю, что руководство АО «Легпромпро-гресс» могло бы использовать средства, отпущенные на рекламные щиты, гораздо более эффективно.

Эффективность стратегии маркетинга во многом зависит от политики в области цен. Цены должны учитывать реальную себестоимость производства продукции, цены конкурентов и платежеспособность потребителя. Задачей системы ценообразования является максимизация прибыли фирмы.

После кризиса 1997—1998 годов в России многие туристические фирмы в Турции были вынуждены снизить цены. Российские туристы на многих курортах Турции были основным источником доходов. Сложная ситуация вокруг г-на Оджалана и угрозы со стороны Курдской рабочей партии о начале террора против западных туристов в Турции практически свели на нет желание западных туристов отдохнуть на курортах Турции. Туристический бизнес строится на продаже «времени отдыха». Если место в отеле не занято, то это безвозвратный убыток. Поэтому многие отели шли на резкое снижение цен, с целью покрыть хотя бы часть издержек. Угрозы террора многих россиян не испугали.

Эффективность стратегии маркетинга во многом зависит от того, как построена служба маркетинга на фирме, какие задачи, на каком уровне и как решаются. Задачи решаются специалистами, уровень подготовки специалистов-маркетологов очень важен. Иногда можно услышать такое определение маркетинга, что это наполовину искусство, наполовину реальность. Эффективность маркетинга зависит от информационного обеспечения: качество информации определяет во многом качество маркетинга. Функции маркетинга должны быть интегрированы с функциями других блоков и систем на фирме.

Средств и методов контроля в мире управления существует великое множество. Но методы контроля маркетинга на фирме должны быть адекватны потребностям менеджмента в информации. Контрольные показатели должны быть четкими, измеримыми, легко прогнозируемыми. Все планы и программы маркетинга необходимо переводить в бюджетные формы с указанием четких сроков. В противном случае трудно будет определить эффективность и контролировать то, что происходит на фирме в области маркетинга.

В чем заключается эффективность маркетинговой стратегии? Удовлетворенный потребитель. Если Вы знаете, что Ваш потребитель удовлетворен, и Вам говорят об этом объемы продаж, рост доли рынка, Вам говорят об этом Ваши же сотрудники, это значит, что Вы достигаете своих целей. Это значит, что каждый Ваш сотрудник решает свою задачу, находится на своем месте, и Ваши планы реалистичны.