

ГЛАВА 2

ЦЕЛИ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПРОДАЖ

Знакомство с бизнес-процессом

Как связаны между собой два вида деятельности — развитие бизнеса и маркетинг — и как соотносится с ними стимулирование продаж? Рассмотрим эту связь на примере. Стратегическим планом развития бизнеса может быть рост компании, то есть повышение уровня продаж. В таком случае сопутствующая деловая цель — это объем продаж на следующий год. Продукция в нужном объеме реализована. Отлично. Цель достигнута, а стратегический план развития бизнеса частично выполнен.

Деловые цели разрабатываются на основе стратегического плана развития бизнеса (видения или миссии) или же представляют собой задачи, которые вам, по вашему мнению, предстоит выполнить. Как правило, срок достижения этих целей компании определяют конкретно — предстоящие год или два. Маркетинг дает некоторые стратегически важные сведения, помогающие определить деловые цели. Например, если по данным маркетингового исследования прогнозируется возможный спад рынка, то вы можете отказаться от ранее намеченной деловой цели. Маркетинг помогает определить, сможете ли вы занять долю рынка, достаточную для получения прибыли, а также оценить возможные риски (противодействие конкурентов, чувствительность цен относительно вашей прибыли, преобладающая конъюнктура рынка).

На рис. 2.1 показано взаимодействие маркетинга, компании и потребителей.



Рис. 2.1. Место маркетинга в компании

Источник. Williams and Mullin, 2007

Из рисунка видно, какую роль текущая маркетинговая информация играет в принятии решения о целесообразности нового коммерческого проекта. Эти данные подтверждают, что вы продадите достаточное для получения прибыли количество товаров или услуг по цене, которую готов платить потребитель. Из маркетинговых данных вы узнаете о существовании на рынке достаточного количества потенциальных покупателей этих товаров или услуг и поймете, в каких торговых точках нужно организовать продажи для этих потребителей. (Будем исходить из того, что вы сможете заработать на данном проекте. Если нет — остановитесь! К сожалению, как показывает опыт автора, не всегда компании столь благоразумны.) Вам стоит периодически повторять это стратегическое упражнение. Если вы не проводите регулярные маркетинговые исследования и не учитываете происходящие на рынке изменения, то ваш бизнес обречен. Подумайте о тех компаниях, чьи клиенты пересели с гужевой повозки на автомобиль, бросили

курить или купили DVD-проигрыватель вместо видеомагнитофона. Этим производителям/поставщикам пришлось поменяться, чтобы соответствовать своим потребителям.

На рис. 2.1 показано, как на основе деловых задач выводятся маркетинговые цели и из них формируется (после рассмотрения альтернативных решений) маркетинговый план. В этом плане перечислены маркетинговые мероприятия, которые нужно осуществить, чтобы убедить потребителей изменить свое поведение (и отношение к поставщику) в лучшую сторону и принять торговое предложение. (Если ряд маркетинговых мероприятий направлен на достижение одной маркетинговой цели, то их называют маркетинговой кампанией.) Потребитель должен в месте продажи принять бренд и его ценности, а процесс продажи должен соответствовать предпочтительному для клиента способу совершения покупки.

На рис. 2.1 продемонстрированы другие виды маркетинговой деятельности. Маркетинговое продвижение — это реклама, PR (связи с общественностью), прямой маркетинг без личного общения и стимулирование продаж. Процесс продажи предполагает личное взаимодействие с клиентом в торговой точке (в это время также выполняется полевой маркетинг). После того как потребитель совершил покупку, начинается процесс выполнения заказа — специалисты службы поддержки потребителей занимаются решением любых проблем, возникших у клиента. Служба выполнения заказа может сама стать поставщиком услуг для какой-нибудь сервисной фирмы — например, парикмахерской или станции технического обслуживания, которая оказывает услуги конечным потребителям. Разработка новых товаров (или новых услуг) тоже проходит с участием маркетинга. Некоторые подразделения компании могут не взаимодействовать с потребителями непосредственно — на рис. 2.1 это показано на примере офиса (канцелярии) и финансовой службы. Последняя может контактировать с потребителем в процессе оценки кредитоспособности и в случае несвоевременного погашения задолженности, хотя обычно этими вопросами занимается служба поддержки потребителей. Деятельность финансовой службы тоже должна соответствовать образу и ценностям торговой марки компании. На рис. 2.1 представлены маркетинговые элементы компании. Обратите внимание на то, что взаимодействие с потребителем всегда происходит с участием представителей отдела маркетинга.

Итак, мы уже выяснили, как маркетинг функционирует в структуре компании. Теперь рассмотрим работу всех составляющих маркетинга, которые мы назовем маркетинговыми инструментами. Они

изображены на рис. 2.2 в определенной логической последовательности, соответствующей очередности их применения (указанной порядковыми номерами) после маркетингового исследования. Стимулирование продаж — это дополнительный инструмент, который можно использовать на всех этапах продвижения, таких как реклама, связи с общественностью, любые составляющие прямого маркетинга.

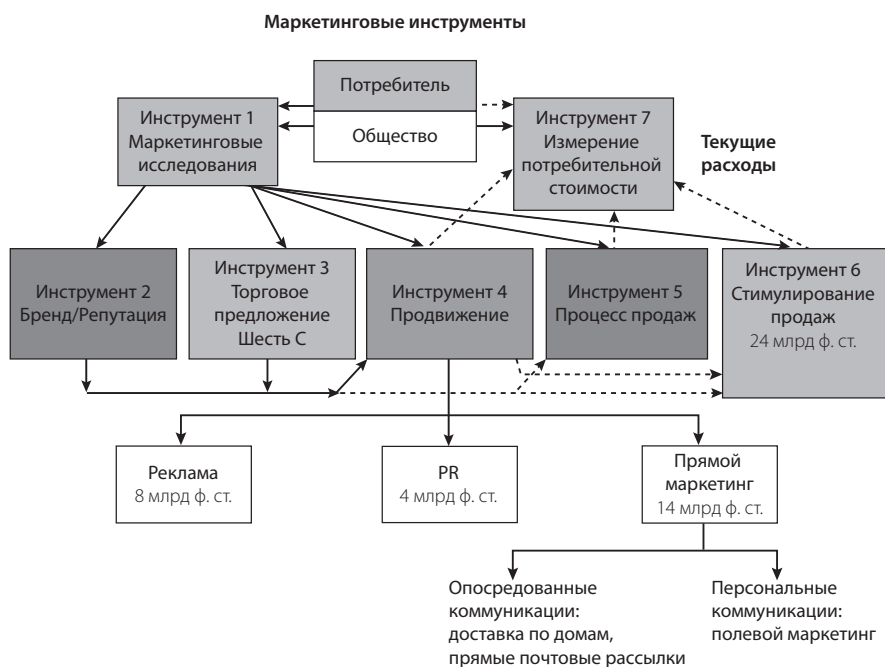


Рис. 2.2. Маркетинговые инструменты компании

Примечание. Реклама является статьей затрат на использование СМИ

Источник. Данные Института стимулирования продаж

С помощью инструмента «маркетинговые исследования» компания обнаруживает нужды потребителей, изучает деятельность конкурентов и получает текущую рыночную информацию. Маркетинговые исследования дают возможность выяснить, какое место в сознании потребителей занимает ваша компания и как люди оценивают ваши товары и услуги. Выполнить маркетинговые исследования по заказу могут индивидуальные специалисты, исследовательские агентства или крупные всемирные организации. Выбор исполнителя и частота маркетинговых исследований зависят от ваших финансовых возможностей, но вообще без таких исследований не обойтись. К тому же это должны быть объективные исследования, то есть следует выбирать

исполнителя, никоим образом не связанного с вашей компанией. Лучшее всего подходят дипломированные маркетологи.

На основании данных маркетингового исследования вы составляете свое торговое предложение и определяете ценности вашего бренда — об этих инструментах маркетинга мы рассказывали в главе 1. Затем вам следует продемонстрировать привлекательность своего предложения и проинформировать потребителей о ценностях вашего бренда. В ходе маркетингового исследования нужно было выяснить, какие средства связи, каналы и форматы получения информации предпочитает ваш потребитель. Эти данные помогут вам определить форму подачи информации.

Чтобы процесс приобретения ваших товаров и услуг стал более интересным или приятным для потенциальных покупателей, можно дополнительно провести промоакцию. Кроме того, благодаря маркетинговым исследованиям вы определите, как организовать торговый процесс.

Подведем итог. Последовательность действий такова: сначала намечаются деловые цели (то есть цели по развитию бизнеса), из них выводятся цели маркетинга, из которых, в свою очередь, — цели стимулирования продаж.

В главе 3 мы рассказываем о самых распространенных целях компаний, использующих стимулирование продаж, описываем доступные методики стимулирования продаж и объясняем, как сочетать эти методики для изменения потребительского поведения в нужную сторону. Неукоснительное следование рекомендациям не гарантирует головокружительных успехов. Однако последовательный подход обеспечит соответствие вашей акции поставленному заданию и ее логическую связь с деловыми и маркетинговыми целями вашей компании.

Деловые и маркетинговые цели

Эта книга не о том, как писать планы развития бизнеса или маркетинговые планы. Ее цель — объяснить, как разрабатываются мероприятия по стимулированию продаж и как их использовать в общем комплексе продвижения.

Иногда компании забывают о том, что им нужно выполнять определенные задачи. Эти задачи могут быть самыми разными. Например, переезд в новый офис, запуск новой производственной линии или внедрение новой программы ведения финансовой отчетности. Совсем не сложно иметь четкое представление о собственной

компании и строить планы на следующий год и на более отдаленное будущее. Следующие разделы посвящены исключительно описанию коммерческой деятельности, процессу выбора мероприятий по стимулированию продаж и включению их в маркетинговый план. Прежде всего нужно определить деловые цели, вытекающие из задач вашей компании.

Цели развития бизнеса и маркетинговые цели должны соответствовать пяти SMART-критериям (от англ. *smart* — «толковый», «остроумный», «изящный»), а именно: быть конкретными (*specific*), доступными для измерений (*measurable*), согласованными (*agreed*), рациональными (*reasonable*) и ограниченными временными рамками (*timebound*). Проверьте каждую из поставленных вами целей (деловых, маркетинговых или стимулирования продаж) на соответствие каждому из пяти SMART-критериев.

Примеры деловых целей

В данном случае не помешает конкретный пример. Допустим, вы директор небольшой компании, которая занимается производством и продажами спортивного инвентаря. У компании есть свои задачи, например: расширить деятельность, модернизировать ее, а также переехать в новый офис. Кроме того, вы поняли, что пора освоить новые информационные технологии, поскольку их уже начали использовать ваши конкуренты. Наконец, вы хотите сделать свою компанию лидером рынка спортивных товаров, оставив далеко позади конкурентов. У компании, предлагающей товары или услуги для занятий спортом или активного отдыха, могут быть следующие SMART-цели по развитию бизнеса.

- Продавать товары из текущего ассортимента, в том числе основной продукт в обновленной версии, чтобы в течение календарного года выполнить расширенный план продаж (тут же указать сумму в денежных единицах). Эта цель определяет рыночную долю, которой вы хотите добиться.
- В период летнего спада деловой активности организовать переезд головного офиса и трех региональных торговых представительств в новые помещения (это мероприятия не прямого маркетинга, а непрямого, но очень масштабные!)
- До конца года увеличить количество постоянных клиентов на 10%, то есть привлечь сорок новых.

- В течение следующих шести месяцев внедрить новые информационные технологии, в том числе интерактивное телевидение и сайт.
- До конца года достичь положения, при котором репутация и имидж вашей компании и предлагаемой ею продукции оцениваются выше, чем у вашего прямого конкурента (до конца января согласовать перечень характеристик, преимуществ и особенностей).
- Для стабилизации затрат на рабочую силу и увеличения производственной мощности на 10% произвести модернизацию оборудования в производственном цехе «В» (никакой маркетинг не поможет, если запуск нового оборудования откладывается и нечего продавать!)
- К началу следующего финансового года внедрить и запустить в работу новую программу финансового учета.
- Организовать работу стенда компании на ведущей спортивной выставке с подходящей тематикой.
- К концу следующего года повысить до 80% уровень осведомленности спортсменов, болельщиков и тренеров о компании, ее целях и идее, то есть о предлагаемых товарах и услугах.

Не для всех деловых целей следует использовать маркетинг. Из тех же, для которых требуется, можно вывести маркетинговые цели. Приведем примеры таких маркетинговых целей.

- В течение следующего года выполнить все поставленные задания по реализации продукции (сумма в денежных единицах), включая план реализации обновленного изделия.
- До конца года повысить уровень осведомленности корпоративных и конечных потребителей о вашей компании и ее продукции; а также углубить знания о вашей продукции и ее назначении, чтобы потребители вспоминали о ваших продуктах чаще, чем о тех, что предлагают конкуренты.
- Представить обновленный продукт на ведущей отраслевой выставке.
- В течение следующих шести месяцев перейти к использованию новых информационных технологий — Интернета и интерактивного телевидения.

- Увеличить количество постоянных клиентов на 10%, следя за тем, чтобы новички соответствовали портрету ваших существующих постоянных потребителей (составленному на основе данных, полученных в ходе исследований).
- Поддерживать ценности торговых марок компании.

Очевидно, что стимулирование продаж может быть основным средством достижения всех перечисленных целей за исключением последней. Тем не менее стимулирование продаж не универсальный инструмент, и его нельзя использовать для всех маркетинговых целей. Иногда лучше предпочесть рекламу, а в тех случаях, когда возникает серьезная проблема со стоимостью торговой марки, распространением или физическими характеристиками продукта, стимулирование продаж вообще не поможет. К тому же есть масса разных задач, для решения которых лучше всего подойдет именно стимулирование продаж.

Иногда промоакции проводятся просто по традиции, поэтому стоит рассмотреть вопрос об эффективности подобных мероприятий. Возможно, компания проводит весеннюю акцию только потому, что так заведено, так было каждый год. Но, может быть, это пустая трата времени и денег?

Четко определенная маркетинговая цель — это обоснование ваших временных и материальных затрат на проведение промоакции или любого другого маркетингового мероприятия. Часто говорят, что реклама приводит лошадь к реке, а стимулирование продаж убеждает лошадь попить воды. Возможно, ваши потребители настроены на покупку всех ваших товаров сейчас или в будущем. Стимулирование продаж позволяет привлечь внимание потребителей к определенному продукту в нужный момент и в определенном месте, а также обеспечивает стимул для немедленной покупки.

Можно запланировать промоакции на конкретное время или создать «резерв» для непредвиденных ситуаций. В течение года неизбежно появляются проблемы и выгодные возможности, и у вас периодически возникает необходимость срочно предпринять дополнительные действия, чтобы продолжить движение к намеченной деловой или маркетинговой цели. Примеры возможных проблем (уже возникших или ожидаемых): конкуренты пытаются отобрать ваш бизнес; на складе залеживается товар; от вас ушли распространители; продажи очень вялые. Разными могут быть и неожиданно возникшие выгодные возможности, которые было бы грешно упустить. Например, возможность занять долю и объем рынка конкурента, сформировать

осведомленность среди определенной целевой аудитории, наладить новый канал распространения вашего продукта, обеспечить проведение другого маркетингового мероприятия в торговой точке или получить прибыль за счет предварительного ознакомления потребителей с новым продуктом. Повлиять на интерес потребителей к покупке могут и события международного масштаба, такие как террористический акт 11 сентября 2001 года.

Прежде всего, каждое мероприятие по стимулированию продаж должно служить одной или нескольким маркетинговым целям. Не стоит жалеть времени на обдумывание таких целей, которые к тому же должны соответствовать вашей общей маркетинговой стратегии. Когда маркетинговые цели поставлены, возникает вопрос, как их достичь. Ответ таков: используя доступные маркетинговые инструменты (по отдельности или в комбинации), которые, сочетаясь, образуют так называемый комплекс продвижения продукта.

Комплекс продвижения продукта

Как стимулирование продаж соотносится с остальными элементами комплекса продвижения? Обычно комплекс продвижения состоит из четырех разных инструментов.

1. *Реклама.* Оплаченная рекламная площадь или рекламное время в СМИ или новых медийных средствах (сайты, интерактивное телевидение и SMS) и другие оплаченные информационные услуги. Не забывайте о наружной рекламе.
2. *Стимулирование продаж.* Это стимулы (побудительные мотивы) и предложения, побуждающие людей вести себя определенным образом в определенный момент и в определенном месте. Обычно создаются при помощи одного из трех других инструментов продвижения.
3. *PR (связи с общественностью).* Информация и мнение о ваших товарах или услугах, сообщаемое третьими лицами. Если вам удастся создать общественный резонанс, учтите: это очень мощный инструмент. Шеф-повара, которые готовят для знаменитостей, являются еще и настоящими мастерами PR: с их подачи потребители в мгновение ока раскупают ингредиенты для приготовления блюд и технические новинки для кухни. Журналисты, пишущие на темы красоты и здоровья, в течение года рекомендовали пользоваться косметическими кремами, замедляющими процессы

старения. При этом особо отмечали эффективность крема торговой марки Boots. (В итоге данное средство шло под № 1 в списке покупок, которым снабжали едущих в Великобританию мужчин и дам, страстно желающие сохранить свою красоту.)

4. *Прямой маркетинг.* Индивидуальная презентация товара реальным или потенциальным покупателям, на которую они могут отреагировать незамедлительно. Например, заполнив купоны, отправив рекламные вкладыши по почте, позвонив в колл-центр, написав письмо на электронный адрес. Использование новых информационных технологий (интерактивного телевидения, текстовых сообщений, электронной почты) — это тоже часть прямого маркетинга. Такая его часть как персональная продажа, предполагающая очную встречу с потребителем, теперь известна как полевой маркетинг. Презентацию товаров или услуг проводят для существующих или потенциальных покупателей либо их посредников в магазине, на выставке, на демонстрациях, во время индивидуальной продажи на дому у клиента.

Такое распределение инструментов коммуникации в комплексе продвижения имеет ряд преимуществ. Мы получаем пусть не совсем точное, но информативное описание вклада каждого маркетингового инструмента в комплекс продвижения, благодаря чему компании проще решить, какой из этих инструментов лучше всего подойдет для достижения определенной маркетинговой цели. Например, промышленная организация, вероятнее всего, особо выделит прямой маркетинг. Компания, ориентированная на кратковременные продажи, сделает ставку, на стимулирование продаж. Фирма, презентующая новинку, в качестве беспроигрышного варианта выберет, популяризацию. Кроме того, предложенная классификация помогает компаниям гармонично сочетать разные инструменты. В большинстве случаев для достижения желаемого результата одного инструмента недостаточно, и компании необходимо определить оптимальное сочетание всех четырех. Именно поэтому такой подход называется «интегрированным маркетингом».

Также стоит следить за тенденциями в рекламе. По мнению аналитиков, пренебрежительное отношение к возможностям Интернета — верный путь к скорому банкротству. Сайт — важное место взаимодействия с потребителем. Журналам следует учитывать критерии восприятия рекламы, то есть каждый раз задавать себе вопрос, правильно ли выбрано время и место для обращения к определенной

целевой аудитории. На рекламе в журналах еще рано ставить крест, хотя их аудитория неуклонно сокращается.

Логика такого хода размышлений становится понятной, если вспомнить, каким образом компании сообщают потребителям о специальных предложениях. В дополнение к основному инструменту коммуникации всегда используется еще один (или даже несколько других). Приведем примеры. Редко встретишь прямую почтовую рассылку без поощрительного вознаграждения за быстрый ответ. Почти всегда компании пытаются осветить промоакции в СМИ, то есть вызвать общественный резонанс. Все чаще о мероприятиях по стимулированию продаж сообщается в рекламе. Значит, комбинирование средств коммуникации — сочетание инструментов стимулирования продаж с рекламой, прямыми почтовыми рассылками, PR и персональными продажами — это уже скорее правило, чем исключение.

Ваше промопредложение не перестает быть промопредложением из-за того, что для привлечения внимания целевой аудитории вы используете рекламу, PR, персональные продажи и прямой маркетинг. Но означает ли это, что все ваши специальные предложения являются только средствами стимулирования продаж и ничем другим? Безусловно нет: мы говорим о стимулировании продаж с помощью рекламы, о стимулировании продаж с помощью PR и т. д.

Стимулирование продаж будет особенно уместным, если ваша компания вносит кратковременные изменения в одну или несколько частей общего маркетингового комплекса — то есть изменяет шесть С-характеристик вашего торгового предложения — и сообщает об этом своим клиентам. Примерами изменения идеи служат истории «шоколадных бобов» Smartie (в течение короткого времени в упаковку добавляли несколько цветных конфет) и батончика KitKat с мятным вкусом. Также может поменяться стоимость товара для покупателя: например, когда светлое пиво продают в банках, по объему на треть больше стандартных, но с маркировкой «дополнительные 33% — бесплатно», или если стандартный продукт продается с небольшой моментальной скидкой. Бывают изменения, связанные с удобством: скажем, когда пиво Guinness продают в зоне проведения летних пикников, расположенных довольно далеко от лицензионных торговых точек. Компании проводят все эти акции, чтобы повлиять на поведение потребителей в данный момент. При заказе авиабилета на сайте easyJet вы получаете мгновенную скидку, а узнать о таком выгодном предложении вы могли из газетной статьи (PR), рекламного объявления или же из пришедшего на ваш адрес письма (прямая почтовая рассылка).

Для полноты картины уточним: за выбором подходящих элементов комплекса продвижения следует выбор подходящих каналов коммуникации. Допустим, из всех инструментов комплекса продвижения вы выбрали рекламу. Затем определили, что это будет реклама в прессе, а не на телевидении, причем в газетах, а не в журналах, и в газетах широкоформатных, а не бульварных (которые обычно малого формата), и наконец остановили свой выбор на Guardian и Independent. Эти две газеты и вносятся в медиаплан.

Такой подход к комплексу продвижения помогает понять, как нужно использовать стимулирование продаж. К тому же воздается должное той роли, которую стимулирование продаж играет для построения и дальнейшего укрепления отношений с потребителями, а также для успешной реализации всех шести С-характеристик. Основная особенность стимулирования продаж состоит в том, что его можно эффективно использовать вместе с любой другой частью комплекса продвижения и для реализации любого элемента маркетингового комплекса. Если все делать правильно, то при помощи стимулирования продаж можно снабдить «изюминкой» каждую из шести С-характеристик вашего торгового предложения, независимо от используемого инструмента продвижения.

Ценность и цена

Институт стимулирования продаж — организация, объединяющая всех основных британских специалистов по этой дисциплине — приводит следующее определение: «Стимулирование продаж — это ряд тактических методик маркетинга, разработанных в рамках выбранной стратегии для повышения потребительной стоимости товара ради достижения определенных целей продаж и маркетинга». (Ознакомьтесь также с потенциально новым определением, приведенным во «Вступлении к четвертому изданию».)

Основное значение здесь имеют слова «повышение потребительной стоимости». Так называемое стимулирование потребительной стоимости (или ценности продукта с точки зрения потребителя) заключается в создании дополнительного преимущества. Ценность повышают, предлагая дополнительные характеристики товара. Например, прилагая бесплатный сувенир, предоставляя шанс выиграть приз, предлагая специальную упаковку или любое другое преимущество, которое выгодно отличает ваш «специальный» продукт от стандартной комплектации. Часто такие предложения положительно влияют на ценность бренда.

Существует стимулирование продаж за счет снижения цен, которое часто называют ценовым стимулированием. Примеры такого стимулирования: продукт предлагается по сниженной цене; покупателю обещают выгодные финансовые условия; предоставляется товарный кредит («покупай сейчас, заплатишь позже»); вручают купон на скидку при немедленной или отсроченной покупке. Но, используя эти методы стимулирования продаж, вы рискуете стоимостью своей торговой марки — в том случае, если начинаете снижать цену в ответ на такие же действия конкурентов. Ценовое стимулирование способно серьезно подорвать ту добавленную стоимость, которая создавалась с помощью рекламы в течение многих лет. Как показали исследования, эффективное на первых порах ценовое стимулирование в итоге приводит к ситуации, когда товар продается по цене даже ниже той, которую готовы были заплатить покупатели. Многие специалисты по рекламе полагают, что ценовое стимулирование — это кратковременная мера, только подрывающая сложившуюся за долгие годы репутацию торговой марки. Но есть и свой плюс: ценовое стимулирование поможет вашему товару оказаться в руках у покупателя для пробного использования. Это положительно скажется на потребительском поведении, и, конечно, в течение определенного периода покупатели не будут покупать товары ваших конкурентов.

Перечислим методы стимулирования потребительной стоимости.

- Бесплатные лотереи.
- Премии за подтвержденную покупку.
- Премияльная упаковка.
- Конкурсы.

Ниже приведены методы ценового стимулирования.

- Купоны на скидки.
- Мгновенные скидки.
- Предложения типа «купи один экземпляр — второй получи бесплатно».
- Упаковка больше стандартной за прежнюю цену.

У специалистов нет единого мнения относительно характера некоторых мероприятий по стимулированию продаж. Например, ряд экспертов считает, что упаковки больше стандартных (с пометкой вроде

«дополнительные 33% — бесплатно»), — это метод стимулирования потребительной стоимости, а не ценового стимулирования. Если вам тоже близка такая позиция, то поздравляем: у вас есть достойные единомышленники. Однако не забывайте, что такой метод стимулирования может привести к уменьшению цены, которую покупатели готовы платить на стандартную упаковку, и в итоге вас ждут такие же последствия, как и от обычного снижения цены.

Логика стимулирования потребительной стоимости проста. Доказано, что соответствующие мероприятия положительно влияют не только на краткосрочные продажи, но и на долгосрочную стоимость торговой марки. Прекрасный пример представляет собой кампания «Спасение от сенной лихорадки» (пример № 10). Подобрать пример удачного ценового стимулирования сложнее, к тому же представители известных производственных компаний выступили с резкой критикой такого метода продвижения.

Почему компании проводят промоакции, которые могут подорвать стоимость торговой марки? Дело в конкуренции. Почти всю вторую половину XX столетия компании-производители моющих средств Procter & Gamble и Lever Brothers ожесточенно конкурировали друг с другом. Их ведущие бренды боролись за превосходство по характеристикам продукции, и об этом превосходстве целенаправленно сообщала реклама. Классическое сравнение вещей — выстиранных с порошком Daz или другим — было признано отдельным типом телевизионной рекламы. Это инновационное решение оказалось популярным и в течение долгого времени оставалось актуальным.

Кроме того, эти флагманы производства тратили много средств на ценовое стимулирование. В начале 1960-х годов на 95% упаковок моющих средств компаний Procter & Gamble и Lever Brothers имелось предложение ценового стимулирования того или иного рода — от мгновенной скидки до скидки на следующую покупку. Ситуация сложилась безумная, и все об этом знали. Но однажды все прекратилось: Procter & Gamble начала акцию по стимулированию продаж с предложением премии «при упаковке» — к каждой упаковке стирального порошка Daz прилагался пластиковый цветок (пример № 34). В течение следующих нескольких лет миллионы семей собирали пластиковые розы от торговой марки Daz. Тем не менее к концу 1970-х годов почти каждая упаковка моющего средства вновь сопровождалась предложением мгновенной скидки или купона на скидку. Лавировали между стимулированием потребительной стоимости и ценовым стимулированием не только эти два крупнейших производителя, но и компании

розничной торговли. В примере № 29 рассказывается о Tesco, которая в течение двадцати лет использовала стимулирование продаж, чередуя ценовое стимулирование со стимулированием потребительной стоимости.

Иногда последствия ценового стимулирования оказываются катастрофическими для компании, применяющей этот метод. В 1996 году Comet, специализирующаяся на розничной торговле электротехническими товарами, хотела купить конкурирующую фирму Norweb. Но владельцев последней не устроила предложенная цена, а Comet не захотела платить больше. И тогда Norweb развернула масштабную кампанию по стимулированию продаж, предлагая покупателям электротоваров беспроцентные кредиты (механизм действия таких предложений подробно описан в главе 11). Comet решила не следовать примеру конкурента. Вместо этого представители компании направляли в Norweb всех потребителей, которые интересовались условиями кредитования. В итоге Comet стала получать больше прибыли, а Norweb осталась у разбитого корыта, не сумев справиться с последствиями дорогостоящей кампании по стимулированию продаж. Очень скоро после этого Comet купила-таки компанию Norweb, причем по цене ниже той, что предлагалась раньше.

В чем мораль всех этих историй? Ценовое стимулирование способно поставить компанию или даже целую отрасль на грань банкротства. Однако проблема не в самом ценовом стимулировании. Скорее этот инструмент — признак чрезвычайно жесткой конкуренции, когда все средства хороши, даже те, что приводят компанию к самоуничтожению. Ценовое стимулирование не назовешь идеальным средством конкуренции, но иногда в условиях рынка без него не обойтись. Именно поэтому крайне важно разобраться в принципах действия данного инструмента и понять, при каких условиях его применение не будет иметь слишком негативных последствий.

Стоит обратить внимание на такой факт: согласно результатам социологических опросов, потребители предпочитают ценовые скидки любым другим специальным предложениям. Иногда компании используют это в рекламных целях. В период засилья акций по стимулированию продаж бензина в 1986–1987 годах Jet выпустила серию рекламных плакатов со слоганом «98% водителей предпочитают дешевый бензин». Компания утверждала, что не станет использовать все эти дешевые уловки, а просто предложит низкие цены. Тем временем Shell получала колоссальную прибыль, проводя кампанию «Зарабатывай» («Make Money»). Даже если люди и говорят, что предпочитают

дешевый бензин (отношение), часто ради участия в промоакции (поведение) они соглашались на более дорогой. В 1997 году Shell и Esso избрали два разных подхода: одна компания использовала стимулирование потребительной стоимости, а другая — ценовое стимулирование (пример № 27). Интересно, что Jet тоже проводила активное стимулирование потребительной стоимости, и их промоакция с предложением бесплатных автомобильных грязеотбойников стала призером конкурса Института стимулирования продаж среди европейских компаний.

Необходимо понимать разницу между стимулированием потребительной стоимости и ценовым стимулированием. Сущность стимулирования продаж состоит в попытке повлиять на поведение покупателя здесь и сейчас, и сделать это можно двумя разными способами: ценовым стимулированием и стимулированием потребительной стоимости. Стимулирование продаж может изменить и отношение, но это не основная задача. Предлагаем вам ознакомиться с таким определением: «Стимулирование продаж — это ряд методик ценового стимулирования и стимулирования потребительной стоимости. Они разработаны в рамках выбранной стратегии достижения определенных целей путем изменения любой части маркетингового комплекса — как правило, на определенный период времени».

Тактика и стратегия маркетинга

Тактика

Часто стимулирование продаж рассматривают как один из видов тактического оружия кратковременного действия в арсенале компании. По сути, это очень мощное оружие, но необходимость его использования ставит вас в затруднительное положение. Если слишком часто менять торговое предложение, то ваш бренд утратит свою индивидуальность. Если же изменений будет очень мало, вас опередят менее консервативные конкуренты. Стимулирование продаж — инструмент, затрагивающий все элементы торговой марки. Поэтому, чтобы стимулирование продаж оставалось эффективным, важно соблюсти баланс между тактикой и стратегией.

Коммерческая эффективность проекта обусловлена взаимосвязью долгосрочных и краткосрочных элементов, тактики и стратегии. Вершин успеха достигают те компании, которые думают о завтрашнем дне, но они рискуют проиграть, если забудут о дне сегодняшнем. Это же касается и тех, кто живет только настоящим, не строя планов на будущее.

У стимулирования продаж есть те же преимущества, что и у прямого маркетинга: при помощи стимулирования продаж также можно достичь краткосрочного эффекта, кампанию по стимулированию продаж также можно придумать и провести в считанные дни, а результат будет замечен в течение нескольких недель. Поэтому стимулирование продаж хорошо сочетается с методом работы «точно в срок», который используется в складском учете и планировании циклов поставок.

Если подходить к стимулированию продаж тактически, то в запасе надо иметь несколько идей, которые при необходимости можно сразу же воплотить в жизнь. Крупные производственные компании решают эту задачу по-своему: они снабжают торговых представителей рядом идей по стимулированию продаж, которые можно реализовать по отношению к некоторым розничным распространителям, если того потребует коммерческая ситуация. Кроме того, тактический подход подразумевает наличие воображения, скорости и изобретательности — качеств, нужных для быстрого реагирования на конкурентное давление и появление кратковременных рыночных возможностей. Это чистой воды тактика, но разве отсюда следует, что стимулирование продаж никак не связано со стратегией?

Стратегия

Стратегическое планирование никогда не помешает. Как отмечает Джон Кэй, стратегия — это не синоним слова «важно». Речь идет о необходимости определить особые возможности компании и обратить их в конкурентное преимущество для укрепления отношений компании с ее потребителями и поставщиками. Мы говорим о том, *что* вы и только вы можете делать лучше всех остальных.

Стимулирование продаж можно назвать стратегическим, если оно направлено на расширение особых возможностей компании, повышение ее конкурентоспособности и формирование долгосрочных отношений с потребителями. И наоборот, со стратегической точки зрения стимулирование продаж спланировано неправильно, если оно проводится во вред всем вышеперечисленным элементам. Такое может случиться очень легко. Скидки на товар престижной торговой марки, немудело проведенная промоакция, оставившая у потребителей чувство обиды, торговое предложение, не соответствующее обещаниям — все это способно разрушить долгосрочные отношения. Малоэффективное торговое предложение из серии «мы тоже», то есть копирование действий конкурента, способно навредить отличительному позиционированию торговой марки.

Зачастую характеристики тактической и стратегической кампаний совпадают. Эффективное стимулирование продаж может быть грамотно спланировано и тактически, и стратегически (см. промоакцию «Спасение от сенной лихорадки», пример № 10). А неудачная кампания может быть как тактически, так и стратегически плохо спланированной (пример — промоакция с предложением бесплатных авиабилетов от компании Hoover).

Стратегическое планирование мероприятий по стимулированию продаж необходимо по нескольким причинам. Во-первых, при таком подходе новое торговое предложение станет продолжением предыдущего, что обеспечит целостность коммуникативного процесса. Благодаря этому торговая марка приобретает дополнительную долгосрочную психологическую ценность, а это повышает эффективность стимулирования продаж. Кроме того, стратегическое планирование обеспечивает значительную экономию времени и средств, а также ускоряет реакцию потребителей. С его помощью добиваются полной согласованности предложений по стимулированию продаж с остальными мероприятиями маркетинговой программы.

К сожалению, даже крупные компании не всегда используют стратегическое планирование мероприятий по стимулированию продаж, поскольку в большинстве случаев ответственность за эти акции возлагается на представителей младшего персонала. А такие сотрудники просто по роду своей деятельности имеют дело с более короткими отрезками времени, чаще меняют работу и вообще плохо знакомы с основами стратегического планирования. Это прискорбный факт: такое отношение снижает эффективность промоакций, к тому же не отражает актуальности и важности стимулирования продаж в бизнесе. Ситуацию могут исправить ключевые руководители. Сотрудники, ответственные за стимулирование продаж, должны понимать специфику существующих здесь отношений.

Ниже перечислены пять задач стратегического планирования стимулирования продаж.

1. Учитывайте общую стратегическую концепцию, то есть конкурентное преимущество и позиционирование, — элементы, с которых следует начинать планирование акций по стимулированию продаж, равно как и любых других маркетинговых мероприятий.
2. Для каждого товара разработайте методические рекомендации с описанием подходящих методов стимулирования продаж. Это относится ко всем видам маркетинговой деятельности.

3. Назначьте менеджера достаточно высокого уровня для общего руководства мероприятиями по стимулированию продаж (или контроля над ними). Это обеспечит их профессиональную разработку, внедрение и реализацию.
4. Обязательно организуйте анализ и оценку мероприятий по стимулированию продаж, используя методы оценки эффективности маркетинга, чтобы можно было судить об уровне проведения мероприятия и сравнивать его с другими видами маркетинговой деятельности.
5. Составляйте план и бюджет стимулирования продаж на предстоящий год, чтобы соответствующие мероприятия стали частью общей маркетинговой деятельности.

Стоит также проанализировать те промоакции, которые ваша компания проводила в течение довольно длительного периода — скажем, за последние пять лет, и спросить себя о том, как это способствовало формированию долгосрочного отличительного преимущества. Достаточно ли хороши были тактика и стратегия? Именно это вам предстоит выяснить.

План маркетинга

Выбранный вами для своей компании комплекс продвижения — это и есть план маркетинга. Вначале нужно определить цели развития бизнеса. Затем сформулировать маркетинговые цели и проанализировать все доступные элементы комплекса продвижения (их очень много), среди которых выбрать, по вашему мнению, самые подходящие для достижения поставленных целей. Выбор средств и каналов коммуникации упрощается, если оценивать каждый элемент с позиции потребителя (как постоянного, так и потенциального). Нужно также рассматривать каждое средство коммуникации применительно к вашему торговому предложению, то есть шести С-характеристикам, предпочтительному для потребителя процессу покупки и факторам, влияющим на этот процесс, а также к ценностям вашей торговой марки.

Мы не ищем легких путей

Подготовка маркетингового плана — это полезное упражнение. Как и в случае с традиционными, «унаследованными» мероприятиями по стимулированию продаж, смело вычеркивайте из списка действия, не способствующие достижению ваших целей. Как показали

исследования, проведенные фирмой Willott Kingston Smith (WKS), компании сильно переоценили профессионализм агентств, поручив им вместо себя выбирать средства стимулирования продаж и каналы коммуникации. В результате год за годом использовались почти одни и те же комплексы продвижения и каналы коммуникации. Если вашим единственным поставщиком таких услуг является рекламное агентство, будьте начеку: некоторые из них довольно консервативны и всегда предпочитали зарабатывать традиционно — размещая рекламу в периодических изданиях, на телевидении, на уличных щитах. Их специалисты не делают ставку на популяризацию, стимулирование продаж, прямой маркетинг или интернет-рекламу, и если вы сами не заставите их проанализировать все элементы комплекса продвижения, то полной картины не получите. Упомянутая выше WKS пришла к выводу: многие агентства лишь на словах, пуская пыль в глаза заказчику, говорят о «детальном медиапланировании», а на деле используют давно привычный минимальный набор каналов коммуникации.

По данным того же исследования, рекламные агентства считают, что большинство рекламодателей не способны вести контроль и учет своей деятельности. Не уподобляйтесь им. Оценивайте эффективность тех инструментов продвижения, которые вы окончательно утвердили и внесли в свой план. Распределите ответственность за каждый вид деятельности и каждую цель. Далее вместе с каждым ответственным специалистом определите ключевой показатель эффективности (KPI) для порученного ему вида маркетинговой деятельности. Постоянно регистрируйте текущие значения этого показателя. Результаты отражают эффективность или неэффективность каждого вида маркетинговой деятельности.

Планирование необходимо для того, чтобы расставить акценты и контролировать затраты. Правда, у людей есть слабость — писать длинные планы и складывать их аккуратно в долгий ящик. Поэтому лучше составить короткий план (или небольшую табличку), но всегда держать его на виду, чтобы он будил в вас сознательного работника. Забыть о своих замыслах очень легко. А план позволит расставить приоритеты в случае урезания маркетингового бюджета, когда ряд мероприятий просто не получится провести. К тому же в тот решающий момент, когда нужно будет отчитываться за проделанную работу, у вас на руках будет документ, где записано, что вы вычеркнули из плана и как в итоге это отразилось на результатах маркетинговой кампании. Однако, если план удалось полностью реализовать, а ключевой показатель

эффективности достигнут, можете похвалить себя и отпраздновать это. Теперь у вас есть практический, подкрепленный количественными показателями опыт, который пригодится в следующий раз.

Примеры

В этом разделе описывается опыт использования интегрированного маркетинга с уточнением роли, отведенной стимулированию продаж. Мы рассмотрим кампанию по формированию положительного имиджа торговой марки Superdrug, а также презентацию нового автомобиля Nissan Tino и мультфильма «Шрек». В обоих случаях речь идет о совместных промоакциях.

Пример № 4

Интегрированный маркетинг от бренда Superdrug

Главной особенностью кампании, которую провела торговая марка Superdrug совместно с агентством SPF15 в 2006 году, стало обращение к значимому событию в жизни женщины — подготовке к отпуску (это важно для нее, а значит, важно для целевого потребителя бренда). Кампания включала в себя рекламу, текстовые объявления, рассылку пакетов по почте и рассылки по электронной почте. Исследования показали, что в жизни женщин есть два главных события: замужество и рождение детей. Кроме того, выяснилось, что ряд моментов, пусть не столь масштабных, тоже имеет значение. Один из них — происходящее ежегодно первое появление на пляже в купальном костюме. Женщины готовятся к данному событию очень серьезно, и Superdrug воспользовалась этим, чтобы увеличить посещаемость торговых точек и стоимость своей торговой марки. Компания использовала специальные предложения и мероприятия по стимулированию продаж, которые проводились совместно с поставщиками соответствующих товаров и услуг.

В результате проведенной кампании уровень положительной осведомленности о торговой марке вырос с 15 до 33%, и 170 тысяч женщин стали зарегистрированными клиентами компании (отвернувшись от ее успешного основного конкурента). По словам 25% участниц акции, предложение вызвало у них «неповторимые чувства», 38% респонденток отметили, что предложение пришлось как нельзя кстати,

27% клиенток теперь «обожают Superdrug», а 42% женщин «улучшили свое мнение о торговой марке Superdrug».

Это пример творческого, инновационного формирования образа торговой марки, которое проводилось с использованием и последовательного, и интегрированного подхода, к тому же с привлечением к совместной деятельности нескольких фирм. Маркетинговая кампания дала точный ответ на вопрос, чего хотят женщины. Впоследствии многие компании тоже использовали промоакции, аналогичные проведенной Superdrug в 2006 году. Они тоже делают ставку на выигрышную идею обращения к «небольшим, но важным моментам».

Пример № 5

Интегрированный маркетинг компании Nissan

Агентство Tequila Manchester тесно сотрудничало со студией Dream Works и компанией Nissan, разрабатывая совместную кампанию по стимулированию продаж для автомобиля Nissan Тино и мультфильма «Шрек». Планированием продвижения занималось агентство Manning Gottlieb Media — для привлечения внимания потенциальных покупателей модели Nissan Тино использовалось средство коммуникации с обратной связью. Агентство разработало план мероприятий по стимулированию продаж, включив в него посещение кинотеатра. Организаторы акции стремились привлечь внимание не только родителей, но и детей, которые, как теперь известно, тоже участвуют в принятии решения о покупке семейного автомобиля. В промоакции было задействовано все пространство кинотеатра, от фойе до экранов, поражая воображение и привлекая внимание семейной целевой аудитории — наиболее подходящих потенциальных покупателей автомобиля Nissan Тино. Чтобы добиться такого эффекта, агентство подготовило необычный творческий материал, сочетая образы автомобиля и мультипликационного Шрека. Были изготовлены кинооткрытки, киноплакаты и киностенды высотой до двух метров, которые использовались на различных мероприятиях. Организаторы акции получили возможность собрать информацию о потенциальных клиентах: на открытках были вопросы о возможной замене автомобиля, и имелась графа для указания домашнего адреса.

Разработчикам этого мероприятия удалось уловить суть и передать особые качества автомобиля Nissan Tino и мультфильма «Шрек». Использованные методы позволили привлечь потенциальных клиентов к участию в кампании и доставить им удовольствие. Благодаря этому сформировалась прочная ассоциация между автомобилем и мультфильмом. Компания Nissan высоко оценила проведенную маркетинговую кампанию.

Заключение

Акция по стимулированию продаж — это кульминация целого процесса, который начинается с возникновения замысла у владельцев компании или руководителей организации. Как правило, этот замысел ежегодно превращается в SMART-цели по развитию бизнеса (то есть деловые цели), которые влияют на маркетинг либо прямо, либо опосредованно. Кроме того, некоторые цели существенно не влияют на маркетинг. Маркетинговые SMART-цели выводятся из деловых целей.

Рассмотрев альтернативные виды маркетинговой деятельности и их сочетаний, называемых кампаниями, определите свой маркетинговый комплекс, предназначенный для достижения маркетинговых целей, изложенных в вашем маркетинговом плане. У каждого вида маркетинговой деятельности имеется свой индикатор успеха — ключевой показатель эффективности (KPI), который нужен для оценки эффективности и результатов мероприятия.

В некоторых случаях в маркетинговую кампанию или в комплекс маркетинговых мероприятий включают стимулирование продаж. Для каждого мероприятия по стимулированию продаж устанавливается цель стимулирования, на основе которой формулируется задание по стимулированию продаж. Есть два вида мероприятий: стимулирование стоимости и ценовое стимулирование, которые, как правило, эффективны в течение ограниченного периода. Такие мероприятия усиливают удовольствие потребителей от процесса покупки и обеспечивают фактические и понятные покупателям преимущества товара. Стратегическое планирование стимулирования продаж и постоянный контроль эффективности снизят риск неудачного исхода и обеспечат компании или организации позицию лидера на рынке. Стимулирование продаж отлично подходит для повышения стоимости бренда.

Вопросы для самоконтроля

1. Вспомните схему взаимосвязи бизнеса и маркетинга, затем сравните ее с рис. 2.1. Проверьте, все ли точки контакта с потребителем вы учли. В качестве упражнения подумайте о том, насколько хорошо в вашей компании налажена связь с потребителями.
2. Какие семь инструментов маркетинга должен знать и использовать маркетолог? В качестве упражнения проанализируйте каждый инструмент и рассмотрите возможность его применения к потребителям вашей компании. (Не забывайте, что начинать всегда нужно с интересов клиентов, а не компании. Возможно, вы предпочитаете рекламу в печати, так как это не представляет особых сложностей и к тому же нравится вашему директору — но в этом нет смысла, если ваши потребители пользуются исключительно мобильными телефонами и Интернетом.)
3. Объясните разницу между маркетинговой целью и маркетинговой стратегией.