

РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ: ПРАКТИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ И ПОШАГОВЫЙ ПЛАН



Штурмина О. И.,
директор
маркетинговых
проектов B2B
Airwaves CG
E-mail:
os@b2bairwaves.ru



Штурмин Ф. С.,
исполнительный
директор B2B
Airwaves CG
E-mail:
fs@b2bairwaves.ru

Актуальность рассматриваемой темы заключается в необходимости систематизации и актуализации знаний о значимости стратегии маркетинга для развития организации, формировании комплексного представления о практических инструментах, которые могут быть использованы в компаниях различных отраслей для разработки маркетинговой стратегии.

Ключевые слова: маркетинг, стратегия маркетинга, управление предприятием, рыночное позиционирование, постановка целей организации.

DEVELOPMENT OF THE COMPANY'S MARKETING STRATEGY: PRACTICAL TOOLS AND STEP-BY-STEP PLAN

Shturmina O. I.,
Director of marketing projects B2B Airwaves CG

Shturmin P. S.,
Executive Director of B2B Airwaves CG

The relevance of this topic is the need to systematize and update knowledge about the importance of marketing strategies for the development of the organization, forming a comprehensive view of the practical tools that can be used in companies in various industries to develop a marketing strategy.

Keywords: marketing, marketing strategy, enterprise management, market positioning, setting organizational goals.

СОДЕРЖАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ

Маркетинговая стратегия является предметом научных исследований, начиная с 1980-х годов. Существует множество определений данного понятия в литературе, посвященной маркетингу, которые отражают различные точки зрения [1].

Ряд авторов рассматривает «стратегию маркетинга» как планирование комплекса маркетинга (маркетинг-микс). Так, С. Е. Чернов считает, что «стратегия маркетинга разрабатывается для каждого целевого рынка с определением стратегических установок по продуктам, каналам распределения, методам продвижения продуктов, ценам, другим элементам комплекса маркетинга, а также по бюджету маркетинга» [2]. Этот же признак отмечает и Дж. О'Шонесси, считая, что «стратегия маркетинга представляет собой широкую концепцию того, как товар, цена, продвижение и распределение должно функционировать скоординированным образом, чтобы преодолеть противодействия достижению задач маркетинга» [3]. Другими словами, содержание стратегии маркетинга показывает, каким образом ключевые характеристики товарного предложения фирмы (товар/услуга, цена, продвижение и распределение) должны привести к достижению целей маркетинга и предприятия.

Маркетинговая стратегия в понимании авторов статьи представляет собой результат процесса планирования маркетинговых мероприятий компании, которые реализуются в целях достижения поставленных перед компанией стратегических целей. Именно поэтому маркетинговая стратегия — это неотъемлемая и важнейшая часть общей стратегии компании, определяющая не только основные направления деятельности компании на отраслевом рынке, но и общее позиционирование компании на рынке.

ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ

Пошагово проект разработки маркетинговой стратегии может быть представлен следующим образом:

Этап 1. Анализ рынка

Исследуется рынок как прямых конкурентов, так и рынок товаров-заменителей. Оцениваются перспективные тренды в отрасли. Важной задачей является оценка полного операционного цикла отрасли для определения глубины прогнозов развития. Исходя из проведенного анализа, необходимо создать полноценную карту отрасли, где будут представлены распределения по сегментам рынка.

При описании сегментов необходимо учитывать важность максимальной конкретизации и численного описания сегмента. Чем больше представление о количественных показателях входов и выходов сегмента (стоимость, затраты, количество потребителей, частота покупок и т. д.), тем более полноценное планирование для каждого сегмента можно будет представить.

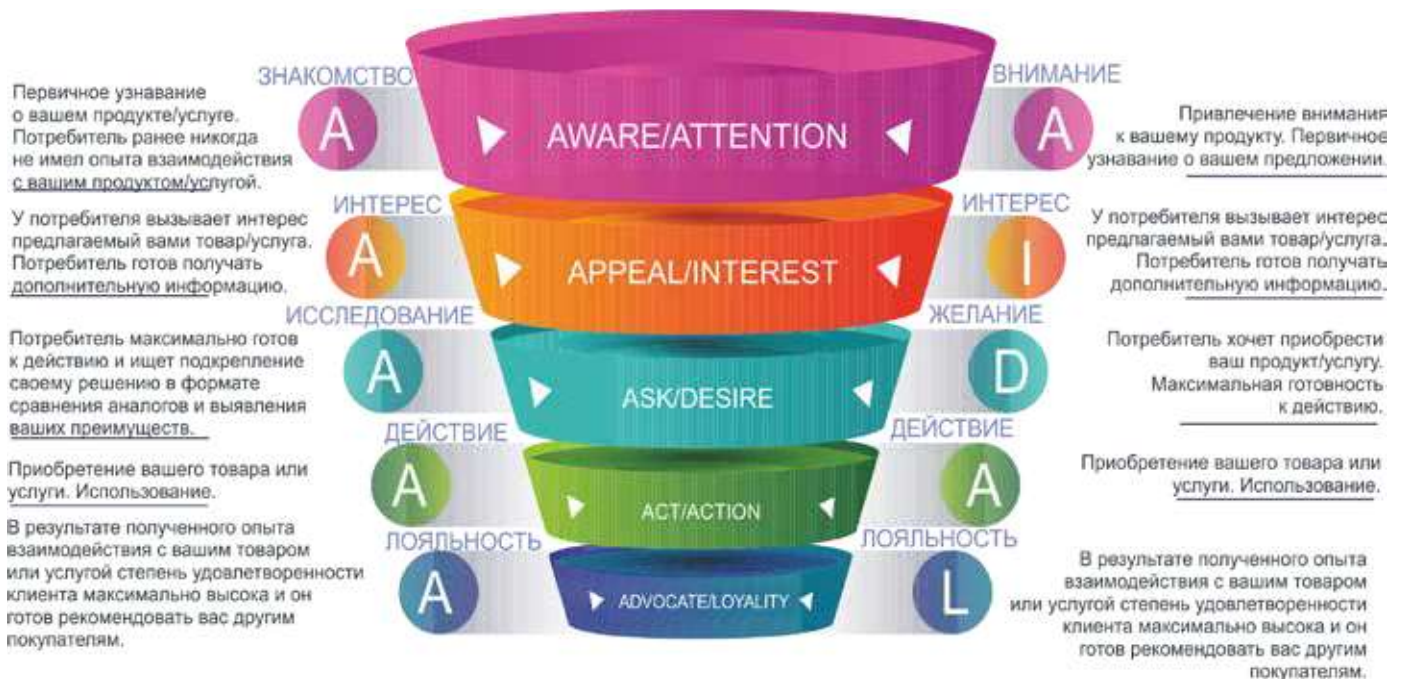
Этап 2. Определение степени конкурентной активности сегментов рынка. Анализ 5-ти сил Портера

Оценивая конкурентную активность в различных сегментах, стоит выделить два обязательных условия:

1. Прямые конкуренты являются вашими «близнецами», т. к. предлагают те же товары/услуги (или абсолютные заменители), работают в той же рыночной нише, в абсолютно сопоставимых ценах и т. д.

2. Важно оценивать не действия конкурентов, а реакцию потребителей на эти действия.

Т. к. прямые конкуренты имеют абсолютно аналогичную целевую аудиторию, вы имеете возможность на основе анализа предложений конкурентов определить те виды маркетинговой активности, которые будут эффективны для вашей целевой аудитории, не прибегая к тестированию гипотез.



Сравнение моделей описания воронки продаж AIDAL и AAAAA

Далее необходимо провести анализ 5-ти конкурентных сил Портера, который позволит компании выделить свои основные конкурентные преимущества. Портер выделил 5 сил, определяющих положение компании внутри отрасли:

— Вероятность появления новых игроков на рынке. Появление новых игроков на рынке ведет к росту уровня конкуренции и, соответственно, снижению прибыльности. Очевидно, что для того, чтобы предотвратить уменьшение прибыли, необходимо предпринимать меры по затруднению и созданию барьеров входа на рынок для новых конкурентов.

— Анализ существующей конкурентной борьбы. По мнению Портера, анализ существующей конкурентной борьбы крайне важен и является решающим фактором, позволяющим определить текущее состояние компании в отрасли. Конкуренция тем сложнее, чем больше конкурентов присутствует и чем ближе друг к другу соотношение их сил.

— Наличие продуктов-заменителей. Наличие продуктов-заменителей является серьезной угрозой для компании, так как может увеличить склонность по-

требителей вследствие изменения цены, а, следовательно, оттянуть на себя часть спроса.

— Власть поставщиков. Власть поставщиков заключается в том, что они могут существенно влиять на деятельность предприятия, например, путем изменения цен на необходимые компании ресурсы, услуги и пр.

— Власть потребителей. Власть потребителей также проявляется в значительном влиянии на деятельность компании, к примеру, путем изменения чувствительности покупателей к изменению цены, соответственно, к уменьшению спроса на продукцию предприятия или даже отказа от нее или наоборот — повышению лояльности к продукту компании.

Этап 3. Анализ внутренней среды компании

В анализе внутренней среды необходимо оценить влияние нерыночных факторов на эффективность развития компании.

Первым шагом целесообразно оценить воронку продаж и выявить слабые места на каждом из ее сегментов.

Воронку продаж целесообразно описывать с помощью моделей AIDAL или Котлеровской ААААА.

Далее проводится анализ бизнес-процессов, в ходе которого определяются зоны «ускорения» и «торможения» компании. На этапе оценки бизнес-процессов важно правильно оценить ресурсы, которыми располагает компания. Под ресурсами в данном случае понимаются не только физические ресурсы (сырье и материалы) или финансовые, но и все виды ресурсов, относящихся к персоналу (от потенциала развития команды до тучки кадров).

Этап 4. Анализ потребителя

Помимо классического изучения портрета потребителя сегментации потребителей на данном этапе крайне важно создать Customer Journey Map, или «карта пути клиента» (CJM). CJM — это маркетинговая технология, суть которой заключается в том, чтобы составить своего рода карту коммуникационного взаимодействия с клиентом на всем его пути следования от формирования запроса о покупке до непосредственно приобретения. Основываясь, в том числе, на разработанной CJM, формируется одна из составных частей маркетинговой стратегии — коммуникационная стратегия.

Построение CJM происходит в 5 этапов:

1. Определение и группировка ключевых групп покупателей. Оптимально использовать для описания каждой группы методику 5W Шеррингтона. После группировки для каждой категории клиентов разрабатывается свой CJM.

2. Анализ воронки продаж.

3. Описание цели клиента на каждом этапе его взаимодействия с компанией. Например, цель на этапе знакомства — понять соответствие предлагаемого вами ассортимента задачам клиента. Цель на этапе взаимодействия с менеджером — убедиться в том, что совокупное

предложение максимально полно отвечало ожиданиям и ценности потраченного бюджета.

4. Описание, какие каналы максимально работают для каждой группы клиентов в каждом из этапов взаимодействия. Если на этапе знакомства с продуктом для всех групп максимально будут работать примерно одни и те же каналы, то на этапе тестирования соответствия для более прагматичной группы могут быть важны обзоры и отзывы пользователей, а для более эмоциональных клиентов — владение вашим продуктом имеющими авторитет персонами.

5. Определение количественных показателей достижений для каждого этапа. Это может быть количество клиентов, это может быть количество взаимодействий (лайков) и т. д. Если во время описания ожидаемых достижений возникают очевидные препятствия или предполагаются риски — следует описать их максимально полно.

Этап 5. Непосредственно разработка стратегии.

КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ

Результатом проделанных аналитических изысканий должен стать основанный на проверенных данных документ — маркетинговая стратегия. В этом документе обязательно должны содержаться следующие элементы:

1. Цели и задачи компании. Важно! Цели и задачи должны быть описаны по SMART

Основываясь на практике взаимодействия с представителями компаний в рамках консалтинговых проектов, стоит отметить тот факт, что остановка целей по SMART до сих пор является большой сложностью для руководителей предприятий.

Например, при разработке стратегии заказчик формулирует цели компании на ближайшие 3 года следующим образом:

- увеличение доли на рынке;
- повышение продаж.

Очевидно, что при таком подходе показатели в 0,1% прироста доли рынка, прирост в численных показателях продаж на те же 0,1% и корректировка размера среднего чека на 0,5% будут говорить о достижении KPI по поставленным целям. При этом в данной формулировке целей, в том числе, никак не отражен временной аспект или соотнесение с этапом развития организации.

В ходе консультаций клиента были сформулированы цели:

- увеличение доли на рынке на 10% в течение 1 года на основной территории деятельности организации (перечислены города) за счет увеличения новых клиентов, привлеченных согласованными рекламными кампаниями, закрепленными в медиаплане на текущий год;

- повышение количества сделок с новыми клиентами, ранее не имевшими опыта работы с компанией, на 15% в течение первого полугодия текущего года силами существующего отдела продаж.

2. Сроки достижения целей и решения задач в конкретных цифрах

Вопрос сроков и их правильной формулировки также крайне актуален для компаний. Наиболее частые форматы определения сроков среди руководителей компаний — в течение года, до конца квартала, до 30 числа месяца.

При этом большинство руководителей не используют активно применяемый в проектном управлении метод декомпозиции задачи и построения иерархической структуры работ (ИСР), которые помогают спланировать срок всего проекта с максимальным учетом всех рисков и нюансов компании путем разбивания работ на составные части.

Применение методов определения сроков, используемых в проектном менеджменте, позволяют выводить конкретные сроки проекта и, что важно, более

точно прогнозировать затраты по каждому этапу. Практика клиентов компании показала, что более детализированный подход к срокам проекта помогает сокращать издержки на каждом этапе на 10–15%.

3. Ресурсы и план по привлечению ресурсов при необходимости

4. Результаты по каждому этапу пути к достижению целей (обязательно в качественных и количественных характеристиках)

Данный вопрос аналогичен вопросу сроков и может быть максимально эффективно решен с использованием техники построения ИСР и описания результатов на каждую подзадачу и группы подзадач. Сформированные нарастающим итогом результаты делают достижение целей более ощутимым для каждого сотрудника. При этом декомпозиция групп результатов на нашей практике помогает повысить эффективность взаимодействия между подразделениями за счет более прозрачных процедур (зачастую не понятных сотрудникам не связанных напрямую подразделений). Например, часто наблюдаемые сложности в согласовании бюджетов маркетинга в финансовом отделе легко преодолеваются за счет более структурного донесения результатов. В том числе, повышается сопричастность результату напрямую не участвующими в проекте сотрудниками.

5. Используемые инструменты и правила работы с этими инструментами

Также необходимо рассмотреть вопрос актуализации документов — когда и каким образом проводится пересмотр закрепленных положений и, при необходимости, их корректировка.

Отдельно стоит отметить тот факт, что разработанная маркетинговая стратегия не должна быть разработана исключительно топ-менеджментом компании.

Чем больше вовлеченности сотрудников в процессе разработки, тем успешнее и эффективнее будут шаги по достижению корпоративных целей, а уровень лояльности сотрудников будет максимальным. Для того, чтобы процесс разработки и реализации стратегии не был превращен в неэффективное собрание большого числа сотрудников, целесообразно использовать методы и приемы стратегических сессий, основанные на фасилитационном и модерационном подходах.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. **Баталова О. С.** Содержание понятия «маркетинговая стратегия» [Текст] // Проблемы современной экономики: материалы Междунар. науч. конф. (г. Челябинск, декабрь 2011 г.). — Челябинск: Два комсомольца, 2011. — С. 103–106. — URL <https://moluch.ru/conf/econ/archive/12/1222/> (дата обращения: 31.01.2020).
2. **Чернов С. Е.** Стратегический маркетинг информационно-консультационных услуг: Монография. — М.: ИПКгосслужбы, 2006. — 304 с.
3. **Шонесси Дж.** Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Пер. с англ. под ред. Д. О. Ямпольской. — СПб.: Питер, 2002. — 864 с.

ВСЕ РИСКИ ПОД КОНТРОЛЕМ

<http://panor.ru/ohrprom>

Уникальный производственно-технический журнал «Охрана труда и техника безопасности на промышленных предприятиях» посвящен актуальным вопросам охраны труда и безопасности на производстве в различных отраслях промышленности, а также новейшим разработкам в области средств индивидуальной и коллективной защиты, проблемам энергобезопасности.

Широкий охват тем, мониторинг основных тенденций развития и обзор последних научно-практических достижений в этой области позволяют в одном издании найти ответы на важные вопросы, связанные с повышением уровня безопасности на конкретном производстве.

Редакционный совет: **Файнбург Г.З.**, д-р техн. наук, проф., директор Пермского краевого центра охраны труда и Института безопасности труда, производства и человека ПГТУ; **Бабанов С.А.**, д-р мед. наук, проф. ГБОУ ВПО «Самарский государственный медицинский университет» Минздрава России; **Щербаков В.И.**, чл.-корр. Академии наук социальных технологий и местного самоуправления, руководитель группы управления профессиональными рисками; **Державец А.С.**, д-р техн. наук, проф., академик РАЕН и МАНЭБ; **Вяткин Н.Л.**, д-р экон. наук, канд. техн. наук, техн. директор ЗАО «Взрывиспытания».

Издается при информационной поддержке ФГБУ «ВНИИ охраны и экономики труда» Минтруда России и Клинского института охраны и условий труда.

Ежемесячное издание.

Распространяется по подписке и на отраслевых мероприятиях.

ОСНОВНЫЕ РУБРИКИ

- Управление охраной труда
 - Аттестация рабочих мест
 - Управление профессиональными рисками
 - Новое в законодательстве
 - Надзор и контроль
 - Гигиена труда
 - Охрана труда и социальное партнерство
 - Инструкции по технике безопасности
 - Зарубежный опыт
- И другие рубрики.



На правах рекламы

подписные индексы



Для оформления подписки через редакцию пришлите заявку в произвольной форме по адресу электронной почты podpiska@panor.ru или позвоните по тел. 8 (495) 274-22-22 (многоканальный).