

## РАЗРАБАТЫВАЕМ ПЛАН МАРКЕТИНГА: цели

В науке задача, надлежащим образом поставленная, более чем наполовину решена. Процесс умственной подготовки, необходимый для выяснения того, что существует определенная задача, часто отнимает больше времени, чем само решение задачи.

Фредерик Содди

### Что Вы найдете в этой статье

В этой статье мы перейдем к разбору следующего этапа разработки плана маркетинга – постановке целей предприятия. Теперь, когда с помощью SWOT-анализа были определены сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы внешней среды, постановка целей (целеполагание) не должна представлять для вас особого труда. Однако прежде чем переходить непосредственно к целеполаганию, необходимо ответить на два важных вопроса: во-первых, какой группе покупателей вы хотите предложить производимые вашим предприятием товары или услуги, а во-вторых, какие отличия вашей продукции от продукции конкурентов вы хотели бы особенно выделить в глазах потребителей. Поэтому в данной статье, помимо целеполагания, мы коснемся также вопросов сегментирования и позиционирования.

### Сегментирование рынка: кто ваши покупатели

Для любого предприятия существует три варианта работы на рынке.

Первый вариант – так называемый **«массовый маркетинг»**, когда предприятие предлагает один и тот же товар либо услугу всем потребителям, не учитывая некоторые различия в их требованиях. Наиболее яркая иллюстрация к использованию массового маркетинга – слова Генри Форда о том, что каждый покупатель имеет возможность приобрести автомобиль «любого цвета, при условии, что этот цвет – черный». Массовый маркетинг возможен в условиях, когда:

- на рынке существует дефицит (хотя бы незначительный);
- покупатели чувствительны к цене и обладают достаточно низкой платежеспособностью.

В то же время для выгодного использования стратегии массового маркетинга ваше предприятие должно обладать возможностью выпускать крупные партии товара (для получения экономии на масштабе производства), а также иметь надежный доступ к сырьевым источникам. Основные выгоды массового маркетинга заключаются в низкой себестоимости продукции, возможности держать низкие цены и низкие затраты на маркетинг. Однако у этого варианта действий есть и опасности – потеря рынка при резком изменении вкусов, моды, технологии, а также отсутствие навыков работы с несколькими группами покупателей с разными потребностями. Следует отметить, что на сегодняшний день практически не осталось рынков, на которых можно успешно применять массовый маркетинг.

Второй вариант – **«концентрированный маркетинг»**, когда предприятие выбирает одну группу покупателей со схожими потребностями и выпускает продукт либо оказывает услугу, максимально соответствующую запросам именно этой группы. При этом продукт может не удовлетворять требованиям всех остальных групп покупателей. Для того чтобы придерживаться стратегии концентрированного маркетинга, предприятие должно найти довольно большую группу покупателей с одинаковыми вкусами, относительно низкой чувствительностью к цене, которые уделяют большое внимание качеству товара либо услуги и обладают высокой платежеспособностью. Для использования стратегии концентрированного маркетинга предприятию необходимо иметь какое-либо know-how: производить нестандартную продукцию, которую конкуренты не в силах быстро скопировать. Как правило, эту стратегию избирают предприятия, обладающие ограниченными производственными мощностями. Достоинствами концентрированного маркетинга является возможность назначать на свою продукцию завышенную цену за счет ее уникальности, а также относительно невысокие затраты на маркетинг. Основную опасность для предприятий, ориентирующихся на концентрированный маркетинг, представляет то, что они попадают в зависимость от группы покупателей, которых они обслуживают, от неожиданного изменения их вкусов и предпочтений.

И, наконец, третий вариант – **«дифференцированный маркетинг»**, когда предприятие ориентируется на несколько групп покупателей и адаптирует свой товар/услугу под требования каждой группы. Эту модель поведения целесообразно использовать на насыщенных рынках, на которых отсутствует явный дефицит, в условиях высокой конкуренции. Для использования этой модели предприятию необходимо обладать гибкой организационной и производственной структурой. Основное достоинство данного варианта – то, что, ориентируясь на разные группы потребителей, можно минимизировать риски, следовательно, предприятие будет обладать высокой рыночной устойчивостью. Среди недостатков можно отметить высокие затраты на маркетинг и производство, невозможность экономии на масштабе, необходимость разрабатывать свою стратегию для каждой группы покупателей.

Таким образом, предприятие может ориентироваться на весь рынок сразу, на одну либо на несколько групп потребителей. Так как вы уже провели SWOT-анализ, то обладаете достаточным уровнем знаний о рынке, потребителях, конкурентах, а также о возможностях вашего предприятия, чтобы выбрать из трех возможных вариантов работы на рынке тот, который будет наиболее эффективен в вашей ситуации.

Группа потребителей, обладающая сходными потребностями и сходным образом реагирующая на маркетинговые стимулы (реклама, связи с общественностью и т.п.) – это сегмент рынка. Для того чтобы применить концентрированный или дифференцированный маркетинг, предприятию необходимо предварительно разделить рынок на сегменты и выбрать из них наиболее привлекательные.

Чтобы разделить рынок на сегменты, необходимо выбрать так называемые «переменные сегментирования». Это может быть географическое расположение, пол и возраст покупателей, состав семьи, уровень дохода покупателей, искомые выгоды при покупке, покупательское поведение и многие другие параметры. Например, покупателей бильярдного оборудования можно сегментировать по цели покупки (для себя либо для организации), по уровню дохода (высокий, средний), по степени профессионализма (профессионал, любитель, новичок). При этом необходимо, чтобы выбранные для сегментирования переменные действительно позволяли выделить группы покупателей, значительно отличающиеся

друг от друга. Для разных товаров эти переменные могут быть разными. Например, сегментировать покупателей автомобилей по цвету волос нет смысла, зато производители шампуней успешно используют данный критерий, выпуская шампуни для светлых волос.

После того, как вы выделите сегменты, о представителях каждого сегмента необходимо собрать информацию – кто они, что им необходимо и т.п. После того, как вы соберете эту информацию, можно приступать к выбору сегмента (или сегментов), на которых вы собираетесь работать. Для того чтобы сегмент был достаточно привлекательным для предприятия, он должен отвечать следующим условиям:

- Быть измеримым: должна существовать возможность четко определить границы сегмента и оценить его емкость и потенциал;
- Обладать значительными размерами, чтобы обеспечивать предприятию возможность достижения запланированных финансовых результатов по обороту и прибыли;
- Быть достижимым – потребители в рамках одного сегмента должны быть достаточно схожи друг с другом, чтобы им можно было предложить одну маркетинговую программу;
- Быть стабильным: потребности покупателей, составляющих данный сегмент, должны оставаться относительно неизменными в течение достаточно долгого времени.

При выборе целевого сегмента (сегментов) можно руководствоваться следующими критериями:

- размер сегмента (определяется величиной спроса, которая рассчитывается, исходя из количества потребителей, частоты потребления данного товара и величине потребления на душу населения);
- наличие конкурентов и уровень конкуренции на данном сегменте;
- соответствие продукции предприятия требованиям данного сегмента; наличие у предприятия необходимых для работы на данном сегменте ресурсов и технологий;
- потенциал сегмента (как сегмент будет развиваться в будущем).

Просегментировав рынок и выбрав целевой сегмент (или сегменты), вы сможете ответить на первый вопрос: кто является покупателями продукции и услуг предприятия. Далее следует определить, по какой причине потребители должны покупать именно продукцию вашего предприятия, чем она отличается от товаров и услуг ваших конкурентов, иными словами – в чем ее отличительное преимущество.

## **Позиционирование: в чем ваше отличие**

Позиционирование – действия предприятия, направленные на то, чтобы создать определенный образ продукта либо самого предприятия в сознании потребителей.

Для успешного позиционирования необходимо основывать его на отличительном преимуществе продукта либо предприятия. Под отличительным преимуществом понимается что-то, чем обладает предприятие или один из ее продуктов, чего очень хотят целевые потребители, и чего пока нет у конкурентов.

Иными словами, чтобы обнаружить отличительное преимущество, необходимо найти характеристику, которая:

- есть у вашего продукта;
- нужна покупателям;

- отсутствует у продуктов-конкурентов.

Чтобы сделать это, составьте список сильных сторон вашего продукта (услуги) либо предприятия. Например, это может быть длительный срок хранения (для молока) или круглосуточная работа (для магазина). Затем проверьте, обладают ли ваши конкуренты этими преимуществами (здесь вам опять пригодятся результаты SWOT-анализа). Все сильные стороны, которые есть не только у вас, но и у конкурентов, вычеркивайте – они не годятся на роль отличительного преимущества. Далее необходимо проверить, нужны ли ваши уникальные сильные стороны вашим потребителям.

В случае, если вы не найдете характеристики, которая удовлетворяла бы всем трем условиям отличительного преимущества, можно поступить одним из двух способов. Первый способ – взять сильную сторону вашего продукта, необходимую потребителям, но имеющуюся у продуктов конкурентов (которые, однако, не подчеркивают ее) и сделать ее своим «отличительным преимуществом». Второй способ – взять уникальную сильную сторону своего продукта, не важную на данный момент для потребителей (но отвечающую общим тенденциям рынка), и с помощью рекламы, стимулирования сбыта и связей с общественностью убедить потребителей в важности этого параметра, сделав его таким образом своим отличительным преимуществом. В качестве примера здесь можно привести компанию Jopson&Jopson, которая поступила таким образом при продвижении средств по уходу за кожей серии pH 5.5. До появления этой рекламы потребителей не интересовал уровень кислотности средств, а сейчас надпись «соответствует естественному уровню pH» можно найти на каждом втором косметическом средстве.

Выбрав целевой сегмент и определив, что может стать основой позиционирования, можно переходить к постановке целей вашего предприятия.

## **Цели предприятия: направление движения**

Цель предприятия – это желаемое состояние, которого можно достичь скоординированными усилиями всех сотрудников в заданный промежуток времени.

Принято различать 3 вида целей: краткосрочные (устанавливаются на срок до 1 года), среднесрочные (от 1 до 3 лет) и долгосрочные (свыше 3, иногда свыше 5 лет). Однако долгосрочное планирование имеет смысл только в условиях стабильной экономики, когда высока вероятность того, что ситуация за это время не успеет кардинально поменяться. По нашему мнению, переходить к долгосрочному планированию в наших условиях пока рано, поэтому мы рассмотрим только краткосрочное планирование. Впрочем, процессы установления целей на 1, 3, 5 лет либо другой срок принципиально друг от друга не отличаются.

Систему целей предприятия можно изобразить в виде т.н. «дерева целей». Вершина – это основная цель всего предприятия на рассматриваемый период (в нашем случае – год). Далее основная цель декомпозируется (разбивается) на цели функциональных подразделений предприятия – цели производственного отдела, цели маркетинга, цели отдела продаж и т.п. Эти цели формулируются таким образом, чтобы обеспечить достижение основной цели. При этом каждая «ветвь» этого дерева описывает не способ достижения основной цели, а конкретный конечный результат, выраженный каким-либо показателем. Далее идет дальнейшая декомпозиция целей уже внутри каждого подразделения: например, цели маркетинга могут быть разделены на цели сбыта, продвижения, разработки товаров,

исследований и т.п. Детализация может быть продолжена вплоть до конкретных задач, которые ставятся перед каждым работником.

Установление целей может происходить в следующих направлениях:

		Рынок	
		старый	новый
Товар	старый	существующие товары или услуги на существующих рынках	существующие товары или услуги на новых рынках
	новый	новые товары или услуги на существующих рынках	новые товары или услуги на новых рынках

Например, фирма, занимающаяся продажей бильярдного оборудования, может развиваться в нескольких направлениях:

- увеличение своей доли на рынке бильярдного оборудования в том регионе, где она уже работает (старый товар – старый рынок);
- предложение новых товаров и услуг на рынке данного региона, например, открытие собственных бильярдных (новый товар – старый рынок);
- поиск новых рынков: продажа бильярдного оборудования в других регионах либо другим группам покупателей, нежели те, с которыми компания работает сейчас (старый товар – новый рынок);
- предложение новых товаров и услуг на новых рынках; к примеру, открытие бильярдных клубов в других регионах (новый товар – новый рынок).

Для того чтобы цели не остались только на бумаге, они должны отвечать нескольким важным требованиям.

- Цели должны быть предельно **конкретны**. Настолько, чтобы все люди, вовлеченные в процесс их достижения, понимали, в чем они состоят.
- Цели должны быть **измеримы**, чтобы можно было узнать, что они были достигнуты. Очень полезно бывает выделить не только конечные, но и промежуточные критерии оценки, чтобы иметь возможность проверить, насколько Вы продвинулись в достижении цели.
- Цели должны быть **достижимыми** с точки зрения внешних факторов и внутренних ресурсов. При постановке целей Вы должны чувствовать, что есть возможность достичь их в оговоренный срок. И в то же время, они должны быть достаточно сложны, чтобы было необходимо прилагать усилия для их достижения.
- Цели должны **соотноситься** с другими, более общими целями, а также со стратегическими целями предприятия, и работать на их достижение.
- Для каждой цели должны быть намечены **временные рамки**. Требуется определить срок, как для конечного результата, так и для промежуточных.
- Цели должны быть **гибкими**, их нужно устанавливать таким образом, чтобы они оставляли возможность для их корректировки в соответствии с изменениями, происходящими во внешнем окружении фирмы.

Существует два основных метода формулирования целей: авторитарный и экспертный.

При использовании **авторитарного метода** формулирования целей руководитель компании устанавливает цели единолично. Он может запросить необходимую ему информацию и/или выслушать мнения специалистов, но при этом решение будет принимать самостоятельно. Эффективность такого метода формулирования целей предприятия зависит от компетентности его первого лица.

При использовании **экспертного метода** цели формулируются группой руководителей и / или специалистов предприятия. В результате группового обсуждения выявляются основные проблемы предприятия и пути их решения. Достоинством этого метода, помимо возможности посмотреть на проблемы предприятия с различных сторон и узнать мнение всех заинтересованных лиц, является также и то, что при участии в определении целей устраняются возможные конфликты между руководящими сотрудниками и повышается их мотивация на достижение поставленных целей. Однако в большом коллективе не всегда удается прийти к общему мнению, во всяком случае, процесс постановки целей в этом случае может несколько затянуться.

## Резюме

С помощью данной статьи вы сможете ответить на три вопроса:

- для какой группы потребителей вы собираетесь работать;
- какую сильную сторону вашей продукции следует подчеркнуть и закрепить в сознании потребителей;
- каких целей ваше предприятие собирается достичь в течение ближайшего года.

Для ответа на первый вопрос вам необходимо выбрать один из трех вариантов работы на рынке: массовый маркетинг (попытка угодить сразу всем покупателям), концентрированный маркетинг (работа для одной группы покупателей) либо дифференцированный маркетинг (работа для нескольких групп покупателей). В случае, если вы выбрали второй либо третий вариант, вам необходимо разделить рынок на сегменты, оценить каждый из них. И выбрать один либо несколько для работы.

Для ответа на второй вопрос вам необходимо найти такое качество вашего продукта (либо предприятия), которое было бы нужно потребителям, но отсутствовало у продуктов конкурентов. Это качество станет вашим отличительным преимуществом, за счет которого предприятие сможет конкурировать на выбранном вами рынке.

Для ответа на третий вопрос вам необходимо установить основную цель вашего предприятия на ближайший год, сформулировать цели каждого подразделения (или сотрудника – все зависит от размера предприятия), достижение которых будет способствовать достижению основной цели, далее – продолжить декомпозицию целей. Цели могут касаться:

- работы вашего предприятия на старом рынке с уже существующим продуктом;
- работы на новом рынке с существующим продуктом;
- работы на старом рынке с новым продуктом;
- работы на новом рынке с новым продуктом.

Цели вашего предприятия должны быть конкретны, измеримы, достижимы, соотноситься друг с другом, укладываться в определенные временные рамки, а также быть гибкими. Вы можете установить цели предприятия самостоятельно либо прибегнув к помощи руководителей подразделений и/или специалистов.

В следующей статье мы перейдем к разработке маркетинговой программы для вашего предприятия.

**При подготовке статьи были использованы следующие материалы:**

1. Вествуд Дж. Маркетинговый план. – СПб: Питер, 2001. – 256с.
2. Дибб С., Симкин Л., Брэдли Дж. Практическое руководство по маркетинговому планированию. – СПб: Питер, 2001. – 256с.
3. Завгородняя А.В., Ямпольская Д.О. Маркетинговое планирование. – СПб: Питер. 2002. – 352с.
4. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – СПб, Питер Ком, 1998. – 896с.