

# ЧТО ОТЛИЧАЕТ РЕАЛИСТИЧНУЮ МАРКЕТИНГОВУЮ СТРАТЕГИЮ ОТ КНИЖНОЙ

**Анастасия Птуха** - ГК Step by Step, Управляющий партнер, канд. Физ.-мат.наук, член Совета Гильдии Маркетологов

*Статья опубликована в **Маркетинг в России. 2018. Справочник Гильдии Маркетологов / Под общей редакцией И.С. Березина. – М., 2018***

*«Быть воином — это самый эффективный способ жить. Воин сомневается и размышляет до того, как принимает решение. Но когда оно принято, он действует, не отвлекаясь на сомнения, опасения и колебания. Впереди — еще миллионы решений, каждое из которых ждет своего часа. Это — путь воина»*

**Карлос Кастанеда**

**Аннотация:** Автором предложена обобщающая пошаговая технология разработки маркетинговой стратегии предприятия. В ходе обширной консультационной практики по разработке и реализации стратегий были получены и проанализированы существенные для дальнейших результатов этапы бизнес-процесса, связанного с построением стратегии предприятия.

**Ключевые слова:** Стратегия, маркетинговая стратегия, управленческие решения, бизнес-процесс

## Зачем нужна маркетинговая стратегия

Если подходить утилитарно, *маркетинговая стратегия нужна для того, чтобы:*

1. **Не повторить ошибок** и не наступить на грабли впереди идущих компаний. Иными словами, получить шанс оказаться в немногочисленном отряде бизнесов, успешно добравшихся до победных результатов, какими они бы ни были.
2. Существенно **повысить предсказуемость развития бизнеса**, использовав лучшие практики.
3. Понять, в каких ключевых и поворотных моментах жизни компании (или точках бифуркации), **какой именно выбор дальнейшего развития имеет смысл делать**. Да и вообще понять, когда такой момент наступил – не опоздать с выбором.

Из сказанного можно сделать промежуточный вывод, что маркетинговая стратегия, вернее, способность ее сформировать и потом ей следовать, - полезная **компетенция** собственников и топ-менеджеров компании. На практике она складывается из двух поразному неожиданных составляющих: из **знания** законов развития бизнеса, в зависимости от его вида, с одной стороны, и из **воли** реализовать изменения. И опять, иными словами, из умения сопоставлять свои возможности и прогнозы, а также, отбросив страхи, делать

нужные шаги, когда это требуется. Стратегирование – это в чистом виде управление своим будущим - своим или своей компании. И что же в качестве приза – все просто – рост быстрее рынка, своевременный отказ от отмерших ветвей, интеграция и консолидация лучших решений и бизнес-проектов – мечта, да и только!

## Искусство стратегирования

Мы не даром вынесли в подзаголовок цитату о пути воина. Она рисует эффективную схему, которую должен представлять себе каждый стратег.

**Пошаговая схема построения стратегии выглядит так:**

**1 шаг:** Анализ и прогнозирование развития рынка и компании. Результат – 2-3 сценария развития ситуации. На этом шаге стратег думает.

**2 шаг:** Анализ возможностей выбора пути развития компании на стратегическую перспективу. Результат – выбор из 2-3 возможных решений. На этом шаге стратег принимает решение и формирует стратегический план.

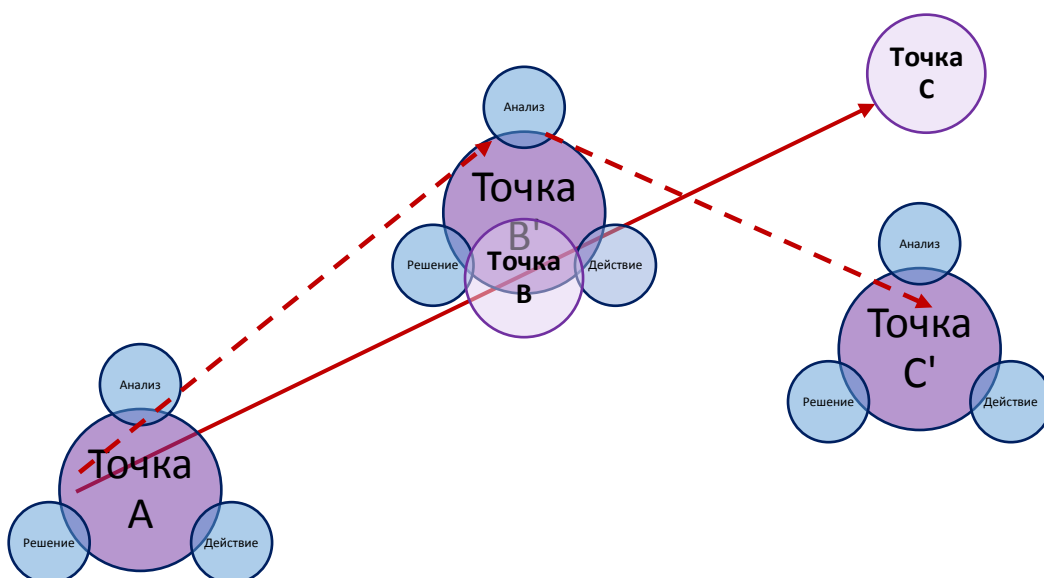
**3 шаг:** Реализация одного, нескольких пунктов стратегического плана или всего плана. На этом шаге стратег действует. Надо отметить, что стратег (как и воин) никогда не думает (принимает новые решения) во время действия, то есть не думает и не действует одновременно. Почему такой подход эффективен, дает понимание следующий шаг.

**4 шаг:** Новая оценка ситуации и обязательная корректировка стратегического плана. Пока стратег действовал, то есть реализовывал план, рыночная конъюнктура, возможности и угрозы обязательно изменились. Также, неминуемо, ваша компания придет из точки А не совсем в запланированную точку В, скорее, в какую-то точку В'. Требуется новая оценка, новые действия и новые шаги.

**5 шаг:** Проверка себя на сохранение общего направления (траектории) движения, несмотря на некоторую корректировку целей.

Эта траектория, состоящая из последовательности тактов «анализ—решение—действие», и является оптимальной стратегией.

Схематично это движение, больше всего напоминающее кусочно-непрерывную функцию (математики нас поймут), можно изобразить так:



**Рис. 1. Последовательность шагов при реализации стратегии**

На Рисунке 1 сплошной линией обозначено стратегическое направление, а пунктирной – реальные действия компании. Остается добавить, что стратегической перспективой в нашей стране принято считать промежуток от 5-7 лет.

**Пример из практики:** дистрибьюторская компания, стартовавшая в 2000-х годах, собрала вендорский портфель из известных на российском рынке нескольких малоизвестных и нишевых компаний. Развитие рынка и усилия дистрибьюторской компании подтолкнули рост нишевого вендора и повлекли за собой повышение ее рыночного статуса – из нишевого игрока в нишеобразующего. Вендор подошел к решению открытия представительства в России со своим складом продукции. Казалось бы, в этой точке В, дистрибьютор (а таких примеров масса) стал не нужен. Общая стратегическая линия дистрибьютора предусматривала максимальное расширение портфеля. Поэтому к точке В дистрибьютор подошел с готовностью к любому решению вендора, хотя стройность его развития все же была нарушена. В точке В' было принято решение сделать ставку на другого вендора, с которым уже были выстроены отношения, но приоритета в них не было. Таким образом, стратегия роста через максимальный охват сегментов в портфеле, хоть и будучи сложной, оказалась выигрышной.

## **Две стратегии компании-торгового дома**

Майкл Портер указал 2 возможных маркетинговых стратегии для коммерческой компании [1]:

### **1. Доминирование по цене = доминирование по издержкам.**

Это стратегия максимального или идеального портфеля продуктов и совокупности с выигрышными логистическими решениями, иначе называемая стратегией бокс-муверов. (box-movers) Этот вид стратегии предполагает, что все время существования вашей компании вы будете вынуждены неустанно оптимизировать свои бизнес-процессы и операционную деятельность.

**Ключевые достоинства** предприятия [7] с точки зрения обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ:

1. Грамотный портфель продуктов
2. Лучшая автоматизация бизнеса
3. Компетенции в продажах лучше, чем у конкурентов
4. Грамотная партнерская политика
5. Цена продукции ниже (как и себестоимость)
6. Новизна или существенная ценность продукции для потребителя
7. Логистика лучше, оптимизация бизнеса
8. Наличествует инвестиционный рычаг (все в порядке с финансами)
9. Есть административный ресурс
10. Есть грамотное юридическое сопровождение
11. Грамотный маркетинг.

Если в начале 2000-х компании были сосредоточены на создании и управлении каналами продаж (построение прямых и косвенных цепочек сбыта), то сегодня каналный маркетинг охватывает все возможные каналы взаимодействия предприятия со своими клиентами. Это не только традиционные каналы продаж, но любые каналы коммуникаций, которые компания задействует или планирует задействовать в работе с клиентами. Качественный перевод бизнеса онлайн – доступность 24x7 (онлайн-консультанты, чат-боты, круглосуточная «горячая» линия или канал в мессенджере и мн.др.), развитие партнерских порталов, интеграция их с ERP и CRM – обещает в скором времени перевести бизнес дистрибьютора в иной формат за счет цифровизации. При этом

современный и функциональный сайт, мобильное приложение или интернет-магазин – это не панацея. Работают только системные каналные решения, а не на точечное повышение эффективности.

Новые каналы распределения создают для компаний достаточно трудную проблему. Планирование продаж по-новому предполагает привлечение специалистов новой формации, которые, возможно, только становятся на профессиональные рельсы, их непросто найти. И компании, перестраиваясь, приходится в интенсивном режиме осваивать новое: аутсорсинг функций и аутстаффинг персонала, работу с профессиональными консультантами или проектными экспертами, заниматься обучением персонала. На первый взгляд, вопросы чисто управленческие, но все же стратегический маркетинг – это тот, кто ставит их, выносит их на обсуждение и в повестку дня.

## **2. Нишевая стратегия**

В данном случае под нишей мы будем понимать как продуктовую, так и клиентскую нишу, то есть нацеленность на обслуживание одного или нескольких сегментов клиентов.

Грамотный маркетинг такого нишевого дистрибьютора будет концентрироваться в сфере маркетинга баз данных (клиентов), то есть персонализированного учета всех или почти всех возможных клиентов, которым интересен продуктовый портфель дистрибьютора. Например, концентрация на среднем бизнесе обязывает иметь портфель продуктов одного характера, а концентрация на клиенте из общепита и торговли – совсем другого. А если Вы предлагаете кассовое оборудование и решения для узкого клиентского сегмента – ваша клиентская ниша еще сужается. Но во всех случаях главное – это заботиться о грамотном учете клиентов, постоянном напоминании о себе, упрочении связей с клиентами, улучшение сервисов. В идеале Ваша база данных должна включать в себя всех потенциальных клиентов, поименно.

В стратегической перспективе очень важно понять, кто Вы сегодня, завтра и послезавтра: бокс-мувер широкого профиля или нишевой игрок. Тогда и приоритеты деятельности станут определенными.

### **Взаимоотношения с клиентами: думать не только о будущем, но и о прошлом**

Компании все больше становятся зависимыми от эффективной системы продаж. Клиент уже давно не приходит сам, а телефон компании не разрывается от входящих запросов. И компании привычно реагируют, вливая деньги и усилия в штат продавцов. В то время как изобретательная программа лояльности, направленная на удержание клиентов, построенная на детальном анализе продаж компании – это серьезное конкурентное преимущество и существенное снижение затрат на получение новых клиентов, которое действительно с каждым годом все сложнее. Планируйте программу лояльности хотя бы на три года вперед. Вкладывайте во взаимоотношения с клиентами – и вам будет сопутствовать успех долгие годы.

### **Современно искать оптимальное для вашей компании сочетание каналов коммуникаций**

Компании не нужно бояться экспериментировать в поисках подходящей именно ее клиентам системы продаж и коммуникаций через разные каналы. Омниканальная стратегия – это оптимальное решение для компании, при котором все группы клиентов получают, что им требуется удобным для них способом, а компания при этом через все каналы транслирует единые (не всегда одинаковые) обращения с клиентами, дополняющие друг друга. Все эти сообщения должны базироваться на единой ценностной платформе для потребителя [6]. Так мобильные приложения могут содержать ключевую

информацию для потребителей, размещенную на сайте, сайт дает ссылки на группы в соцсетях, группы информируют о наличии каналов в мессенджерах, а мессенджеры отсылают потребителей к актуальной информации на сайт. Другой пример – уже широко распространенная канальная стратегия в режиме 24x7, при которой клиенты могут заказать товар на сайте или в закрытом партнерском разделе, а забрать на складе или в точке продаж.

## **Инновации forever**

Правильно планирование портфеля, работа с новыми продуктами решает многие вопросы и обеспечивает конкурентоспособность на века. И здесь неплохо бы отметить, что новый продукт – в 90% случаев это совсем небольшие инвестиции. Вы потеряете больше, если его не будет. Такой простой и необходимый дистрибутору маркетинговый инструмент оптимизации продуктового портфеля, как ABC-анализ, можно дополнить обещанием самим себе заменять продукцию группы С новыми инновационными продуктами, для начала на 10%, затем – по возрастающей.

Маркетинговая стратегия – это сердце стратегии компании. В качестве принципиально новых по отношению к маркетингу дополнений к стратегии компании эффективны стратегии слияний и поглощений, а также инвестиционные стратегии, и они также активно используют маркетинговые инструменты [3]. Ключевой фактор успеха реалистичной маркетинговой стратегии – это **вовлечение управленцев предприятия в реализацию стратегии**. Лучше всего для организации процесса вовлечения применять уже зарекомендовавшие себя инструменты, то есть стратегические сессии, привлечение сторонних экспертов и консультантов, которые помогут управленцам сформировать не зависящий от субъективного фактора результат работы. Задача стратегической группы, в первую очередь, – это обеспечение баланса интересов участников стратегического процесса – собственников предприятия, топ-менеджеров, сотрудников, которые часто имеют совершенно различные мотивационные векторы [5].

*В заключении статьи хотелось бы отметить, что маркетинговую стратегию лучше всего представлять себе (и оформлять также) как дорожную карту, на каждом шаге которой закладываются новые параметры будущего и настоящего успеха вашей компании. Думайте активно и позитивно, планируйте свой успех, и он обязательно придет к вам, надо только очень профессионально поработать, прямо сегодня. Но не забывайте о том, что каналы продаж и их эффективность меняются вместе с изменением потребностей клиентов, рынком и развитием цифровых технологий. А это значит, что важно не только думать, но и не забывать анализировать тренды, экспериментировать и исследовать новые возможности в построение активного взаимодействия с клиентами.*

## **Библиографический список**

1. Michael E. Porter. Competitive Strategy: New York: Free Press, 1980. P.35-40
2. Ильин В. В. Аксиология. - М.: Изд-во МГУ, 2005. - 216 с.
3. Клеменс Р. Логика и методология маркетинга взаимодействия. Науч. Издание. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2006. – 142 с.
4. Котлер Ф., Каргаджайя Х. Маркетинг 3.0: от продуктов к потребителям и далее - к человеческой душе. М.: Эксмо, 2011. – 240 с.
5. Птуха А.Р., Степанов С.С. На развилке менталитетов. Действенные рецепты для инноваций, бизнеса и закона в России. СПб: Алетейя, 2010. – 320 с.
6. Розов Н. С. Ценности в проблемном мире: философские основания и социальные приложения конструктивной аксиологии. - Новосибирск: НГУ, 1998. – 292 с.

7. Энджел Дж. Ф., Блэкуэлл Р.Д., Миниард П.У. Поведение потребителей / Пер. с англ. Ред. Л.А. Волкова. СПб.: Питер Ком, 2000. – 768 с.