

**СТРАТЕГИЯ  
УСПЕШНОГО  
БИЗНЕСА**

Ю. А. Захарова

# СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ ТОВАРОВ



# Содержание

ГЛАВА 1. ЧЕТЫРЕ ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ	6
1.1. Военный подход в маркетинге	6
1.2. Стратегия обороны	11
1.3. Стратегия наступления	27
1.4. Стратегии фланговой войны	42
1.5. Стратегии партизанской войны	54
ГЛАВА 2. ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ ЦЕННОСТЬ В УМАХ ПОТРЕБИТЕЛЯ	66
2.1. Потребительская ценность и целевая аудитория	66
2.2. Сегментация целевого рынка	88
ГЛАВА 3. АНАЛИЗ РЫНКА И КОНКУРЕНТОВ	123
3.1. Анализ конкурентов в зависимости от целевой аудитории	123
3.2. SWOT-анализ	140
ГЛАВА 4. ИНФОРМАЦИЯ О КОНКУРЕНТАХ – ЗАЛОГ УСПЕХА	156
ГЛАВА 5. ВЫБОР КОММУНИКАЦИОННОГО КАНАЛА	179
5.1. Анализ и выбор средств коммуникации	181
5.2. Средства доставки рекламной	201

информации	
ГЛАВА 6. СКАЖИТЕ ШЕФУ, ЧТО НЕОБХОДИМО ДЕЛАТЬ, И – ВПЕРЕД	212
6.1. Составление медиаплана	212
6.2. Утверждение бюджета в рамках плана продвижения	230
Литература	241

# **Юлия Андреевна Захарова Стратегии продвижения товаров**

## **ГЛАВА 1. ЧЕТЫРЕ ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ**

### **1.1. Военный подход в маркетинге**

В маркетинге существует *два разных подхода* к его определению. *Первый* ориентирован на потребителей, на выявление и удовлетворение их нужд и потребностей. *Второй подход* – военный, связан с конкурентной борьбой компаний на рынке. Мы будем рассматривать маркетинговые стратегии продвижения товаров исходя из второго подхода, основываясь на сильных и слабых сторонах конкурирующих фирм, их положении на рынке, способностях и возможностях. Этот подход чаще используется для динамично развивающихся рынков с высоким уровнем конкуренции.



Все субъекты рынка представлены в образе воюющих сторон, рынок – поле битвы, а маркетинговые действия, направленные на повышение конкурентоспособности товаров, автоматически превращаются в боевые.

Здесь все как на настоящей войне, со своими победителями и своими побежденными. Лидером становится та компания, которая раньше остальных займет потребительскую высоту, т. е. будет восприниматься потребителем как самая лучшая на рынке, и в течение длительного времени сможет на ней удержаться.

В маркетинговых войнах можно выделить **две пары элементов** – стратегическую и тактическую. **Стратегическую пару** составляют стратегический маркетинг и маркетинг продукта. Первый элемент позволяет проанализировать возможные перспективы и выбрать подходящую для компании стратегию военных действий, а второй выступает в качестве вооружения действующих армий на фронтах.

**Тактическая пара** представлена в качестве маркетинга бренда и маркетинга продаж. Первый, в свою очередь, выполняет функцию идеологического давления, а второй выступает в качестве непосредственного руководства к боевым действиям. Все эти пары неразрывно друг с другом связаны и являются взаимодополняющими. Так же как и на настоящей войне, эти пары являются стратегией и тактикой маркетинга.

Нас в первую очередь интересует стратегический маркетинг как элемент маркетинговой войны на рынке. Целью любой войны является победа на выгодных условиях, поэтому и целью стратегического маркетинга будет являться занятие лидирующего положения компании на конкурентном рынке. Причем **гарантированной победой** считается не просто занятие пустующей рыночной высоты, но и укрепление на ней, расширение до таких размеров, чтобы конкуренты признали завоеванное лидерство и не пытались больше атаковать. Это будет окончательной победой.

Выбор стратегии продвижения во многом зависит от существующего положения компании и занимаемой ею доли на рынке.

Как правило, компании, признанные лидерами, занимают **оборонительную позицию**. Их основной целью становится защита уже занятой высоты, главная задача – не потерять свое доминирующее положение на рынке. Для лидеров расширение рыночных возможностей является безболезненным и менее затратным, чем для других компаний. Они свободно распоряжаются своими ресурсами, расширяют товарный ассортимент, выпускают на рынок много товарных новинок. Они легко выдерживают все атаки конкурентов, так как обладают большими производственными мощностями, самыми крупными долями рынка и прибыли. Издержки у них значительно ниже по сравнению с кон-

курентами, так как оборонительная стратегия требует меньших затрат и сил, чем наступательная.

Компании, стремящиеся к лидерству, достаточно крупные, имеющие значительные объемы продаж, выбирают наступательные стратегии для ведения **маркетинговых войн**. Эта стратегия требует больших затрат и усилий, чтобы сместить существующего лидера с занятой им ниши и занять его позицию. Как правило, для ведения успешных боевых действий силы атакующего должны, как минимум, втрое превышать силы обороняющегося. Очень часто, когда для лобовой атаки не хватает ресурсов, применяется стратегия фланговых атак. Удар наносится не там, где позиции компании самые сильные, а там, где позиции лидера самые слабые. Эти стратегии требуют больших усилий и затрат, поэтому вести наступательную войну под силу лишь крупным фирмам.

Для небольших компаний, не имеющих достаточных ресурсов для ведения крупномасштабных боевых действий, подойдет стратегия **партизанской войны**. Фирмы занимают позиции, удаленные от лидера и не вызывающие у него непосредственный интерес, но достаточные для того, чтобы обеспечить небольшой организации необходимую прибыль. Сегмент рынка партизан довольно узок, но их подвижность и гибкость позволяют успешно функционировать на конкурентном рынке и избегать лобовых столкновений с лидерами,

так как те, в гораздо большей мере, привязаны к своей нише и, в связи с этим, несколько инертны, чтобы уследить за всеми мелкими компаниями.

Все компании в рамках стратегического маркетинга вынуждены решать определенные задачи. Для лидеров – это оборона занятой территории и постоянное отражение атак. Для догоняющих компаний – поиск подходящей для атаки высоты, соизмеримой с имеющимися для этого ресурсами. Для слабых фирм – занятие свободных ниш, пригодных для укрепления на рынке. Эти задачи встают перед организациями не слишком часто, два-три раза в год, но на их реализацию уходит порой несколько лет, особенно если компания достаточно крупная.

Рассмотрим более подробно каждую из четырех стратегий.

## 1.2. Стратегия обороны

Как уже было сказано выше, оборонительные стратегии используют компании, занимающие в своей отрасли лидирующее положение. Это обусловлено спецификой стратегии, поэтому принципиально важно. Чтобы правильно выбрать стратегию, необходимо четко определить свое положение на рынке. Конечно, себя недооценить сложно, поэтому многие фирмы приписывают себе заслуги, которых в реальности нет. Оценка изначально должна быть **объективной**. Безусловно, все хотят быть лидерами, и многие необоснованно считают себя таковыми, на деле ими не являясь. Нужно помнить одно золотое правило: лидеров создают потребители, а не компании. Как бы фирме ни хотелось стать лидером, от того, что она себя так назовет, ситуация не изменится и настоящим лидером она не станет. Нужно, чтобы лидером ее считали покупатели, поэтому одного желания пробиться на вершину, к сожалению, недостаточно.

**Первый принцип оборонительной войны** – она подходит только для настоящих маркетинговых лидеров рынка. Выбор подобной стратегии станет определяющим моментом дальнейших действий на несколько лет, поэтому, обманувшись ради собственного тщеславия,

славия, можно совершить большую стратегическую ошибку и в результате проиграть всю войну.

**Второй принцип обороны** – это постоянная атака самих себя. Это позволяет еще сильнее укрепить свои позиции. Атака заключается в разработке и выводе на рынок новых товаров, которые автоматически делают предыдущие товары морально устаревшими. Это делает компанию более мобильной, она находится в постоянном движении, что затрудняет атаки на нее со стороны конкурентов. Если говорить военным языком, то в движущуюся мишень всегда сложнее попасть, чем в неподвижную.

**Третий принцип оборонительной войны** заключается в блокировке сильных действий атакующих сторон. Суть этого принципа сводится к копированию самых удачных шагов конкурентов. Не стоит этим пренебрегать. Нужно помнить, что атакующим требуется в три раза больше сил, ресурсов и времени, чем обороняющимся. В то время, пока конкуренты пытаются произвести впечатление на потенциальных потребителей и закрепиться на рынке с новым товаром, лидер может успеть выпустить аналог и тем самым прикрыть свои тылы. Преимуществом лидера является признание его позиций большинством, ведь он является лидером именно в потребительском сознании, поэтому шансы, что именно товар лидера предпочтут покупатели, достаточно велики.

Компании-лидеры, обладающие самой большой долей рынка, есть практически во всех сферах бизнеса. Эти компании задают направление всей отрасли. Они оказывают влияние на ценовую политику, интенсивность мероприятий по продвижению товаров, подают пример конкурентам. Отношение к ним общественности может быть самым разным: от уважения и восхищения до критики, но их доминирующее положение и авторитет не подвергаются сомнению. Конкуренты могут вести себя по-разному по отношению к лидирующей компании. Некоторые стараются избегать прямых столкновений, некоторые бросают ей вызов, стараясь сместить с высоты, чтобы самим занять это место, некоторые пытаются ей подражать. Так или иначе, но на конкурентном рынке лидеру не избежать атак со стороны конкурентов, если только он не обладает монополией, поэтому стратегия обороны является в этом случае самой правильной и действенной.

Компании-лидеры, успешно применяющие оборонительную стратегию, способны долгое время оставаться на *доминирующих позициях*. Самыми известными из таких истинных лидеров в разных отраслях являются компании General Motors, IBM, Procter&Gamble, Coca-Cola, Gillett, Xerox. Конечно, каждый лидер хочет надолго, а может и навсегда, закрепиться на занятой высоте. Для этого ему необходимо постоянно поддерживать и увеличивать спрос на свою продукцию. По-

мочь компании защитить свою рыночную нишу и удержать первое место может применение одновременных оборонительных и наступательных действий.

Как правило, лидирующая компания имеет самую большую долю рынка в своем товарном сегменте, поэтому от общего расширения рынка она выигрывает больше других. Соответственно, необходимо интенсивно использовать все возможные для этого способы. Чтобы расширить рынок сбыта, можно привлекать к использованию своей продукции новых потребителей, искать принципиально новые способы ее потребления или пропагандировать более интенсивное использование товаров.

Привлечь новых потребителей можно с помощью **проникновения на рынок**, т. е. информируя о своем товаре тех потенциальных потребителей, которые раньше о нем не знали и его не использовали. Убедив их хотя бы однажды попробовать продукцию, можно превратить их в приверженцев товара и тем самым увеличить долю рынка. Другим способом привлечения новых пользователей является создание новых рынков, т. е. переориентация продукции на новый потребительский сегмент. В качестве примера можно привести компанию Johnson & Johnson, предлагающую использовать взрослым средства по уходу за детской кожей. Новых потребителей можно привлечь также с помощью географической экспансии, т. е. выводя свой



товар на мировые рынки.

**Новые способы применения продукции** способны не только расширить потребительский рынок, но и в некоторых случаях позволяют увеличить жизненный цикл товара. Классическим примером здесь является изобретенный фирмой Du Pont нейлон. Каждый раз на стадии зрелости этого товара компания предлагала очередной способ использования материала в производстве, что вдыхало в него новую жизнь и приводило к повышению объема продаж. Из нейлона изготавливают очень много различной продукции, начиная от женских колготок и заканчивая автомобильными покрышками. Однако поиск новых способов потребления требует больших капиталовложений в научные исследования, что опять же под силу только крупным, доминирующим на рынке компаниям.

Иногда новые способы применения продукта **придумывают сами потребители**. Так, например, вазелин изначально предлагался производителями в качестве смазочного материала для механических изделий. Однако потребители обнаружили в этом продукте другие полезные свойства, такие, например, как благотворное воздействие на кожу. Здесь важным моментом является наличие обратной связи с потребителем. Получив от покупателей ценную информацию о новых возможностях своей продукции, необходимо донести ее до других пользователей. Это позволит расширить

рынок и даст товару новую жизнь.

Пропагандируя увеличение интенсивности использования своей продукции, компания может значительно увеличить объемы продаж. Здесь акцент обычно делается на **увеличении полезности от использования продукции** за счет увеличения объема. Например, компания Procter & Gamble уверяет потребителей шампуня Head & Shoulders в том, что, если использовать разовую порцию шампуня в двукратном размере, то его эффективность резко возрастет. А компания Danone призывает использовать ежедневно свой продукт «Активия» для улучшения работы кишечника и очищения организма. Естественно, это приводит к увеличению объема продаж, а соответственно, и доли рынка.

Многие крупные компании в отрасли стремятся занять лидирующую позицию, поэтому истинному лидеру никогда нельзя расслабляться. Он постоянно подвергается атакам и нападкам со стороны конкурентов и вынужден неустанно защищать свою высоту, чтобы не оказаться с нее сброшенным более успешным противником. Поэтому стратегия оборонительной войны для лидера является неизбежной, если он хочет оставаться лидером. **Особую опасность** представляют стремящиеся к лидерству крупные компании. Например, лидер среди производителей безалкогольных напитков компания Coca-Cola вынуждена постоянно кон-

тролировать своего основного конкурента – производителя Pepsi-Cola. Иногда несколько крупных компаний объединяются для совместной борьбы против лидера, тогда последнему приходится особенно тяжело. Конечно, невозможно защитить свои границы на всей их протяженности. Это не под силу даже самым крупным и сильным компаниям. Важно в рамках стратегии выбрать основные места концентрации обороны и укрепить их по всем правилам. Не стоит надеяться на то, что враг не осмелится напасть на крупного противника, нужно заранее приложить все усилия к тому, чтобы ваши позиции считались неприступными.

Лучшая защита – это нападение. Не стоит сидеть и ждать, пока вас атакуют конкуренты. Возьмите инициативу в свои руки. Самым действенным способом будет постоянное движение. Не нужно ждать, пока конкуренты выведут на рынок новинку, нужно самим активно внедрять нововведения. Тем более, что приоритеты на стороне лидера. Во-первых, на оборону уходит гораздо меньше сил и ресурсов, чем на успешно организованную атаку, а во-вторых, то, что компания считается лидером, говорит о расположении и доверии к ней потребителей, поэтому и к ее новинкам они будут относиться более лояльно, что, естественно, является большим преимуществом.

Если у лидера нет возможностей для атаки, то необходимо усилить **контроль над действиями кон-**

**курентов** и все силы бросить на оборону. Нужно так укрепить свои позиции, чтобы ни одна атака не достигла своей цели. У лидера, как правило, большие производственные возможности и большой товарооборот. За счет этого есть возможность снизить издержки производства. Качество товара должно соответствовать существующим запросам потребителей. Работайте над своей маркой по всем направлениям. Цена, качество, упаковка, продвижение, сбытовая сеть – не давайте конкурентам ни одной возможности вас обойти.

Чтобы максимально эффективно защитить свои границы, нужно **определить самые уязвимые для компании участки**, нападение на которые способно нанести ей наибольший урон, и как можно лучше их укрепить. Не исключено, что некоторыми участками придется пожертвовать ради общей победы. Нужно помнить, что атака конкурента на ваши фланги никак не отразится на текущих доходах, однако ее воздействия на получение прибыли в перспективе может быть существенным.

Конкурентная борьба на современном рынке стала очень острой, она действительно напоминает реальные военные действия. Многие маркетологи обратили внимание на этот факт и в своих исследованиях стратегического маркетинга все чаще обращаются к трудам военных теоретиков. Проведя параллели между маркетинговыми и реальными войнами, можно выделить

***шесть характерных способов обороны лидирующей компании на конкурентном рынке:***

- позиционная оборона;
- защита флангов;
- упреждающие оборонительные действия;
- контратака;
- мобильная оборона;
- вынужденное сокращение.

***Позиционная оборона.*** Это стратегия, предусматривающая построение укреплений на протяжении всей границы для защиты от возможных нападений противника. Это пассивная позиция и, по мнению многих военных стратегов, она обречена на неизбежное поражение. Использование позиционной обороны в маркетинге как единственной стратегии поведения компании на рынке рассматривается как маркетинговая близорукость. Нельзя сосредотачиваться на одном продукте и надеяться, что он вечно будет лидером продаж. Даже если дела идут очень хорошо, нужно всегда быть в движении, находиться на шаг впереди конкурентов. Нельзя сидеть и ждать, когда вас атакуют, или надеяться на непробиваемость своих границ. Видя ваше бездействие, конкуренты непременно этим воспользуются. Если не получится нанести прямой удар, велика вероятность того, что атаке подвергнутся менее укрепленные фланги.

***Защита флангов.*** Помимо укрепления основных

границ, компаниям приходится заботиться также о защите своих флангов, которые зачастую бывают наиболее уязвимыми. Концентрация войск на флангах позволяет не только отражать атаки наступающих, но и самим переходить в контратаку. Здесь важна не только сама стратегия, но и тщательно проработанная тактика. Например, компании General Motors и Ford, отбивая атаки японских конкурентов, которые вывели на рынок малолитражные автомобили, слишком непродуманно провели контратаку, в результате чего их компактные автомобили уступили по качественным характеристикам зарубежным, а цены на них были установлены на уровне конкурентных.

***Упреждающие оборонительные действия.*** Часто компании-лидеры предпочитают не сидеть и ждать, пока на них нападут конкуренты, а совершить упреждающий удар по вражеским позициям. Это гораздо эффективней и менее затратно, чем отражать атаку. Упреждающие удары можно наносить несколькими способами. Можно действовать одновременно в нескольких направлениях, подрывая таким образом работу всех конкурентов сразу. Лидер атакует одного конкурента, угрожает другому – и так по всей линии фронта. Компания может максимально расширить товарный ассортимент или воевать при помощи ценовых атак на конкурентов, но, так или иначе, в случае проведения успешных боевых действий резко повышает-

ся уровень конкурентоспособности компании.

Довольно часто упреждающие оборонительные действия сводятся к **психологическому давлению на конкурентов со стороны лидирующей компании**. В этом случае лидер специально организует утечку информации о своих планах, которые нередко устрашающе действуют на конкурентов и заставляют их отказаться от атак на лидера. Последний может никогда и не реализовать эти планы, но психологическое воздействие, оказанное распространенными искусственным путем слухами, позволяет ему некоторое время спокойно работать, не опасаясь нападения.

Если лидер достаточно силен и обладает значительными ресурсами, он может себе позволить **игнорировать атаки конкурентов**. Атака всегда выматывает и требует приложения огромных усилий и затрат. Уверенный в себе лидер может просто пережидать, пока конкуренты истощат свои ресурсы в бесплодных атаках.

**Контратака.** Несмотря на то что лидеры вынуждены обороняться и защищать занятую ими лидирующую позицию, большинство из них предпочитают активные действия и применяют тактику встречного боя. На каждую атаку конкурентов, выраженную в снижении цен, расширении каналов распределения или проведении новых мероприятий по продвижению, лидеры отвечают контратакой. Тактические удары лидера

могут быть самыми разными. Он может вести встречные бои, ударить по флангам противника или напасть на его основную базу. Контратаки иногда бывают необходимыми для компаний-лидеров, когда возникают ситуации стремительного сокращения их рыночной доли. Но лидер, как правило, обладает значительным резервным превосходством над конкурентами, поэтому его преимуществом является возможность выбора самого благоприятного момента для совершения контратаки. Лидер может позволить себе провести отвлекающий маневр с целью заманивания противника вглубь своей территории, что ослабляет его фланги и позволяет быстрее с ним расправиться. Эта стратегия может быть довольно опасной, поэтому требует особо тщательной подготовки и подходит только для сильных компаний.

Грамотная и успешная контратака предусматривает совокупность мероприятий по обороне своей территории, разведке сил противника, выявлению его слабых позиций, сосредоточению сил для удара в точке образовавшихся брешей в рядах наступающей стороны и нанесению четкого и сильного удара. Еще один эффективный метод, позволяющий отвлечь противника от атаки на свою высоту, – это вторжение на его территорию с целью оттягивания части нападающих войск на защиту собственных позиций. Например, конкурент с целью оттягивания на себя части целевой ау-



дитории лидера снижает цены на его основную услугу, разворачивая при этом широкую кампанию по продвижению. Лидер, в свою очередь, может ответить тем же, совершив наступление на самые выгодные услуги компании-конкурента. Это станет угрозой потери основного источника дохода и заставит нападающую сторону отступить и вернуть цены на прежний уровень. Лидер может предпринимать также попытки блокады своих противников или лоббировать действия, невыгодные для него.

**Мобильная оборона.** Эта стратегия предполагает расширение территорий лидера для распространения на них сфер влияния, проведения атак и обеспечения обороны своих позиций. Это не просто распространение своей торговой марки. Это диверсификация и расширение рынков вглубь, что позволяет компании надежно закрепиться на лидерской позиции и стать менее уязвимой для вражеских нападений. Фирма ориентируется не на сам товар, а на нужды, которые он призван удовлетворить. Это предполагает финансовые вложения в научно-исследовательские разработки, введение новых технологий, расширение сферы деятельности. В качестве примера можно привести энергетические компании, которые выпускают бензин. Помимо своей отрасли, они тесно связаны еще и с нефтяной, угольной, атомной и химической промышленностью.

Расширяя рынок в рамках оборонительной стратегии, необходимо соблюдать **два принципа военной науки**. Первый заключается в четкой постановке реальных целей, а второй – в концентрации усилий для удара по самым незащищенным позициям противника. Формулировать цели нужно конкретно, избегая широкой трактовки, иначе это может привести к маркетинговой близорукости и, впоследствии, к поражению. Лидер должен уметь смотреть вперед, предугадывать будущее, отдавать приоритет долгосрочным целям, иногда даже в ущерб настоящему.

Диверсификация рынка предполагает выход на рынки, напрямую не связанные с основной деятельностью компании. Например, компания Philip Morris, выпускающая сигареты, после введения в США ограничений на курение начала скупать предприятия, занимающиеся выпуском безалкогольных напитков и пива, даже не попытавшись занять оборонительную позицию по основному виду продукции.

**Вынужденное сокращение.** Это не является бегством, как может показаться на первый взгляд. Иногда складываются такие ситуации, когда ресурсы предприятия ограничены, а конкуренты ведут наступление сразу на нескольких фронтах. В таких случаях более целесообразно уступить часть территорий, оборона которых в данной ситуации только истощит компанию, и концентрировать силы на защите перспективных на-

правлений бизнеса. Эта стратегия требует четкой постановки задач и долгосрочных целей.

Увеличить свою прибыль компания может за счет **расширения доли рынка**. Понятно, что конкурентная борьба на таких рынках действительно сильно напоминает войну. Многие лидеры ставят своей основной целью расширение рынка и даже уходят из отрасли, не добившись в ней абсолютного лидерства. Например, компания General Electric покинула компьютерный бизнес, не добившись в нем лидерской позиции.

Однако не всегда расширение доли рынка автоматически приводит к росту уровня прибыли. Зачастую издержки, связанные с расширением, перекрывают получаемые от этого доходы и могут привести даже к снижению прибыли. Более целесообразным здесь будет снижение доли рынка за счет отказа от слабых территорий. К тому же попытки лидеров захватить дополнительную долю рынка приводят к обвинениям компании в монополизации рынка со стороны конкурентов и могут привести к конфликтам с антимонопольным законодательством.

Расширение доли рынка с максимальным увеличением прибыли возможно при большом количестве новых продуктов, выводимых компанией на рынок, при повышении качества производимой продукции относительно продукции конкурентов, при больших темпах роста маркетинговых расходов по продвижению. Сни-

жение цен на товары не всегда позволяет значительно увеличить долю рынка, поскольку многие конкуренты тут же реагируют на ценовые методы борьбы ответными действиями, снижая цены на свою продукцию или включая в цену дополнительные услуги.

### 1.3. Стратегия наступления

Если оборонительные стратегии в маркетинговых войнах позволяют защитить конкурентные преимущества, то стратегии наступления позволяют их создать. Как правило, выбирают для себя наступательные стратегии крупные или средние компании, стремящиеся к лидерству. Их главным противником является компания, занимающая лидирующие позиции в отрасли. Попутно они совершают атаки и друг на друга.

**Сроки реализации** стратегии наступления и создания конкурентных преимуществ могут быть различны. В сфере услуг и отраслях, не требующих огромных затрат на производство, наступление может быть осуществлено в довольно короткие сроки. В капиталоемких отраслях, где производственный процесс достаточно сложный, требуются освоение новых технологий и дорогостоящее оборудование, наступление может затянуться на несколько лет. Более эффективным, конечно же, является быстрое наступление, так как в случае, если оно затягивается во времени, велика вероятность утечки информации о готовящейся атаке, тогда конкуренты разгадают намерения компании и предпримут ответные шаги.

После успешной реализации наступательных дей-

ствий компания имеет возможность в течение некоторого времени пожинать плоды своих усилий. Если ей удалось реализовать поставленные цели и достичь конкурентных преимуществ, то она может долго получать более высокую, чем раньше, прибыль, покрыть издержки, затраченные на атаку, и обеспечить эффективную работу своего предприятия. **Длительность периода пожинаания плодов** зависит от того, насколько быстро среагируют на действия компании основные противники, и насколько быстро они смогут подготовить и провести контратаку для сокращения конкурентного разрыва.

Как только противники реализовывают **контрнаступление**, компания теряет конкурентные преимущества, и период пожинаания плодов автоматически заканчивается. Это неизбежно, поскольку рынок не стоит на месте, конкуренты не дремлют, поэтому рано или поздно компания обладающая необходимыми ресурсами, нанесет ответный удар. Это нужно помнить и принимать как закон бизнеса, поэтому уже на стадии пожинаания плодов можно начинать подготовку к новой атаке. Как только противники начнут атаковать созданное конкурентное преимущество, компания должна быть готова совершить новую атаку и создать другое. Чтобы выиграть войну, надо всегда быть на шаг впереди противников, смотреть вперед и совершать одно наступление за другим. Это позволит завоевать

расположение потребителей и прочно закрепиться на рынке.

Можно выделить *шесть видов стратегии наступления*:

- противостояние сильным сторонам конкурента;
- использование слабых сторон конкурентов для реализации собственных целей;
- одновременное наступление сразу на нескольких фронтах;
- захват незанятых территорий;
- партизанская война;
- упреждающие удары.

***Противостояние сильным сторонам конкурента.*** В маркетинговых войнах используются самые разные способы борьбы с конкурентами. Противники сражаются при помощи ценовых манипуляций, вывода на рынок инновационных продуктов, расширения географии своего влияния, новых способов продвижения. Бои бывают очень ожесточенными и горячими. Противники отвечают атакой на атаку, каждый хочет оказаться впереди остальных.

Чтобы противостоять сильным сторонам конкурентов и обойти их можно использовать две возможности. Первая заключается в атаке на самых слабых конкурентов с целью отвоевать у них значительную долю рынка. Удар наносится по самым сильным сторонам слабых противников, при условии, что атакую-

щий обладает товаром более высокого качества и в большей степени, чем конкуренты, обеспечен ресурсами. Вторая возможность состоит в атаке на конкурентное преимущество самого сильного соперника. Успех здесь зависит от того, насколько компании удастся сократить разрыв в преимуществах. Применяя эту стратегию, важно просчитать соизмеримость расходов на атаку с возможной прибылью. Если у компании достаточно ресурсов и возможностей, чтобы отобрать у конкурента часть рынка, то можно смело готовить атаку, если же долгосрочные перспективы получения прибыли отсутствуют, то производить наступление не стоит. Это может обернуться серьезным поражением.

Наступление на сильные стороны конкурентов может быть совершено на любом фронте. Вести бои можно с помощью проведения различных рекламных акций и кампаний, наделения товара новыми характеристиками, способными привлечь внимание потребителей конкурента с целью оттягивания на себя части его целевой группы, вытеснения моделей товара конкурирующей фирмы выпуском принципиально новых моделей, способных полностью заменить старые, снижения цен на аналогичные товары. Ценовая борьба представляет собой классический вариант ведения боя. Этот метод будет действенным, если атакующая компания обладает аналогичным или более высококачественным товаром. Тогда это даст возможность несколько уве-



личить долю рынка. Применяя эту стратегию, нужно просчитать рост прибыли. Он возможен в двух случаях. Если объем продаж увеличится за счет снижения цены настолько, что перекроет низкий уровень дохода на одну единицу продукции. И во втором случае, если компании удастся снизить размер издержек на единицу продукции за счет увеличения объема производства. Последний вариант является самым желательным и эффективным, так как позволяет произвести сильное агрессивное ценовое наступление на противника с наименьшими потерями в прибыли. Если снизить издержки не удастся, то для ценового удара атакующая компания должна обладать большими ресурсами, чем атакуемая компания, чтобы иметь возможность измотать ее в изнурительной войне.

***Использование слабых сторон конкурентов.***

Эта стратегия, как правило, более успешна, чем предыдущая, так как, нанося удар по слабостям, можно застать конкурента врасплох. Атака производится по самым незащищенным позициям, и победа достается атакующему гораздо легче, чем при нападении на сильные стороны конкурента.

Есть ***несколько вариантов использования слабых сторон конкурентов*** для достижения победы в маркетинговой войне. Компания может акцентировать свое внимание на тех географических районах, где конкурент имеет небольшую долю рынка. Концен-

трируя усилия на своих основных позициях, противник не уделяет должного внимания конкурентной борьбе на этих участках, поэтому атакующая сторона может без особых усилий их завоевать. Можно отнять у конкурента тех потребителей, которыми он пренебрегает или не имеет возможности обслуживать. Применяя эту стратегию, необходимо четко знать, в чем слабость конкурента, и использовать эти знания в своих целях. Если продукция конкурента не отличается достаточно высоким качеством, уступает по техническим характеристикам, неудобна в эксплуатации, то, предложив потребителям более качественный товар, наделенный дополнительными свойствами, можно убедить их отказаться от товара конкурента в пользу атакующей компании. Часто клиентов разочаровывает уровень обслуживания, предлагаемый компаниями, даже если качество самого товара их полностью устраивает. Сделав ставку на сервис, можно с легкостью переманить у конкурента недовольных обслуживанием потребителей. Слабостью компании может быть недостаточность рекламы и неизвестность торговой марки. В этом случае маркетинговые действия по продвижению способны привлечь значительную долю потребителей, отдающих предпочтение известным и раскрученным торговым маркам.

Манипулирование слабыми сторонами конкурентов часто имеет больший шанс на успех, чем победа над

сильными сторонами противника. Самое главное – выявить, в чем слабость противника, и нанести четкий удар. Эта стратегия позволяет застать врага врасплох и приводит к молниеносной войне, заканчивающейся полной победой атакующей стороны.

***Одновременное наступление сразу на нескольких фронтах.***

Эта стратегия предполагает масштабное наступление сразу по нескольким направлениям. Часто это заключается в выводе на рынок новинки или снижении цен на продукцию, сопровождаемым широкой рекламной кампанией с раздачей бесплатных образцов, купонов на предоставление скидок и т. д. Такая широкомасштабная, хорошо подготовленная всесторонняя атака заставляет конкурентов нервничать, рассеянно защищаться сразу по всем направлениям, что выбивает его из привычной колеи и нарушает его равновесие.

Однако наступление одновременно по нескольким направлениям не всегда приводит компанию к победе. Если фирма затевает серьезную атаку против сильного противника, бросая на это все имеющиеся у нее ресурсы, не соизмерив свои возможности с возможностями конкурента, это может привести к серьезному поражению самого атакующего, сопровождаемому огромными потерями, в то время как противник отделается лишь легким испугом.

Успех возможен в том случае, когда компания пред-

лагает **уникальный товар**, способный удовлетворить имеющиеся на рынке потребности, и имеет в своем арсенале достаточные финансовые ресурсы для борьбы с сильным противником. Финансовый потенциал организации в применении этой стратегии действительно очень важен, так как речь об изменении покупательских предпочтений, а не об их формировании. А это требует больших усилий, применения разнообразных методов и способов продвижения и, соответственно, больших затрат.

**Захват незанятых территорий.** Это тоже наступательная стратегия, но она предусматривает **неагрессивное наступление**. Компании избегают открытых столкновений с сильными конкурентами, а ищут свободные территории и стараются первыми их занять. Они выбирают те рынки, на которых не работают конкуренты либо их доля рынка ничтожно мала, и закрепляются там. Захватом новых территорий может быть и вывод на рынок принципиально нового товара, обладающего рядом характеристик и свойств, способных удовлетворить потребности рынка, но ранее потребителям никем не предлагаемых. Занять свободное пространство можно также с помощью переориентировки производственного процесса на новые технологии и вытеснение ими старых. В этом случае может случиться так, что более сильные конкуренты будут вынуждены следовать за агрессором, а конкурент-

ная ситуация коренным образом изменится.

***Партизанская война.*** Обычно партизанские войны ведут небольшие и слабые компании, у которых нет достаточных сил и средств для ведения крупномасштабных боевых действий. Партизаны атакуют тех потребителей, которые для конкурентов не представляют большого интереса и которыми они готовы с легкостью пожертвовать. Они пытаются переманить тех покупателей, которые пользуются товарами конкурентов, но не являются их приверженцами. Партизаны действуют с большой осторожностью, они избегают прямых столкновений, поэтому атакуют такие сегменты рынка, где сила влияния конкурентов достаточно мала, чтобы вести серьезные боевые действия. Они выбирают отдаленные регионы, куда конкурентам осуществлять поставки долго и невыгодно, улучшают качество своей продукции, когда противник имеет сложности с контролем над качеством своего товара, работают над сервисным обслуживанием и техническими консультациями, если потребителю сложно сделать самостоятельный выбор. Иногда они могут производить небольшие ценовые атаки, чтобы выиграть определенную битву за хороший заказ или выгодного клиента. Действия партизан носят кратковременный, разрозненный характер. Они редко выходят из подполья, нанося короткие и точные удары по противнику, что дает им возможность безопасно увеличить долю рынка и оттянуть на

себя часть потребителей конкурентов. Часто партизаны отслеживают нарушение компаниями-конкурентами нарушения антимонопольного законодательства, и, если позволяет ситуация, пытаются им противостоять.

**Упреждающие удары.** Очень часто конкуренты после совершения на них атаки копируют действия компании-агрессора.

Выбор стратегии упреждающих ударов позволяет компании блокировать действия конкурентов по проведению контратаки и занять выгодные стратегические позиции на рынке. Существует **несколько способов** того, как это можно сделать.

1. Компания **максимально расширяет свои производственные мощности** до размеров больших, чем в настоящий момент требует рынок. Копирование этих действий конкурентами может привести к дисбалансу между спросом и предложением, так как возникает вероятность недогрузки мощностей и недополучения прибыли. А на это готова пойти не каждая компания. В результате атакующая компания в случае увеличения спроса имеет реальные возможности отвоевать большую долю рынка и занять уверенные лидерские позиции в отрасли.

2. Компания **заключает долгосрочные договоры с самыми лучшими поставщиками сырья и оборудования**, перекрывая доступ к ним своим конкурентам. В результате последние вынуждены работать с

менее известными партнерами в своем бизнесе.

3. **Выгодное географическое расположение** компании часто предопределяет успех ведения бизнеса. Первопроходец обладает преимуществами и занимает самые лучшие места для распространения своей продукции. Это могут быть торговые площади, расположенные в местах большого скопления людей, вдоль оживленных магистралей или пересечения дорог. Производственные цеха удобно располагать в непосредственной близости к источникам сырья и подъездных путей.

4. Атакующая компания имеет **возможность привлечь на свою сторону престижных клиентов**.

5. Сильное воздействие на потребителя может оказать созданный компанией **благоприятный имидж**. Он должен быть узнаваемым и надежно закрепиться в сознании клиентов.

6. Так же как и захват лучших поставщиков, осуществляется **захват лучших дистрибьюторов региона**. Компания получает эксклюзивные права на работу с ними, что в дальнейшем затрудняет действия конкурирующих компаний.

Стратегия упреждающего удара **не обязательно должна полностью блокировать действия конкурентов**. Главная ее цель заключается в получении возможности занять на рынке лучшие стратегические позиции, что обеспечивает компанию конкурентными

преимуществами и затрудняет проведение контратак на себя со стороны противников.

Если компания решила принять за основу своих действий стратегию наступления, ей необходимо в первую очередь определить своего основного врага. На рынке представлены **четыре вида фирм, на которые можно совершать атаки.**

1. **Лидеры рынка.** Важно помнить, что компании, занимающие лидерские позиции, очень сильны, владеют большой долей рынка и хорошей ресурсной базой. Как правило, эти компании крепко стоят на ногах, поэтому прежде чем напасть на лидера, нужно все хорошо продумать, взвесить все «за» и «против». Нельзя забывать о том, что все действия, направленные против лидера, могут не дать положительных результатов, а чаще всего приводят к результатам, отрицательным для агрессора. Все попытки сбросить его с занятой высоты могут обернуться лишь потерей ценных ресурсов и большими убытками для самого агрессора.

Предпринимать атаки на главного конкурента в отрасли можно, если **выявить его слабости.** Тщательное изучение лидера может выявить, например, что он обслуживает клиентов не на должном уровне, что потребители недовольны качеством продукции или обслуживания, что технологии или оборудование компании морально устарело, что товарный ассортимент, представленный лидером на рынке, уступает ассорти-



менту конкурентов и многие другие слабые моменты. Владея этой информацией, можно подготовить успешную атаку и выйти из схватки с лидером отрасли победителем. Атака не обязательно должна заканчиваться тем, что агрессор занимает позицию лидера. Будет считаться победой, если атакующей компании удастся увеличить свою долю рынка и оттянуть на себя часть клиентов лидирующей компании. Это позволит ей прочно закрепиться на позиции компании, следующей за лидером, что само по себе уже не плохо.

**2. Компании, идущие вслед за лидером.** Это фирмы, играющие на рынке вторые роли. Атаки на них часто заканчиваются более успешно, чем в первом варианте. Наиболее эффективно в этом случае оборачивать свои сильные стороны против слабых сторон конкурентов.

**3. Компании, находящиеся на грани ухода с рынка.** Эти компании и так ослаблены, поэтому воевать с ними относительно легко. Атаки на них ослабляют их в финансовом плане, недостаток ресурсов не позволяет отвечать достойными контратаками, поэтому, подвергшись нападению, они гораздо быстрее покидают поле боя, освобождая рыночную нишу более сильным конкурентам.

**4. Небольшие местные и региональные компании.** Такие компании, как правило, ограничены в возможностях, у них небольшой опыт на рынке, поэтому

атакующие компании, обладая более удобной позицией, могут с легкостью переманить у них самых перспективных клиентов.

Любое наступление должно строиться на собственных конкурентных преимуществах. Только в этом случае можно рассчитывать на успех. **Конкурентные преимущества**, которыми могут обладать компании-агрессоры, бывают различными:

- более низкие по сравнению с конкурентами издержки при разработке и производстве товаров;
- наделение своего товара такими дополнительными свойствами и характеристиками, которые способны максимально удовлетворить имеющиеся на рынке покупательские потребности;
- снижение затратности использования товара;
- расширение сервисного и послепродажного обслуживания товаров;
- использование широкомасштабной маркетинговой программы по продвижению;
- создание собственной торговой сети, что сокращает путь от производителя к потребителю;
- создание новых каналов сбыта, которые ранее никогда не использовались конкурентами.

Обладая каким-либо конкурентным преимуществом, компания имеет возможность использовать его во время атаки. Самое главное правило при применении наступательных стратегий заключается в том, что

опираться всегда нужно на то, что компания делает лучше всего.

## 1.4. Стратегии фланговой войны

Большинство маркетологов считают основными стратегии обороны и наступления, так как в любой отрасли есть лидер, вынужденный защищать свою высоту, применяя стратегию обороны, а остальные компании, атакуя его, стремятся занять его место. Стратегию фланговой войны многие руководители рассматривают лишь как *теорию*, считая невозможным применение ее на практике. Но это не так. Атака противника с флангов – это один из эффективных и инновационных методов ведения маркетинговой войны.

Успешная фланговая атака – это самый *лучший способ достижения зрелищной победы*. Фланговая атака не всегда бывает успешной. Только самые смелые генералы способны вести фланговые войны, так как они требуют точного расчета и тщательного планирования. Для ведения атак на флангах противников необходимо знание основных принципов стратегии фланговой войны и обязательное применение их на практике.

*Первый принцип фланговой войны* заключается в том, что фланговый удар должен быть направлен на неоспариваемую территорию. Действительно, на настоящей войне трудно представить, что генерал напра-

вляет свой отряд прямо на пулеметы врага. То же самое и в маркетинговой войне. Грамотный маркетолог никогда не отдаст свою марку на растерзание конкурентам.

Чтобы провести фланговую атаку компании не требуется выводить на рынок принципиально новый товар, но определенный элемент новизны все же необходим. Нужно добавить товару эксклюзивности, чтобы в сознании потребительской аудитории он закрепился в качестве новой товарной категории. Это сделать довольно сложно, так как конкурент, на которого совершается атака, всеми возможными способами пытается отрицать появление новой категории товара.

В классическом маркетинге это явление называется сегментированием рынка. Для стратегии фланговой это действительно принципиально важно. Рыночная ниша обязательно должна быть свободной, и атакующей стороне надо стремиться занять ее первой, иначе стратегия перестанет быть фланговой, а превратится в наступательную или оборонительную. Обычная атака и фланговая атака имеют принципиальные различия. Если сегмент рынка свободен, то для его занятия потребуются небольшие усилия и затраты, как на настоящей войне занять пустующую высоту можно с помощью лишь одного небольшого отряда. Если же сегмент уже занят конкурентом, то усилия потребуются значительные, в военном варианте придется выдвигать для

атаки уже целую дивизию.

Ведение фланговой войны – это настоящее искусство, которое требует большой предусмотрительности. Довольно сложно продавать новый товар, у которого еще нет своего сформированного рынка, но для успеха фланговой атаки именно это придется делать. Начать нужно с изучения сильных сторон своего противника, ведь именно на его потребителя будет направлена атака. Представить свой товар в качестве новой товарной категории и сформировать под него рыночную нишу, отвоевав у конкурента часть его целевой группы, – вот в чем заключается победа во фланговой войне.

***Вторым принципом фланговой войны*** является неожиданность флангового удара для противника. Для него атака должна стать неприятным сюрпризом. Если действия компании в оборонительной и наступательной стратегиях просчитать достаточно просто, то фланговая война предполагает полную непредсказуемость и неожиданность. Удар по флангу противника должен застать его врасплох и на максимально возможное время вывести из состояния равновесия. Атакующая компания в этом случае получает фору во времени, чтобы надежней закрепиться на занятой нише, пока конкурент не пришел в себя и не начал предпринимать ответные действия.

Этот принцип оказывает на армию противника демо-

рализующее воздействие. Руководство, не ожидая нападения, некоторое время находится в растерянности. Торговый персонал, не получая директив сверху, тоже пребывает в замешательстве. Они не знают, что говорить клиентам о сложившейся ситуации.

**Большой ошибкой** многих компаний в ведении фланговой войны является проведение пробного маркетинга перед нанесением удара. Конечно, фланговая война – мероприятие рискованное и зачастую маневры срываются, но именно пробные атаки выдают конкурентам стратегию компании, а осведомленность врага прямо противоречит второму принципу стратегии фланговой войны. Даже если пробный маркетинг пройдет удачно, то при расширении программы лидер может заблокировать дальнейшие действия, что приведет к провалу всей операции, обещающей изначально быть успешной. Поэтому проводить длительные исследования, пробные атаки, пилотные запуски при выборе данной стратегии не стоит. Действовать нужно быстро и решительно. Эта стратегия тем и отличается от остальных, что здесь только два варианта исхода событий: атака либо удастся, либо нет. Бывают, конечно, случаи, когда лидер настолько близорук, что не замечает готовящегося удара, или настолько самоуверен, что игнорирует действия конкурентов. В этом случае есть реальная возможность неторопливо сделать свое дело и сорвать большой куш. Но это вопрос везе-

ния и удачи.

**Третий принцип фланговой войны** самый боевой. Победа во фланговой атаке не будет иметь серьезных успехов без дальнейшего преследования противника. Это важно! Многие компании, достигнув первоначальных маркетинговых целей, устраняются от дальнейшей борьбы, перебрасывая ресурсы на решение других задач. В итоге все достигнутые результаты можно считать утраченными. Любой успех во фланговой войне нужно закрепить, а от неудачных проектов надо избавляться. На практике, к сожалению, все происходит наоборот. Добившись успеха, руководство компании пускает прибыльные проекты на самотек, переключая свое внимание на поднятие слабых проектов. В них вкладываются значительные силы и средства, что зачастую не приносит весомых результатов, а успешные проекты без вложений тоже постепенно угасают.

Действовать нужно как раз наоборот. Развивать сильные товары. В маркетинговой войне их можно сравнить с танками. Именно они способны обеспечить победу. А от слабых товаров стоит сразу избавляться. Заставлять работать нужно то, что действительно способно работать и приносить хорошую прибыль.

Если компания применяет стратегию фланговой войны, то она прежде всего должна быть нацелена на победу, причем на крупную победу. Если новый товар



прошел первую атаку, заинтересовал потребителей и имеет все шансы стать популярным, то ни в кое случае нельзя останавливаться на достигнутом. Наоборот, следует собрать все силы и ресурсы, применить все имеющиеся в наличии возможности и работать в полную мощность. Нужно думать о будущем, только в этом случае можно обеспечить себе долговременный успех на рынке. Постоянное же возвращение к стратегическим ошибкам прошлого и бесконечные попытки их исправлений не сулят громкого успеха, а только тормозят развитие компании.

Это явление вызвано эмоциональными и психологическими факторами. Руководители компании панически боятся провалов и неудач, поэтому вместо того, чтобы направить свои усилия на продвижение новых успешных товаров, тратят слишком много времени и усилий на поддержание старых, с которыми нужно просто распрощаться в силу их бесперспективности. Они забывают о том, что, пока товар новый, самое время создавать для него сильные позиции на рынке. Потом может быть слишком поздно это делать или слишком затратно. А в самом начале, пока конкуренты еще не осознают до конца всего происходящего, растеряны и напуганы неожиданной атакой, у компании есть все возможности воспользоваться предоставленной заминкой со стороны противника и надежно закрепить на занятой высоте. Но действовать надо как

можно быстрее. Рано или поздно конкуренты придут в себя, оценят ситуацию и начнут ответные действия.

Вкладывать средства в товар нужно еще до того, как он начнет приносить успех. Потом уже будет поздно. Когда лидер наводнит рынок аналогичными товарами, все вложения могут быть уже бесполезными. А пока компания является первопроходцем на рынке, есть шанс заложить основу грандиозного успеха.

Если же для закрепления успехов от фланговой атаки у компании недостаточно средств, что часто случается на практике, и она не в состоянии удержать завоеванную нишу, то, возможно, что фланговую атаку вообще не следовало предпринимать. Лучше в этом случае вести партизанскую войну.

Рассмотрим *несколько вариантов наиболее часто используемых фланговых маневров.*

1. **Фланговая атака низких цен.** Этот маневр самый очевидный во фланговой войне. Он рассчитан на то, что любой человек стремится сэкономить свои деньги. Но делать это нужно так, чтобы покупатель не заметил этого, вернее сказать, не захотел заметить.

2. **Фланговая атака высоких цен.** Многие товары продаются только за счет высоких цен. Они увеличивают их престиж. Некоторые товары продвигаются на рынке именно как самые дорогие на рынке. Все их преимущество заключается как раз в высокой цене. Этот маневр во фланговой войне дает компании боль-

шие маркетинговые преимущества. Во-первых, это соотношение цены и качества. Покупатели склонны верить, что, чем выше цена товара, тем выше его качество. А для многих людей этот показатель является решающим. Они покупают именно самое лучшее качество, поэтому готовы платить за него любые деньги. Во-вторых, высокие цены способны обеспечивать высокую прибыль. А это дает компании финансовую возможность для успешного проведения преследования, т. е. позволяет реализовать третий принцип фланговой войны.

**3. Фланговая атака малым калибром.** Для описания этих маневров обратимся к примерам. Компания Sony благодаря использованию в производстве интегральных микросхем вывела на рынок множество миниатюрных товаров. Классическим примером атаки малым калибром считается вывод на рынок известного мини-автомобиля «Фольксваген-жук». С помощью фланговой атаки Volkswagen удалось обойти компанию General Motors, лидера автомобильной индустрии. Специализируясь на маленьких автомобилях, Volkswagen совершил большой прорыв и провел успешную фланговую атаку. Однако потом руководство задумалось о расширении, и компания стала выпускать и другие классические модели. В этом была их ошибка. Вместо того, чтобы сконцентрировать свои силы на развитии успеха, компания попыталась охва-

тить слишком большую территорию, выпуская очень много моделей под одним именем, распыляя свои ресурсы. Конкуренты не замедлили этим воспользоваться и с легкостью прорвали слишком слабую оборону Volkswagen. От 67 % доли американского рынка автомобилей у компании осталось только 7 %. При концентрации на малом у компании были все шансы сохранить успех, а погоня за большим сделала ее снова слабой.

4. **Фланговая атака большим калибром.** Здесь как раз дело обстоит наоборот. Если компания специализируется на производстве крупных товаров, то надо продолжать это делать. Вывод на рынок более мелких и средних по размерам товаров способен только уменьшить долю рынка, как и в случае с Volkswagen.

5. **Фланговая атака распределением.** Выход на принципиально новые каналы распределения часто является очень сильным фланговым ударом, позволяющим быстро увеличить долю рынка. Атака на систему дистрибуции своих конкурентов помогает разбить даже самого успешного противника. Например, компания Avon первая вышла со своей продукцией на распределение товара через систему личных продаж и сразу обрела успех на этом поприще.

6. **Фланговая атака формой товара.** Предложение принципиально новой формы товара является очень успешным фланговым маневром. Для примера

рассмотрим эволюцию такого товара, как туалетное мыло. За все время своего существования этот продукт претерпел ряд изменений, в результате чего появились различные товарные категории, разработчики которых, совершив фланговую атаку, смогли прочно закрепиться на рынке на лидерских позициях. Camay начал добавлять в твердое туалетное мыло духи, Dove придумал мыло, содержащее увлажняющий крем. В конце концов, компания Softsoap стала первопроходцем и лидером по производству жидкого мыла. Многие компании пытались потом атаковать Softsoap, предлагая свои торговые марки этого товара, но многие из них уже исчезли с рынка, а Softsoap до сих пор занимает позицию лидера в отрасли благодаря грамотному использованию стратегии фланговой войны.

Этот маневр можно использовать для любого продукта. Зубная паста также претерпевала множество изменений в своем составе. Из пасты она превращалась в освежающий гель, из однородной белой массы – в разноцветную комбинацию пасты и геля, одновременно способную освежать дыхание при помощи гелевой структуры и защищать зубы от кариеса.

Фланговая война требует смелости и решительности. Она всегда связана с большим риском. Здесь можно либо выиграть по-крупному, либо все проиграть. Чтобы достичь успеха во фланговой войне, компания должна четко видеть свое будущее, просчитать свои

действия на несколько шагов вперед. Многие маркетологи предпочитают действовать более осторожно, предпочитая заменять предвидение **маркетинговыми исследованиями**. Для них стратегия фланговых войн слишком опасна и непредсказуема, поэтому они изначально отрицают возможность ее использования на практике. Однако те, кто все же решаются на этот шаг, достигают больших успехов. Исследования предполагают изучение потребительских предпочтений, но, согласно первому принципу стратегии, атака ведется на незанятую нишу, создается принципиально новая товарная категория. Потребители не знают, что они будут предпочитать в будущем, им не нужно об этом задумываться, поэтому исследования не могут дать объективных результатов. С помощью флангового удара компании предстоит повлиять на потребительские предпочтения, сформировать их.

Часто фланговая атака совершается именно на лидера отрасли. Задумывая фланговый маневр, необходимо некоторое время понаблюдать за его поведением. Как правило, лидеры рынка очень самоуверенны. Они не сомневаются в своих позициях на рынке, гордятся своими достижениями и очень часто делятся с общественностью своими планами на будущее. Если некоторое время изучать высказывания лидера в прессе и других средствах массовой информации, можно выявить моменты, против которых лидер открыто вы-

сказывается, и нанести удар именно в это направление. В этом случае атакующая компания получает дополнительную фору во времени, так как лидеру понадобится некоторое время, чтобы переступить через собственные принципы, прежде чем он начнет выпускать аналогичный товар.

Чем сложнее технологический процесс производства продукции, тем больше времени на закрепление завоеванных позиций получает компания в случае успешной фланговой атаки. Например, на разработку и выпуск новой модели автомобиля требуется не менее трех лет. Так, после выпуска мини-автомобиля «Фольксваген-жук» компании General Motors понадобилось десять лет, чтобы представить на рынке свой маленький автомобиль.

## 1.5. Стратегии партизанской войны

Примеров партизанских войн в мировой истории очень много. Зачастую небольшие партизанские отряды выходили победителями из сражений с очень сильными противниками. Достаточно вспомнить, какую роль сыграло партизанское движение в Отечественной войне 1812 г. То же происходит и в бизнесе. Даже у самых маленьких компаний есть определенные преимущества в борьбе против гигантов отрасли. Конечно, размер компании – понятие относительное. Все зависит от отрасли, в которой работает организация. Самая маленькая компания, производящая автомобили, по размерам гораздо крупнее самой большой компании, производящей товары для бритья. Тем не менее первая вынуждена вести партизанские войны, а последняя выбирает оборонительную стратегию. Все зависит не от размера самой компании, а от масштабов конкурирующих с ней фирм, поэтому и стратегию она выбирает, подстраиваясь под своих конкурентов.

Так же как и во фланговой, в партизанской войне есть несколько моментов, которые имеют принципиальное значение.

***Первый принцип партизанской войны*** заключается в том, что компания должна найти небольшой по



размерам или объемам сбыта сегмент рынка, который она была бы в состоянии защитить. Крупным компаниям обычно сложно атаковать такие рынки, иногда они просто не обращают на них внимания именно из-за их размера, тогда как маленькая компания может вполне успешно на подобных рынках функционировать.

Суть стратегии заключается в том, чтобы ***стать самым сильным среди слабых***, т. е. партизан выбирает для захвата небольшую территорию и занимает на ней лидерские позиции. Сам рынок товаров должен быть небольшим.

Очень часто стратегию партизанской войны путают со стратегией фланговой войны. Но они различны. В качестве примера можно привести Rolls-Royce как партизана на рынке дорогих автомобилей. На стороне компании огромное преимущество, так как рынок достаточно узкий и конкурировать с Rolls-Royce на этом поприще никто не пытается. Некоторые считают, что автомобильная компания ведет фланговую войну с высокими ценами, но это не так. Цель фланговой атаки – отнять у лидера часть рынка, а в партизанской войне нет посягательства на лидерские позиции.

Часто партизаны совершают ошибку, пытаясь увеличить размер своего рынка, завладеть как можно большей территорией. Это приводит к непоправимым последствиям. Если раньше конкуренты не обращали на него внимания, то, видя посягательства на их соб-

ственность, они начинают разрывать бывшего партизана на куски, в результате чего многие не выдерживают и уходят с рынка. Если бы Rolls-Royce начал выпускать наряду с дорогими автомобилями более дешевые марки с целью перетянуть на свою сторону часть потребителей у других автомобильных компаний и составить конкуренцию, например, Mercedes-Benz и BMW, то он потерял бы свои основные преимущества. Дешевые «роллс-ройсы» способны оказать отрицательное влияние на дорогие, так как это все же имиджевый автомобиль. А в перспективе и дешевые модели перестанут продаваться.

Конечно, иногда партизан имеет возможность выйти из подполья и начать вести бои против конкурентов «в открытую», но это связано с большими рисками и требует наличия стратегического запаса ресурсов. Если ресурсов недостаточно, то лучше не начинать открытых выступлений. Некоторые считают, что на практике возможно применять одновременно и стратегию партизанской войны, и производить фланговые атаки на противника. Но это, как показывает опыт, не дает хороших результатов, а наоборот, распыляет силы компании и губит сразу обе стратегии. Если компания решает стать партизаном, она должна помнить первый принцип стратегии – только концентрация на малом способна привести ее к успеху. И, как бы ни хотелось ей расширить свою территорию, нужно подавлять в се-

бе это желание для своего же блага.

**Второй принцип партизанской войны** заключается в том, что даже если партизан ведет на своем сегменте успешный бизнес, он все равно должен оставаться партизаном. Как только партизан начинает вести себя как лидер, начинается упадок всего бизнеса.

Каждый должен знать свое место. Партизан – это изначально не лидер. Его руководители сильно отличаются от руководителей отраслевых гигантов. Компания-партизан должна применять в работе тактику, прямо противоположную тактике лидера. Эта стратегия подразумевает совсем другие методы и темпы работы.

В крупных компаниях работает большое количество персонала, который не принимает непосредственного участия в боевых действиях против конкурентов. Некоторые работники вообще никогда не встречаются ни с потребителями, ни с конкурентами. В партизанских компаниях все наоборот. На линии огня находится максимально возможное число сотрудников. Формальная организационная структура, традиционно присущая всем крупным предприятиям, не для партизана. Даже если возникает желание ее создать, нужно подавлять его в себе. Чем больше людей вовлечено в боевые действия, тем лучше реакция компании на рыночные изменения. Высокая мобильность партизана – это его большое преимущество перед лидером. К тому же из-за небольших размеров организации появляется

возможность сократить время на принятие решения, а в условиях жесткой конкуренции это очень ценное качество.

**Третий принцип партизанской войны** предполагает необходимость быстрого отступления, которое возможно только для партизан. Нужно быть готовым свернуть свой бизнес в любое время. Если вовремя отступить, то велика вероятность, что компания сможет без потерь закрепиться на другой территории. Если заведомо ясно, что битва будет проиграна, то не стоит в нее вступать. У партизана, как правило, нет лишних ресурсов, чтобы тратить их на изначально проигрышный план. **Суметь быстро выйти из игры** – это один из залогов успеха в данной стратегии.

Для партизана этот маневр будет менее болезненным и ощутимым, чем для крупной компании, оказавшейся в подобной ситуации. Отсутствие жесткой организационной структуры, гибкость и мобильность помогут партизану быстро обосноваться на новом месте.

Обратная сторона процесса быстрого сворачивания – **быстрое разворачивание дел**. В маленькой компании все может решиться в кратчайшие сроки, так как принятие решения зачастую зависит от одного человека. В крупных же компаниях даже решение о выпуске нового продукта должно пройти несколько инстанций, что, естественно, сильно усложняет этот процесс и растягивает его во времени. Партизан должен осо-

знавать свои преимущества и уметь ими пользоваться, как только появляется первая возможность.

Бывают случаи, когда партизан успевает сориентироваться и занять освобождающееся место конкурента, если тот по каким-то причинам уходит из отрасли. Пока рынок не исчез, партизан по горячим следам может занять очень удобную позицию.

Классическая партизанская тактика сводится к географической войне. На любой товар или услугу можно совершить партизанскую атаку в пределах какой-либо местности. Например, в области средств массовой информации конкурировать с крупными международными изданиями довольно сложно и дорого. Вряд ли кто-то на это отважится. Однако штурмовать местный рынок новым журналом обычно не составляет большого труда. Очень многие выходят на рынки СМИ с новыми предложениями, и в пределах одного города или области имеют грандиозный успех.

Партизан не меняет сущности маркетингового сражения. Лидер остается лидером, сильный всегда побеждает слабого. Партизан просто **уменьшает поле сражения**, чтобы достичь на нем силового превосходства. Концентрируясь на малом, компания имеет все шансы добиться многого. Главное, если компания выбирает партизанскую стратегию, никогда не забывать о ее основных принципах. Стоит только сделать попытку к расширению, как компания теряет гибкость и осталь-

ные преимущества и тут же оказывается съеденной более крупными конкурентами. Партизан на то и партизан, чтобы сидеть в подполье и ждать удобного случая для нанесения удара. Нужно помнить о соотношении своих сил и сил противника и осознавать, что в открытом бою перевес будет в пользу конкурента.

Еще одна классическая партизанская тактика предполагает **направление удара на определенные слои населения**. Критерии могут быть самыми различными: пол, возраст, уровень дохода, род деятельности и многое другое. Главное, чтобы этот целевой сегмент был свободен и им не интересовались гиганты рынка. Некоторые предпочитают сочетать географическую и демографическую тактики партизанской войны, выбирая определенный целевой сегмент на определенной территории.

Можно использовать **отраслевую партизанскую тактику**, т. е. концентрировать свои усилия на какой-либо одной отрасли. Здесь важна узкая специализация. Компания предлагает уникальный продукт или услугу, которые призваны решать определенную специфическую проблему. Такая стратегия более известна под названием «вертикальный маркетинг». Успех ее зависит в большей степени от узости и глубины товарного ассортимента. Подстраиваясь под другие отрасли, можно быстро потерять все достижения.

Многие партизаны специализируются на **уникаль-**

**ных продуктах**, которые продвигают на небольших рынках. Чтобы не привлекать к себе внимание сильных противников, объемы продаж этой продукции никогда не бывают слишком большими.

Интересной тактикой является **партизанская война в высших секторах рынка**. Некоторые компании-партизаны предлагают товары высшего класса только для богатых потребителей. Их продукция в несколько раз дороже товаров самых известных марок в отрасли, но она обладает высоким качеством и наделена множеством дополнительных свойств и функций, которыми и оправдывается разница в цене. Это престижные товары, которые не могут стоить дешево.

Чтобы работать в высших секторах рынка, нужно иметь решительность и мужество. Многие партизаны боятся выходить на такие рынки со своим товаром, не имея уверенности, что смогут оправдать столь высокие цены. Иногда они предпочитают пойти на компромисс, установив на продукцию более низкие цены и несколько снизив ее качество. Но это ошибочный вариант. Именно высокие цены создают вокруг товара ореол загадочности и престижности, который со снижением цены сразу теряется. Соотношение высокая цена – высокое качество способно создать ажиотаж вокруг товара и увеличить объем продаж. А средний вариант никого не интересует.

Высокая цена делает товар заметным, вызывает к

нему интерес покупателя. Невольно возникает вопрос: «Почему этот товар столько стоит?». Этот вопрос рождает возможность продемонстрировать потенциальному покупателю все возможности товара и объяснить, по какой причине компания просит за него столь высокую цену. Но чтобы эта стратегия работала, нужно опять обратиться к принципам партизанской войны. Здесь важно первенство компании на рынке. Необходимо раньше остальных успеть занять заветную высоту. Если партизан не успевает этого сделать, то отбивать ее у конкурентов будет слишком затратно, а неограниченными ресурсами, как правило, такая компания не обладает.

Чтобы решиться на выпуск дорогостоящего продукта, необходимо свято верить в уникальность своего продукта, ведь компании придется убедить потребителей купить дорогой товар никому не известной марки. Не стоит, однако, пользоваться известным именем и предлагать новый товар под уже раскрученным брендом. Это совсем другая стратегия, поэтому компания может попасть в свои же силки. Никогда нельзя использовать две абсолютно разные стратегии для продвижения одного товара. Это самая большая угроза успеху фирмы.

Эта стратегия открывает для компании большие возможности. Но здесь встает **вопрос с выбором продукта**. Выпускать дорогостоящие элитные автомоби-



ли, которые могут приобрести единицы – это не для партизана. Упор надо делать на продукты широкого потребления. Нужно так их модифицировать, чтобы потребители были готовы заплатить за них в десятки раз больше, чем стоит обычный продукт.

Иногда чтобы выжить на рынке жесткой конкуренции, партизаны начинают искать себе союзников или объединяться друг с другом. Классическим примером такой партизанской стратегии может служить франчайзинг, когда создается сеть филиалов, работающих под одним именем, а управление производится на местном уровне владельцами каждого отдельного подразделения. Объединение может производиться сверху или снизу.

Примером стратегии, осуществляемой сверху вниз, могут служить компании McDonald's и Coca-Cola. Они сами разрабатывают пакет услуг, придумывают концепцию бизнеса и предлагают другим бизнесменам внедрить ее в жизнь. Многие партизаны работают на рынке именно таким образом.

Во втором случае, когда объединение происходит снизу вверх, подход к делу является более творческим и менее затратным. Крупная компания предлагает уже существующим небольшим фирмам присоединиться к одной общей группе и оказывать друг другу посильную помощь в бизнесе. По сути, никто никому не мешает, каждый работает на своей территории, но происхо-

дит обмен важной информацией. Таким способом работают многие риелторские фирмы, пользуется успехом стратегия и в сфере гостиничного и туристического бизнеса.

Участвуя в маркетинговых войнах, вы должны четко определить: кто враг? Если компании работают в одной отрасли, они не обязательно должны быть конкурентами. Принципы ведения маркетинговой войны не призывают множить своих врагов. Иногда гораздо мудрее превращать их в своих союзников для борьбы с одним общим, более сильным противником. Сегодня это понимают многие. Компании научились реально оценивать своих конкурентов и стараются свести кровопролитные бои к минимуму, поэтому на рынке появляется все больше новых альянсов, проходит множество совместных маркетинговых акций. Для сохранения собственных жизней партизаны готовы пересмотреть свое отношение к конкурентам, а принцип силы заставляет многих из них объединиться для решающей схватки.

Стратегия партизанской войны – это стратегия, которую выбирает для себя большинство компаний на рынке. Крупных компаний, занимающих лидирующие позиции на рынке, единицы. Они предпочитают стратегию обороны, так как им есть что защищать. Некоторые осмеливаются атаковать лидера с целью занять его место в отрасли. Немногие решаются вести флан-

говые войны. Все остальные компании на рынке – это партизаны.

## **ГЛАВА 2. ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ ЦЕННОСТЬ В УМАХ ПОТРЕБИТЕЛЯ**

### **2.1. Потребительская ценность и целевая аудитория**

Конкуренция на современном рынке товаров и услуг сегодня не просто жесткая, а, можно сказать, жестокая. На рынках разворачиваются просто военные баталии. Многие компании уже осознали необходимость сменить философию товара и сбыта на философию потребителя и маркетинга, т. е. сосредоточить все свое внимание на выявлении покупательских потребностей и максимально полном их удовлетворении. Для того чтобы завоевать свою нишу на рынке, производитель должен предложить своим потенциальным потребителям товар, обладающий такой ценностью для них, которую не смогут предложить им фирмы-конкуренты. Помимо этого в сознании потребителей должны сформироваться такие ценностные ориентации, которые ассоциировали бы их с самим предприятием и выпускаемой им продукцией.

На рынке представлен большой ассортимент разнообразных товаров и услуг. Цены на аналогичные (по мнению потребителей) товары имеют достаточно широкий разброс. Каждый покупатель выбирает для себя тот товар и по той цене, которые его больше всего устраивают. Мотивируется обычно выбор потребителей их представлением о качестве продукции, ценой на товар, затратами на эксплуатацию и многими другими показателями. Все эти показатели в совокупности представляют для человека, приобретающего товар, потребительскую ценность. Для каждого потребителя она своя. Рассмотрим, какие факторы влияют на потребительскую ценность продукции.

Все потребительские ценности можно разделить ***на несколько групп в зависимости от временных факторов действия:***

- базовые ценности;
- постоянные ценности;
- временные ценности;
- сопутствующие ценности;
- привнесенные ценности;
- универсальные ценности.

Базовые ценности – это потребительские ценности, которыми товар наделяется еще на этапе его проектирования. Эти ценности характеризуются показателями качества продукции, которые сопровождают товар на протяжении всего жизненного цикла. Конечно, они

могут меняться, совершенствоваться, но их начальная номенклатура всегда остается прежней. На основе базовых ценностей определяется потребительское качество, которое и определяет конкурентоспособность товара. Базовые ценности **характеризуются несколькими показателями.**

1. **Назначение товара.** Данный показатель описывает функциональные характеристики товаров, определяет область их применения. Эта группа показателей, в свою очередь, подразделяется на:

- классификационные показатели, т. е. классифицирующие товары на принадлежность к какой-либо товарной группе (класс автомобилей);
- функциональные показатели, описывающие эффективность эксплуатации изделия (быстродействие компьютера, точность измерительного прибора);
- конструктивные показатели, дающие определение основным проектно-конструкторским решениям продукции (дизельные или бензиновые двигатели);
- показатели структуры и состава, определяющие содержание в составе изделия химических элементов и их соотношение.

2. **Надежность.** К этому показателю можно отнести срок сохраняемости продукции, безотказность, долговечность, ремонтпригодность. **Сохраняемость** – это способность продукции не терять свои свойства и качества в течение всего срока эксплуатации, указанного

в технической документации, при условии правильной транспортировки, эксплуатации и хранения. **Безотказность** определяется свойством товара в течение определенного времени бесперебойно работать и обеспечивать выполнение положенных ему функций. **Долговечность товара** – это свойство изделия в течение длительного времени сохранять свою работоспособность, прерываясь на необходимый ремонт и дополнительное техническое обслуживание. **Ремонтопригодность** означает способность продукции к возвращению в рабочее состояние после поломки, возможность замены комплектующих частей на новые в случае выхода их из строя.

3. **Техническая эстетика.** Это показатель характеризует товарный вид продукции, целостность композиции, совершенство производственного исполнения. К этим показателям может относиться сочетание художественного стиля, формы, цветового решения, запаха. Вид товара должен быть гармоничным.

4. **Экологические показатели** подразделяются на химические, физические, микробиологические. Товар должен быть безопасным как для здоровья человека, так и для окружающей среды, и изготовлен из экологически чистого сырья и материалов.

5. **Эргономические показатели.** Товар должен соответствовать всем эргономическим требованиям в функциональной зоне. Эргономические показатели

подразделяются на психофизические, характеризующие приспособленность товара к органам человеческих чувств; психологические, определяющие возможность человека обрабатывать информацию; физиологические, определяющие физические нагрузки на организм человека. К эргономическим показателям относятся также гигиенические требования – освещенность, температура, влажность воздуха, атмосферное давление, антропометрические требования – специализированная одежда и обувь, мебель, пульта управления, психофизиологические требования – силовые возможности, скорость реакции, пороги зрения и слуха.

6. **Патентно-правовые показатели.** Эти показатели характеризуют уровень обновления технических решений, патентную защиту изделий, возможность беспрепятственно реализовывать товары, как в стране производителя, так и за рубежом.

7. **Безопасность.** Этот показатель характеризует уровень безопасности при эксплуатации и потреблении продукции. Товар должен соответствовать требованиям к нормам защиты людей.

8. **Транспортабельность.** Товар должен быть оснащен упаковкой, удобной для транспортировки и переноски товара, защищающей его от повреждения во время перевозки.

К базовым ценностям можно отнести и **себестои-**



**мость продукции**, так как этот показатель отражает производственно-технологическую базу производителя, его ресурсный потенциал, сумму затрат на единицу продукции. Другими словами, между себестоимостью и базовыми показателями качества имеется прямая взаимосвязь.

Все остальные группы ценностей являются дополнением к базовым. Они не способны их изменить, но их наличие усиливает базовое качество продукции и повышает ее потребительскую стоимость.

**Постоянные ценности** – это дополнительные потребительские ценности, оказывающие на базовые косвенное влияние. К ним можно отнести, например, имидж фирмы, приверженность к торговой марке, сертификат качества, наличие недалеко от места продажи пункта технического обслуживания. Эти показатели оказывают воздействие на покупателя и способны увеличивать стоимость товара. Иногда именно эти ценности способны долгое время обеспечивать ликвидность продукции, даже если базовые ценности уступают показателям компаний-конкурентов.

**Временные ценности** – это дополнительные потребительские ценности, срок действия которых ограничен временными рамками. Они имеют прямое отношение к самому товару и его качеству, но иногда их срок заканчивается раньше жизненного цикла товара. К таким ценностям можно отнести моду, новизну товара,

престиж, оригинальность. При наличии этих ценностей себестоимость продукции возрастает, но со временем они теряют свою актуальность, что сразу же отражается и на цене товара.

**Сопутствующие ценности** – это дополнительные потребительские ценности, которые напрямую с самим товаром не связаны, а влияют на условия его покупки и использования. К этому виду ценностей можно отнести сезонность, уровень инфляции, условия налогообложения при продаже товара. Их воздействие на себестоимость может заметно изменяться во времени.

**Привнесенные ценности** – информационные потребительские ценности. К ним можно отнести различные интегрированные маркетинговые коммуникации, например, рекламу товаров и услуг, конкурсы, выставки и ярмарки. Информация о товаре, его качестве, возможностях, технических характеристиках, передаваемая потребителям с помощью этих ценностей, может заметно повысить ценность товара в сознании потребителей. К этому виду потребительских ценностей могут относиться также слухи, общественное мнение и личный опыт. Воздействие этих ценностей на потребителей может быть как временным, так и постоянным, т. е. сопровождать товар на протяжении всего его жизненного цикла. На себестоимости они отражаются в зависимости от времени воздействия коммуникационных мероприятий.

Та продукция, которая используется для дальнейшего производства, т. е. полуфабрикаты, комплектующие материалы, запасные части, не нуждаются в дополнительных потребительских ценностях. Они наделяются только базовыми характеристиками, поэтому их себестоимость может быть спрогнозирована уже на этапе разработки продукции.

**Универсальные ценности** – это рыночная цена товара. Для многих потребителей это главная ценность, отражающая потребительские свойства. Цена имеет универсальную размерность, т. е. денежное выражение. Именно по этому показателю многие потребители сравнивают качество товаров: чем выше цена товара, тем выше его качественные характеристики.

Успех продвижения нового товара на рынок в большинстве случаев зависит от того, как факторы, влияющие на ликвидность продукции, будут увязаны между собой, а также от способности производителя наделять товар набором дополнительных потребительских ценностей, который сможет выгодно усилить базовое качество продукции, чтобы сделать товар конкурентоспособным и привлечь к нему внимание потребителей.

Появление нового товара на рынке порой позволяет потребителям решить старые проблемы, которые до этого казались неразрешимыми. Новинка открывает перед ними новые возможности. **Потребительская ценность** нового товара на рынке оказывается

очень высокой, так как она формируется сравнением с суммой затрат на старый товар, которую пришлось бы заплатить, чтобы достичь того же эффекта, какой достигается при использовании новой продукции. Классическим примером в этом случае можно назвать появление экскаватора. Его потребительская ценность будет равна сумме расходов на заработную плату землекопов, которых он заменит. Но экскаватор работает совсем по-другому, он гораздо эффективней землекопов в техническом аспекте и работает в десятки раз быстрее. Этот пример хорошо описывает свойства прорывных инноваций, так как любое нововведение обычно резко повышает эффективность функционирования товара. Потребительская ценность инновационного товара в связи с этим обычно гораздо выше, чем установленная на него цена реализации, что существенно увеличивает конкурентоспособность новинки на рынке. Спрос на новые товары с высокой потребительской ценностью быстро растет, растут, соответственно, объемы продаж и прибыль компании-производителя.

**Потребность** – это базовое понятие в маркетинге. По сути, все товары выводятся на рынок для удовлетворения каких-либо человеческих потребностей. Производитель производит товар не потому, что он хочет производить именно этот товар, а потому, что он востребован обществом, люди испытывают в нем

потребность. Если измерить покупательскую потребность в определенном товаре с определенным набором качеств, свойств и функций, то получится как раз величина, которая называется потребительской ценностью товара. Но для разных групп потребителей ценность одного и того же вида товара может быть совершенно разной. Говоря о потребительской ценности, нельзя подходить к решению проблемы упрощенно или абстрактно. Например, у каждого человека существует потребность в еде. Эту потребность удовлетворяют продукты питания. Но нельзя забывать о том, что у каждого конкретного человека в определенных условиях есть свои нужды и потребности, поэтому один и тот же товар будет иметь потребительскую ценность для одного человека и в то же время для другого не будет представлять никакого интереса. Классики маркетинга сводят воедино понятие потребительской стоимости и потребительской ценности. Но это слишком упрощенный вариант, который не подходит к современным условиям.

Например, миллионер, испытывая потребность в еде, никогда не станет покупать продукты питания на улице. Он пойдет в хороший ресторан и там удовлетворит свою потребность. Но если рассматривать потребительскую стоимость товара, то она будет одинаковой у куска хлеба, продаваемого на улице, и куска хлеба, которые ему подадут в ресторане, так как труд на

них затрачен одинаковый и оба они способны удовлетворить абстрактную потребность в еде. Но кусок хлеба, продаваемый на улице, не будет иметь для миллионера никакой потребительской ценности. В то же время для человека с низким уровнем дохода хлеб из ресторана не представляет потребительской ценности, так как для него неприемлемо обедать в ресторане. Хлеб, продаваемый на улице с лотка, способен удовлетворить его потребность в еде и, соответственно, представляет большую потребительскую ценность. Но бывают ситуации, когда потребительская ценность товара может резко возрасти. Например, если вдруг тот же миллионер окажется на необитаемом острове, то любой кусок хлеба будет обладать для него огромной ценностью, если, конечно, кто-нибудь сможет ему там его продать. Таким образом, одни и те же товары, даже обладая одинаковой потребительской стоимостью, для разных людей в разных условиях потребления будут обладать различной потребительской ценностью.

Такие примеры можно привести не только по отношению к еде и продуктам питания. Их можно применить к любым видам товаров. Продукция, направленная на удовлетворение одних и тех же потребностей, может очень сильно варьироваться в цене. Но и дешевые, и дорогие товары находят своих покупателей, потому что они обладают разной потребительской ценностью и направлены на целевые аудитории с разным

уровнем потребления.

Выбор товаров на современном рынке огромен, но для того, чтобы подобрать себе, например, ту одежду или обувь, которая действительно удовлетворяла бы потребности конкретного человека, приходится порой обходить множество магазинов и торговых точек. Многие владельцы магазинов одежды недоумевают, почему их посетители остаются недовольными и, перемерив множество вещей, так и уходят, ничего не купив. Каждый человек ищет для себя товары, которые обладают для него **наивысшей потребительской ценностью**. Причем для разных групп потребителей эти товары могут быть не просто различными, а диаметрально противоположными. Модная одежда, которая не всегда бывает полностью удобной, привлекает молодых девушек, которые ради того, чтобы выглядеть гламурными и стильными, готовы терпеть некоторые неудобства. В то же время у пожилых дам тот же самый наряд может вызвать негативную реакцию – неодобрение и даже осуждение. Для успешных продаж и эффективного продвижения товаров просто необходимо учитывать эти факторы.

Вернемся к одежде. Если брать общую картину потребительских ценностей, то к одежде **можно предъявлять следующие требования:**

- высокое качество;
- стильный дизайн;

- соответствие моде;
- доступная цена;
- натуральные ткани;
- широкий ассортимент;
- известный бренд.

Производитель может выпустить линию одежды и наделить ее всеми этими свойствами, но это совсем не будет означать, что она понравится всем людям и все захотят ее купить. Это невозможно по причине того, что потребительские ценности для каждой потребительской группы индивидуальны. Если для одного человека эта одежда покажется стильной, то для другого она будет неприемлемой. Рассмотрим эти **требования** к одежде более подробно и постараемся определить, какие из них и для каких групп потребителей представляют истинную потребительскую ценность.

**Высокое качество.** Этот показатель, несомненно, очень важен в производстве одежды и является критерием потребительской ценности. Но не будем забывать, что потребительская ценность – оценочный, субъективный показатель, который формируется и существует в умах самих потребителей. Конечно, если проводить опрос среди потребителей одежды, то именно качество встанет на первое место среди других требований к гардеробу. Но та же статистика показывает, что большинство людей приобретает для себя одежду не в дорогих бутиках, где предлагаются



товары безупречного качества, а на рынках, где продают товары не самого лучшего качества, но по умеренным ценам. Поэтому прежде чем вести смертельный бой за качество своей продукции, выясните, действительно ли для вашей целевой группы потребителей этот показатель будет решающим? Постарайтесь дать объективную оценку потребительских ценностей вашего целевого сегмента. Нужна ли вашему клиенту обувь, которой не будет сносу, по очень высокой цене или он готов просто чаще менять менее дорогие модели?

**Соответствие моде** – также относительный показатель. То, что модно в Париже, не обязательно будет модным в Воронеже. К тому же показатель моды не для всех групп потребителей является значимым фактором. Многие люди предпочитают носить классику, поэтому на все веяния моды они просто не реагируют. Компания-производитель может усиленно гнаться за модой, но кто станет их клиентами? Этот показатель актуален для определенного круга потребителей. Например, женская аудитория в возрасте от 15 до 25 лет, проживающая в крупнейших городах страны, безусловно, будет ориентироваться на последние модные тенденции в выборе одежды и обуви. Но это всего 2 % от общего населения страны. Для всех остальных понятие модной одежды может означать совсем не то, что производитель пытается в него вложить.

И потом, здесь важна не столько новизна или частота разработки новых моделей, сколько новаторство, т. е. модели должны быть оригинальными, не похожими на те, которые уже выпустили ваши конкуренты. К тому же очень важно, чтобы новинки поступали на рынок в срок, т. е. к началу конкретного сезона. Многие розничные торговцы ценят своих поставщиков именно за это качество.

Решая заняться выпуском модной одежды, оцените потребности своей целевой группы. Действительно ли это является для них потребительской ценностью при выборе одежды? Многие покупатели предпочитают выбирать не модную, а современную одежду. Ведь мода очень недолговечна. Купив дорогой предмет одежды, соответствующий модным тенденциям сезона в цветовом решении, человек рискует выглядеть в ней нелепо в следующем сезоне, так как придут новые тенденции. К тому же не каждый человек разбирается в моде, но оценить современность модели способны многие.

**Цена товаров.** Будут ли низкие цены на продукцию залогом успеха? Если вы ориентируетесь на группу потребителей с низким уровнем дохода, то, безусловно, низкая цена станет для них той самой главной потребительской ценностью, и именно она повлияет на выбор покупки. Главное в этом варианте – выиграть ценовую конкурентную войну с производителями стран

Юго-Восточной Азии, которые заполнили рынок дешевыми товарами. Но все же большинство потребителей стараются выглядеть как можно более прилично, выбирая для себя одежду, а соотношение цена-качество играет большую роль. Этот показатель очень четко помогает определить целевую группу, на которую ориентировано производство. Если компания пытается привлечь элитных покупателей, то мотив самой низкой цены здесь работать не будет.

Перейдем к вопросу о **натуральных материалах, из которых изготавливается одежда**. Конечно, это огромное преимущество товара. Для многих покупателей этот показатель представляет потребительскую ценность. Но это не означает, что если изделие им понравится, но будет сделано из синтетического материала, они никогда его не купят. К тому же многие люди просто не разбираются в составе ткани и не в состоянии определить на глаз, из какого материала сделана одежда. Поэтому если человек не чувствует разницы между натуральными и ненатуральными материалами, этот показатель для него не будет принципиально важным и не будет представлять потребительской ценности. Но можно видоизменить установку. Ощущения тепла, мягкости, гладкости, легкости станут для потребителя более понятными и превратятся в потребительскую ценность. Для каждой группы потребителей необходим индивидуальный подход в продвижении то-

варов. Нужно знать, что действительно представляет для них истинную ценность. Здесь нельзя полагаться на стереотипы.

Поговорим теперь о **широком ассортименте**. Под этим определением в нашем случае следует понимать, что каждый человек, зашедший в магазин одежды, сможет подобрать что-нибудь подходящее для себя. Компании, выбирающие такую стратегию, изначально ставят перед собой непосильные задачи. Чтобы удовлетворить потребности в одежде абсолютно всех потребителей в одном месте, в ассортименте магазина или фабрики по пошиву одежды должна быть продукция для мужчин и женщин разных возрастов, разной комплекции, разных стилей жизни, подходящая к разным сезонам. Но это невозможно. Производственные мощности и площади магазинов не безграничны. Ни одна швейная фабрика не может выпускать все виды одежды, ни один магазин не сможет разместить в себе товары для всех групп покупателей.

Конечно, можно представить по одной модели для каждой группы потребителей в своем магазине и заявлять о широком ассортименте товаров, способном удовлетворить любые потребности. Но будет ли это действительно потребительской ценностью? Полному человеку, для которого ассортимент товаров ограничен выбором одной модели, безразлично, что в магазине широкий выбор женского нижнего белья или мо-

лодежных джинсов маленьких размеров.

Потребительская ценность – категория очень сложная. Она не допускает шаблонности мышления. Нужно ставить себя на место той группы потребителей, на которую компания ориентируется в выпуске продукции, и тогда картина станет ясной. Пример с одеждой очень наглядный. Действительно, если опрашивать всех проходящих людей на улице, что является для них потребительской ценностью при выборе одежды, то средние результаты исследования будут такими, как мы рассмотрели выше. Люди будут называть стандартные потребительские ценности: высокое качество, доступные цены, широкий выбор моделей, мода, стиль, дизайн. Конечно, это очень важные показатели. Их ни в коем случае нельзя упускать из виду. Но на современном конкурентном рынке представлено огромное количество компаний, предлагающих потребителям большой выбор качественной, стильной, модной одежды, по довольно приемлемым ценам. А покупатели, тем не менее, отдают предпочтение какой-то одной компании, несмотря на схожий у всех набор предлагаемых потребительских ценностей. Значит, какие-то важные моменты в выявлении потребительских ценностей производители упускают. Почему одна группа потребителей делает выбор в пользу определенной компании, а другая группу продукцию этой фирмы игнорирует?

Производители могут возразить. Ведь они проводят

исследования, опрашивают людей, пытаются выяснить, что является для них потребительской ценностью в выборе продукции. Но так ли объективны результаты таких опросов? Зачастую люди отвечают на вопросы первое, что приходит в голову, стереотипные банальности, на основе которых потом выстраивается стратегия продвижения. А основные мотивы так и остаются невысказанными. Почему женщина, например, покупает конкретную модель туфель? Потому что ей понравился дизайн? Или потому что они очень удобные? А может, потому, что такие носит ее любимая актриса? Но даже если в этом случае туфли очень дорогие и жутко неудобные, женщина никогда не признается в истинных мотивах своей покупки.

Человеку свойственна **рационализация**. Это своего рода защитный механизм, способный оправдать любые действия человека, даже кажущиеся самыми необъяснимыми. Если человек покупает костюм в дорогом бутике, платит за него внушительную сумму, то он объясняет это тем, что этот товар самого лучшего качества, самого стильного дизайна. То же самое можно сказать и о других видах товаров многих известных брендов. Люди готовы отдавать за известные товары суммы, в несколько раз превышающие те, которые заплатили бы за товар менее продвинутых торговых марок. И дело даже не в качестве, как они сами это объясняют. Дело в престиже. Люди покупают известные до-

рогие марки, чтобы произвести впечатление на подчиненных, на партнера, на знакомых людей. Но в качестве мотива покупки все равно называются качество, дизайн и стиль.

Если компания выбирает своей целевой аудиторией потребителей с высоким уровнем дохода, то предложить им высокое качество, модные и стильные вещи из натуральных материалов по ценам от кутюр недостаточно. Несмотря на то что в качестве потребительских ценностей эти потребители называют именно эти показатели, ориентироваться в выборе они все равно будут на престижность торговой марки, даже если ваша продукция будет в десятки раз качественнее, моднее и натуральнее. Чтобы тягаться с известными брендами, ваш бюджет на продвижение должен, в лучшем случае, быть не меньше, чем у компаний-лидеров, а зачастую требуются финансовые вложения гораздо больших размеров.

Многие производители одежды даже не задумываются о том, кто является их потенциальным потребителем, не утруждают себя исследованиями, не выясняют потребительские ценности своих клиентов. Они изготавливают одежду для всех и сразу. Но ведь, если задуматься, то для покупателей одежды можно выявить множество потребительских ценностей, отличных от стандартных, которые сыграют решающую роль в создании приверженности к вашему бренду. Это может

быть и уникальность моделей, и посадка на нестандартную фигуру, и особый подход к обслуживанию, и многое другое.

Для людей, обладающих нестандартными фигурами – очень высоких или очень полных, представляет трудность подобрать для себя одежду и обувь. Для них главной потребительской ценностью будет наличие их размера, а все остальное просто уходит на второй план. Компания может ориентироваться на эту группу потребителей и успешно функционировать на рынке, создавая новые модели одежды, не просто подходящие по размеру людям с нестандартной фигурой, но и способные скрывать недостатки такой фигуры и подчеркивать ее достоинства.

Если провести четкую сегментацию рынка, то в любом сегменте найдутся свои **уникальные потребительские ценности**, способные сделать товар компании конкурентоспособным. Более того, эти ценности можно искусственно сформировать с помощью различных способов продвижения. Например, фирмы, выпускающие модную одежду, с помощью рекламы могут убедить потребителей в необходимости как можно чаще менять гардероб, неукоснительно следуя модным тенденциям. Это часто работает, позволяя компаниям увеличить объем продаж.

Главная сложность для многих компаний заключается именно в том, что они сами толком не знают, кто



их потребитель, а говорить о потребительских ценностях безликих покупателей довольно сложно. А потребителя надо знать. Если производитель четко представляет себе потребности потенциальных покупателей, потребительские ценности, которые они больше всего ценят в товаре, то это дает ему возможность планировать свою деятельность в перспективе на будущее и уверенность в завтрашнем дне.

## 2.2. Сегментация целевого рынка

Для успешного ведения бизнеса мало разработать хороший товар и вывести его на рынок. Необходимо знать, на какую долю рынка компания может рассчитывать, чтобы составить наиболее точный прогноз объема продаж на рынке и выстроить четкую стратегию. Очень важно представлять себе, кто является вашими потенциальными потребителями, каковы их нужды, потребности и запросы, чего они ждут именно от вашей компании. Для того чтобы правильно выбрать свой рыночный потребительский сегмент, в первую очередь необходимо провести сегментацию рынка.

**Сегментация** представляет собой выявление потенциальных потребителей определенного товара. Различают **макросегментацию** – определение целевого рынка и **микросегментацию** – выделение целевых сегментов на рынке.

Рассмотрим, что же такое сегмент и как правильно выбрать именно свой сегмент.

Прежде всего **сегмент** – это группа потребителей, объединенная рядом схожих признаков, испытывающая потребность в определенном виде товара, отличающаяся похожим покупательским поведением, одинаково реагирующая на мероприятия по продвижению.

Компания может работать одновременно с несколькими различными потребительскими группами, различающимися между собой отношением к разным параметрам товара. Например, часть потребителей одного и того же вида товара может ориентироваться в выборе на низкую цену, другая часть – на надежность и долговечность. Это зависит во многом от различий потребительских групп по уровню дохода, стилю жизни, возрасту, семейному положению и многому другому.

Сегмент рынка, объединенный совокупностью характеристик, может составлять довольно значительную часть рынка, поэтому на него могут претендовать одновременно несколько конкурирующих между собой фирм. Даже самая усовершенствованная модель товара не может удовлетворить по всем параметрам абсолютно всех потребителей. Обязательно найдется тот или иной показатель, который не будет соответствовать желаниям того или иного покупателя. Кого-то может не устроить слишком высокая или, наоборот, слишком низкая цена на товар, другие останутся недовольны дизайном изделия, его цветом, формой, габаритами, кому-то может не подойти набор технических характеристик товара. Вот поэтому так важна сегментация рынка. Она позволяет определить сегмент, для которого предназначена именно ваша продукция. К тому же, зная, какие основные требования ваша целевая группа предъявляет к товару, появляется возмож-

ность повысить конкурентоспособность товара на рынке, скорректировать параметры своего изделия, чтобы оно могло в большей степени удовлетворять запросы и потребности конкретной группы покупателей. Знание своего сегмента также снизит уровень риска на инвестиции в новое оборудование и новые технологии, так как позволит более точно прогнозировать долю и емкость рынка.

**Сегментация рынка** – это одно из основных направлений маркетинговой деятельности, определяющее характер всего бизнеса. Целью сегментации является выделение целевого рынка и целевого сегмента.

Необходимо не просто определить потребительские группы на рынке, а в найти именно ту целевую группу, которая в условиях современного рынка предпочтет именно ваш товар со всеми его качествами, свойствами и функциями товару конкурентов. Потребность – это базовое понятие в маркетинге, поэтому именно на выявлении и удовлетворении запросов и потребностей вашей целевой аудитории, вашего рыночного сегмента в дальнейшем будут строиться производственная, сбытовая, маркетинговая, коммуникационная стратегии. Успех всего бизнеса во многом будет зависеть от того, насколько точно вы определите свой рыночный сегмент. Это позволит наделять товар конкурентными преимуществами, что станет вашим главным оружием в конкурентной борьбе. Компания может одновремен-

но работать с несколькими сегментами, но для этого придется оценить каждый из них и разработать отдельную стратегию по каждому направлению.

Рассмотрим требования, которые необходимо предъявлять к выбору сегмента на практике.

1. Измеримость выбранного сегмента. Важно, чтобы рыночный сегмент можно было количественно измерить, оценить. К количественным оценкам можно отнести долю сегмента в общей емкости рынка, платежеспособность сегмента.

2. Сегменты должны быть достаточно крупными. Это требование необходимо соблюдать для того, чтобы производство и сбыт вашей продукции, ориентированные на данный сегмент, были рентабельными, т. е. работа с сегментом должна приносить прибыль.

3. Доступность выбранного сегмента для вашей компании. Это требование направлено на возможность организации эффективной сбытовой сети и налаживание коммуникационных каналов. Очень важно, чтобы не было существенных препятствий на пути между производителем и потребителем, а компания могла быть уверена, что целевая группа получает предназначенные для нее рекламные обращения и имеет неограниченный доступ к товару через розничную сбытовую сеть.

4. Активность сегмента. Мало, чтобы потенциальные потребители просто хотели приобрести ваш товар,

важно, чтобы они воздействовали на потребительский спрос и подталкивали компанию к действиям. Это требование позволяет организации получать все большие возможности для увеличения доли и емкости рынка по каждому сегменту, привлекая в них новых потребителей.

Рассмотрим критерии, по которым можно определить целевой сегмент.

1. Емкость выбранного сегмента. Это количественный показатель. Его можно просчитать и обозначить либо в натуральном выражении, либо в процентном. Размер сегмента можно определить по общему числу изделий, проданных за конкретный период времени, по уровню объема продаж за определенный временной отрезок или на всех стадиях жизненного цикла товара, по доле сегмента в соотношении с общей долей рынка, по числу потребителей товаров или услуг. В качестве целевого сегмента для вашей компании может быть выбран сегмент, обладающий наиболее высокими показателями.

2. Доступность сегмента для компании. Под доступностью сегмента следует понимать возможность компании получить доступ к каналам сбыта, посредством которых продукция будет доставляться конечному потребителю. На выбор сегмента будут оказывать влияние такие показатели, как условия транспортировки, складирования и хранения готовой продукции, нали-

чие достаточного числа посредников и торговых точек для распространения товара, мощность уже имеющейся в сегменте рынка сбытовой сети, состояние дорог и наличие подъездных путей. Определение этих показателей позволяет руководству компании принять решение о том, можно ли начинать продвижение товара на рынок в данном сегменте или необходимы дополнительное время и капиталовложения, чтобы сформировать собственную сбытовую сеть либо наладить партнерские отношения с торговыми посредниками. Рекомендуется выбирать после анализа тот сегмент рынка, который по большому числу параметров обладает доступностью для продвижения.

3. Перспективность сегмента. Чтобы определить перспективность выбранного сегмента, нужно выяснить его положение, т. е. является ли сегмент растущим, стабильным или со временем постепенно уменьшается в размерах. Необходимо также сделать прогноз на будущее, чтобы исключить вероятность перепрофилирования в ближайшее время на другой рынок. Рекомендуется выбирать для себя растущие сегменты как более надежные.

4. Рентабельность сегмента. Этот критерий определяет, насколько прибыльной будет работа организации на данном сегменте. Для его определения можно воспользоваться приемами оценки привлекательности бизнеса, т. е. просчитать норму возможной прибыли,

уровень дохода на вложенный капитал, уровень роста прибыли, доходность активов и другие показатели. В любом случае набор финансовых показателей определяется самой компанией, а уже исходя из него делается выбор целевого сегмента.

5. Совместимость выбранного сегмента с рынком конкурентов. Этот критерий показывает уровень защищенности компании от действий ее основных конкурентов. Здесь важно определить: готовы ли конкурирующие фирмы уступить вам часть выбранного вами сегмента? Здесь не обойтись без анализа конкурентов. Он покажет, насколько сильно продвижение ваших товаров сможет затронуть интересы компаний-конкурентов. Если ваши действия по выходу со своим товаром на рынок нанесут конкурентам серьезный удар, то следует ожидать от них ответных действий. Если компания имеет силы и возможности для ведения открытой войны и уверена в своей победе, то можно смело выбирать интересующий ее сегмент. Но если фирма не так уверена в своих силах и есть риск войну проиграть, то лучше переключить свое внимание на другие сегменты, в которых сильные конкуренты не так заинтересованы, а давление с их стороны не будет для компании столь ощутимым и опасным. Для того чтобы правильно определить конкурентную ситуацию в выбранном сегменте, компании необходимо найти ответы на следующие вопросы: 1) Каковы сильные и слабые сто-



роны ваших конкурентов по сравнению с вами? 2) Способны ли ваши конкурентные преимущества обеспечить вам эффективную работу на конкурентном рынке? 3) Какова вероятность появления в сегменте новых конкурентов и кто может ими стать? Ориентироваться по этому критерию нужно в большей степени непосредственно на конкурентные преимущества ваших товаров. Чем больше степень их соответствия потребительским ожиданиям и запросам, тем больше шансов у компании отвоевать значительную часть сегмента у конкурентов.

6. Эффективность работы на выбранном сегменте. Этот критерий показывает, прежде всего, опыт работы на выбранном направлении и способность команды предприятия реагировать на изменения рыночной ситуации. Компания должна будет суметь адаптировать свой продукт под требования сегмента, наделить его такими качествами и свойствами, чтобы он был готов к конкурентной борьбе и смог в ней выжить. Компания должна быть готова к тому, что придется понести дополнительные расходы для эффективной работы на выбранном сегменте, поэтому стоит заранее просчитать, обладает ли фирма необходимыми для этого ресурсами и будет ли от ее действий отдача.

7. Соответствие выбранного сегмента миссии и целям компании. Уже не раз говорилось о том, что вся деятельность компании не должна идти вразрез с ее

основной стратегией. То же касается и выбора целевого сегмента. Направление работы с ним должно совпадать со стратегическими установками компании и ее основными целями.

Не обязательно при выборе целевого сегмента опираться на все перечисленные критерии, но и обосновывать свой выбор только одним из них, тоже не рекомендуется. Можно обозначить для себя несколько критериев, которые кажутся компании наиболее значимыми, и сделать выбор по ним. В любом случае все зависит от специфики бизнеса и стратегии компании. Многие крупные организации способны работать одновременно с несколькими сегментами, опираясь в выборе на сочетание различных критериев.

Для эффективной работы на рынке необходимо обладать как можно большим количеством информации о своих клиентах. Важно точно знать – кто ваш клиент, чего он ждет от вас и чего ему в действительности не хватает. Если компания работает одновременно с несколькими сегментами, то нужно четко понимать разницу между ними. Только на основе полной информации о вашем рыночном сегменте можно понять, почему потребители отдадут предпочтение вашей компании, а не компаниям-конкурентам, что именно они ценят в ваших товарах и в вашей работе. В изучении конкурентов любая информация может стать важной. Это может быть информация о мотивах покупок, потреби-

тельских привычках и предпочтениях, стереотипы, которым доверяют клиенты, их ожидания, степень доверия к определенной информации и каналам ее передачи. Чем больше вы будете знать о своих клиентах, тем лучше вы сможете их понять, и тем больше будет проявляться ваша ориентированность на потребителя.

Результаты исследования ваших целевых сегментов можно использовать в самых разных сферах деятельности организации.

1. Информацию можно использовать при разработке рекламных обращений. Нужно использовать в рекламе именно те мотивы, которые действительно способны подтолкнуть потенциальных потребителей к совершению покупки.

2. Информация о том, какие издания читают ваши потенциальные клиенты, какие каналы смотрят, какие радиостанции слушают, каким источникам больше всего доверяют, поможет правильно выбрать канал для передачи рекламного обращения.

3. Информация о неудовлетворенном спросе поможет скорректировать товарный ассортимент компании.

4. Информация о том, что потребители ждут от компании предоставления им дополнительных сервисных услуг, позволяет наладить эффективную систему сервисного обслуживания. Очень часто именно предоставление компанией дополнительных услуг формирует у потребителей приверженность фирме.

Далее рассмотрим основные методы исследования своих целевых сегментов.

**1. Опрос самих потребителей.** Это самый простой и самый эффективный метод исследования клиентов. Действительно, кто может лучше самих клиентов знать о том, чего они хотят от вашей организации, каких действий ждут от нее? Только сами клиенты. Поэтому проще всего спросить у них самих, что они думают о вашей компании. Для опроса подойдут как ваши реальные покупатели, так и те, кто мог бы ими стать, т. е. потенциальные потребители. Опрос клиентов преследует следующие цели:

- мнение потребителей о вашей компании в целом, о ее имидже;
- степень удовлетворенности потребителей качеством товаров, уровнем сервисного обслуживания, условиями работы компании;
- отношение потребителей к разработанному компанией фирменному стилю;
- потребность в обновлении товарного ассортимента или перечня услуг, предоставляемых компанией;
- довольны ли потребители упаковкой продукции.

Выбор формы анкеты и места проведения опроса зависит от многих факторов. К ним могут относиться цели исследования, специфика самой компании, особенности целевого сегмента. Если клиентами являются организации, то для проведения исследования не-

обходимо договориться с определенными должностными лицами и получить от них разрешение на проведение исследования. Опрос в местах продаж дает много важной информации относительно мнения клиентов о товаре, уровне обслуживания, мотивах совершения покупки, возможности совершения повторной покупки. Опрашивать можно как реальных, так и потенциальных потребителей. Анкета не должна быть слишком объемной, время, затраченное на ее заполнение, не должно превышать 10–15 минут.

В ходе проведения опроса можно получить много самой разнообразной информации о потребителях. Анкетирование также дает возможность лишний раз напомнить о себе. Этот метод является эффективным, но требует специальной подготовки и больших затрат, как времени, так и денег.

**2. Метод фокус-группы.** Это довольно распространенный метод анализа потребителей. Он заключается в том, что из целевой аудитории компании выделяется группа участников, которая в течение нескольких часов рассуждает на заданную тему. Группу возглавляет модератор, который с помощью специальных вопросов направляет обсуждение в нужное компании русло. Информация, получаемая посредством применения фокус-групп, скорее качественная, чем количественная. Она позволяет определить мотивы совершения покупок, потребности и ожидания клиентов. С по-

мощью фокус-группы можно выяснить отношение потребителей к новой упаковке или новому рекламному ролику, выявить их достоинства и недостатки.

Далее полученная информация систематизируется, анализируется, обрабатывается, подводятся результаты. Для того чтобы результаты были более эффективными и точными, рекомендуется один и тот же вопрос обсуждать в нескольких различных фокус-группах.

Этот метод достаточно трудоемкий и дорогостоящий, так для его использования необходимо привлекать специалистов. К подбору участников нужно подходить со всей ответственностью, так как именно их соответствие всем критериям целевой группы будет влиять на точность результатов и реальное отражение действительности. Участники фокус-группы должны быть определенного возраста, иметь схожие потребности, уровень дохода, покупательское поведение. К тому же они должны быть простыми покупателями, не имеющими образования маркетолога и не участвовавшими ранее в других фокус-группах.

**3. Анализ клиентской базы.** Получить информацию о потребителях можно с помощью статистических методов. Для этого нужно вести собственную базу данных о клиентах. В нее может входить информация об объемах закупок, периодичности закупок каждым клиентом, самом распространенном ассортименте закупок, размере прибыли, приносимой каждым клиен-

том. Этот метод более подходит для компаний, работающих с небольшим количеством крупных клиентов. Метод достаточно простой и не требует больших затрат. Достаточно создать базу данных по клиентам и регулярно пополнять ее новой информацией. Анализ клиентской базы данных позволит выявить закономерность, описываемую законом Паретто: 20 % общего количества всех клиентов приносят 80 % прибыли, и наоборот. Этот метод позволяет провести оптимизацию клиентской базы с целью максимизации прибыли, т. е. для клиентов создаются специальные условия, позволяющие увеличить либо периодичность закупок, либо объем продаж.

Анализ базы данных клиентов позволяет составить точный портрет своего целевого сегмента, что дает возможность привлечения в него новых потребителей.

**4. *Опрос собственных сотрудников.*** Большое количество сведений о клиентах компании может дать ее же персонал. Сотрудники, работающие непосредственно с потребителями, могут заполнять специально разработанные для этих целей клиентские карточки, вести базу данных или заполнять специальные формы высказываний клиентов. При работе с клиентами сотрудники должны обращать особое внимание на следующие моменты:

- какие вопросы чаще всего задают клиенты? Эту информацию можно использовать в обучении своих со-

трудников, чтобы они заранее были готовы дать правильный ответ на вопрос клиента. То есть на основе этих вопросов создаются стандартные ответы, очень важные для практического использования, ведь если сотрудник фирмы не может ответить покупателю на заданный вопрос, это негативно отражается на имидже всей компании;

- причины ухода клиента без покупки. Эта информация позволяет выявить слабые места компании, чтобы поработать над ними и по возможности усилить;

- информация об источниках. Очень часто консультанты и менеджеры интересуются у новых клиентов, откуда они узнали о компании. Эта информация показывает, какие каналы продвижения в результате оказались наиболее эффективными и действенными.

Этот метод не представляет никакой сложности. Главное – правильно проинструктировать своих сотрудников, чтобы они не забывали задавать вопросы и записывать полученную информацию.

#### ***5. Установление обратной связи с клиентами.***

Получать обратную связь от своих клиентов несложно. Это автоматически происходит в процессе общения между продавцом и покупателями. Самое главное, чтобы сотрудники компании задавали правильные вопросы, например, интересовались мнением потребителя о товарах или услугах фирмы, о качестве обслуживания. Такие беседы естественны в процессе про-



дажи, поэтому потребители охотно отвечают на подобные вопросы. Нужно только ввести эти мероприятия как обязательное требование при обслуживании клиентов.

**Целевой рынок** – это потенциальный рынок компании, объединенный группой потребителей с похожими покупательскими потребностями и способностями в отношении определенного вида товаров или услуг. Процесс сегментации рынка состоит из нескольких этапов:

- определение принципов сегментации;
- выбор методов сегментации;
- отбор критериев сегментации;
- выбор целевого рынка;
- выбор целевого сегмента;
- позиционирование товара.

Рассмотрим каждый этап более подробно.

**Принципы сегментации.** Маркетологи предлагают применять на практике **пять принципов для проведения успешной сегментации:**

1. **Принцип различия между сегментами.** Принцип означает, что в результате проведения сегментации должны быть выявлены принципиальные различия между группами потребителей. Иначе сегментация будет заменена массовым маркетингом.

2. **Принцип сходства потребителей в одном сегменте рынка.** Принцип означает, что в каждом

отдельно взятом сегменте потребители должны обладать сходными покупательскими потребностями и похожим отношением к конкретному товару. Это необходимо для того, чтобы иметь возможность применять к каждому сегменту единую маркетинговую стратегию и разработать один маркетинговый план для всего сегмента.

**3. Принцип большой величины сегмента.** Принцип означает, что размер целевого сегмента должен быть достаточно большим, чтобы покрыть все издержки и обеспечить компании оптимальный уровень прибыли. При этом необходимо учитывать специфику самой отрасли и емкость рынка, так как этот показатель относителен. Для разных отраслей показатель величины целевого рынка будет различным. Например, для потребительского рынка большой целевой сегмент будет включать в себя десятки тысяч потребителей, а для промышленных отраслей этот же показатель может составить менее сотни покупателей.

**4. Принцип измеримости характеристик потребителей.**

Суть этого принципа состоит в установлении обратной связи между компанией и ее потребителями, чтобы избежать действий вслепую и излишнего распыления финансовых, трудовых и интеллектуальных ресурсов. Этот принцип необходим для проведения маркетинговых исследований по выявлению потребностей

и изучению реакции потенциальных потребителей на программу маркетинга.

**5. Принцип достижимости потребителей.** Этот принцип означает наличие каналов коммуникации, обеспечивающих связь между компанией и потенциальными потребителями. Это такие каналы, через которые фирма будет иметь возможность передать информационное обращение к своему целевому сегменту, провести акцию по продвижению товаров или услуг, рассказать об основных качествах товара, его цене, достоинствах, технических характеристиках. Каналы могут быть самыми разными, например, газеты, журналы, радио, телевидение, наружная реклама. Самое главное – правильно выбрать именно тот канал, через который конкретный целевой сегмент с наибольшей вероятностью получит отправленное ему рекламное обращение.

**Методы сегментации рынка.** Для проведения сегментации необходимо выбрать подходящий для компании метод сегментации. Самыми распространенными методами можно назвать метод группировок и метод многомерного статистического анализа.

**1. Метод группировок** заключается в сегментировании потенциальных потребителей по одному или нескольким признакам. Сначала выделяются самые значимые признаки, по которым в дальнейшем производится последовательная разбивка потребителей на

более мелкие группы. Один из признаков выбирается как системообразующий критерий, затем выделяются подгруппы, в которых этот критерий более значим. Каждый раз разбивка производится на две части, в результате чего получается целый ряд подгрупп потребителей.

2. Широкое распространение в сегментировании получил **метод автоматического детектора взаимодействия**, заключающийся в переборе различных вариантов. Схематически этот метод представлен на рисунке 1:



**Рис. 1.** Схема сегментации по одному признаку

Это пример сегментации по одному признаку. Но для проведения сегментирования рынка можно использовать и многомерную классификацию, когда разбивка происходит одновременно по нескольким критериям. Самым эффективным методом специалисты называют метод кластерного анализа. Он заключается в

объединении потребителей в классы по ряду сходных признаков. Сходство у представителей одного класса должно быть значительно выше, чем сходство представителей разных классов. За основу типизации потребителей можно одновременно брать социальные, экономические, демографические и психологические показатели. Группы, выделенные с помощью этого метода, должны отличаться сходным потребительским поведением и быть устойчивыми во времени и пространстве.

Как показывает практика, однородные потребительские группы, объединенные характерным для них типом покупательского поведения, действительно встречаются довольно часто. Методы многомерной статистики позволяют эти группы выделить и проанализировать. Этот метод дает достаточно точные результаты, позволяющие на их основе составлять эффективные производственные планы и увеличивать уровень сбыта готовой продукции.

***Критерии сегментации рынка.*** Для потребительского и промышленного рынков критерии сегментирования будут различными, поэтому рассмотрим каждый рынок отдельно.

#### ***1. Критерии сегментации потребительского рынка.***

Потребительский рынок представлен товарами конечного потребления, которые приобретаются покупа-

телями для личного пользования. Критерии сегментирования потребительского рынка могут быть региональными, демографическими или критериями жизненного стиля.

**Региональные критерии** – это характерные различия между городами, областями, регионами. Для сегментации компания может использовать одну или несколько особенностей конкретного региона. Стратегии сегментации рекомендуют опираться на географические различия. Выделим основные региональные критерии.

1. **Месторасположение региона.** Этот критерий выражается в таких факторах, как доходы населения, культура региона, социальные ценности, и многих других. Например, один регион может быть более восприимчив к новинкам, а другой, наоборот, более консервативен.

2. **Численность и плотность населения региона.** Выше уже было сказано, что сегмент должен быть достаточно большим, чтобы обеспечить необходимый компании уровень сбыта и покрыть издержки на производство, транспортировку и маркетинг.

3. **Транспортная сеть региона.** Здесь имеется в виду как наличие и количество в регионе общественного транспорта и автомобилей, так и состояние автомагистралей. Регион с ограниченной транспортной сетью будет иметь несколько иные потребности, чем ре-

гион с хорошо развитой транспортной системой.

4. **Климат.** Этот критерий может быть очень значимым для некоторых видов товаров. Например, для компаний, выпускающих кондиционеры или обогреватели, климат может стать решающим критерием выбора регионального рынка.

5. **Структура коммерческой деятельности региона.** Этот критерий ориентируется на жителей региона, рабочих и служащих, а также на туристов и гостей города. Если регион привлекает туристов, то там обычно множество отелей, гостиниц, туристических баз и кемпингов. Промышленные регионы насыщены местами общественного питания, жилые районы богаты универсальными магазинами. В крупных городах обычно строятся целые торговые районы, сочетающие в себе различные магазины и торговые дома. Причем каждый отдельно взятый торговый район или торговый центр имеет свою специфику и свой неповторимый образ, присущий определенному региону.

6. **Доступность СМИ.** Этот критерий способен существенно отразиться на сегментации. Некоторые регионы имеют собственные радиостанции, телевизионные каналы и печатные издания. Это позволяет предприятиям розничной торговли выходить напрямую на свою целевую аудиторию через местные средства массовой информации. Если в регионе нет местных СМИ, это затрудняет продвижение товаров потен-

циальным потребителям. Многие национальные издания, радиостанции и телеканалы сегодня имеют региональные представительства в различных городах, чтобы предоставить регионам возможность продвигать свои товары на местном целевом рынке.

**7. Динамика развития региона.** Разные регионы имеют разную динамику развития. Одни характеризуются ростом, другие стабильностью, третьи падением. В зависимости от ситуации рынки в регионах тоже могут быть неразработанными или насыщенными.

**8. Юридические ограничения в регионе.** В разных городах и регионах для выхода фирмы на рынок существуют определенные юридические барьеры. Компания может сделать выбор: либо не выходить на рынок, либо выходить, но соблюдать правовые требования региона.

**Демографические критерии.** Эти критерии часто являются базовыми в сегментации, так как чаще всего именно они определяют требования потребителей к покупке. Демографические критерии представляют собой персональные характеристики как отдельных людей, так и целых групп. Рассмотрим подробно демографические критерии.

1. Возраст. Этот критерий довольно часто используется в сегментации. Всех потенциальных потребителей можно разделить на детей, подростков, взрослых и пожилых людей.



2. Пол. Этот критерий может быть важным для определенных видов товаров и услуг. Многие товары носят чисто женскую либо чисто мужскую направленность. Например, одежда, косметика, услуги косметолога или парикмахера.

3. Образование. Согласно исследованиям, малообразованные люди чаще всего склонны приобретать известные товары. Это связано с тем, что они мало читают, не любят сравнивать и долго искать лучший вариант, доверяя продвинутым маркам. Люди, имеющие высшее или специальное образование, склонны к исследованиям. Они меньше доверяют рекламе, полагаясь больше на собственный опыт, читают много некоммерческой информации, сравнивают товары в магазинах, отдают выбор лучшему товару, а не более известному.

4. Мобильность. Этот критерий характеризуется частотой смены места жительства потенциальными потребителями. Если человек часто переезжает, то он ориентируется на известные национальные торговые марки и магазины, более склонен доверять рекламе. Потребители, которые долгое время живут на одном месте, склонны доверять личной информации, изучают местные магазины и рынки и отдают предпочтение собственному опыту.

5. Уровень дохода. Всех потребителей можно разделить на группы с высоким, средним и низким уров-

нем дохода. Их финансовые возможности, потребности, покупательские способности и потребительское поведение различны, поэтому в зависимости от того, на какой сегмент ориентируется компания, устанавливается более высокая или низкая цена на товары или услуги.

6. Профессия. Этот критерий также может влиять на сегментацию. Люди разных профессий выбирают для себя различные товары и услуги. Например, строитель выберет для работы джинсы, свитер и рабочие ботинки, а обед принесет с собой в виде бутербродов, а менеджер компании оденется в деловой костюм и туфли, а обедать пойдет в ресторан.

7. Семейное положение. Этот критерий также может повлиять на сегментацию рынка, если компания выпускает товары для холостых или семейных людей. Размер семьи тоже будет иметь немаловажное значение. Сейчас многие компании выпускают товары в экономных больших упаковках, рассчитанных на большую семью.

8. Персонально-демографические профили. Это совокупность сразу нескольких демографических критериев для сегментирования рынка, например пола, возраста и уровня дохода.

**Жизненный стиль потребителей.** Эти критерии определяют повседневную жизнь потенциальных потребителей, то, чем они занимаются в свободное вре-

мя, как предпочитают отдыхать, на что тратят деньги. С помощью этих критериев можно выделять вполне четкие целевые сегменты. Рассмотрим их подробнее.

1. Социальные группы и этапы жизненного цикла семьи. Люди, принадлежащие к разным социальным группам, по-разному совершают покупки. А молодые семьи имеют совсем другие потребности, чем семьи, дети в которых уже взрослые.

2. Интенсивность использования товара. Этот критерий показывает, в каком объеме и как часто потребители покупают товары или пользуются услугами. Очень часто наблюдается такое соотношение потребления: на 20 % потребителей приходится 80 % объема продаж, и наоборот.

3. Прежний опыт использования потребителями товаров или услуг. Покупательское поведение людей, ранее имевших опыт использования товара, может существенным образом отличаться от покупательского поведения новичков. Согласно этому критерию можно выделить три целевых сегмента: непользователи, потенциальные пользователи и регулярные пользователи. Потребности этих сегментов будут различными, это нужно учитывать.

4. Приверженность торговой марке. Она может проявляться в трех видах: полная приверженность, определенная приверженность и отсутствие приверженности. При отсутствии приверженности к определенной

торговой марке потребитель с легкостью пробует новинки, часто совершает покупки на распродажах, выбирает случайные марки товаров. При определенной приверженности потребитель отдает предпочтение не одной, а сразу нескольким торговым маркам. Он может сделать выбор в пользу одной из них, если на товар этой марки будет скидка. Однако его мало привлекают новые торговые марки. Полная приверженность означает предпочтение товаров только одной торговой марки. Он не откажется от нее, даже если фирмы, производящие аналоги, предлагают большие скидки.

5. Типы личности. Разные типы личности имеют разное поведение не только в жизни, но и при совершении покупок. Можно использовать различные классификации для сегментации рынка. Например, можно разделить потребителей на интровертов и экстравертов, трудно поддающихся убеждению и легко поддающихся. Экстраверты часто совершают импульсивные покупки, склонны пробовать новинки, интроверты, наоборот, консервативны и систематичны в своем выборе. Легкоубеждаемые потребители доверяют рекламе и другим методам продвижения, они с легкостью совершают покупки при личных продажах и других интенсивных способах сбыта. Трудноубеждаемые люди скептически относятся к рекламе и часто совершают покупки в специализированных магазинах.

6. Отношение к компании. При сегментации по это-

му критерию выделяют нейтральное отношение к компании, положительное отношение и отрицательное отношение. В первом случае потенциальные потребители слышали о компании и ее торговой марке, но ничего о ней не знают. Для воздействия на этот сегмент необходимы убедительные мероприятия по продвижению и донесение до потребителей максимума информации о товарах. При положительном отношении потребители уверены, что товары, производимые данной компанией, являются самыми лучшими. Здесь достаточно подкрепляющей рекламы и личных контактов с покупателями. Негативное отношение изменить очень сложно, порой практически невозможно. Если компания все же решает атаковать этот сегмент, то ей необходимы серьезные улучшения, как товара, так и образа самой компании. Но в большинстве случаев целесообразно игнорировать этот сегмент рынка и сосредоточить усилия на первых двух.

7. Мотивы совершения покупки. У разных людей могут быть разные мотивы для совершения покупки. С помощью этого критерия можно выделить сегменты преимуществ.

8. Важность покупки. Например, для человека, живущего в пригороде, покупка автомобиля будет более важной, чем для городского жителя, которому доступен общественный транспорт. А для жителей южных городов, где даже зимой стоит жаркая погода, приобре-

тение кондиционера будет важнее, чем для жителей севера.

Сочетание при сегментации различных видов критериев позволяет более точно и подробно определить и проанализировать свою целевую аудиторию.

## ***2. Критерии сегментации промышленного рынка.***

**Промышленный рынок** – это рынок, потребителями которого являются организации, а товары приобретаются для использования в дальнейшем производстве. Критерии сегментации промышленного рынка могут быть схожими с критериями сегментации потребительского рынка. Можно использовать и демографические критерии, и факторы стиля жизни, и региональные характеристики фирм-производителей. Все эти критерии можно положить в основу сегментации промышленного рынка.

Но у сегментации промышленного рынка есть и свои внутренние критерии, которые можно разделить на пять групп.

**1. Среда.** К этой группе критериев относится географическое положение организации, размер компании-производителя, сектор промышленности.

**2. Рабочие характеристики.** К этим критериям можно отнести все виды ресурсов, используемых в производстве, – технические, финансовые, применяемая технология производства и способы использова-

ния данного вида товара.

**3. Методы закупки.** Сюда относится общая политика закупок предприятия, критерии закупки, наличие иерархической структуры и центра совершения закупок, связи между покупателем и продавцом.

**4. Ситуационные факторы.** Здесь можно говорить о размере и срочности выполнения заказа, области применения товаров.

**5. Личные качества покупателей.**

Сегментацию промышленного рынка целесообразно начинать с выделения внешних критериев, так как они более доступны для исследования и более стабильны. Их проще определить. Затем можно углубляться во внутренние критерии. Самыми значимыми критериями в процессе сегментации промышленного рынка можно считать, пожалуй, тип производства и назначение промышленных товаров, а также функции этих товаров в процессе производства, т. е. являются ли они основным оборудованием, вспомогательным оборудованием либо используются в качестве сырьевых материалов и комплектующих изделий.

Следующим этапом процесса сегментации рынка является собственно выбор целевого рынка.

**Выбор целевого рынка** – это один из самых важных этапов сегментации. По-другому его называют **макросегментацией**. Стратегия сегментации рынка должна следовать изначально миссии компании, кото-

рая, как правило, имеет четкую ориентацию на потребителя. Необходимо ответить на три фундаментальных вопроса: «Чем занимается компания?», «Чем ей нужно заниматься?» и «Чем ей заниматься не следует?». Из ответов на эти вопросы вытекает основное понятие целевого рынка компании, который представляет собой большую группу потребителей, имеющих похожие потребности и мотивации к совершению покупки и обеспечивающие компании благоприятные маркетинговые возможности.

Целевой рынок можно определить по трем измерениям:

- технологическое, определяет технологии, с помощью которых можно удовлетворить потребности покупателей;
- функциональное, описывает функции, которые рынок должен удовлетворить;
- потребительское, определяет группы потребителей, потребности которых рынок удовлетворяет.

С помощью этого подхода можно выделить три различных рыночных структуры: отрасль, технологический рынок и товарный рынок.

**Отрасль** не зависит от функций и групп потребителей. Она определяется технологией производства, поэтому ориентирована прежде всего на предложение, а не на спрос. Эта категория лучше всего подходит для ситуации, когда высока однородность функций и по-



ребительских групп на рынке.

Рынок технологий представляет совокупность технологий, удовлетворяющих только одну функцию и потребности только одной группы потребителей. Здесь существует одна базовая потребность, на удовлетворение которой направлено множество взаимозаменяемых технологий. К технологическому рынку обычно обращаются для выбора направления исследовательской работы и новых разработок.

**Товарный рынок** – это совокупность группы потребителей и набора функций, основанных на одной технологии. Товарный рынок призван отвечать реальностям спроса и предложения.

После определения с выбором целевого рынка компании нужно выбрать стратегию охвата рынка. По каждому отдельному сегменту проводится анализ конкурентоспособности, затем выбирается одна из стратегий.

1. Стратегия концентрации. Область деятельности компании достаточно узкая, как в отношении товаров, так и функций и потребительской группы.

2. Стратегия функционального специалиста. Компания специализируется на одной функции, но работает со всеми потребительскими группами на рынке, которые заинтересованы в предлагаемой компанией функцией. Например, компания, специализирующаяся на перевозках грузов.

3. Стратегия специализации по клиенту. Компания работает только с одной группой клиентов, но предлагает им широкий спектр товаров и услуг, выполняющих множество дополнительных функций. Например, компании, выпускающие больничное оборудование.

4. Стратегия селективной специализации. Это своего рода диверсификация производства, т. е. компания выходит на различные рынки с различными товарами.

5. Стратегия полного охвата. При выборе этой стратегии компания предлагает полный ассортимент и работает со всеми группами потребителей.

На практике в большинстве случаев компании выбирают стратегию охвата целевого рынка, основываясь только на двух измерениях – функциях и потребительских группах, так как технология на предприятии чаще всего используется только одна. Эта технология обычно и определяет его отраслевую принадлежность.

Выбрав целевой рынок, его необходимо сегментировать более детально. Рассмотрим далее **микросегментацию**, или выбор целевого сегмента. Критерии сегментации можно использовать те же, что и для сегментации рынка. Рассмотрим более подробно стратегии охвата целевого сегмента.

1. Стратегия недифференцированного маркетинга. Эта стратегия заключается в экономии на производственных затратах, сбыте и рекламе, так как все различия между сегментами одного рынка игнорируются.

2. Стратегия дифференцированного маркетинга. При выборе данной стратегии все маркетинговые программы адаптируются под каждый сегмент рынка. В зависимости от выбранного сегмента компания применяет подходящую ему ценовую, сбытовую и коммуникационную стратегию. Определяется чувствительность к цене в каждом сегменте и исходя из этого устанавливаются различные розничные цены.

3. Стратегия концентрированного маркетинга. Компания сосредотачивает все свои усилия на работе с одним или несколькими сегментами на рынке и удовлетворении их потребностей. Стратегия может быть основана только на одной функции или только на одной особой группе потребителей.

Выбор стратегии может зависеть от числа потенциальных сегментов на рынке и ресурсов самой компании. При ограниченных ресурсах предприятия оптимальным вариантом будет стратегия концентрированного маркетинга.

**Позиционирование товара.** Это последний этап в процессе сегментации рынка. Под позиционированием нужно понимать оптимальное размещение товара на рынке, создание для него благоприятного имиджа, наделение его конкурентоспособностью. При помощи позиционирования товар разрабатывается и продвигается на выбранный рынок. Именно с помощью позиционирования потенциальным покупателям внушает-

ся, что данный товар создан именно для них и способен удовлетворить их потребности. Рассмотрим основные стратегии позиционирования товара:

- позиционирование на основе уникального качества товара;
- позиционирование на основе выгоды от покупки товара и его использования;
- позиционирование на основе решения потребительских проблем;
- позиционирование на основе особого метода использования продукции;
- позиционирование на основе конкурентных преимуществ;
- позиционирование, ориентированное на определенную потребительскую аудиторию.

Позиционирование в целевом сегменте связано с выявлением конкурентных преимуществ товара и удовлетворением специфических покупательских потребностей и направлено на формирование позитивного имиджа, как самого товара, так и компании-производителя.

## ГЛАВА 3. АНАЛИЗ РЫНКА И КОНКУРЕНТОВ

### 3.1. Анализ конкурентов в зависимости от целевой аудитории

Анализ деятельности конкурентов позволяет выявить их сильные и слабые стороны, сравнить их со своими и подобрать наиболее результативную для себя стратегию. Анализ конкурентов необходимо проводить всегда перед началом любой деятельности. В первую очередь нужно определить, *кто является вашим непосредственным конкурентом*. Уже только это может дать руководителю компании массу полезной и важной информации. Выходя на новый рынок, обойтись без анализа конкурентов просто невозможно. Исследование поможет не только определить преимущества и недостатки ваших противников на рынке, но и позволит просчитать перспективы их развития на ближайшее будущее. Оперативная информация о конкурентах, об их продукции и услугах позволит компании быстро реагировать на изменения внешней среды для защиты своей доли рынка.

Анализ конкурентов проводится отдельно для каждого участника рынка. По результатам исследования делается сравнительный анализ всех конкурентов, выявляются сильные и слабые стороны каждого из них и даются рекомендации по повышению конкурентоспособности организации.

**Главные моменты**, на которые нужно обращать пристальное внимание при анализе конкурентов, – это их цели и стратегии, слабые стороны, которые можно обратить против них, обеспеченность ресурсами, финансовыми и людскими, а также руководство компании и уровень корпоративной культуры. Как правило, собрать о конкуренте всю необходимую информацию довольно сложно, а иногда просто невозможно. Американский ученый М. Портер предложил **использовать для анализа конкурентов схему, состоящую из четырех пунктов**<sup>1</sup>:

- цели конкурентов на будущее;
- текущие стратегии;
- представление о себе;
- возможности.

Анализ деятельности конкурентов – достаточно трудоемкое и сложное занятие, требующее значительных усилий и времени. Информация собирается из раз-

---

<sup>1</sup> Портер Майкл Э. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и деятельности конкурентов / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

ных источников, систематизируется, обрабатывается. Всю **информацию о конкурентах** можно разделить на **две группы**.

1. **Количественная информация.** Эта информация является наиболее объективной. Чтобы собрать ее, нужно постараться найти ответы на несколько вопросов. Какая мотивация у ваших конкурентов? Какие цели на будущее они преследуют? Как ведет себя конкурент? Какие стратегии конкурентной борьбы он использует? Как он сам оценивает свое положение в отрасли? Какие его сильные и слабые стороны?

2. **Качественная информация.** Все виды деятельности очень индивидуальны, поэтому качественные характеристики напрямую зависят от того, кто этой деятельностью занимается. Качественная информация является субъективной. Собрать такую информацию можно используя отзывы клиентов, пользующихся услугами конкурентов, оценки специалистов или экспертов.

Проведя анализ конкурентов, можно выявить **несколько моментов их деятельности**.

1. **Анализ количественной информации.**

- организационно-правовая форма компании-конкурента;
- численность ее персонала;
- активы компании;
- источники средств;

- уровень объема продаж;
- доля на рынке;
- рентабельность деятельности компании;
- руководящий состав;
- наличие собственной филиальной сети и ее размер;
- перечень предоставляемых услуг;
- стоимость услуг;
- затраты на рекламу.

## **2. Анализ качественной информации:**

- имидж конкурента, его деловая репутация;
- известность компании;
- опыт работы на рынке;
- частота возникновения конфликтных ситуаций;
- приоритеты;
- гибкость и мобильность выбранной маркетинговой стратегии;
- эффективность стратегии;
- частота разработки и вывода на рынок товарных новинок;
- ценовые стратегии;
- сбытовые стратегии;
- стратегии продвижения;
- мероприятия по маркетингу;
- уровень сервиса;
- дополнительные услуги;
- постоянные клиенты, приверженцы компании;



- реакция компании на рыночные изменения.

Как уже говорилось, анализ деятельности конкурентов позволяет выявить сильные и слабые стороны конкурентов, их предпочтения. Анализ поможет предугадать реакцию конкурентов на рыночные изменения, выявить входные барьеры рынка, а также покажет ваши перспективы в конкурентной борьбе.

Для большей наглядности все полученные в результате исследования данные рекомендуется свести в **конкурентную карту рынка**. Она позволяет классифицировать всех конкурентов, согласно занимаемой ими рыночной позиции. Конкурентную карту можно строить, используя **два показателя**:

- доля рынка;
- динамика доли рынка.

Согласно занимаемой рыночной доле, все организации можно поделить на **лидеров и аутсайдеров**, а также компании с сильной и слабой конкурентной позицией. Но нельзя забывать о том, что рынок динамичен, поэтому оценка такого показателя, как доля рынка, подвержена частым изменениям. Это надо учитывать и **классифицировать конкурентов по скорости улучшения или ухудшения конкурентной позиции на рынке следующим образом**:

- компании с улучшающейся конкурентной позицией;
- компании с быстро улучшающейся конкурентной

позицией;

- компании с ухудшающейся конкурентной позицией;
- компании с быстро ухудшающейся конкурентной позицией.

Конкурентная карта выстраивается путем пересечения этих двух классификаций. Она позволяет реально оценить возможность использования конкурентных преимуществ и методы борьбы с давлением конкурентов. Самыми сильными конкурентами, согласно конкурентной карте, будут являться компании, занимающие место лидеров рынка, и компании с быстро улучшающейся конкурентной позицией. Самыми слабыми будут, соответственно, аутсайдеры с быстро ухудшающейся конкурентной позицией.

Для составления более точной конкурентной карты можно ввести **показатель стабильности рыночных долей**. Он показывает степень приверженности потребителей к компании. Это уточняющий показатель, позволяющий наиболее объективно распределить компании по классификационным группам.

Определение статуса конкурирующих фирм позволяет раскрыть конкурентную ситуацию на рынке, выявить доминирующие компании, определить круг ближайших конкурентов и оценить свое положение среди участников рынка. Это поможет компании вплотную подойти к разработке маркетинговой стратегии, которая позволит достичь ей конкурентных преимуществ и

занять выгодную позицию на рынке.

Для **определения внешних возможностей и опасностей**, с которыми компания может встретиться на рынке, американский ученый Портер<sup>2</sup> предложил использовать модель пяти сил. Чем больше эти силы давят на компанию, тем ограниченной ее возможности, тем меньше влияния она имеет на рыночную цену и способность увеличивать свои доходы. С помощью удачно выбранной стратегии компания может воздействовать на эти силы и оборачивать их в свою пользу.

**Первая сила Портера** – это риск входа потенциальных конкурентов. Эта сила создает опасность для компании потерять часть прибыли. Нужно оценить этот риск и, если он невелик, компания может увеличить свои доходы за счет увеличения цены на свои товары. Этот фактор зависит напрямую от высоты **входного барьера**. Чем дороже стоимость входа в отрасль, тем ниже риск появления в ней новых участников. У входных барьеров есть **три основных источника**.

1. **Лояльность по отношению к торговой марке**. Чем выше приверженность покупателей к существующей марке, тем сложнее новичкам завоевать свою долю на рынке. Чтобы достичь высокого входного барьера, компании должны вкладывать в свои мар-

---

<sup>2</sup> Портер Майкл Э. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и деятельности конкурентов / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

ки значительные инвестиции.

**2. Преимущества по издержкам.** Если существующим на рынке компаниям удастся снизить свои издержки, то новым компаниям будет очень сложно достичь их уровня и выйти со своим товаром на рынок.

**3. Экономия за счет масштаба производства.** Этот источник подходит для крупных компаний. При увеличении масштабов производства стандартизированной продукции можно снизить издержки за счет скидок от поставщиков сырья и материалов, уменьшить рекламные расходы из расчета на единицу продукции. Для новых участников рынка это создаст дополнительные трудности.

**Вторая сила Портера** – это соперничество среди существующих на рынке компаний. На эту силу могут повлиять *три фактора*.

**1. Структура конкуренции в отрасли.** Соперничество на рынках с фрагментарной конкуренцией, олигополией или монополией существенным образом различается. Вход в отрасли с фрагментарной конкуренцией относительно легок, поэтому для компании на таком рынке гораздо больше потенциальных угроз, чем возможностей. Если отрасль консолидирована, то компании в ней в основном большие. Все их действия напрямую воздействуют на долю рынка конкурентов, вызывая ответную реакцию. Если компания может вести ценовую войну – это ее главное преимущество. В то же

время все конкуренты стремятся конкурировать по качественным характеристикам, стараясь избегать провокации конкурента начать ценовую атаку.

2. **Спрос.** Чем выше спрос на рынке, тем ниже уровень конкуренции. При высоком уровне спроса все компании в отрасли имеют возможность предложить потребителям свои товары, так как потребитель испытывает в них потребность. При уменьшении спроса конкуренция на рынке ужесточается. Нет возможности дальнейшей эмансипации на свободные рыночные сегменты. Компании активизируют свою деятельность с целью отобрать долю рынка друг у друга.

3. **Высота выходных барьеров в отрасли.** Если в отрасли существуют высокие выходные барьеры, то при снижении спроса это становится серьезной опасностью для компаний. **Выходные барьеры** – это те факторы, которые заставляют компанию оставаться в отрасли, даже если ее доходы ничтожно малы. К таким факторам можно отнести безальтернативность использования оборудования, т. е. при выходе из отрасли его нужно списывать, а все инвестиции в него будут безвозвратно потеряны. Размеры выплат уволенным рабочим часто не позволяют компаниям свернуть производство. Экономическая зависимость от определенной отрасли, т. е. отсутствие диверсификации, часто удерживает фирму от выхода.

Так же как и у товара, у каждой отрасли есть свои

стадии жизненного цикла. Конкуренция на этих стадиях по-разному влияет на компании, входящие в отрасль. На стадии роста отрасли конкурентные силы ослабевают. Компании имеют возможности захватывать новые сегменты рынка, увеличивать рыночную долю. Когда рост отрасли замедляется, велика угроза ценовой конкуренции среди конкурирующих фирм. На стадии зрелости эта угроза несколько уменьшается за счет того, что лидеры приходят к ценовому согласию. Прибыль компаний на этой стадии самая высокая. Здесь на первый план выходят методы неценовой конкуренции. Большие возможности получают компании, использующие товарную дифференциацию. На стадии спада снова появляется угроза ценовых войн. Конкуренция возрастает особенно сильно, если в отрасли существуют высокие выходные барьеры.

**Третья сила Портера** – это возможность покупателей торговаться. Компании работают для удовлетворения покупательских потребностей, поэтому напрямую зависят от своих клиентов. Слабые покупатели позволяют компаниям повышать цены и увеличивать прибыль. Сильные покупатели способны оказывать на организации давление в области улучшения качества и сервиса, заставляя их вести ценовые войны. **Есть несколько ситуаций, когда покупатели действительно представляют собой мощную силу, оказывающую давление на компании:**

- отрасль представлена множеством небольших компаний, а покупателей мало и они большие;
- потребители закупают товары большими партиями;
- главным критерием принятия решения о покупке является минимальная в отрасли цена;
- от потребителей зависит вся деятельность отрасли;
- покупатели используют угрозу вертикальной интеграции.

**Четвертая сила Портера** – давление со стороны поставщиков. Она представляет собой угрозу того, что поставщики увеличат цены на сырье и материалы. Это автоматически увеличит издержки, что приведет к снижению объема выпускаемой продукции и потере части прибыли. Особо угроза возрастает, если поставляемые материалы не имеют заменителей или переключение на другие источники сырья влечет слишком большие затраты для компании.

**Пятая сила Портера** – это угроза появления продуктов-заменителей. Это серьезная угроза, способная ограничивать цены и влиять на уровень прибыли компаний в отрасли. Однако если заменяющих товаров немного, используя определенную стратегию, можно превратить этот фактор в возможности и увеличить прибыль за счет повышения цены.

Все компании в отрасли можно *разделить по*

**стратегическим группам.** Они могут быть объединены по самым различным признакам: широте товарного ассортимента, каналам товародвижения, сервисному обслуживанию, качеству продукции, методам ценообразования. Отрасль может содержать одну группу компаний с аналогичным стратегическим подходом к рынку или их может быть несколько.

Для определения стратегических групп конкурирующих фирм в отрасли строится **карта стратегической группировки**. Для этого все конкурентные характеристики идентифицируются с компанией. Это могут быть цены, качество, география деятельности, ассортимент, степень интеграции и многое другое. Затем выбирается пара характеристик и выстраивается двухкоординатный график. Каждая из конкурирующих в отрасли компаний попадает в одну из стратегических областей, определяется и сравнивается их доля рынка в общем объеме продаж по отрасли. Таким образом, получается двухмерная карта стратегической группировки.

Чтобы правильно построить карту, нужно **соблюдать несколько правил**. Например, выбранные переменные должны отражать самые существенные различия конкурентов, а площади обозначений компаний – их относительные доли рынка.

Если важных переменных больше двух, рекомендуется строить несколько карт.

Чем ближе на графике расположены стратегические



группы, тем выше между ними конкуренция. Те компании, которые попадают в одну группу, являются друг для друга основными конкурентами. Дальше по рангу следуют те, которые располагаются ближе всего. Важно знать, какую стратегию используют ближайшие конкуренты. Только в этом случае можно изучить их поведение на рынке и сделать предположения об их следующих ходах. Эти знания помогут руководству компании сориентироваться в собственных действиях, выбрать правильную стратегию и успешно вести конкурентную борьбу.

Для *идентификации стратегии конкурентов* можно выделить несколько областей конкуренции: локальная, региональная, национальная, многонациональная, глобальная. В соответствии с областью определяются стратегические претензии каждого конкурента. К претензиям можно отнести стремление к абсолютному лидерству в отрасли, гонка за существующим лидером с целью занять его место, вхождение в лидерскую пятерку или десятку по отрасли, поднятие по рангу на одну или две ступени, борьба против конкретного конкурента с целью превзойти его позиции, сохранение существующей позиции на рынке, выживание. Исходя из поставленных целей, компании выбирают для себя одну из моделей конкурентного поведения. Некоторые ведут агрессивную экспансию и очень часто нападают на конкурентов, некоторые вынуждены толь-

ко защищаться, лидеры стараются комбинировать защиту и нападение. Сильные и решительные компании отличаются агрессивным и рисковым поведением, более осторожные предпочитают быть консервативными и последовательными в своих действиях. Определив эти показатели, можно выявить, какую стратегию использует каждый конкурент: стремится ли он к лидерству, концентрируется на определенных рыночных нишах или ведет преследования на основе диверсификации по качеству, уровню сервисного обслуживания, имиджа или другим показателям.

Чтобы реально оценить позицию компании на конкурентном рынке, нужно **акцентировать внимание на внешних возможностях и постараться улучшить свое положение.**

Конкуренты, ведущие агрессивную политику на рынке, часто могут стать источниками новых стратегических инициатив. Те фирмы, которые стараются сохранить свои существующие позиции, редко меняют стратегии, лишь иногда что-то добавляют. Слабые соперники довольно часто переходят от защиты к нападению и обратно. Они пребывают в постоянном поиске свежих идей. Иногда руководителю компании бывает полезно представить себя на месте менеджеров конкурирующих фирм. Это позволяет более точно предугадать их возможные действия.

Далее рассмотрим **основные типы ключевых**

**факторов конкурентного успеха**, идентификация которых является важным моментом в разработке стратегии.

1. **Факторы, связанные с технологией.** Они определяют компетентность компании в научных исследованиях, способности к инновациям в продукции и производственных процессах. Немаловажную роль здесь играют эксперты в области определенной технологии.

2. **Факторы, связанные с производством.** К ним относится низкая затратность производства, например, экономия на масштабе или накопление производственного опыта; качество и высокая фондоотдача; географическое положение производственных цехов, влияющее на величину издержек производства; квалификация персонала и производительность труда; гибкость производства, способность быстро реагировать на изменения.

3. **Факторы, связанные с распределением.** К ним можно отнести наличие собственной торговой сети или надежной дистрибьюторской сети. Скорость доставки также будет иметь немаловажное значение.

4. **Факторы, связанные с маркетингом:** четкая ориентация на покупательские потребности, удачный дизайн товара и удобная притягательная упаковка, широкий товарный ассортимент, высокий уровень сервиса, гарантии и послепродажное обслуживание, прове-

ренные способы продаж.

5. **Факторы, связанные с квалификацией.** Это наличие талантливых специалистов в штате в области проектирования, технологии, контроля качества, способность компании к инновациям, разработке «ноу-хау», незаурядные креативщики и рекламщики, умеющие быстро выводить на рынок новые товары.

6. **Факторы, связанные с возможностями организации.** Использование новейших информационных систем, гибкость организации, динамичность и мобильность, способность быстро реагировать на изменяющиеся условия рынка, способность управления «ноу-хау».

7. **Другие ключевые факторы успеха.** К ним можно отнести положительный имидж компании и доброе имя, позиционирование себя как лидера отрасли, удобное месторасположение организации, вежливый обслуживающий персонал, низкие издержки производства, патентная защита, быстрый доступ к финансовому капиталу.

Анализ конкурентов можно объединить с **анализом привлекательности отрасли**. Нужно помнить, что любой анализ и исследования не являются типовыми и стандартными. К любому анализу нужен творческий подход. Это касается как постановки исходных данных, так и толкования результатов. Нельзя забывать и о динамике рынка. Постоянные изменения рыночных ситу-

аций требуют периодического повторения исследований, внесения корректировок в результаты и пересмотра стратегии.

## 3.2. SWOT-анализ

**SWOT-анализ** – это аббревиатура, означающая: strengths – сильные стороны, weaknesses – слабые стороны, opportunities – возможности, threats – угрозы. Именно эти показатели лежат в основе исследования, с которого начинается стратегический маркетинг. Помимо этих показателей SWOT-анализ включает в себя анализ ситуации внутри самой компании и на рынке, а также изучение внешних факторов, оказывающих влияние на деятельность организации.

SWOT-анализ – это самый распространенный вид **маркетингового исследования**. Именно с него начинается изучение ситуации на рынке. SWOT-анализ позволяет выявить сильные и слабые стороны – как свои, так и конкурента, а также оценить возможности и угрозы рынка. Исходя из проведенного исследования, делается вывод о том, какую стратегию должна выбрать для себя компания, в каком направлении она должна двигаться, какой сегмент рынка выбрать, как распределить свои ресурсы.

Данные, полученные в результате SWOT-анализа, необходимо свести в таблицу, и на ее основе просчитать все возможные варианты развития бизнеса с учетом использования своих сильных сторон и возмож-

ностей изменения внешних факторов. SWOT-анализ позволяет уменьшить возможные риски, связанные с потерей прибыли, уменьшением доли рынка, банкротством.

SWOT-анализ, на первый взгляд, кажется очень простым. Составить его может любой менеджер компании, которых знаком с ее деятельностью и имеет представление о ситуации на рынке. Но такая простота иногда может привести к поспешным, двусмысленным и далеким от истины выводам, что способно направить компанию по ложному пути. Делая SWOT-анализ, нельзя забывать об **объективности**. Нужно использовать только проверенную и самую свежую информацию.

Для того чтобы избежать ненужных ошибок и промахов, при составлении SWOT-анализа необходимо **учитывать несколько правил**.

1. Для каждой сферы деятельности, для каждого сегмента рынка нужно осуществлять отдельный SWOT-анализ. Многие компании пытаются провести общий анализ по предприятию, включая в матрицу слишком много элементов, охватывающих весь бизнес. Такой анализ не принесет много пользы, если менеджеру требуется конкретная информация по каждому отдельному сегменту. В этом случае необходимо выявлять сильные и слабые стороны, возможности и угрозы по каждому направлению.

2. Нужно понимать различия между внутренними и внешними элементами матрицы. Сильные и слабые стороны относятся к внутренним элементам, поэтому подконтрольны компании. Возможности и угрозы – внешние факторы рыночной среды. На них компания влиять не может, поэтому вынуждена под них подстраиваться.

3. Определяя сильные и слабые стороны, необходимо избегать субъективности. Сильные и слабые стороны должны быть таковыми в глазах потребителя и рассматриваться в контексте конкурентного рынка. То есть качество товара можно считать силой, если оно делает товар конкурентоспособным и позволяет ему лучше продаваться. Сильных и слабых сторон у компании может быть очень много. Иногда бывает непонятно, на что стоит опираться, какие из них главные. Поэтому, выявив силу и слабости компании, есть смысл проранжировать их по степени важности в сознании потребительской аудитории.

4. Объективность в составлении SWOT-анализа необходима. Конечно, его может составить и один человек, но результат в этом случае не будет точным и глубоким. Нужно использовать максимально больше источников информации. Групповая дискуссия сотрудников компании, обмен идеями и мнениями позволит рассмотреть ситуацию со всех сторон и не упустить многие важные моменты. SWOT-анализ должен основываться



ваться на реальных, объективных фактах и точных исследованиях, а не на желаниях руководителя компании.

5. Чем точнее формулировки, тем больше пользы принесет компании анализ. Размытые, пространные, наполненные двусмысленностью заявления ничего не значат для потребителя. Если покупатель не понимает смысла обращения к нему компании, то он просто игнорирует его. Если элемент матрицы слишком сложен для понимания, имеет смысл разбить его на несколько простых и более точных. Нельзя забывать о том, что сильные стороны должны быть значимыми в первую очередь для потребителя, поэтому входить в SWOT-анализ должны только те элементы, которые важны для рынка. Проанализируйте все заявленные моменты и оставьте только те, которые способны принести компании пользу. Не перегружайте матрицу никому не нужными заявлениями.

Сильными и слабыми сторонами компании могут выступать самые разные элементы. Каждый SWOT-анализ уникален, поэтому набор элементов может варьироваться в зависимости от ситуации. Причем один и тот же элемент в одном случае может выступать в качестве силы компании, а в другом быть ее слабостью.

**К внутренним элементам матрицы SWOT-анализа** можно отнести составляющие маркетинговой деятельности, такие как сам продукт с его характери-

ками, цена товара и стратегии ценообразования, мероприятия по продвижению, маркетинговая информация, уровень обслуживания персонала и дополнительные сервисные услуги, методы распределения товара, дистрибьюторская сеть, позиционирование торговой марки. Инновации, инжиниринг и интенсивность разработки новых продуктов с последующим продвижением их на рынок могут выступать в качестве сильной или слабой стороны. Чем лучше связь между техническим отделом и отделом маркетинга в компании, тем весомее будут эти элементы в SWOT – анализе. Также к внутренним элементам могут относиться производство, сделки, обработка заказов, сбыт, предпродажная подготовка и послепродажное обслуживание. Большое значение имеют организационная структура компании, условия труда, квалификация персонала, заработная плата, возможности карьерного роста, обучение и мотивация сотрудников, текучесть кадров, социальный пакет. Все эти элементы напрямую влияют на внедрение маркетинговой стратегии и процветание бизнеса. Ну и, конечно, первостепенное значение имеет наличие ресурсов. Они оказывают влияние на способности компании бесперебойно работать на рынке и получать от своей деятельности максимальную прибыль.

В зависимости от того, на каком уровне находятся в компании эти элементы, как они соотносятся с анало-

гичными элементами конкурентов и воспринимаются потребителями, их относят к сильным или слабым сторонам организации. **Плюс внутренних факторов** в том, что многие слабые элементы можно превратить в сильные. С элементами внешней среды это сделать не возможно, так как они не подвластны компании, не поддаются ее влиянию. Компания должна знать их, учитывать и сама под них подстраиваться.

К **элементам внешней среды в матрице SWOT-анализа** относятся возможности и угрозы. Перечислим самые важные элементы, **которые оказывают самое непосредственное воздействие на деятельность организации.**

1. **Законодательство.** Все компании осуществляют свою деятельность в рамках закона, которого они должны неукоснительно придерживаться. Законодательные акты, регулирующие предпринимательскую деятельность, действия властей в области исполнительной политики, антимонопольное регулирование рынка – вот внешние элементы, которые должны быть включены в матрицу SWOT-анализа.

2. **Культура и общественное мнение.** Это может быть давление, оказываемое недовольными покупателями на компанию, если ее деятельность воспринимается ими как недопустимая.

3. **Технологические силы.** Технологии не стоят на месте. В современном обществе технологический про-

гресс движется очень быстро. Последние разработки ученых могут содействовать компании в достижении поставленных целей, а могут, наоборот, отбросить организацию на несколько шагов назад, сделав производимый ею продукт морально устаревшим.

4. **Экономическая ситуация.** Общее состояние экономики на рынке оказывает непосредственное влияние на работу компании, так как именно под воздействием экономической ситуации формируется спрос на определенные товары, платежеспособность населения и манера тратить деньги.

5. **Конкуренция.** Конкуренция – это всегда угроза, поэтому этот пункт заслуживает особого внимания компании при проведении SWOT-анализа. Врага нужно знать в лицо, поэтому конкурентов нужно изучить более тщательно. В матрицу выводятся такие показатели, как интенсивность конкуренции на рынке, вероятность появления в ближайшее время новых конкурентов в отрасли, влияние на спрос товаров заменителей, конкурентоспособность, насыщенность рынка, т. е. насколько удовлетворена потребность покупателей в определенном товаре.

Для каждого отдельного сегмента или рынка **целесообразно выводить свою таблицу**. Не стоит смешивать все элементы по всей деятельности организации. Это будет слишком громоздко и размыто. В SWOT-анализе важна конкретика. Не стоит включать в

него все возможные элементы. Гораздо показательнее будет ограничиться только теми, которые действительно оказывают большое влияние на деятельность компании. После выявления элементов по всем четырем категориям их необходимо проранжировать в порядке значимости по убыванию. То есть на первом месте будут стоять самые сильные элементы, затем менее значимые. Нельзя забывать об объективности, ведь SWOT-анализ должен быть направлен на потребителя, а не на организацию. Все пункты, сведенные в матрицу, должны быть подкреплены доказательствами. Покупатели не поверят голым словам. Они должны сопровождаться цитатами из официальных источников, отчетами, опубликованными в прессе, письмами, данными официальной статистики, законодательными актами, сведениями от посредников, мнениями покупателей.

Рассматривая каждый отдельный пункт матрицы, нужно реально оценивать ситуацию. Необходимо тщательно проверять источники информации, чтобы быть уверенными в ее объективности. Важно учитывать также возможные перспективы, т. е. просчитать, насколько ситуация стабильна и какова вероятность ее изменения в будущем. Просчитайте, как эти изменения в любую сторону могут отразиться на деятельности компании.

Все элементы, которые организация применяет к се-

бе, нужно рассмотреть и **в отношении конкурентов**. Достаточно часто бывает целесообразным составить SWOT-анализ для основных конкурентов в отрасли. Это позволяет реально оценить ситуацию на рынке и довольно наглядно раскрывает силы и слабости компании, способность справиться с внешними угрозами и подчеркивает ее возможности успешно функционировать на рынке.

**Результатом SWOT-анализа** является выбор и разработка маркетинговой стратегии, согласно которой компания будет строить свой бизнес, по правилам которой она будет вести конкурентную борьбу на рынке. Учитывая свои возможности и ресурсы, чаще всего финансовые, стратегия должна опираться на свои сильные стороны и максимально эффективно использовать их в работе. Выявленные слабости нужно по возможности нейтрализовать, либо компенсировать их сильными сторонами. Влияние внешних угроз на деятельность организации надо снижать, если это не представляется возможным, стройте свой бизнес таким образом, чтобы их можно было избежать.

Грамотно проведенный SWOT-анализ позволяет руководству компании ответить на **несколько важных вопросов**.

1. Как организация использует свои конкурентные преимущества в выбранной ею стратегии?
2. Если у компании нет очевидных конкурентных

преимуществ, то какие из ее сильных сторон могли бы ими стать?

3. Насколько слабые стороны компании мешают ей успешно функционировать на рынке?

4. Есть ли у компании возможность произвести корректировку слабостей, чтобы в рамках стратегии превратить их в силу?

5. Какие из возможностей внешней рыночной среды компания может наиболее успешно использовать, исходя из наличия у нее людских и финансовых ресурсов?

6. Какие внешние угрозы представляют для деятельности организации наибольшую опасность?

7. Какие стратегические действия компания может предпринять для более надежной защиты от внешних угроз?

Для наглядности рассмотрим пример готовой матрицы SWOT-анализа, чтобы увидеть, какие элементы на практике могут относиться к сильным и слабым сторонам, а какие – к возможностям и угрозам. (см. табл. 1)

*Таблица 1*

**Готовая матрица SWOT-анализа**

	<b>Сильные стороны Преимущества S — Strength</b>	<b>Слабые стороны Недостатки W — Weakness</b>
<b>ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наличие опыта работы в отрасли.</li> <li>2. Высокое качество производимой продукции.</li> <li>3. Широкая известность компании.</li> <li>4. Высокий уровень продаж.</li> <li>5. Позиция лидера в отрасли.</li> <li>6. Инновации.</li> <li>7. Низкие издержки.</li> <li>8. Удовлетворенность потребителей работой компании.</li> <li>9. Отработанные бизнес-процессы.</li> <li>10. Слаженная работа коллектива.</li> <li>11. Новейшее производственное оборудование.</li> <li>12. Широкий товарный ассортимент.</li> <li>13. Повышение квалификации персонала.</li> <li>14. Маркетинговые мероприятия.</li> <li>15. Скорость обработки заказов и заявок.</li> <li>16. Каналы дистрибуции.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостаток оборотных средств.</li> <li>2. Недоработки в имидже продукции.</li> <li>3. Плохая репутация компании.</li> <li>4. Недостаточные мероприятия по продвижению.</li> <li>5. Слабый маркетинг.</li> <li>6. Отсутствие корпоративной культуры.</li> <li>7. Нет четкой маркетинговой стратегии.</li> <li>8. Узкая продуктовая линия.</li> <li>9. Неквалифицированные сотрудники.</li> <li>10. Низкий уровень мотивации труда.</li> <li>11. Неизвестность торговой марки.</li> <li>12. Отсутствие послепродажного гарантийного обслуживания.</li> <li>13. Слишком мало дополнительных услуг, низкий уровень сервиса.</li> </ol>
	<b>Возможности O — Opportunities</b>	<b>Угрозы T — Threats</b>
<b>ВНЕШНЯЯ СРЕДА</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Новейшие технологии.</li> <li>2. Новые виды продукции.</li> <li>3. Векания моды, новые, еще не осознанные потребности покупателей.</li> <li>4. Наступление на смежные с отраслей сегменты рынка.</li> <li>5. Определение целевой группы.</li> <li>6. Предоставление дополнительных услуг.</li> <li>7. Спрос.</li> <li>8. Сотрудничество и взаимное партнерство с другими компаниями.</li> <li>9. Реклама, направленная на целевую аудиторию.</li> <li>10. Связи с общественностью.</li> <li>11. Государственная поддержка.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Товары-заменители.</li> <li>2. Новые компании на рынке.</li> <li>3. Ненадежные партнеры — поставщики и дистрибьюторы.</li> <li>4. Товар находится на стадии спада жизненного цикла товара.</li> <li>5. Уменьшение спроса на товар в связи с изменением моды.</li> <li>6. Изменения в законодательном регулировании, например новые таможенные барьеры.</li> <li>7. Лоббирование конкурентов.</li> <li>8. Уровень активности конкурентов в сфере продвижения.</li> <li>9. Сезонность.</li> <li>10. Экономический кризис.</li> </ol>

На практике SWOT-анализ составляют чаще всего для управления проектами, в маркетинговом планировании, в процессе сегментации рынка. В процессе ана-



лиза нужно определить *несколько альтернатив*.

1. **Конкурентные активы** – это соотношение преимуществ организации с ее возможностями, т. е. использование сильных сторон для освоения возможностей.

2. **Конкурентные пассивы** – это соотношение недостатков и угроз, т. е. превращение слабостей в силу для нейтрализации внешней угрозы.

3. **Узкие места** – соотношение недостатков и возможностей, т. е. для использования возможностей внешней среды необходимо устранить внутренние недостатки.

4. **Безопасность и защита** – соотношение преимуществ и угроз, т. е. использование своих сильных сторон для нивелирования угроз.

Исходя из полученных результатов, нужно выбрать один из двух вариантов стратегического поведения, который будет обладать большим весом. Это будут либо приоритеты угроз, либо приоритеты развития. **Приоритеты угроз** предполагают сопоставить внешние рыночные угрозы с преимуществами компании и ее рыночными возможностями, а **приоритеты развития** требуют неотложной работы над недостатками с целью превращения их в преимущества и сопоставления с возможностями рынка.

После завершения работы над SWOT-анализом, сведения всех результатов в единую таблицу-матри-

цу можно на основе полученных данных формировать цели компании, ***разрабатывать стратегию и финансовый план.***

SWOT-анализ – привычная методика, которую применяют многие компании. Формулировка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, а также планирование мероприятий путем пересечения по парам сильных сторон и возможностей, сильных сторон и угроз, слабых сторон и возможностей не вызывает сложностей ни у кого. Однако соотношение слабых сторон и угроз часто приводит менеджеров в тупик, ведь, используя угрозы, можно только усилить недостатки.

Любое исследование предостерегает от рассмотрения только положительных планов и прогнозов. Если рассматривать готовый SWOT-анализ, то невольно создается впечатление легкости реализации стратегии. На практике не всегда все получается так просто. Используя SWOT-анализ, нужно рассматривать ситуации, если вдруг возможности не оправдают возложенных на них ожиданий, если не удастся избежать угроз, если конкуренты нанесут серьезный удар по вашим сильным сторонам, а недостатки станут более слабыми. Это риски, которые, наряду с успехом, нужно также просчитывать, чтобы они не стали для компании неприятной неожиданностью.

Чтобы ***просчитать негативные факторы,***

наряду со SWOT-анализом, можно сделать **антиSWOT-анализ**. По своей структуре и методике проведения он мало чем отличается от традиционного. Меняются только вопросы, задаваемые при разработке мероприятий на пересечении квадрантов матрицы.

**Соотношение: сильные стороны – возможности.**

1. В каком случае при использовании всех возможностей сильные стороны компании так и останутся не реализованными?

2. Как завышенные ожидания могут повлиять на возможность использования преимуществ компании?

**Соотношение: сильные стороны – угрозы.**

1. Какие обстоятельства могут помешать с помощью сильных сторон нейтрализовать угрозы или избежать их воздействия на деятельность организации?

2. Как усиление внешних угроз может отразиться на преимуществах компании?

**Соотношение: слабые стороны – возможности.**

1. В каком случае ослабление недостатков компании не позволит реализовать ее возможности?

2. Как завышенные ожидания могут отразиться на слабых сторонах компании?

**Соотношение: слабые стороны – угрозы.**

• Какие условия позволят угрозам усилить воздействие слабых сторон?

В результате проведения такого анализа появляются *антимеры*, которые не позволяют компании реализовать свою стратегию. Приведем несколько примеров. Угроза усиления конкурентов позволит им переманить на свою сторону персонал вашей компании, чем ослабит ее потенциал. Невнимательность к исследованию ситуации на рынке может оставить незамеченной снижение платежеспособности населения. Низкий экономический рост не позволит в полной мере воспользоваться новейшими технологиями производства и современными мощностями.

Конечно, этот антиSWOT-анализ может показаться смешным или абсурдным, но практика показывает, что на бумаге все действительно гораздо проще, чем это происходит на самом деле. В реальности часто получается такое стечение обстоятельств, что возможности оборачиваются угрозами, а сильные стороны превращаются в слабые. Здесь важно определить ту грань, ниже которой элемент матрицы является слабостью и угрозой, а выше нее превращается в преимущество и возможность. Именно поэтому необходимо наряду со SWOT-анализом проводить и антиSWOT-анализ, который поможет выявить риски, при которых стратегия не будет реализована. Еще одним вариантом может быть доработка самого SWOT-анализа с целью определения того значения, при котором возможности и угрозы действительно являются возможностями и угрозами, а

сильные и слабые стороны – преимуществами и недостатками.

## **ГЛАВА 4. ИНФОРМАЦИЯ О КОНКУРЕНТАХ – ЗАЛОГ УСПЕХА**

Любая компания в современных условиях функционирует на конкурентном рынке. Для эффективной работы товар, производимый компанией, должен обладать определенными конкурентными преимуществами, опираясь на которые, организация продвигает свой товар потенциальным потребителям. Разрабатывая мероприятия по продвижению своей продукции на рынок, нельзя забывать о том, что компании-конкуренты тоже не сидят на одном месте. Они тоже работают. Они тоже обладают конкурентоспособным товаром, который продвигают своим целевым группам. На современных рынках ведутся жесточайшие маркетинговые войны за право существования на рынке. В этом разделе книги мы будем говорить о конкурентах, а если смотреть на этот вопрос с точки зрения маркетинговых войн, то речь пойдет о конкурентной разведке.

В странах Европы и США многие крупные компании занимаются конкурентной разведкой на регулярной основе. В организационной структуре этих компаний есть либо должность менеджера по конкурентной разведке, либо целый отдел коммерческого анализа. В России только начинается осознание того, как важно

на конкурентном рынке владеть информацией о своих соперниках. В основном сегодня сбором данных о компаниях-конкурентах занимаются те фирмы, которые работают в отраслях с высоким уровнем конкуренции. Страх потерять завоеванную нишу подталкивает их к слежению за действиями друг друга.

***Конкурентная разведка преследует несколько целей.***

1. ***Определение стратегии конкурента.*** Очень важно определить, какую стратегию поведения на рынке выбирают ваши конкуренты. Это даст возможность вовремя скорректировать собственную стратегию. Возможно, будет нужным ускорить свои действия, чтобы первым занять нишу, а возможно, придется перебросить ресурсы на новый проект, чтобы, не теряя времени зря, занять свободное поле.

2. ***Определение конкурентного потенциала.*** Покупатель верит в то, что каждая компания может делать хорошо только одну вещь, т. е. у каждой организации есть ее сильные и слабые стороны. Выявив, в чем сила и слабость конкурентов, компания может изменить свою стратегию. Знание сильных сторон конкурента предостерегает от изматывающей конкурентной борьбы и помогает выбрать другое направление, на котором конкуренты проявляют слабость.

3. ***Определение конкурентных преимуществ соперников.*** Важно знать на каких конкурентных пре-

имущества строится стратегия продвижения компаний-конкурентов, какими способами они этого преимущества достигают – организационными, финансовыми, техническими или какими-то другими. Иногда конкурентным преимуществом может выступать технология. Если знать, какую технологию использует конкурент, то ее можно скопировать, нейтрализовав тем самым конкурентное преимущество.

**4. Оценка общей емкости рынка.** С помощью этого показателя можно оценить состояние отрасли по изменению динамики. К тому же знание размера рынка позволяет оценить собственные действия. Например, если при увеличении емкости рынка уровень объема продаж вашей компании не изменяется, значит, конкуренты пытаются отвоевать вашу долю рынка, а вы делаете что-то неправильно. Определить емкость рынка можно путем суммирования продаж всех конкурирующих на рынке компаний.

**5. Оценка выгодности условий сотрудничества с партнерами.** Это довольно популярная цель конкурентной разведки, ее часто используют даже небольшие компании. Знание того, на каких условиях заключены договоры конкурентов, например, с поставщиками, позволяет более верно определить свою позицию в этом вопросе.

**Задачи конкурентной разведки** обычно более конкретные. Они формируются руководителем компа-



нии в виде интересующих вопросов и выдаются как задание специалистам, занимающимся исследованием конкурентной среды. Рассмотрим эти задачи подробнее.

1. **Выявление уникального торгового предложения (УТП) конкурентов.** Выявив УТП конкурента, можно противопоставить ему другое или попытаться нейтрализовать его своими действиями. Не всегда уникальное торговое предложение широко известно, оно может не совпадать с заявленным компанией в действительности. Выявление реального уникального торгового предложения – вот задача конкурентной разведки.

2. **Определение ценовой политики компаний-конкурентов.** Интерес в данном аспекте представляет не столько прайс-лист конкурентов, сколько использование ими гибкой системы скидок и бонусов. Часто эта информация является закрытой для широкого круга лиц. Если по своей специфике компания обслуживает узкий круг крупных клиентов, то ее цены узнать очень сложно, так как очень часто фирмы используют индивидуальный подход к каждому клиенту в формировании рыночной цены. А если конкурирующие организации участвуют в тендерных торгах, то без разведки просто не обойтись.

3. **Определение методов продвижения.** Эта задача всегда вызывала повышенный интерес конку-

рентной разведки, так как дает возможность освоить новые методы продвижения, эффективность которых уже доказана на деньги конкурентов. Многие методы организации продаж или дистрибьюции могут быть переняты, а некоторые даже отбиты у конкурирующих фирм.

**4. *Определение линии развития компаний-конкурентов.***

Выяснить, какое направление активнее всего развивает ваш конкурент, необходимо для того, чтобы грамотно спланировать собственную стратегию. Эта информация наглядно покажет, стоит ли осваивать определенное направление, хватит ли вам сил, чтобы противостоять конкуренту, или лучше заранее отказаться от идеи и уйти с поля боя без потерь.

**5. *Определение конкурентных преимуществ.*** Очень часто бывает так, что с конкурентными преимуществами не поспоришь. Но знание их, по крайней мере, поможет избежать совершения нецелесообразных, истощающих компанию действий по борьбе против них. Не стоит прыгать выше головы! Возможно, гораздо разумнее будет просто принять эти конкурентные преимущества или постараться найти выгоды от сотрудничества с конкурентом.

**6. *Выявление недостатков конкурентов.*** О своих недостатках во всеуслышание не заявит ни одна уважающая себя, компания, поэтому клиенты, как пра-

вило, о них не знают. Если удастся выявить слабости ваших конкурентов, то их можно превратить в собственную силу путем активной пропаганды своего преимущества в этом направлении перед конкурентами.

**7. Определение условий сотрудничества конкурентов с партнерскими организациями.** Зная то, на каких условиях и по каким ценам конкуренты сотрудничают с поставщиками, дистрибьюторами, банками, компания определяет для себя грань возможностей конкурирования и может требовать от своих партнеров условий не хуже, чем условия сотрудничества с конкурентами.

**8. Определение условий сотрудничества конкурентов с покупателями.** Очень часто покупатели склонны преувеличивать условия сотрудничества с вашими конкурентами, чтобы подтолкнуть вас к предложению им более выгодных для них условий. Знание реального положения дел ограничит компанию от подобного рода манипуляций.

**9. Выявление группы ключевых контрагентов конкурентов.** Решение этой задачи необходимо для планирования собственных продаж. Этикет бизнеса обеспечивает этим контрагентам своего рода неприкосновенность, поэтому обычно на них не покушаются. Но знать их необходимо, так как в случае маркетинговой войны, это знание может стать вашим самым сильным оружием.

**10. Определение реального статуса управленческого состава компании-конкурента.** Часто бывает так, что генеральный директор компании сам не принимает важных стратегических решений, а его пост – простая формальность. На самом деле заместитель финансового отдела реально влияет на всю политику компании. Определение лиц в высшем управленческом составе, реально ответственных за принятие решений, позволит спрогнозировать будущую политику конкурента.

**11. Определение внешних лиц, обеспечивающих поддержку компаниям-конкурентам.** Очень важно выявить степень связи между конкурентом и влиятельными лицами, которые предоставляют ему административные и финансовые ресурсы. Очень часто бывает, что весь бизнес конкурента держится именно на этих связях, поэтому порой достаточно разорвать эту связь, чтобы покончить с неудобным вам конкурентом раз и навсегда. Для этого нужно выявить природу этой связи. Самыми крепкими считаются родственные связи, подкрепленные финансовыми обязательствами.

**12. Определение источников финансирования конкурентов.** Эта задача позволяет выяснить финансовую устойчивость конкурентов. Необходимо определить как источник первоначального капитала, так и то, откуда конкурент черпает средства на развитие. Источники могут быть различные: собственные средства,

частные займы или банковские кредиты. Кстати, информация о частных займах помогает прояснить предыдущую задачу конкурентной разведки.

**13. Оценка инвестиционных перспектив конкурента.** Эта задача позволяет оценить возможности привлечения конкурентом кредитных средств, займов, инвестиций, т. е. его финансовые возможности. Это позволит составить прогноз его развития на ближайшее будущее. Очень часто во время маркетинговых войн именно возможность быстро привлечь дополнительные финансовые вложения решает исход не только битвы, но и всей войны в целом.

**14. Определение структуры доходов конкурента.** Эта задача позволяет выявить источник основного дохода конкурента, по которому можно судить о приоритетах компании и ее устойчивости.

**15. Определение структуры расходов конкурента.** С помощью этого показателя можно выяснить то, как конкурент управляет своими ресурсами, чтобы сравнить его со своим показателем. Обладая подобной информацией, несложно предугадать ценообразование конкурента. Если, например, он несет высокие постоянные издержки, то, скорее всего, не сможет вынести длительной ценовой войны.

**16. Определение рентабельности продукции конкурента.** Результаты разведывательных данных по этому пункту покажут границы возможностей конку-

рирования. Как правило, эти результаты сравниваются с собственными, чтобы, по возможности, улучшить свои показатели.

**17. Определение механизма создания добавочной стоимости.** Знание этого показателя подскажет вам, какое место у конкурента наиболее уязвимо для нанесения удара и за что он будет бороться до последней капли крови.

**18. Определение планов технического развития конкурентов.** Другими словами, этот пункт называется промышленным шпионажем. Он направлен на выявление технических новинок и позволяет либо копировать их, либо не допустить их появления на рынке.

Конкурентная разведка подразумевает **постоянный сбор и анализ информации о конкурентах**. Постепенно информация накапливается, создаются базы данных, на основании которых компания принимает решения относительно собственной стратегии. Конкурентная разведка имеет еще одно преимущество – страхование рисков, т. е. защита интересов собственной компании. Информация, полученная в ходе разведки, может стать гарантией спокойной работы на конкурентном рынке.

Перед тем как приступить к изучению конкурентов, необходимо четко определить, по каким параметрам будет проводиться исследование и как компания сможет использовать полученную в результате информа-

цию. Это очень важно, так как ценность будет представлять только та информация, которой компания сможет воспользоваться, в противном случае она впустую потратит свое время и деньги. Любая информация должна работать на компанию. Ее использование должно непосредственным образом отражаться на стратегии организации. Если компания занимается маркетинговыми исследованиями, а результаты складывает на полку, не применяя их на практике, то пользы от таких исследований гораздо больше, чем вреда. Руководство компании знает, что исследования важны для ведения эффективного бизнеса, выделяет на них средства, но как воспользоваться результатами – не представляет. Поэтому нужно собирать именно ту информацию, которая необходима компании для корректировки своей стратегии и которой точно найдется применение на практике.

**Первым шагом** в исследовании конкурентов является **составление их перечня**. Конкурентом будет считаться компания, которая предлагает товары и услуги, аналогичные по характеристикам вашим, и ориентирована в своей работе на те же сегменты рынка, что и вы. При составлении перечня конкурентов компания может допускать **две типичные ошибки**. Некоторым компаниям кажется, что у них совсем нет конкурентов либо их очень мало. Компания считает себя хозяйкой положения, ничего не опасается, что

часто приводит к потере бдительности. Конкурентов не может не быть. Просто вы о них не знаете. Стоит чуть ослабить позиции, как они тут же активизируются и займут на рынке лидирующее положение. Другая ошибка заключается в составлении слишком большого перечня конкурентов. Компания составляет огромный список компаний, которые могут конкурировать с ней на рынке, и решает, что возможности изучить их всех у нее нет, поэтому конкурентный анализ не проводится совсем. Оптимальное число компаний в списке составляет от 5 до 15 конкурентов, в зависимости от специфики отрасли или производимой продукции. В этом случае в него войдут все основные конкуренты, а проведение самого исследования представится более реальным.

После составления списка необходимо ***определи-  
литься с целями***. Цели и задачи конкурентной разведки мы уже рассмотрели выше. Главное, чтобы они были реальными, достижимыми и действительно отвечали интересам компании. На основе целей выделяют ***параметры конкурентного анализа***. Стандартными параметрами конкурентного анализа можно назвать элементы комплекса маркетинга, так как именно на сравнении своих элементов с элементами конкурентов строится маркетинговая стратегия компании. К ним будут относиться цены на товары и услуги конкурентов, ассортимент продукции конкурентов, меро-



приятия по продвижению и каналы сбыта. Помимо этих основных параметров, каждая компания может выделять и другие, более специфические, подходящие под специфику своей отрасли или своей деятельности.

Далее рассмотрим подробно **основные методы изучения конкурентов**.

#### **1. Сбор информации из открытых источников.**

К открытым источникам можно отнести все средства массовой информации, рекламу и интернет-сайты. Более целесообразно начать анализ информации с изучения сайтов конкурентов. Это самый простой и самый дешевый способ исследования. Особое внимание следует обратить в первую очередь на новости компании, предложения вакансий и клиентов. Эта информация покажет картину состояния текущих дел вашего конкурента. Можно проанализировать также параметры самого сайта: платный он или бесплатный, его информативность, наличие дополнительных тематических материалов и статей, дизайн сайта, удобство пользования, понятность языка для целевой аудитории и многие другие параметры.

Затем можно переходить к анализу публикаций в средствах массовой информации. Можно изучить рейтинги, интервью с представителями конкурирующих компаний, опубликованные исследовательские данные. Массу интересной и полезной информации можно почерпнуть из обзорных статей по отрасли, где могут

упоминаться имена ваших конкурентов. В некоторых изданиях могут прозвучать высказывания конкурентов или оценки их деятельности другими участниками рынка.

Анализировать сайты и прессу можно силами самой компании. Для этого достаточно, чтобы каждый сотрудник фирмы знал, на какую информацию нужно обращать внимание, работая со СМИ или Интернетом. Если он наталкивается на интересующую компанию информацию, то ее необходимо передавать лицам, ответственным за сбор и анализ информации о конкурентах. Эта информация постепенно будет накапливаться, систематизироваться и при необходимости использоваться.

***Изучение рекламы компаний-конкурентов*** тоже не требует больших затрат. В упрощенном варианте этот анализ тоже можно провести собственными силами, изучив рекламные объявления, плакаты, баннеры, рекламные объявления и ролики. Параметрами анализа здесь будут выступать рекламные слоганы, направленность рекламы, т. е. целевая группа, место размещения рекламного обращения и периодичность. Задание по отслеживанию рекламы конкурентов можно дать всем сотрудникам компании. Они должны будут записывать данные об увиденной рекламе и сообщать об этом руководству. Всю информацию можно свести потом для удобства в отчетную форму (см. табл. 2, 3).

**Таблица 2**  
**Отчетная форма по отслеживанию наружной рекламы конкурентов**

Компания	Вид рекламы	Краткое описание рекламы	Месторасположение рекламы	Примечание
В графе указывается название компании.	В графе уточняется вид рекламы: плакат, баннер, объявление и т.д.	В графе указывается, что изображено на рекламе, слоган, товарный знак, координаты компании, описывается цветовая гамма.	В графе указывается место, где расположена реклама: станция метро, автобусная остановка, пересечение улиц.	В качестве примечания указывается любая дополнительная информация, например, высказывания прохожих о рекламе конкурента.

Для телевизионной рекламы используется форма отчета, приведенная в таблице 3.

**Таблица 3**  
**Отчетная форма по отслеживанию телевизионной рекламы конкурентов**

Компания	Краткое описание ролика	Канал	Время эфира	Продолжительность	Программы	Примечание
Название компании.	Описывается содержание ролика.	На каком канале ТВ идет ролик.	Точное время выхода в эфир.	Сколько по времени длится трансляция.	Какие программы разбивает реклама.	Любая другая информация.

**Обращение к открытым источникам** – это самый простой и недорогой способ, которым при жела-

нии могут воспользоваться любые организации. Самым сложным здесь является организация исследования на регулярной основе. Это будет зависеть от системы управления, которая должна будет обеспечить не только планирование деятельности, но и регулярный контроль, и грамотную мотивацию.

**2. Пробные покупки и переговоры** Это другой способ изучения конкурентов, который при грамотном подходе к нему может быть очень эффективным. Суть его заключается в том, что специально обученные сотрудники компании изображают из себя покупателей товаров конкурентов. В процессе покупки или переговоров производится оценка системы работы с клиентами, уровень сервисного обслуживания, составляется мнение об общем имидже компании-конкурента. Процесс пробной покупки обычно очень активный, с продавцом завязывается беседа, ему задается множество вопросов о дополнительных услугах компании, о товарах и многие другие. Это хорошая возможность собрать массу полезной информации о конкуренте. Для эксперимента можно провести пробную закупку и в собственной компании. Это даст возможность сравнить свои конкурентные преимущества с преимуществами конкурентов, а также выявить свои слабости перед соперниками.

Этот метод требует особо **тщательной подготовки**. Человек, исполняющий роль покупателя, дол-

жен четко знать параметры и критерии оценки, чтобы правильно сформулировать вопросы и направить беседу в нужное русло. Подготавливается специальный бланк, который заполняется после пробной покупки для структуризации полученной информации. При исследовании нужно **обращать внимание на следующие моменты:**

**1) характеристика места продажи:**

- удобно ли добираться до магазина или офиса;
- долго ли приходится искать компанию;
- есть ли рядом удобная парковка для автомобилей клиентов;
- какой внешний вид имеет офисное здание и окрестности;
- имеется ли вывеска;
- как выглядит офис изнутри и какое вызывает впечатление;
- как оформлены витрины, есть ли дополнительная рекламная информация;

**2) обслуживание клиентов:**

- как персонал реагирует на нового клиента;
- что спрашивают продавцы и менеджеры у покупателей;
- какую продукцию больше всего рекомендуют для приобретения;
- проводят ли менеджеры и продавцы презентацию продукции;

- проявляет ли персонал доброжелательность к клиентам;
- видна ли заинтересованность менеджеров в каждом покупателе.

Важно, чтобы конкуренты не догадались, что это пробная покупка, поэтому разведчика нужно заранее снабдить правдоподобной легендой. Менеджеры могут задать ему вопросы относительно того, откуда он узнал о компании, кто ему ее посоветовал, кем является сам покупатель, какой товар хочет купить. Пробные покупки можно осуществлять собственными силами и направить в качестве разведчика собственного сотрудника. Но если фирмы небольшие, то не исключено, что конкуренты друг друга знают. В этом случае придется прибегнуть к помощи сторонних специалистов.

**3. Исследование конкурентов на выставках.** Этот метод анализа конкурентов похож на предыдущий, но наблюдение и переговоры проходят на выставках. Метод позволяет оценить активность работы конкурентов со своими клиентами. **Анализ проводится по следующим показателям:**

**1) характеристика стендов:**

- размеры стендов;
- оформление выставочных стендов;
- наличие или отсутствие на переговорных столах посторонних предметов;
- качество и объем рекламной продукции;

- наличие столов для переговоров;

**2) работа сотрудников компании с клиентами на выставке:**

- активность переговоров;
- число клиентов, пришедших на выставку;
- отношение персонала к клиентам;
- дополнительные мероприятия по привлечению клиентов к стендам;
- фирменный стиль в одежде и манера поведения персонала;
- организация круглых столов.

Разведчик должен иметь **правдоподобную легенду и соответствующую ей визитную карточку**. Как правило, обмен визитками помогает сторонам настроиться на более доверительную беседу. На многих выставках рекламный материал можно получить только в обмен на визитную карточку. На выставках можно пользоваться и собственным именем, в случае если вы рассчитываете на установление с конкурентом взаимовыгодного партнерства.

**4. Опрос клиентов о конкурентов.** Без сомнения, любой руководитель периодически задается вопросом: какая фирма лучше – его собственная или компания-конкурент? И если конкурент лучше, то в чем заключается его превосходство? Помочь руководителю найти ответы на эти вопросы лучше всего могут клиенты компании. Наиболее точную информацию

предоставляют клиенты, с которыми у компании сложились доброжелательные отношения, клиенты, которые в вашу пользу отказались от сотрудничества с конкурентами, а также те клиенты, которые одновременно пользуются как вашими товарами или услугами, так и продукцией конкурирующих с вами фирм или их услугами. Последняя группа клиентов наиболее желательна для исследования, так как она имеет возможность сравнивать деятельность различных компаний по многим показателям.

Нужно помнить, однако, что не все клиенты могут дать согласие на участие в исследовании. Но можно сформировать определенные условия, способные повысить отклик клиентов на ваши вопросы. К таким условиям можно отнести краткость анкеты, она не должна превышать двух страниц. Если вопросов слишком много, то целесообразнее разбить их на несколько анкет, так как большие объемы могут отпугнуть респондентов, а потратить несколько минут на ответы на вопросы могут позволить себе многие. Вопросы в анкетах должны быть составлены таким образом, чтобы они были понятны отвечающему и чтобы он владел той информацией, которую вы хотите выяснить. Чем больше лояльность клиента по отношению к вашей компании, тем охотнее он будет контактировать с вами. И хотя формирование лояльности – довольно долгий и дорогостоящий процесс, затраты на него всегда окупают-



ся сполна. Опрашивая клиентов, учитывайте несколько правил:

- **обоснуйте и четко сформулируйте цели исследования.**

Укажите, как вы собираетесь использовать полученную информацию;

- **мотивируйте клиентов.** Заинтересуйте их подарками, бонусами, скидками;

- **продумайте вопросы,** которые войдут в анкету, их формулировку. Возможно, клиентам нужно предоставить варианты ответов или, наоборот, оставить побольше места для развернутого ответа;

- для заполнения анкеты клиентам нужно предоставить **необходимое время.** Заранее рассчитайте оптимальный срок.

Он не должен быть слишком сжатым, но и затягивать с этим тоже не следует. Конечно, вы заинтересованы, чтобы клиент ответил на вопросы прямо сейчас или в течение дня, но нельзя забывать о том, что у людей могут быть на это время свои планы, поэтому здесь велика вероятность получить отказ. Нельзя давать и слишком больших сроков, например, месяц, так как клиент наверняка отложит заполнение анкеты «на потом» и в результате о ней забудет. Самым оптимальным сроком для заполнения анкеты считается неделя. У клиента будет достаточно времени для того, чтобы спокойно сесть и ответить на все вопросы, и в то же время он не

успеет забыть о вашей анкете.

Анкетирование и опрос – достаточно эффективный способ изучения конкурентов, но очень кропотливый и затратный. Принимая решение о необходимости его использования, нужно все взвесить и подумать, нет ли другого, более простого способа, чтобы добыть подобную информацию.

**5. Использование подбора персонала.** Это вспомогательный способ оценки конкурентов. Текучка кадров существует во многих компаниях, поэтому время от времени организациям приходится заниматься подбором нового персонала. Очень часто на собеседование приходят бывшие сотрудники конкурирующих фирм. От них в процессе беседы можно узнать много интересной информации о компании, в которой они раньше работали. Интерес этого метода заключается в том, что позволяет изнутри взглянуть на состояние дел конкурента. Это информация из первых рук. Даже если кандидат на рабочее место остается лояльным к своему бывшему работодателю и не разглашает конфиденциальную информацию, многое в его ответах на вопросы может представлять интерес для компании. Чтобы эффективно воспользоваться этим методом, необходимо провести подготовку своих специалистов по подбору персонала. Он заранее должен составить перечень вопросов к кандидатам на рабочее место, ответы на которые могут дать максимум информа-

ции о его предыдущем месте работы. Например, специалисту по продажам можно задать **несколько вопросов**.

- Какие основные функции вы выполняли на прежнем рабочем месте?
- На какие целевые группы потребителей была ориентирована ваша деятельность?
- Какие задачи вам приходилось решать на рабочем месте?
- Каковы ваши прошлые достижения в работе?
- Удалось ли вам своими действиями увеличить уровень объема продаж и насколько?
- Какую систему мотивации сотрудников вы считаете наиболее эффективной?

**6. Опрос собственных сотрудников.** Это метод, наверное, самый простой и самый дешевый из всех перечисленных. Для осуществления анализа этим способом достаточно просто перевести всю информацию из головы своих сотрудников на бумагу. Важной информацией очень часто владеют те сотрудники, которые работают непосредственно с клиентами. Нередко покупатели высказывают свое мнение о конкурентах, делают замечания, сравнивая вашу продукцию с конкурентной, ваш уровень сервиса с уровнем сервиса конкурентов и т. д. Если обязать своих сотрудников вести учет всей подобной информации и систематизировать ее, то можно получить весьма полезные и важные дан-

ные о работе конкурентов.

Итак, анализ конкурентов позволяет оценить свое положение на конкурентном рынке и положение компаний-конкурентов, выявить слабости конкурентов, чтобы превратить их в собственные преимущества, заимствовать у конкурентов наиболее удачные нововведения по организации бизнеса, и, конечно, формирование собственной, отличной от конкурентов, маркетинговой стратегии. Нельзя забывать о том, что конкуренты не сидят сложа руки и не ждут, что успех придет к ним сам по себе. Они так же, как вы, работают, продвигают свои товары. У них есть свои клиенты, которые считают их товары и услуги самыми лучшими, а их предложения – самыми приемлемыми для себя. И то, что ваш конкурент занимает лидирующее положение в отрасли или на конкретном целевом рынке, – не результат волшебства, а результат долгой кропотливой работы по формированию позитивного имиджа и отладке всех систем компании – производства, продвижения, сбыта, маркетинга, ценообразования.

## **ГЛАВА 5. ВЫБОР КОММУНИКАЦИОННОГО КАНАЛА**

Человек живет в социуме, поэтому средства передачи и распространения информации существуют уже много веков. Люди нуждаются в общении и в передаче и получении информации. Сегодня целенаправленное распространение информации превратилось в мощный инструмент управления обществом. Обмен информацией для современного человека – это способ общаться, способ быть в курсе последних событий, способ зарабатывать деньги. По мере развития общества возрастала и потребность в информации. Люди, осознавая необходимость делиться друг с другом информацией, изобретали все новые и новые каналы передачи информации.

**Коммуникационные каналы** – это любые материальные или технические средства, при помощи которых осуществляется связь между отправителем информации и ее получателем. Без коммуникационных каналов не возможно общение. Коммуникационные каналы находятся в постоянном развитии, они движутся вместе со временем. Появляются новые способы общения. Так, с появлением компьютеров, широким массам стал доступен обмен информацией через всемир-

ную сеть Интернет. Однако это не значит, что исчезают старые коммуникационные каналы. Наоборот, их ценность в качестве способа общения пересматривается, и они начинают использоваться еще более активно, чем раньше.

Современный руководитель, согласно исследованиям, на общение затрачивает от 50 до 90 % своего рабочего времени. Он должен общаться с сотрудниками, клиентами, партнерами, поставщиками, дистрибьюторами, общественностью. Для реализации стратегических целей компании необходимы **эффективные коммуникации по всем направлениям управленческой деятельности**. Коммуникации используются в таких функциях, как планирование, организация, мотивация, контроль, в процессе принятия решений, межличностных отношениях, информационном обмене. От того, насколько эффективно работают коммуникационные каналы, зависит насколько быстро и полно будут реализованы цели компании.

Хороший руководитель должен уметь правильно общаться, причем это касается как устного общения, так и письменного. Еще он должен осознавать всю важность процесса обмена информацией для деятельности компании. Правильно выбранный канал коммуникаций во многом определяет успех предприятия на всех уровнях управления.

## 5.1. Анализ и выбор средств коммуникации

Современные организации не могут обходиться без коммуникаций. Им необходима информационная связь со своими клиентами. Многие компании обращаются в рекламные агентства, нанимают специалистов, разрабатывающих программы и организующих мероприятия по стимулированию сбыта, ведут деятельность по формированию общественного мнения.

**Маркетинговые коммуникации включают в себя** рекламу, мероприятия по стимулированию сбыта, личные продажи, пропаганду, PR. В зависимости от целей, которых компания хочет достичь, она может выбирать подходящие ей средства маркетинговых коммуникаций или использовать их все.

**Реклама** – это платная форма неличного коммуникационного обращения организации к целевой аудитории с целью продвижения товара или компании, с указанием источника финансирования.

**Стимулирование сбыта** – это ограниченные во времени мероприятия, способные стимулировать потребителей к совершению покупки.

**Личные продажи** – это презентация товара, сопровождаемая личной беседой продавца с покупателем

или группой покупателей и презентацией с целью заключения сделки купли-продажи.

**Пропаганда** – это неличное бесплатное стимулирование спроса на товары и услуги, осуществляемое с помощью размещения коммерческой информации в средствах массовой информации, как печатных, так и на радио и телевидении.

**PR** – это мероприятия по формированию положительного образа компании.



**Рис. 2.** Модель процесса коммуникации

В процессе коммуникации (см. рис. 2) участвуют два субъекта: отправитель и получатель. Отправитель распространяет определенную информацию, посылая обращение получателю. **Кодирование информации** заключается в превращении мысли в символическую форму, а само обращение представляет собой набор символов. Коммуникационные каналы, по которым передается обращение от отправителя к получателю, называются средствами распространения информации. Для раскодирования информации и придания символам понятного для получателя значения требует-



ся **расшифровка**. Очень важным моментом в коммуникационном процессе является **ответная реакция**. Она возникает после получения обращения и формирования откликов на него. Иногда в процесс коммуникации вмешиваются внешние силы, обращение может исказиться, и тогда получатель принимает обращение отличное по содержанию от того, которое посылал ему отправитель. Это называется помехами.

Как правило, отправитель изначально направляет обращение к конкретной целевой группе и предполагает ее реакцию на получаемую информацию. Чтобы подтвердить свои предположения, помимо каналов коммуникаций, необходимо создавать и каналы обратной связи, по которым отправитель будет получать ответную реакцию. Целевая аудитория, к которой обращается компания, может находиться в различных **стадиях покупательской готовности**. Их несколько:

- стадия осведомленности о товаре;
- стадия знания о товаре;
- стадия расположения к товару;
- стадия потребительского предпочтения;
- стадия убежденности;
- стадия готовности совершить покупку.

**Эффективное обращение** должно привлекать внимание потенциальных потребителей, удерживать их интерес к товару, возбуждать желание и стимулировать к совершению покупки. Формулируя обращение,

нужно не только отвечать на вопрос «Что сказать потенциальным потребителям?», но и «Как им это сказать?». Необходимо также определиться с формой передачи сообщения, т. е. выразить идею в виде символов.

Существует *три вида мотивов, на которые нужно опираться, составляя обращение к потребителям*. **Рациональные мотивы** в обращении согласуются с личной выгодой потенциальных потребителей. **Эмоциональные мотивы** обращаются к позитивным или негативным чувствам потребителей, которые способны мотивировать к совершению покупки. **Нравственные мотивы** вызывают в получателях обращения чувство справедливости и порядочности. К таким мотивам можно отнести защиту окружающей среды, помощь больным тяжелыми заболеваниями или детям-сиротам.

Структура самого обращения тоже может быть различной. Можно сделать четкие выводы, изложить свою аргументацию в поддержку товара, а можно предоставить потребителям возможность самим сделать необходимые выводы, только слегка подтолкнув ход их мыслей в нужном направлении.

**Выбор формы обращения** остается за компанией, главное, чтобы она была действенной. В печатном варианте есть возможность сделать акцент на заголовок, добавить к тесту иллюстрации и фотографии, сам

текст можно расположить необычным образом или выбрать необычный шрифт для привлечения внимания. Передавая обращение с помощью радио, особое внимание следует уделить формулировке текста. Он должен хорошо восприниматься на слух. Голосовые данные, такие как темп речи, тембр и тон голоса, членораздельность, будут иметь немаловажное значение в передаче сообщения. Необходимо продумать и паузы во время произнесения обращения. Если присутствует визуальный контакт, то человек, читающий обращение, должен следить за жестами, позой, выражением лица, мимикой. Носителем информации может выступать и сам товар. Тогда первостепенное значение будут иметь его фактура, цвет, форма, размер, и даже запах.

Коммуникационные каналы бывают **двух видов**: каналы личной коммуникации и каналы неличной коммуникации.

**Личная коммуникация** предполагает непосредственное общение двух и более лиц. Это может быть личное общение в качестве беседы двух человек, обращение одного человека к группе лиц, телефонный разговор, телевизионное обращение к целевой аудитории, переписка по почте. Самый большой плюс личной коммуникации – это возможность установления обратной связи.

Из всех каналов личной коммуникации можно выде-

лить **3 типа каналов.**

1. **Разъяснительно-пропагандистские каналы.** К ним относятся представители персонала компании, которые вступают в непосредственный контакт с покупателями.

2. **Экспертно-оценочные каналы.** К ним относятся лица, владеющие необходимой информацией о компании или товаре, которые делают заявления перед потенциальными потребителями.

3. **Общественно-бытовые каналы.** Они представлены общественным мнением клиентов фирмы, которые делятся им с друзьями, родственниками, соседями, коллегами. Иногда этот канал называют каналом молвы, и во многих случаях он является очень эффективным, так как люди зачастую склонны верить опыту знакомых людей больше, чем рекламному обращению. Особенно часто покупатели обращаются за советом в тех случаях, когда речь идет о покупке дорогой вещи, например, автомобиля. Прежде чем принять решение о выборе марки, они хотят узнать мнение тех людей, которые уже этим товаром пользовались.

Каналы личных коммуникаций можно **дополнительно стимулировать для достижения большего эффекта.** Можно воздействовать на целевую аудиторию при помощи влиятельных лиц и организаций, создавать искусственно лидеров мнений, предоставляя им льготные условия на покупку товаров, при-

влекать на свою сторону местных влиятельных личностей и, пользуясь их авторитетом, через них передавать информацию потребителям, задействовать в рекламных обращениях известных людей, а сам рекламный ролик сделать интересным в качестве темы для обсуждения.

**Каналы неличной коммуникации** отличаются отсутствием личного контакта и не имеют обратной связи. Каналы неличной коммуникации, в свою очередь, подразделяются на несколько видов.

**1. Средства массового и избирательного воздействия.** К ним относится реклама в электронных и печатных средствах массовой информации, например, в газетах, журналах, на радио, телевидении, рассылка рекламы по почте, а также уличная реклама – вывески, щиты, плакаты. СМИ направлены на широкую целевую аудиторию, а средства избирательного воздействия, напротив, дифференцированы и предназначены для определенной группы получателей информационного сообщения.

**2. Специфическая атмосфера.** Это искусственно созданная и поддерживаемая среда, формирующая у потребителей желание к совершению покупки. Например, банки стремятся сформировать у своих клиентов чувство надежности и уверенности в завтрашнем дне.

**3. Мероприятия событийного характера.** Компании устраивают различные публичные мероприя-

тия, призванные донести до потребителей конкретную информацию. К таким мероприятиям можно отнести пресс-конференции или церемонии открытия, годовщины, праздники и многое другое.

Конечно, личные коммуникации гораздо эффективней, чем массовые обращения. Но часто происходит так, что **неличная коммуникация перетекает в личную**. Это происходит, когда лидеры мнений, получая из СМИ рекламную информацию, начинают передавать ее лично менее активному населению, что называется **двухступенчатым коммуникационным потоком**. Он вызывает **три последствия**.

1. Общественное мнение формируют лидеры мнений, именно они доносят до широких масс ваше обращение. Лидеры мнений – это те люди, мнение которых наиболее авторитетно в конкретных товарных сферах и с мнением которых считаются многие потенциальные потребители. Принято считать, что средства массовой информации оказывают мощное воздействие на массы, но на самом деле они влияют на формирование отношения к товару или компании у лидеров мнений, а они уже распространяют информацию дальше.

2. Бытует мнение о том, что покупательское поведение потребителей формируется путем просачивания благ сверху вниз. То есть представители более высокого социального положения оказывают влияние на покупательские предпочтения более низкого класса. Но

это не так. Люди взаимодействуют в основном внутри собственного класса, перенимая идеи и модные тенденции у лидеров мнений своей социальной группы.

3. Исходя из вышесказанного, следует вывод: специалисту по маркетинговым коммуникациям следует изначально направлять массовое обращение на лидеров мнений целевых групп. Это будет более эффективно, чем обращаться к безликой толпе. Например, фармацевтическим компаниям следует продвигать новые лекарства в первую очередь врачам. А они потом будут рекомендовать их своим пациентам.

Продвигая информацию о своих товаре или услуге, необходимо составить коммуникационное обращение и выбрать канал коммуникации таким образом, чтобы и отправитель, и получатель поняли и разделили его идею.

Дадим определение канала коммуникации.

**Канал коммуникации** – это комплекс различных (телефонных, радиовещательных, компьютерных и других) средств связи между источником информации и ее приемником.

**Канал коммуникации** – это искусственно созданная среда, посредством которой происходит передача информации от коммуниканта (отправителя) к реципиенту (получателю).

Каналов коммуникаций сегодня очень много. Это может быть и рекламный плакат, обращение с кото-

рого дошло до целевой аудитории, и митинг, с помощью которого организаторы доносят информацию до его участников, и рекламный видеофильм или ролик, и еще множество других.

Самое простое и понятное определение **канала коммуникации** – это способ, посредством которого передается информация, через личное общение, технические средства, письменно или каким-то другим способом. Самое эффективное общение строится на взаимопонимании сторон и активном обмене информацией.

В процессе передачи обращения через технические каналы информация может теряться или искажаться. К **техническим каналам коммуникации** можно отнести все специально созданные средства, применяемые для общения:

- телефон;
- телетайп;
- телеграф;
- факс;
- усилители;
- видеосвязь;
- радиосвязь;
- электронная почта.

Эти технические коммуникационные средства позволяют вести двустороннее общение одновременно или с некоторым перерывом во времени, т. е. они обес-



печивают отправителя обратной связью.

Другие средства не дают такой возможности, но позволяют наладить одностороннюю связь отправителя информационного обращения с неопределенным получателем. Эти **односторонние каналы коммуникации** позволяют одновременно охватить большое количество потенциальных потребителей и донести до них рекламное обращение:

- печатные издания – газеты, журналы;
- телевизор;
- радио– и киноаппаратура.

Большая эффективность в процессе коммуникации достигается при проведении **беседы или интервью**. Можно использовать телетекст или видеотекст для передачи обращения.

Выбрать оптимальный для компании коммуникационный канал – задача не из легких. Общение – это сложный социально психологический процесс взаимопонимания между людьми. Важно, чтобы это общение протекало в нужном вам русле, а информация доходило до получателя в том варианте, который вы хотели до него донести. Все средства общения можно разделить на вербальные, или речевые, и невербальные.

Значение **вербальных коммуникаций** все больше возрастает в последнее время. Конечно, большое количество новых средств коммуникации пытается вытеснить собой старые и усовершенствовать общение,

но, тем не менее, традиционным вербальным коммуникациям следует уделять особое внимание. Главным источником информации для сотрудников на предприятии является их непосредственный руководитель. Между начальником и подчиненными должен быть тесный контакт, чтобы избежать возникновения слухов и искажения информации. Достичь этого можно за счет периодического проведения совещаний, на которых собирались бы все сотрудники, а руководитель доносил бы до них всю текущую информацию.

Между руководителем и подчиненными должно быть постоянное прямое взаимодействие. Совещания дают возможность наладить двухстороннюю коммуникацию, позволяя людям не только слушать, но и задавать вопросы и высказывать свое мнение. Во многих организациях приняты ежедневные утренние совещания. Некоторые проводят их раз в неделю. Вообще совещания довольно дорого обходятся компаниям, так как отвлекают сотрудников от текущей работы. Но, тем не менее, долгосрочный эффект от них достаточно велик, чтобы оправдать затраченные средства. Это поднимает в коллективе командный дух, ориентирует сотрудников на решение корпоративных задач и достижение общих целей.

Человеческая речь одновременно может выступать и как источник информации, и как способ воздействия на слушателя.

***Рассмотрим структуру речевого обращения.***

**1. Значение и смысл слов.** Важно, чтобы потребители четко понимали то, что вы хотите им сказать. Составляя обращение, нужно употреблять слова, наиболее точно отражающие ваши мысли и идеи. Они должны быть выразительными и доступными. Избегайте незнакомых широким массам слов, не перегружайте обращение к простым потребителям специализированными словами, понятными только узкому кругу специалистов. Обратите особое внимание на построение фраз и предложений. Они должны быть простыми и одновременно емкими, правильными и доходчивыми. И конечно немаловажное значение будет иметь то, как обращение будет произнесено вслух. Звуки и слова должны произноситься правильно, грамотно. С помощью интонации можно придать обращению определенный вес и значимость.

**2. Речевые звуковые явления.** Здесь значение будет иметь темп речи. Доказано, что наиболее эффективно на слушателей действует спокойная, размеренная речь. Для передачи вашего обращения нужно подобрать человека с приятным тембром голоса и правильной дикцией.

**3. Выразительные качества голоса.** Во время общения в человеческой речи обязательно присутствуют специфические звуки, например, смех, вздохи, шепот, плач, покашливания. Есть также нулевые звуки –

паузы в разговоре – и звуки назализации.

Согласно исследованиям, ежедневном акте коммуникации слова составляют только 7 %, звуки, передающие интонацию, – 38 %, а неречевое взаимодействие достигает 53 %. Жесты, позы, мимика, которые составляют невербальное общение, передают порой гораздо больше информации, нежели речь. К тому же невербальной информации люди склонны доверять гораздо больше, чем вербальной. Если человек, к примеру, говорит одно, а на лице у него в этот момент написано совсем другое, то поверят, скорее всего, выражению лица, а не словам. Большее значение имеет не то, что говорится, а то, как это делается. **Первое впечатление о человеке** складывается еще тогда, когда он не произнес ни одного слова. Оно складывается из позы человека, жестикуляции, взгляда, улыбки. На получение первого мнения о человеке бывает достаточно 2–4 минут. Очень важно для делового общения уметь правильно владеть своим телом. Особенно важно обладать навыками невербального общения тем сотрудникам компании, которые вступают в непосредственный контакт с клиентами. Особенно важную роль это играет при личных продажах, ведь продавцу необходимо расположить к себе людей, внушить им симпатию и доверие к себе.

Знание невербального языка позволяет не просто лучше понять человека, но и оценить реакцию, кото-

рую вызвали ваши слова или действия, и при необходимости скорректировать ситуацию. ***На невербальный язык оказывают влияние несколько факторов:***

- национальность собеседника. У разных народов одни и те же жесты имеют различное значение;
- здоровье человека. В болезненном состоянии изменяется взгляд, движения становятся вялыми;
- профессия;
- уровень культуры;
- статус человека. Доказано, что чем выше социальный статус человека, тем меньше он использует язык жестов, используя больше вербальные средства коммуникации;
- актерские способности собеседника. Есть люди, которые умеют виртуозно управлять невербальными знаками;
- возраст;
- возможность восприятия невербальных средств общения. Например, при разговоре по телефону между собеседниками возникает существенный барьер для невербального общения.

По невербальному поведению партнера по переговорам можно определить его ***установку на общение***. Существует несколько видов таких установок: доминирование – равенство – подчинение; закрытость – открытость к общению; заинтересованность – незаинте-

ресованность; официальность – доверительность. Уже на этапе приветствия можно определить установку человека.

Существуют положительные и отрицательные сигналы невербальных коммуникаций, которые можно с легкостью распознать, наблюдая за собеседником (см. табл. 4).

*Таблица 4*

**Положительные и отрицательные сигналы невербальных коммуникаций**

Положительные сигналы	Отрицательные сигналы
Человек использует пространство	Человек не использует пространство
Говорящий демонстрирует спокойствие	Говорящий вызывает нервность
Человек стоит удобно	Человек крутит в руках различные предметы
Поддерживает визуальный контакт с собеседниками	Взгляд бежит, человек постоянно дотрагивается до лица
Ладони держит открытыми	Руки сжаты в кулаки

Невербальные коммуникации очень часто проявляются неосознанно, так как они передают эмоции, которые не каждый человек умеет контролировать. По критерию намеренности-ненамеренности можно выделить *три типа невербальных средств коммуникации*.

- поведенческие знаки. К ним относится дрожь, волнение в голосе;
- ненамеренные знаки. Очень часто люди неосо-

знанно трут переносицу, поправляют волосы, касаются мочки уха;

- собственно коммуникативные знаки. Это сознательные жесты в невербальной системе общения.

Знание того, что означают жесты, способно помочь человеку во время деловых переговоров правильно понять партнера и направить беседу в правильное русло, вовремя прореагировать на невысказанную им информацию. Часто именно это может привести к заключению удачной сделки с клиентами или посредниками. Все жесты в деловых переговорах можно разделить на несколько групп (см. табл. 5).

*Таблица 5*

**Жесты, употребляемые в ходе деловых переговоров**

<b>Жесты уверенности</b>	Соприкосновение кончиков пальцев рук; руки сцеплены за спиной, подбородок высоко поднят; локти не прижаты к телу во время разговора; руки в карманах брюк, в то время как большие пальцы находятся снаружи (у мужчин — признак амбициозности); одна ладонь обхватывает другую.
<b>Жесты неуверенности и раздражения</b>	Локти во время разговора плотно прижаты к телу; человек все время ерзает в кресле; постоянно поправляет браслет от часов, запонки, пуговицы; потирает мочку уха; держит чашку кофе двумя руками.
<b>Жесты, выражающие агрессивность</b>	Сплетенные пальцы рук; человек сидит верхом на стуле; руки в карманах, большие пальцы наружу — у женщин является признаком агрессивности;
<b>Жесты несогласия</b>	Боковой взгляд является жестом недоверия к собеседнику; легкое потирание носа или прикосновение к нему; ноги направлены к выходу; человек снимает очки и кладет их на стол.
<b>Жесты оценивания полученной информации</b>	Рука находится у щеки; почесывание подбородка связано с обдумыванием следующего хода в конфликтных дискуссиях; почесывание спинки носа выражает сомнение или озабоченность; манипуляции очками; поглаживание шеи выражает недовольство и гнев.

Огромную роль в невербальной коммуникации играют глаза, а точнее **взгляд**. Если нужно вызвать у человека доверие к себе и к той информации, которую вы ему передаете посредством слов, необходимо, чтобы визуальный контакт занимал не менее 70 % всего времени беседы. Этот ход можно эффективно использовать в процессе личных продаж. Во время деловой беседы **наблюдайте за партнером**, и это поможет вам контролировать ситуацию.



1. Если собеседник во время переговоров почти не смотрит вам в лицо, а только изредка бросает на вас мимолетный взгляд, можно сделать вывод, что человек не заинтересован в вашем предложении и не желает с вами контактировать.

2. Если собеседник почти не отводит от вас взгляда, непрерывно смотрит в глаза на протяжении всего разговора, значит, он настроен к вам позитивно и заинтересован в обсуждаемом вопросе.

3. Чаще всего партнер направляет на вас свой взгляд тогда, когда ваши слова привлекают его внимание, т. е. он в них заинтересован. Эти моменты стоит отметить.

4. Чем свободнее и непринужденнее беседа, тем чаще партнеры смотрят друг другу в глаза. Если беседа затрагивает высокоинтеллектуальные темы, то визуальный контакт происходит значительно реже.

5. Если партнер вдруг перестал направлять на вас взгляд, то это может означать, что он потерял интерес к теме беседы. Необходимо найти причины его недовольства и попытаться вновь заинтересовать партнера.

Итак, мы видим, что средства коммуникации могут быть самыми разными – вербальными, т. е. передаваться при помощи слов, невербальными, передаваемыми с помощью жестов и мимики, личными, устанавливаемыми за счет непосредственного контакта с по-

тенциальными потребителями, и неличными, т. е. не имеющими обратной связи и направленными на широкую массу людей. Какие средства коммуникации лучше подойдут той или иной компании для определенных целей, решать только ей. Можно использовать некоторые средства коммуникации, можно пользоваться всеми. Выбор сегодня велик. Главное, чтобы отправитель сообщения и его получатель в результате поняли друг друга, т. е. чтобы получателю доставили именно ту информацию, которую ему отправили.

## 5.2. Средства доставки рекламной информации

**Рекламное средство** – это материальное средство, служащее для распространения рекламного обращения и способствующее достижению рекламного эффекта. Есть, однако, определенные *различия* между рекламными средствами и носителями рекламного обращения. Например, журнал является носителем рекламных обращений, а рекламное объявление – это средство рекламы. Рекламные средства содержат как рекламные, так и нерекламные элементы. К рекламным относятся содержание и форма рекламного обращения, а к нерекламным – материал и технический носитель элементов рекламы.

При помощи средств рекламы компания пытается оказать определенное воздействие на свою целевую аудиторию и побудить ее к совершению определенных действий, например, к совершению покупки. Рекламную информацию можно доводить до потенциальных потребителей с помощью различных средств массовой информации: телевидения, радио, печатных изданий. Для этого может использоваться множество различных рекламных средств, отличающихся друг от друга элементами рекламы, способами распростране-

ния, эффективностью воздействия, размером охвата аудитории.

Способов передачи рекламных обращений очень много, поэтому классифицировать их достаточно сложно. В современной литературе представлен целый *ряд классификаций рекламных средств*, опирающийся на различные критерии. Рассмотрим несколько классификаций по основным критериям.

*В зависимости от лица, оплачивающего рекламное обращение*, выделяют:

- рекламу от имени производителя;
- рекламу от имени торговых посредников;
- рекламу от имени частных лиц;
- рекламу от имени правительства и других общественных институтов.

Рекламные обращения, размещенные от имени производителя и торговых посредников, носят *коммерческий характер*. Они размещают информацию о товарах, услугах, или рекламируют сами себя. Реклама от имени частных лиц представляет собой объявления о купле-продаже или о каких-либо событиях. Реклама от имени правительства и других общественных институтов носит *некоммерческий характер*. Она способствует продвижению политических деятелей, партий, некоммерческих организаций, а также способствует пропаганде определенных идей и мнений.

*По способу воздействия на различные органы*

**чувств** средства рекламы делятся на:

- визуальные – средства рекламы, воздействующие на органы зрения. К ним относятся печатная реклама, световая реклама, выставки, витрины и многое другое;
- акустические – средства рекламы, оказывающие воздействие на органы слуха. К ним относится реклама на радио, устная реклама, а также звуковой фон при рекламе определенных товаров;
- зрительно-слуховые – средства рекламы, оказывающие воздействие одновременно и на зрение, и на слух. К ним относятся реклама на телевидении, кино-реклама, демонстрации товаров;
- зрительно-осязательные – средства рекламы, воспринимаемые одновременно при помощи зрения и тактильных ощущений человека. К ним можно отнести, например, образцы тканей, которые можно посмотреть и потрогать руками;
- зрительно-обонятельные – средства рекламы, воздействующие на зрение и обоняние. В качестве примера можно привести пробники духов в парфюмерном магазине;
- зрительно-вкусовые – средства рекламы, позволяющие не только увидеть товар, но и попробовать его на вкус. К ним можно отнести различные дегустации продовольственных товаров.

По этому критерию возможны и другие комбинации.

**По техническому признаку** средства рекламы

можно разделить на:

- печатные. К ним относятся рекламные объявления и статьи в газетах и журналах, афиши, плакаты, каталоги продукции, упаковка и многое другое;
- радиореклама;
- видеореклама. Сюда можно отнести рекламные ролики на телевидении и рекламные видеофильмы;
- световая реклама. К ней относятся различные световые табло, указатели, вывески;
- живописно-графические средства рекламы. Это плакаты, билборды, вывески, ценники, панно, баннеры и тому подобное;
- прочие рекламные средства. Включают в себя устную рекламу, демонстрации, дегустации товаров.

**По месту применения** все рекламные средства можно разделить на:

- внутренние, т. е. размещаемые внутри магазинов и офисов, непосредственно в месте продажи товаров;
- внешние, т. е. размещаемые не в зоне продаж. Сюда относится и наружная реклама, и реклама на транспорте, и реклама в СМИ.

**По характеру воздействия на получателя рекламного обращения** выделяют:

- индивидуальные средства рекламы;
- массовые средства рекламы.

В зависимости от охватываемой территории выделяют:

- локальную рекламу – рекламу в месте продаж;
- региональную рекламу – охватывает определенный район или населенный пункт;
- общенациональную рекламу – рекламу в масштабе всей страны;
- международную рекламу – охватывает несколько стран.

В зависимости от предмета рекламы рекламные средств делятся на:

- товарную рекламу (продвигает товары и услуги);
- престижную рекламу (работает на формирование имиджа компании).

Очень часто реклама одновременно работает на продвижение как товара, так и фирмы-производителя.

***В зависимости от задач, которые призвана решать реклама,*** она делится на:

- информативную;
- увещательную;
- напоминающую;
- подкрепляющую.

Как мы видим, классификаций рекламных средств очень много. Реклама представляет собой творческую идею, реализованную в обращении к целевой аудитории. Это обращение может передаваться потенциальным потребителям через самые различные средства доставки рекламы. Каждое отдельное средство требует от разработчиков адаптации рекламного со-

общения, так как необходимо учитывать индивидуальные характеристики каждого средства доставки и уровень их воздействие на сознание целевой аудитории. Они могут быть самыми разными в зависимости от того, какой критерий положить в основу классификации. Тем не менее на практике чаще всего происходит выделение следующих средств доставки рекламного обращения. Рассмотрим, ***какие требования должны предъявляться к рекламному обращению с учетом выбора определенного средства доставки рекламы.***

1. ***Печатная реклама.*** К печатным средствам доставки рекламных обращений относится реклама в газетах и журналах, а также всевозможные рекламные буклеты, брошюры, листовки. Помимо текста в печатной рекламе обычно используют художественное оформление. Это могут быть рисунки или фотографии. Сам текст обычно состоит из нескольких элементов. Помимо основного текста в него входят заголовки, подзаголовки, подписи под графическими изображениями, слоганы, обобщающие выражения. Для выделения важной информации в тексте часто используются выделения с помощью различных шрифтов. Обычно печатная реклама насыщена изобразительными элементами. Это способствует быстрой передаче обращения читателю, у которого нет достаточного времени для прочтения объемных текстов. К тому же изображения



помогают создать визуальный образ и облегчают понимание и запоминание рекламной информации. Но в случаях, когда компания хочет донести до целевой аудитории историю, которая, по ее мнению, должна заинтересовать читателей, то рекламное обращение насыщено текстом.

**2. Реклама на радио и телевидении.** Телевизионная и радиореклама обычно непродолжительны по времени. Как правило, она занимает от 15 до 60 секунд эфирного времени. За такой короткий период времени получатель рекламного обращения должен осознать то, что видит или слышит, заинтересоваться, поэтому реклама должна быть одновременно простой, емкой и интригующей. Удачно сделанные телевизионные рекламные ролики способны привлекать внимание телезрителей и надолго оставаться в памяти. С помощью телевидения появляется возможность передавать объекты в движение, создавать динамичные образы, это главное отличие и преимущество телевизионной рекламы от других средств доставки обращений. С помощью рекламных роликов можно показать товар в действии, обыграть бытовую ситуацию, воззвать к эмоциям телезрителей. **Реклама на ТВ** состоит из нескольких элементов. Это видео, аудио, исполнители и декорации. С помощью видео создаются зрительные образы. Аудио – это звуки, используемые в рекламе. Исполнителями могут быть люди или живот-

ные. Под декорациями понимаются костюмы, освещение, сценические элементы. Иногда в рекламных роликах дополнительно используют графику. Крупные компании всю чаще используют в целях продвижения информационную рекламу на телевидении. От рекламных роликов ее отличает более длительное эфирное время. Она длится столько же, сколько обычная телевизионная передача. Стоимость информационной рекламы тоже обходится в несколько раз дороже, чем рекламный ролик, поэтому используют ее только самые крупные компании. Чаще всего в информационной рекламе пропагандируются спорт и здоровый образ жизни. Такой вид рекламы позволяет донести до потребителей большой объем информации, дает подробные инструкции и советы по эксплуатации товара, демонстрирует его в действии. Особенно удобно применять информационную рекламу к сложным товарам, наделенным множеством разнообразных функций. Некоторые компании делают передачи в прямом эфире. Это дает возможность установить обратную связь с потенциальными потребителями. В течение эфирного времени работает телефонная горячая линия. Телезрители могут позвонить и в прямом эфире задать любой интересующий их вопрос относительно товара или его использования. Иногда такие передачи сопровождаются другими мероприятиями по продвижению. Например, все дозвонившиеся получают пробные образцы

продукции или купон на скидку.

**Реклама на радио** использует для привлечения внимания звуковые эффекты и музыкальное оформление. Грамотно созданная радиореклама должна заставить слушателя мысленно дополнить звуковое обращение визуальными образами. Получатель рекламного сообщения автоматически становится активным участником в создании рекламы. Радиореклама ограничена только звуком, поэтому подходит к ее созданию нужно по-особому. Есть несколько советов, которые помогают увеличить уровень воздействия на радиослушателей. Как правило, люди слушают радио, занимаясь при этом параллельно своими текущими делами. Поэтому реклама должна суметь привлечь внимание получателя обращения, а не просто пройти для него в качестве звукового фона. Часто в тексте используются повторения, особенно для рифмованных выражений. Они должны быть простыми и легко запоминающимися. Часто простые рекламные песенки настолько врезаются в память, что слушатели непроизвольно начинают сами их напевать. Использование в радиорекламе юмора и музыки – самый эффективный способ привлечь внимание потенциальных потребителей. И последний совет: время передачи рекламного обращения на радио должно совпадать с текущими делами радиослушателей. Например, реклама ресторана более эффективна в вечернее время, когда люди

слушают радио в машине по дороге домой после работы.

**3. Наружная реклама.** Это все рекламные обращения, с которыми целевая аудитория сталкивается в повседневной, окружающей ее обстановке. В качестве средств доставки рекламного обращения могут использоваться рекламные щиты на улицах, разрисованные стены, борта автомобилей, растяжки, остановки городского транспорта, витрины и вывески магазинов, экспозиции товаров, табло на спортивных аренах. С помощью этого средства передачи рекламного обращения есть возможность привлечь внимание большой целевой группы потребителей, направив им сообщение в тот момент, когда они более всего восприимчивы. Например, на футбольных матчах часто используется этот вид рекламы для привлечения внимания спортивных болельщиков.

**4. Реклама на транспорте.** Этот вид рекламы хорошо подходит для городов. Она распространяет рекламные обращения среди местного населения. Реклама на транспорте может быть двух видов: внутренняя и внешняя. Внутренняя реклама направлена на пассажиров, пользующихся услугами метро, автобусов, троллейбусов, трамваев, маршрутных такси. Реклама размещается внутри транспортного средства и рассчитана на то, что пассажиры во время поездки смогут прочитать рекламное обращение. В такой ре-

кламе большой объем занимает текст, так как люди имеют возможность читать, чтобы скоротать время по дороге домой или на работу. Внешняя реклама располагается снаружи транспортного средства. Она направлена на пешеходов или на водителей других автомобилей. Если городской транспорт, используемый в качестве носителя рекламного обращения, следует по одному и тому же маршруту ежедневно, то эту рекламу видят в основном одни и те же люди на протяжении долгого времени. Время восприятия обращения небольшое, так как транспорт постоянно находится в движении. Поэтому текста в них немного, в основном используются графические изображения и короткие слоганы-напоминания.

**5. Реклама в Интернете.** Это современное средство доставки рекламы потенциальному потребителю. Наиболее распространенным способом интернет-рекламы является использование баннеров. Они представляют собой прямоугольные картинки с рекламным обращением, которые периодически появляются на экранах пользователей Интернета.

## ГЛАВА 6. СКАЖИТЕ ШЕФУ, ЧТО НЕОБХОДИМО ДЕЛАТЬ, И – ВПЕРЕД

### 6.1. Составление медиаплана

**Медиаплан** – это документ, в котором планируется размещение рекламных обращений компании к своей целевой аудитории. В нем рассматриваются такие вопросы, как цели рекламной кампании, место размещения рекламы, время и частота обращений, целевая группа, на которую направлено продвижение и, конечно, затраты на рекламу. Для того чтобы составить медиаплан, необходимо провести исследование, проанализировать множество различных факторов, которые характеризуют интересующие компанию медиа-средства.

Чтобы правильно выбрать каналы распространения рекламных обращений, необходимо **выявить ряд показателей, характеризующих людей, которые получают информацию** через эти каналы. Причем эти показатели должны учитывать как рекламодатели, так и те, кто занимается непосредственно размещени-

ем рекламных обращений. По каждому каналу со временем формируется база данных, в которой содержится информация о возрасте, поле, образовании, уровне дохода, семейном положении, социальном статусе целевой группы. Исходя из этого, можно сделать выводы о том образе жизни, который ведут получатели рекламных обращений каждого СМИ, определить их предпочтения и потребности, а также отношение и степень доверия к разным видам каналов – печатным изданиям, телевидению или радио.

**Медиапланирование** – это деятельность, направленная на разработку и размещение эффективного рекламного обращения для достижения поставленных рекламной кампанией целей и оптимизации финансовых издержек на продвижение.

**Целью медиапланирования** является создание медиа-плана, при реализации которого целевая аудитория будет получать рекламные обращения с максимальной частотой при минимальных затратах. На основе цели медиапланирования определяются его задачи, и выбирается медиастратегия, позволяющая добиться достижения немеченных целей и решения поставленных задач.

Перед тем как планировать любую рекламную кампанию, необходимо провести анализ ситуации, т. е. найти ответ на вопрос: где в данный момент находится компания? Такой анализ можно проводить самосто-

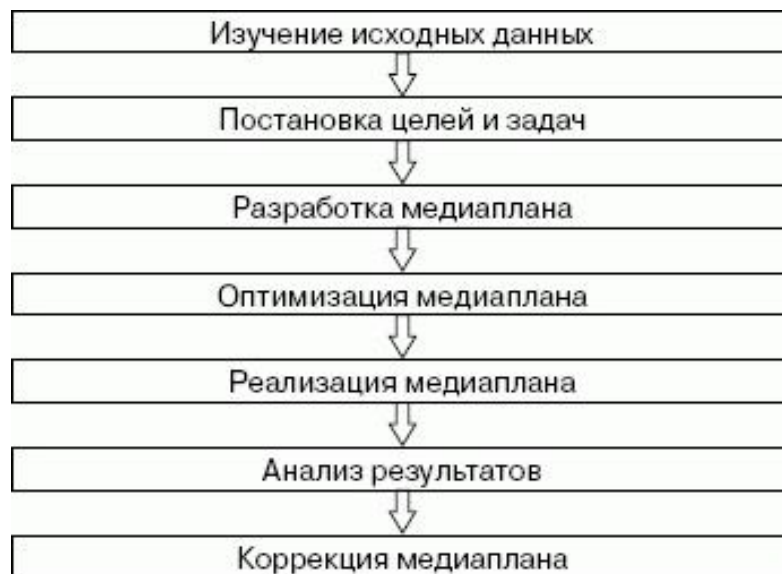
ятельно, т. е. силами самой организации, а можно привлечь к этому специальные исследовательские организации или обратиться за помощью в рекламное агентство. **Анализ ситуации** должен проводиться по следующим направлениям:

- обзор ситуации на рынке;
- обзор конкурентной ситуации;
- позиционирование бренда;
- анализ целевой аудитории;
- анализ результатов предыдущих рекламных кампаний;
- анализ отношения потребителей к бренду.

Для анализа ситуации могут использоваться любые имеющиеся у компании данные. Например, это могут быть результаты маркетинговых исследований по конкретному рынку, статистика продаж, исследования рекламной деятельности компаний-конкурентов. Эти исследования также можно заказать у фирм, специализирующихся на этой деятельности.

Весь процесс медиапланирования можно представить в виде схемы (см. рис. 3).





**Рис. 3.** Схема процесса медиапланирования

**Изучение исходных данных** включает в себя изучение характеристик товаров или услуг, целевого рынка и целевой аудитории, на которые направлено медиапланирование. Эти параметры являются базовыми для составления эффективного медиаплана, без них его невозможно будет составить. С помощью этих данных можно будет отчетливо увидеть и сам товар, и его конкурентное положение на рынке, и его основных покупателей. Сразу станет понятно, на что нужно делать упор в предполагаемой рекламной кампании. **Определение целевой группы**, на которую бу-

дет направлена рекламная кампания – очень важный момент в медиапланировании, поэтому остановимся на нем подробнее. Для начала необходимо ее определить, т. е. сделать выбор, на какую целевую группу будет направлено рекламное обращение, и исследовать ее. Здесь большое значение будут иметь такие показатели, как численность целевой группы, социальное положение, образование, демографический показатель, уровень активности и другие. Если целевая аудитория слишком многочисленна или сложна по своей структуре, то целесообразно разделить ее на несколько подгрупп, чтобы проработать каждую из них в отдельности. Этот этап очень важен для медиапланирования, так как именно здесь возможно определить методы воздействия на целевую группу, а к результатам проведенного исследования в дальнейшем придется обращаться постоянно. Чем точнее будут исходные данные, тем эффективнее будет воздействие рекламы на потенциальных потребителей, и соответственно, отдача от нее. Точное определение целевой аудитории сможет повысить эффективность рекламного обращения и позволит избежать лишней и бесполезной траты финансовых средств.

**Целевой аудиторией**, на которую направлено рекламное обращение и другие средства продвижения товаров и услуг могут быть потенциальные потребители, реальные покупатели ваших товаров или люди,

влияющие на решения других о совершении покупки или выборе марки товара. Количество людей, входящих в целевую аудиторию, может быть различным. Это могут быть отдельные лица, группа людей со схожими потребностями или широкий круг покупателей. Для удобства составления медиаплана составляется **профиль целевой аудитории**. Профиль – это совокупность характеристик, рассматриваемых по четырем направлениям.

1. **Географические характеристики.** К ним относится регион проживания целевой группы, город, район, плотность населения, климатические условия района проживания и многое другое. Это направление простое, но очень важное. Например, очевидно, что потребительские предпочтения городских жителей будут сильно отличаться от предпочтений жителей сельской местности. К тому же, выбирая определенный сегмент, необходимо определить его размер. Например, ориентируясь на какой-то определенный район города, нужно учитывать, сколько людей проживает в данном районе, какая часть из них может стать потенциальными потребителями компании, какие организации преобладают в этом районе.

2. **Социально-демографические характеристики.** К ним могут относиться такие показатели, как пол, возраст, образование, социальный статус, уровень дохода, состав семьи и многое другое. Это направление

сегментирования позволяет определить размер целевого рынка и эффективные способы доступа к нему.

**3. Психографические характеристики.** Они описывают стиль жизни и особенности типа личности целевых групп. С помощью этих характеристик можно подразделить людей на группы по их покупательским привычкам и вообще отношению к жизни. Знание этих характеристик в каждой целевой группе позволяет рекламе установить эмоциональную связь между товаром и потребителем этого товара.

**4. Поведенческие характеристики.** К ним могут относиться такие показатели, как: повод для совершения покупки, т. е. то, что подталкивает их купить именно этот товар в данное время и в данном месте; выгоды от приобретения товара; интенсивность потребления или частота совершения покупок; статус пользователя (регулярные пользователи, непользователи, бывшие пользователи, потенциальные или новые пользователи); степень использования товара (низкая, средняя или высокая); лояльность к торговой марке; степень готовности к совершению покупки; отношение к товару (положительное, отрицательное, нейтральное).

В зависимости от выбора целевой аудитории выбираются различные способы воздействия на нее. В конечном итоге **в процессе создания рекламного обращения нужно найти ответы на несколько вопросов.**

1. На какую целевую группу потребителей направлено рекламное обращение?

2. Каково должно быть содержание рекламного обращения? Здесь рассматриваются выгоды от покупки, потребительские ценности, даются обещания, аргументы, выбирается тон обращения.

3. Какой будет структура рекламного обращения?

4. Из каких символов будет состоять рекламное обращение?

5. Как оно будет оформлено?

6. Кто является источником обращения, т. е. от чьего имени оно будет звучать?

От того, насколько удачным будет рекламное обращение, будет зависеть эффективность всей рекламной кампании.

Иногда хороший креатив позволяет даже сэкономить средства компании за счет уменьшения частоты повторения рекламного обращения.

***Постановка целей и задач медиапланирования.***

Цели рекламной кампании могут быть самыми разными. Это во многом зависит от цели самой компании и ее маркетинговой стратегии. Если целью компании является увеличения объема продаж, то целями рекламной кампании могут быть привлечение новых покупателей, либо стимулирование сбыта за счет увеличения объема покупок приверженцами товара. Целями могут быть и вывод на рынок новинки, и увеличение узна-

ваемости торговой марки, и создание положительного образа товара и компании. Задачи формируются исходя из конкретных целей. Например, если целью медиапланирования является повышение известности торговой марки, то формулировка задачи может звучать следующим образом: повысить известность торговой марки среди целевой группы на 15 % при минимуме затрат на рекламу.

**Постановка целей рекламной кампании** заключается в выборе направления движения и желаемого конечного результата. Цели рекламы должны быть сформулированы конкретно и четко, нельзя допускать двойного толкования. Цели должны быть реальными, достижимыми и измеримыми, для того чтобы по окончании рекламной кампании можно было оценить результат. И, конечно же, цели должны быть практичными. Чтобы правильно поставить цель рекламной кампании, рассмотрим, на что способна реклама, и что ей сделать не под силу.

**Реклама помогает решить несколько задач.**

1. **Информирование.** Если компания выходит на рынок с новым товаром или услугой, то она должна проинформировать об этом потенциальных потребителей. Чем больше информации о новинке получают покупатели, тем больше вероятность того, что они обратят на товар внимание и примут решение о покупке в пользу вашего товара, ведь ни для кого не секрет,

что большинство потребителей предпочитает покупать знакомые товары.

**2. Формирование положительного мнения о товаре или услуге.**

**3. Создание неповторимого образа товара, придание ему индивидуальных, уникальных характеристик.**

**4. Позиционирование товара на рынке.** Под позиционированием нужно понимать действия по разработке мероприятий, направленных на то, чтобы товар и компания, его выпускающая, заняли особое благоприятное положение в сознании целевой аудитории.

**5. Убеждение.** Задача рекламной кампании состоит в том, чтобы убедить потенциальных потребителей в том, что рекламируемый товар действительно является самым лучшим и, выбирая его среди аналогичных товаров, выпускаемых компаниями-конкурентами, они получат самую большую выгоду и в полной мере смогут удовлетворить свои потребности.

**6. Формирование спроса на товары и услуги.** Потребитель не может хотеть приобрести то, о чем он не знает. Реклама привлекает внимание потребителя к товару, вызывает у него интерес и желание купить товар.

**7. Формирование запросов на товар.** Очень часто посредством рекламы предлагается сделать заявку на покупку или заказ на пробные образцы продукции.

8. **Поддержание дистрибьюторов.**

9. **Вывод на рынок нового товара или услуги.**

10. **Победа в борьбе с конкурентами.** С помощью грамотной рекламной кампании фирма может защитить свою рыночную нишу от нападения конкурентов.

Теперь посмотрим, **решение каких задач рекламе все же не под силу.** Нельзя забывать о том, что основная функция рекламы состоит в передаче информационного обращения целевой группе потребителей. Реклама, конечно, мощный инструмент продвижения, но она не может решить все проблемы бизнеса. Ее сила во многом зависит от самого товара или услуги, которые она продвигает. Нельзя продвинуть плохой товар с помощью хорошей рекламы. Эффективного результата это никогда не даст. Плохой товар с помощью рекламы можно продать только один раз, а потом можно закрывать бизнес.

Реклама не поможет продвинуть: товар, обладающий низким качеством; морально устаревший товар; товар, на который установлена необоснованно высокая цена; товар, в котором потребители не заинтересованы. В некоторых случаях реклама может даже навредить компании. Это происходит, если реклама вызвала интерес потребителей и желание его приобрести, а дистрибьюторская сеть еще не налажена и происходят перебои с поставками. Целесообразно сначала решить все производственные и сбытовые пробле-



мы, и только после этого запускать рекламную кампанию. Нельзя забывать о том, что продвижение является лишь частью целостной маркетинговой программы, поэтому она будет эффективно работать только при условии слаженной работы всего маркетингового механизма.

Для того чтобы лучше понять возможности рекламы, рассмотрим пирамиду рекламных целей. Она состоит из 6 уровней.

1–й уровень (самый нижний) – **осведомленность**. До момента выведения нового товара на рынок потенциальные потребители ничего не знают о товаре и о его существовании. Поэтому первостепенной задачей производителя будет являться ознакомление целевой группы с товарной новинкой.

2–й уровень – **знание, усвоение информации**. После прохождения первого уровня целевая аудитория имеет представление о товаре, осведомлена о его существовании, но информации слишком мало. На втором уровне происходит более детальное знакомство с товаром. Потенциальный потребитель узнает о его назначении, способах применения, качественных и технических характеристиках, о свойствах товара.

3–й уровень – **расположение**. На первых двух уровнях происходит знакомство с товаром. Потребители постепенно узнают о нем все больше информации, у многих из них возникает желание попробовать новый

товар. На третьем уровне пирамиды целей необходимо сформировать лояльное отношение к товару. Однако стоит повторить, что реклама должна быть честной. Если товар низкого качества, то никакая реклама не сможет изменить негативной реакции потребителей.

4–й уровень – **предпочтение**. На этом уровне необходимо сформировать предпочтение вашей марке среди тех потребителей, которым товар понравился, но они продолжают пользоваться товарами других марок. В рекламе необходимо донести до целевой группы преимущества вашего товара перед товарами конкурентов, рассказать о выгодах, получаемых от приобретения товара, осветить все его важнейшие характеристики.

5–й уровень – **убеждение**. На этом уровне задача рекламы – убедить потенциальных потребителей в том, что ваш товар им просто необходим. Покупая вашу продукцию, покупатель должен быть уверен в том, что делает самый правильный выбор.

6–й уровень (самый верхний) – **покупка**. После того как все пять уровней будут пройдены, часть целевой аудитории, на которую были направлены мероприятия по продвижению, достигнет вершины пирамиды и приобретет товар.

Эта пирамида не является статичной. Нужно время, чтобы люди узнали о товаре. По мере возрастания бюджетных вливаний в рекламную кампанию воз-

растает и число осведомленных потребителей, растет и число желающих приобрести товар. По мере перехода с одного уровня на другой рекламные цели и задачи меняются. Если на первом уровне целью является только ознакомление потребителя о новом товаре, то на всех последующих рекламодаделец старается как можно быстрее приблизить потенциальных потребителей к принятию решения о покупке.

После того как совершается первая покупка некоторой частью потребительской аудитории, у рекламной кампании могут появиться другие цели – стимулирование к повторной покупке, а затем формирование привычки и приверженности к вашему товару.

**Разработка медиаплана.** Разрабатывая медиаплан, необходимо решать определенные задачи для достижения поставленных целей. В рекламе всегда должен присутствовать **фирменный стиль**. Можно разрабатывать общий фирменный стиль для всей рекламной кампании или отдельно для каждой рекламной акции. Самое главное, чтобы он соответствовал общему фирменному стилю и не противоречил ему, иначе товар может перестать ассоциироваться с производителем и эффект от продвижения не будет достигнут.

**Разработка слогана** – важный момент в медиапланировании. **Слоган** – это та фраза, которая должна будет остаться в памяти получателя рекламного обра-

щения. Слоганы также могут быть общими для всей рекламной кампании или разрабатываться отдельно для каждой рекламной акции. Слоган должен быть коротким, емким, звучным, он должен сразу привлекать внимание потенциальных потребителей. Слоганы проходят через всю кампанию по продвижению. Они используются во всех рекламных материалах. Обычно они выделяются на фоне основного текста либо шрифтом, либо интонацией голоса.

Для передачи рекламного обращения целевой аудитории выбирается носитель обращения, место его размещения, определяются методы продвижения, выбирается тип рекламы, уточняются сроки проведения кампании, оговаривается стоимость. На этом же этапе уже можно просчитать эффективность проведения рекламных кампаний или акций. На основе выбранных данных составляется ***точный график размещения рекламных обращений***. Если это реклама в печатных средствах массовой информации, то указываются точные даты выхода изданий, если планируется реклама на радио и телевидении, то, помимо даты, уточняются также часы и минуты выхода обращения в эфир. Время и место размещения выбирается с учетом того, когда и где целевая аудитория наиболее вероятно сможет получить рекламное обращение.

Для каждого носителя рекламного обращения составляется ***отдельный график***. Для большей на-

глядности все планируемые мероприятия по продвижению можно оформить в виде **блок – схемы**. Также в медиаплан может входить **бриф**. Это документ, включающий в себя описание целей, задач и исходных данных. Обычно этот документ составляется в форме вопросника, а затем передается рекламному агентству для дальнейшей работы. Он позволяет в одном документе объединить большое количество информации – как о рекламодателе, так и товаре или услуге, которые предстоит продвигать. Эта информация в совокупности позволяет грамотно спланировать рекламную кампанию. Бриф обычно заполняется рекламодателем лично или при помощи агентства, к которому компания обращается за помощью для проведения мероприятий по продвижению. Бриф обычно состоит из нескольких пунктов: общая информация о компании-производителе, информация о товарах или услугах, которые планируется продвигать, каналы сбыта продукции, бюджет рекламной кампании, сроки проведения рекламной кампании, цели медиапланирования, целевые группы, на которые направлено продвижение, информация о конкурентах, информация о предыдущих мероприятиях по продвижению. Помимо этого, в бриф могут входить и многие другие пункты, например, фирменный цвет, формат.

Чтобы добиться поставленных в медиаплане целей, можно использовать **различные способы продвиже-**

**ния.** Компания сама выбирает, какие рекламные носители ей для этого использовать, с какой частотой будут звучать ее рекламные обращения, какого размера будут рекламные сообщения. От выбора медиа-стратегии будет зависеть результат рекламной кампании. К медиастратегии нужно подходить комплексно. Выбор носителя рекламы, частоты обращений, размера, времени должен быть обоснованным. Все это также прописывается в медиаплане, т. е. нужно привести доводы, почему выбрано именно это издание, или конкретный телевизионный канал, почему рекламный ролик транслируется именно в такое-то время и повторяется столько-то раз в день. В качестве обоснования может выступать стоимость размещения рекламы на конкретном носителе, его целевая аудитория и многое другое.

**Оптимизация медиаплана.** Как правило, готовый медиаплан подвергается перепроверке и пересмотру. Специалисты рассматривают его на предмет соответствия поставленным целям и задачам. Проверяются возможности повышения эффективности рекламной кампании за счет корректировки частоты передачи рекламного обращения или размеров рекламы.

**Реализация медиаплана.** Утвержденный медиаплан передается специалистам по размещению рекламы, рекламным агентствам либо напрямую в выбранные носители.

**Анализ результатов.** После реализации составленного медиаплана компании предоставляется **отчет о проделанной работе**. Это документ, в котором отражается информация о выходе рекламных обращений. В отчет входят справки от телеканалов и радиостанций о выходе рекламы в эфир, экземпляры газет и журналов, в которых было размещено рекламное обращение, фотографии наружной рекламы с указанием даты съемки, справки владельцев щитов и автоносителей с указанием сроков начала и окончания размещения рекламы. Специалистами проводится анализ результатов медиаплана. С его помощью оценивается, удалось ли реализовать запланированные действия и какова отдача от продвижения.

**Коррекция медиаплана.** Если анализ медиаплана показывает, что цели реализованы не в полном объеме, то в оставшуюся часть рекламной кампании вносятся корректировки. Они направлены на повышение эффективности текущей рекламной кампании, либо ошибки учитываются, чтобы заложить изменения в следующий медиаплан.

Чтобы составить хороший медиаплан, нужно обладать необходимой информацией, знать рынок товаров и услуг. Некоторые компании предпочитают составлять медиаплан самостоятельно, но гораздо эффективней поручать эту работу профессионалам и обращаться за помощью в рекламные агентства.

## 6.2. Утверждение бюджета в рамках плана продвижения

Вопрос о том, сколько средств выделять на продвижение товаров или услуг, пожалуй, один из самых сложных в маркетинге. Сумма может колебаться от 2 до 30 % от общего объема продаж, в зависимости от отрасли. Для небольших компаний, выпускающих, например, косметику, этот показатель может составить 20–30 %, а тяжелым машиностроительным отраслям бывает достаточно 2–3 %. Но и в одних и тех же отраслях разброс может быть довольно большим, поэтому рассчитать бюджет продвижения довольно сложно.

Существует **четыре основных метода для расчета бюджета рекламной кампании**:

- метод расчета от наличных средств;
- метод расчета в процентах от суммы продаж;
- метод конкурентного паритета;
- метод на основании целей и задач.

**Метод расчета от наличных средств** предполагает выделение на продвижение такой суммы, которую компания, по ее предположению, может себе позволить. Метод довольно прост. Из общей суммы дохода вычитаются все издержки без учета рекламы, а из оставшейся суммы некоторая часть выделяется на



продвижение товаров или услуг. Этот метод зачастую бывает неэффективным и ошибочным, так как не учитывается влияние рекламы на уровень объема продаж. Статья расходов на продвижение занимает самое последнее место в рамках планирования бюджета, даже если реклама способна сыграть решающую роль в процветании компании. В результате годовой бюджет компании так и остается неопределенным плавающим показателем, затрудняя планирование всей маркетинговой программы в целом. Метод является неточным, так как расчету бюджета уделяется очень мало внимания, а выделяется просто свободная сумма. Иногда это приводит к тому, что расходы на рекламу получаются несколько завышенными. Но это происходит редко. Чаще всего суммы, выделяемые на продвижение, оказываются сильно заниженными. А, как известно, деньги на недостаточную рекламу являются выброшенными на ветер.

**Метод расчета в процентах от суммы продаж** предполагает выделение на продвижение фиксированного процента от суммы текущего или планируемого дохода или выручки. Некоторые закладывают в бюджет продвижения процент от цены товара или услуги. Этот метод более эффективен по сравнению с предыдущим и имеет ряд преимуществ. Он достаточно прост в применении, так как имеет зависимость от определенных показателей. Суммы также определен-

ные, есть возможность рассчитать затраты на рекламу по отношению к единице продукции. Но, несмотря на все достоинства этого метода, у него есть и множество недостатков. Он рассматривает сбыт, как предпосылку продвижения, а не наоборот. Реклама должна стимулировать сбыт. А этот метод предполагает выделение средств на продвижение исходя из объема продаж. Иногда бывает целесообразным увеличить расходы на рекламу, чтобы увеличить приверженность к торговой марке, повысить ее узнаваемость, тем самым увеличив объем продаж и, соответственно, прибыли. Но этот метод не предусматривает незапланированных расходов на мероприятия по продвижению, игнорируя, таким образом, перспективы развития. Еще один недостаток этого метода заключается в том, что показатели, от которых происходит отчисление на затраты на продвижение, постоянно меняются. Уровень сбыта постоянно растет или уменьшается, что затрудняет долгосрочное планирование маркетинговой деятельности. К тому же размер процентной доли выбирается произвольно, исходя из предыдущего опыта или в зависимости от величины процентной доли конкурентных компаний.

**Метод конкурентного паритета** предусматривает выделение на продвижение суммы бюджета, аналогичной сумме, выделяемой для этих целей компаниями-конкурентами. Рассчитывается эта сумма доволь-

но просто. Отслеживается вся реклама конкурентов, оцениваются затраты и устанавливается аналогичная сумма бюджета для собственной компании. Еще один способ – расчет среднего показателя бюджета на продвижение в отрасли, и планирование собственного бюджета исходя из средних показателей. Есть два довода в поддержку этого метода. Во-первых, он отражает точку зрения на уровень затрат на рекламу большинства компаний в отрасли. А во-вторых, схожий уровень затрат на продвижение способен сгладить остроту конкурентной борьбы в отрасли. Однако по этому поводу существует и другая точка зрения. Нет оснований считать, что компании-конкуренты знают лучше, чем вы, что именно нужно вашей компании для продвижения продукции. Все компании очень разные, поэтому статьи расходов на рекламу у каждой из них должны быть индивидуальными. К тому же прямых доказательств того, что метод конкурентного паритета препятствует острой конкурентной борьбе, тоже нет.

**Метод расчета на основании целей и задач** состоит в том, что сумма бюджета на продвижение рассчитывается исходя из целей и задач, которые ставит перед собой компания. Затраты на рекламу рассчитываются индивидуально для решения каждой задачи. Этот метод считается наиболее эффективным, так как бюджет устанавливается на основании того, чего компания хочет добиться с помощью продвижения. Ме-

тод позволяет установить четкую взаимосвязь между затратами на рекламу и результатами продвижения. Являясь самым эффективным методом, он одновременно является и самым сложным для применения на практике. Часто возникают сложности в определении задач, решение которых способно привести к достижению целей. Например, если компания выходит на рынок с новым товаром, то целью программы продвижения будет обеспечение узнавания о новинке 95 % потенциальными потребителями. Для этого компания должна найти ответы на следующие вопросы: «Какие рекламные обращения к потребителям должна составить компания?», «С помощью каких средств продвижения компания должна это сделать?» и многие другие. Но очень часто найти ответы на эти вопросы, чтобы достичь поставленной цели на практике, бывает довольно сложно.

Каждая компания может выбрать для себя один из этих методов планирования бюджета продвижения. Далее рассмотрим, **как общий бюджет на продвижение распределяется по различным инструментам продвижения**. Планируя бюджет продвижения, важно определить, какие маркетинговые коммуникации компания планирует использовать в своей программе маркетинга. Это могут быть реклама, личная продажа, стимулирование сбыта, PR, прямой маркетинг. Для выбора эффективных инструментов продви-

жения компания должна знать свойства и виды издержек каждого из них.

1. **Реклама.** Главными преимуществами этого средства продвижения является то, что она способна географически охватить огромную территорию, и ее можно использовать многократно. Конечно, цена на рекламные услуги на рынке довольно высока, но из расчета на одного получателя рекламного обращения она относительно невелика. Самую большую целевую аудиторию можно охватить при помощи телевизионной рекламы. Но она является и самой дорогостоящей из всех видов рекламы. Стоимость телевизионной рекламы рассчитывается исходя из рейтинга телеканала и времени размещения ролика. Обычно на телеканалах эфирное время подразделяется на прайм – с 18.00 до 22.00, пивной прайм – с 22.00 до 24.00, и не-прайм – все остальное время. Реклама в прайм – самая дорогостоящая, так как в это время у телеканалов собирается самое большое количество телезрителей. Помимо широты охвата, у телерекламы есть еще одно важное преимущество. Она, даже не преследуя специально этой цели, работает на создание имиджа компании. **Реклама на телевидении** более живая. Она передает информацию потребителю, используя текст, звук, динамичное изображение.

**Реклама на радио** менее затратна, чем телевизионная реклама. В ее арсенале отсутствует изображение,

поэтому рекламное обращение обыгрывается с помощью звуковых эффектов. Обычно реклама на радио выходит 2–4 раза в час. Прайм на радио несколько отличается от телевизионного, так как люди чаще всего слушают радио по дороге на работу или домой в машине или в общественном транспорте. Поэтому на многих радиостанциях самое дорогое эфирное время для размещения рекламы варьируется с 08.00 до 10.00 утром и с 17.00 до 20.00 вечером. Некоторые радиостанции позиционируют себя как офисные, поэтому ограничивают свой прайм временем с 08.00 до 20.00 часов.

Расчет стоимости **печатной рекламы** зависит от даты выхода газеты или журнала, тиража издания, ширины распространения – национальное издание или региональное, а также от рейтинга. В расчете расходов на печатную рекламу нужно учитывать различные скидки. Они бывают агентскими, сезонными или зависят от объема.

**Реклама в транспорте** оценивается в зависимости от количества стикеров и единиц транспорта, а также от стоимости печати изображения. В наружной рекламе цена будет зависеть от месторасположения щита и интенсивности потока людей. То есть наружная реклама, расположенная в людном месте с большой проходимостью, будет стоить значительно дороже, чем реклама, расположенная, к примеру, на выезде из города.

Реклама имеет открытый характер, к тому же потребители в большинстве случаев считают ее наиболее законным средством продвижения. С помощью рекламы производители имеют возможность наглядно представить свой товар и сформировать устойчивое и долговременное отношение к нему. Это самый распространенный и эффективный инструмент продвижения, способный увеличить объем продаж компании и ее прибыль при правильном подходе к нему и достаточном уровне финансирования. Но у рекламы есть и свои недостатки. Реклама безлика и не обладает обратной связью. По сути, это монолог, обращенный к потребителю, который очень часто игнорируется. К тому же, реклама – дорогостоящее средство продвижения, особенно реклама на телевидении, которое может позволить себе не каждая организация. А на рекламе экономить нельзя, потому что это может свести к нулю все ее результаты.

**2. Личная продажа.** В некоторых случаях метод личной продажи является для компании самым эффективным средством продвижения. В отличие от рекламы личная продажа предполагает личный контакт покупателя с продавцом и потому между ними существует обратная связь. Личная продажа помогает установить также разнообразные отношения между продавцом и покупателем, как формального характера, заключающегося в совершении сделки купли-прода-

жи, так и неформального, заключающегося в установлении дружеских связей. К тому же во время личной продажи покупатель обязательно реагирует на действия продавца, пусть даже вежливым отказом. Однако этот метод продвижения очень дорогостоящий. Он подразумевает содержание большой агентской сети. Агенты должны пройти специальную подготовку и обучение, так как именно они являются представителями компании и несут ее образ в массы. А поменять рекламу гораздо дешевле, чем сменить сотрудников. По статистике, американские компании затрачивают на личные продажи в три раза больше средств, чем на рекламные кампании.

**3. Стимулирование сбыта.** Этот инструмент имеет в своем арсенале большой набор средств продвижения. Сюда относятся распродажи и скидки, конкурсы и подарки, купоны и премии и многое другое. Каждое из этих средств имеет свои особенности, но все они призваны привлечь внимание потребителей и подтолкнуть их к совершению покупки. Это своего рода приманки для покупателей, обещающие обязательную выгоду, экономию личных средств, подарки. Акции обычно ограничены во времени, призывая совершать покупки именно сейчас, временно увеличивая объем сбыта. Цена на товар обычно снижается, но уровень прибыли компенсируется за счет увеличения объема продаж.

**4. Связи с общественностью.** Этот инстру-



мент продвижения представляет собой некоммерческое продвижение компании и товаров. PR отличается большой правдоподобностью и высокой степенью доверия к нему со стороны потребителей как к источнику информации. Статьям и очеркам в газетах и журналах, репортажам на радио и телевидении люди склонны доверять больше, нежели коммерческой рекламе. Связи с общественностью направлены на создание образа компании, повышение ее узнаваемости. Многие компании недооценивают этот способ продвижения и поэтому игнорируют его. Тем не менее грамотно продуманная кампания по установлению связей с общественностью может быть очень эффективной и экономичной, так как в основном информация размещается бесплатно.

**5. Прямой маркетинг** – это инструмент личных коммуникаций, так как обращение направлено к конкретному человеку.

Это может быть почтовая рассылка, электронный маркетинг и многое другое. Прямой маркетинг, как правило, осуществляется в определенные сроки и под заказ. Каждое обращение готовится под отдельного потребителя и корректируется в зависимости от его реакции. Бюджет рассчитывается в зависимости от количества отправленных сообщений и стоимости изготовления каждого из них.

После составления бюджета продвижения и медиа-

плана компания должна убедиться, что все элементы этой программы взаимосвязаны и согласованы между собой. Необходимо проанализировать все внутренние и внешние тенденции, способные повлиять на развитие бизнеса компании, выделить те направления, на которых коммуникации будут наиболее эффективными. Помимо стратегии продвижения, нужно разработать еще и *тактику*, опираясь на свои сильные и учитывая слабые стороны. Для утверждения бюджета коммуникации надо провести аудиторскую проверку затрат на продвижения в масштабе всей компании. Основные статьи затрат на продвижение можно выделить в единый бюджет. Не будет лишним, если вы еще раз оцените все расходы на маркетинговые коммуникации, распределите их по разным видам товаров, разным средствам продвижения, разным стадиям жизненного цикла товара. Не забывайте отслеживать и анализировать результат. Оцените отдачу от ваших мероприятий по продвижению. Если необходимо, внесите корректировки в медиаплан и бюджет. Нельзя забывать и о том, что стратегия продвижения должна быть согласована с общей стратегией компании, а ни в коем случае не противоречить ей. Только в этом случае затраты на маркетинг дадут эффективные результаты и обернутся для компании увеличением прибыли.

## Литература

1. *Криппенфорд К.* 36 стратегий для победы в эпоху конкуренции / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2005.
2. *Музыкант В. Л.* Реклама в действии: стратегии продвижения: учебное пособие. – М.: Эксмо, 2007.
3. *Портер Майкл Э.* Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и деятельности конкурентов / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
4. *Портер Майкл Э.* Конкуренция: учебное пособие / Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000.