



Илья ГАМОВ (Санкт-Петербург) – директор по маркетингу компании «Дарья». Ранее работал в таких компаниях, как гипермаркеты «ОКЕИ», сеть магазинов бытовой электроники «АЛЕКО», и др. Контакт: gamov@darja.ru

Стратегия лидерства FMCG-компаний

Многие думают, что управлять огромным брэндом способны только могучие атланты. Но нет, не боги горшки обжигают. Главное — разложить все по полочкам. Например, как Илья Гамов, директор по маркетингу компании «Дарья». В этом материале он делится своим практическим опытом в разработке стратегии лидерства компании на рынке.

«У Томаса Трейси был тигр. На самом деле это была черная пантера, но это не имеет никакого значения, потому что думал он о ней как о тигре».

Уильям Сароян

Креативный потенциал топ-менеджмента

Туманная история термина

«Стратегическая концепция», «стратегическое планирование» — постоянная дума всех современных менеджеров. «Стратегический подход» — это действительно актуально и, я бы сказал, «модно». Можно констатировать, что на практике механизмы стратегического планирования уже стали реальностью российских FMCG-компаний.

Однако важно, чтобы в компании понимали разницу между «стратегическим планированием» и «стратегией». Стратегию НЕЛЬЗЯ спланировать. Стратегия скорее является выражением креативного потенциала топ-менеджеров компании. А «стратегическое планирование» является скорее иллюстрацией к стратегии развития компании. И стратегия эта зачастую нащупана интуитивно. То есть в реальности так называемое «стратегическое планирование» скорее отражает кривую «как мы достигли прошлых успехов и куда нам двигаться дальше».

Жизнь диктует суровые условия. Современные FMCG-компании работают на быстро меняющихся потребительских рынках. И от нестабильности этих рынков нам не защититься никакими экономическими теориями и моделями. Для многих компаний «стратегическое планирование» — это язык, на котором топ-менеджеры объясняют акционерам выбор следующих шагов развития компании. Это язык базовых инструментов (SWOT-анализ, матрица BCG и т. д.), которым владеют все топ-менеджеры компании.

Лидерство — выигрышная стратегия

Итак, мы определились, что стратегия — дело важное. Какая из возможных наиболее успешна?

Я убежден, что только стратегия лидерства компании в своей отрасли является наиболее выигрышной. Только она в перспективе гарантирует самое защищенное положение на рынке и позволяет компании получать наибольшую прибыль.

Перейдем к принципам. Стратегия лидерства подразумевает четкие ответы на такие вопросы:

1. Что собой представляет отрасль компании и какое место она занимает в этой отрасли сейчас?
2. Надо ли сужать отрасль для более четкого фокусирования ее границы? Или, наоборот, нужно ее расширить, вводя новые продукты?
3. Что означает для компании стать лидером в своей отрасли, «потянет» ли она?

Стратегические вопросы

4. Сможет ли компания создать в своей отрасли достаточное количество непреодолимых барьеров (и технологических, и рекламных) для последователей?

Последний пункт хорошо раскрыт в статье К. Самойлова «Как стать лидером в категории с помощью упреждающих рекламных вложений» (см. «Рекламные Идеи» № 4/2003 год). В качестве практического коэффициента, по которому можно оценить возможность создания рекламных «противоконкурентных» барьеров, автор использует так называемый анализ «top four» компаний (четыре ведущие компании в категории). Иллюстрацией послужили данные по ведущим компаниям России в отраслях пива, сигарет и соков.

Важный момент — лидерство не должно быть абстрактным. Параметры лидерства должны быть выражены количественно! При этом они должны быть понятны. Их необходимо подробно и занудно расписать во всех основных документах фирмы. И все это — на совести маркетингового отдела компании.

Конкретизируем лидерство

Лидерство — в жизнь

Итак, команда гениальных топ-менеджеров уже четко формализовала понятие «стратегия лидерства». Теперь дело за малым. Нужно создать технологию ее реализации. По моему опыту, стратегия лидерства подразумевает:

1. Создание продукта, лидирующего в своем сегменте по потребительским качествам и по себестоимости.
2. Создание лидирующей, защищенной от копирования конкурентами технологии создания продукта.
3. Достижение лидерства в коммуникации с потребителем.

Сразу предупреждаю: все нижеследующее касается только увеличения прибыльности операций со старым продуктом на традиционных для компании рынках. При этом важно понимать, что такой подход является наименее рискованным для любой компании. Во всяком случае, так принято считать еще со времен матриц Игоря Ансофа.

Итак, предлагаемая технология реализации стратегии лидерства состоит из следующих пунктов:

1. Сегментация рынка (географическая, категориальная, потребительская, по типам розничных точек).
 2. Планирование продаж.
 3. Лидерство в коммуникации с потребителем.
- Теперь давайте разбираться по пунктам.

Три основных пункта реализации стратегии лидерства

I. Сегментация рынка

Для успешных действий на рынке необходимо четко представлять себе этот рынок, его объемы и потенциал.

Наиболее адекватная информация, как обычно, — от исследовательских компаний, которые регулярно «мониторят» розничные продажи. Это информация о том, что продается на рынке, в каких ценовых категориях и в каких географических сегментах. Общепризнанными считаются мониторинги компаний «Бизнес Аналитика» и AS Nielsen.

Розничный аудит по некоторым FMCG-категориям компания AS Nilsen проводит в 58 городах страны. Но на самом деле обычно имеет смысл выяснить ситуацию только в двенадцати городах-миллионниках, потому что основное потребление товаров FMCG сконцентрировано именно в этих городах.

Остальные объемы продаж попросту выводятся из данных по объемам продаж всех игроков рынка на остальной территории РФ. Нужно лишь найти города, близкие по численности населения и уровню доходов, — для этого используйте любую доступную информацию, в первую очередь Госкомстата. Затем рассчитываем потребление товаров FMCG сельским населением. Этот показатель выявляется как часть от среднедушевого потребления городского населения РФ. Чаще всего эта доля вычисляется экспертно или на основании отдельно взятой статистики нескольких населенных пунктов. Возможная форма таблицы для таких расчетов на рис. 1.

Исследования рынка

Тенденции — дело тонкое

Далее следует определение тенденций в потреблении. И это уже не настолько простая задача, как вычисление объемов существующего рынка.

Оценки тенденций рынка являются экспертными, и они не основаны на каком-то предыдущем опыте потребления данного продукта. Зачастую такие прогнозы делаются исходя из общерыночных тенденций увеличения потребления схожих продуктов, а также из тенденций, связанных с изменениями стиля жизни потребителей. Прогнозы также можно сделать, глядя на то, как другие игроки рынка с помощью рекламы внедряют потребление нового продукта.

Повторю, что описанная технология определения потенциального роста сегмента рынка не подходит для нового продукта, по потреблению которого нет статистики в стране.

► **Рис 1.** Возможная форма для исчисления потребления в городах

Город	Численность населения (в тыс. чел.)	Коэффициент дохода на душу населения	Емкость рынка по данным ритейл-аудита (в тоннах)	Емкость после интерполяции данных ритейл-аудита на остальные города	Емкость с добавленным потреблением сельского населения в каждой области
Москва					
Санкт-Петербург					
Екатеринбург					
Ростов на Дону					
Нижний Новгород					
...					
Итого					

Четыре основных метода сегментации

Для более точного определения объемов и тенденций рынка применяются различные методы сегментации. В своей практике я использовал такие методы:

1. Географическая сегментация (по территориям РФ).
2. Категориальная сегментация (по категориям продуктов, входящих в общий ассортимент компании).
3. Потребительская сегментация (в самом деле, один и тот же потребитель может покупать продукты, производимые компанией, но входящие в различные продуктовые категории для самой компании).
4. Сегментация по типам розничных точек (совершенно очевидно, что разные потребители посещают различные по типу розничные точки, ценовое позиционирование которых также различается).

Географическая сегментация

Географическая сегментация важна не столько с точки зрения различных потребительских предпочтений или вкусовых пристрастий, сколько для выяснения различий регионов по дистрибуции, товарной логистике или уровню доходов.

Географическая сегментация должна учитывать сложившуюся дистрибуционную схему компании и направление ее развития. В идеале географическая сегментация увязана со структурой отдела продаж или с филиальной системой компании.

Пример географической сегментации:

ЦЕНТР: Москва, Нижний Новгород и т. д.

СЕВЕРО-ЗАПАД: Калининград, Санкт-Петербург и т. д.

ЮГ: Волгоград, Краснодар, Ростов-на-Дону, Саратов и т. д.

ПОВОЛЖЬЕ: Казань, Самара и т. д.

УРАЛ: Екатеринбург, Пермь, Челябинск и т. д.

СИБИРЬ: Омск, Тюмень, Новосибирск, Красноярск и т. д.

Пример географической сегментации

Категориальная сегментация

Категориальная сегментация — основа маркетингового управления любой FMCG-компанией. Именно после определения категориальных сегментов в структуре отдела маркетинга появляются продакт-менеджеры по категориям и брэнд-менеджеры. Встречаются экзотические продуктовые сегментации. Например, есть не реализованная на практике, но тщательно обоснованная в теории сегментация продуктов питания по времени приема пищи: утро, день, вечер. Все, что традиционно употребляется в пищу утром (бутерброды, яичница, сублимированные каши), — это категория «утренних» продуктов питания. А все, что можно съесть днем, — «дневная».

На мой взгляд, не столь принципиально, какие выбраны сегменты. Главное, чтобы они были признаны в компании, чтобы структура маркетинга соответствовала принятой

сегментации и планирование велось на ее основе. При категориальной сегментации, на мой взгляд, необходимо учитывать несколько факторов:

1. Исторически сложившееся состояние рынка.
 2. Соизмерение амбиций и технологических возможностей компании.
 3. Схожесть потребительского менталитета при выборе продукта одной категории.
- Рассмотрим названные факторы подробнее.

Факторы категориальной сегментации

Исторически сложившаяся данность на рынке

Если на рынке есть сегменты, для которых у потребителя есть привычное название — например, «котлеты» или «замороженные блинчики» — и при этом есть основания думать, что к выбору в каждом таком сегменте потребитель подходит с различными мотивациями, то можно говорить о существовании маркетинговой категории. Тем более, если в каждом из таких сегментов исторически есть лидер (свой для каждого из сегментов). Если все эти признаки налицо — вы можете обозначить данные сегменты как товарные категории и работать с ними в отделе маркетинга.

Соизмерение амбиций и технологических возможностей компании

Если, например, вы нацелились на категорию «утренние» продукты, более половины которой составляют сублимированные продукты (каши, мюсли и т. д.), а ваша компания при этом производит только колбасу и в ближайшие сто лет не собирается осваивать технологию сублимации, то, наверно, стоит использовать другой принцип сегментации.

Если компания в основном производит замороженные продукты, то сублимированные продукты могут рассматриваться как перспективные для долгосрочных инвестиций. Но они все равно управляются по-разному. Гипотетически сублимированную кашу и мини-сосиски можно рассматривать в рамках одной категории. Можно даже сделать бренд сосисок «Утренние». Но все равно сосиски и каша не должны управляться одним продакт-менеджером! Ведь технология производства сублимированных продуктов и колбасных изделий кардинально отличается. И продакт-менеджер никогда не сможет добиться минимизации производственных издержек, поскольку это требует от него слишком широкой компетенции.

Отличия в технологиях

Схожесть потребительского менталитета при выборе продукта одной категории

Это самый главный фактор категориальной сегментации, основа любого рассуждения о выборе маркетинговых категорий, база для формирования товарного предложения, рекламной коммуникации, да и ценового позиционирования тоже. Если потребитель подходит к выбору в категории «утренние» продукты одинаково, то это серьезный аргумент для того, чтобы организовать отдельное управление категорией продуктов, потребляемых утром. А если нет веских оснований для того, чтобы думать, что потребитель выбирает все продукты одинаково, независимо от категории? Это означает как раз то, что достаточных оснований для объединения продуктов в категорию нет.

Схожесть в потреблении

Пример категориальной сегментации:

1. Котлеты,
2. Пельмени,
3. Блины,
4. Инновационные продукты.

Обычно пельмени являются основой продаж продуктов легкого приготовления (порядка 60 % объемов продаж). Однако блины и котлеты — тоже устойчивые лидеры в своих категориях. То есть здесь есть почва для анализа! Поэтому такая сегментация имеет право на жизнь.

Сегментация по типу потребителей

Сегментация по типу потребителей — это то, что чаще всего называют ценовой сегментацией. При этом понятно, что цена на продукт зависит в первую очередь от покупательской способности целевой группы. Потребитель с высоким доходом в состоянии покупать дорогой и суперкачественный продукт, а также доплачивать за бренд. А менее состоятельному потребителю в первую очередь важно, чтобы продукт был безопасным для употребления. Он не готов доплачивать за бренд.

Ценовая сегментация

Сегментация по типу потребителей — это повод задуматься об общей политике компании в брендинге. Вопросов возникает множество. Может ли компания брендировать продукт по категориям (создавая новые бренды в соответствии с планами лидерства в каждой категории)? А по потребительским сегментам (разводя продуктовые линейки по типам потребителей)? Сможет ли четко дистанцировать продукты различных потребительских направлений? И здесь речь не только о технологиях, но и о внутреннем «нерве». Насколько сильны амбиции компании? Хватит ли у нее сил и финансовых ресурсов для вывода и поддержания брендов сразу в нескольких продуктовых

категориях и ценовых сегментах? Стоит ли вообще этим заниматься, учитывая тенденции рынка? Напомню, одна из самых очевидных тенденций заключается в том, что сегменты постоянно сращиваются, сужаются до одного-двух. Ответы на эти вопросы должна дать бренд-стратегия компании. И здесь уже нет настолько четких рецептов, как в планировании продаж.

Пять основных сегментов

Но все же приведу наиболее известную схему сегментации потребителей по типам:

1. Superpremium,
2. Premium,
3. Middle,
4. Submiddle,
5. Low.

Сегментация по типу розничных точек

Сегментация по типу розничных точек — последний тип сегментации, необходимый для превращения маркетингового планирования в создание планов и постановку целей для отдела продаж. Важно, чтобы исследовательская фирма, которая проводит аудит розницы, пользовалась такой же сегментацией, что и компания-заказчик.

Четыре типа розничных точек

Используя в качестве подрядчика компанию «Бизнес Аналитика», мы пришли к удобной и неизбыточной сегментации по типу розничных точек:

1. Супермаркеты,
2. Магазины,
3. Киоски-павильоны,
4. Рынки.

Супермаркеты

К супермаркетам мы относим магазины с торговой площадью более 250 кв. м. В основном супермаркеты торгуют широким ассортиментом продовольственных товаров.

Супермаркеты подразделяются на несколько типов:

1. Гипермаркеты — стационарные торговые точки нового формата с торговой площадью более 1000 кв. м. Для них характерно самообслуживание и наличие более пятнадцати кассовых терминалов. Непродовольственная группа занимает около 50 % площадей.

2. Собственно супермаркеты — стационарные торговые точки нового формата с торговой площадью более 300 кв. м. Самообслуживание — только для продовольственной группы. Более шести кассовых терминалов. Непродовольственная группа занимает не менее 20 % площадей. Как правило, супермаркеты оборудованы сканерами, имеют современный дизайн и удобные часы работы.

3. Универсамы — стационарные торговые точки традиционного типа с торговой площадью более 300 кв. м. Более шести кассовых аппаратов. Непродовольственная группа занимает не менее 20 % площадей.

Магазины

Это предприятия, торгующие преимущественно продовольственными товарами. Их торговая площадь не превышает 250 кв. м. Обычно это постройки капитального типа.

Магазины подразделяются на несколько типов:

1. Гастрономы — стационарные торговые точки с торговой площадью более 50 кв. м, торгующие широким ассортиментом продукции. Для них характерно и обслуживание «через прилавок», и самообслуживание. В торговом зале — более четырех кассовых аппаратов. Непродовольственная группа может входить в ассортимент и занимать не более 20 % площадей.

2. Магазины у дома — стационарные торговые точки с торговой площадью до 50 кв. м и торгующие широким ассортиментом продукции. И для них характерно обслуживание «через прилавок» или самообслуживание. Непродовольственная группа также может входить в ассортимент и занимать не более 20 % площадей.

Киоски-павильоны

1. Киоски — торговые точки, расположенные в постройках некапитального типа, со входом только для продавца и торгующие через окно.

2. Павильоны — торговые точки, торгующие преимущественно продовольственными товарами, расположенные в постройках некапитального типа с возможным входом покупателей внутрь.

Рынки

Это торговые точки разных типов (контейнеры, киоски, павильоны, лотки), расположенные на территории официально зарегистрированных рынков.

II. Планирование продаж

Итак, совместными мозговыми усилиями всех топ-менеджеров компании мы сумели разработать тип сегментации. Что дальше? Фигурально выражаясь, создана система координат для следующего этапа — планирования продаж. Какой мне видится наиболее успешная технология планирования продаж?

Регион	Область	Население, тыс.чел.	Емкость рынка, тонн/год					Планируемая емкость рынка, тонн/год						
			Low	Submiddle	Middle	Premium	Super premium	ВСЕГО	Low	Submiddle	Middle	Premium	Super premium	ВСЕГО
Центр	Центр всего	20 460.4												
	Курск	412.6												
	Липецк	506.0												
	Москва	10 101.5												
	Нижний Новгород	1 311.2												
	Орел	333.6												
	Рязань	521.7												
	Смоленск	325.5												
	Тамбов	294.3												
	Тверь	409.4												
	Тула	472.3												
	Ярославль	613.2												

Рис 2. Планирование продаж по регионам в соответствии с долей рынка

В первую очередь она должна быть привязана к рынку. Точнее — к тем товарным объемам, которые продаются и которые потенциально находятся на этом рынке. «Привязка» создается следующим образом. Для каждой единицы региональной сегментации, от города до региона, создается таблица, где существующие продажи компании по категориям и сегментам увязываются с долями рынка, которые уже достигнуты.

Привязка плана продаж к рынку

Далее начинается творчество — в каждом регионе по каждой категории в каждом сегменте планируются объемы, увязанные со стратегическим планом. Например, достигнутые 5 % доли рынка в регионе по данной категории могут не соответствовать великим стратегическим целям компании. А тактический план одного планового года должен соответствовать стратегическим планам увеличения доли с 5 % до 20 % за пять лет! В результате создается план: достичь в этом году в данном регионе по данной категории 7 % доли рынка. Почему именно 7 %, а не 10 % или 15 %? Надо исходить из реальных возможностей системы дистрибуции, существующих в данном регионе. Полученная цифра в свою очередь преобразуется в конкретное количество тонн продукции и рублей (рис. 2).

Прогнозы

Таким образом, мы получаем плановые показатели по объемам продаж на каждый регион по каждой категории и сегменту.

Далее, поскольку мы планируем основной, постоянный ассортимент продукции, который давно на рынке, то у нас есть статистические данные о продажах в каждой категории и сегменте по каждой позиции.

Попозиционный план продаж

Экстраполируя эти данные на новый период планирования, то есть взяв долю каждой позиции в продажах категории и сегмента, получаем план в каждом регионе по каждой категории и сегменту для каждой товарной позиции.

При соответствующей структуре отдела продаж это будет уже первым приближением к реальному плану продаж для каждого региона и планом для производства.

Учет системы дистрибуции

Конечно, планирование на этом не заканчивается. То, что мы пока разобрали, — всего лишь декларация на тему «как мы видим развитие продаж компании в каждом регионе и по каждой категории, исходя из ситуации на рынке, достигнутых успехов компании и тенденций рынка».

► **Рис 3.** Учет системы дистрибуции, количества магазинов

Регион	Города	Сегмент	Уровень дистрибуции в 2004 году					Цель: уровень дистрибуции в 2005 году				
			Всего	Супер-маркеты	Магазины	Киоски	Рынки	Всего	Супер-маркеты	Магазины	Киоски	Рынки
Юг	Ростов-на-Дону	Premium										
		Middle										
		Submiddle										
		Low										
	Краснодар	Premium										
		Middle										
		Submiddle										
		Low										
	Волгоград	Premium										
		Middle										
		Submiddle										
		Low										

Следующий этап планирования такой. Нужно привести планы отдела маркетинга в соответствие с существующей системой дистрибуции. Для этого анализируется ситуация с дистрибуцией и выкладкой товара по всем регионам и всем типам розничных точек.

К примеру, в региональном городе всего 500 магазинов, а достигнутый вами уровень дистрибуции составляет 80 %. Ясно, что увеличить продажи в два раза только за счет улучшения дистрибуции довольно-таки затруднительно. В таком случае дальнейший рост продаж возможен только за счет повышения продаж в каждой торговой точке. Так происходит «приземление» планов маркетологов на тему покорения рынка — приходится учитывать реальные возможности дистрибуции, количество магазинов и т. д. (Рис. 3).

Планирование коммерческих усилий

Далее процесс планирования продолжают уже коммерсанты компании. Как же достичь тех вожденных объемов продаж, которые маркетологи так хорошо распланировали и согласовали с существующей системой дистрибуции?

Во-первых, придется совершенствовать дистрибуцию.

Во-вторых, улучшить выкладку продукции.

Ну и в-третьих — повысить качество обслуживания розницы дистрибьютерами и торговыми представителями компании. Иначе никакого планового увеличения продаж не будет!

И тогда на этом этапе нашей эпопеи коммерсанты создают план интенсификации продаж, который предполагает совершенствование продаж в каждом регионе с соответствующими инвестициями в систему продаж.

III. Лидерство в коммуникации с потребителем

Ну и на сладкое — лидерство в коммуникации с потребителем. Это ключевой фактор реализации стратегии лидерства. Если предыдущие шаги планирования сделаны правильно и есть уверенность, что все запланированное в области продукта, дистрибуции и коммерческих задач будет реализовано, то вы усиливаете свою стратегию правильной и мощной коммуникацией с потребителем. Именно реклама может повысить продажи продукции, ранее рассчитанные для различных каналов дистрибуции, регионов и групп продукции.

Доля голоса компании

Методика определения необходимых вложений в рекламу для компании, исповедующей стратегию лидерства, проста: такая компания должна лидировать в объемах инвестиций в рекламу.

В работе Константина Самойлова, упомянутой ранее, наглядно показано, как компании — лидеры различных рынков FMCG добивались лидерства именно с помощью упреждающих инвестиций в рекламу. Лидирующие показатели инвестиций в рекламу в отрасли (SOS — Share Of Spends — доля затрат на рекламу в отрасли) обычно

Улучшение торговой цепочки

Упреждающие инвестиции в рекламу

Категория	Количество игроков в категории	Top four (суммарный процент доли рынка 4 ведущих игроков)	Процент рекламных расходов в общем объеме продаж
Соки	62	94	3,3
Шоколад	284	51	4
Пиво	195	61	1,7
Сигареты	80	78	1,7
ПЛАП	328	45	1,2

◀ **Рис 4.** Соотношение SOS, SOM и ROMI для компаний-лидеров (из статьи К. Самойлова «Как стать лидером в категории с помощью упреждающих рекламных вложений», «Рекламные Идеи», № 4 / 2003 г.)

соответствуют лидирующей доле рынка для компании (SOM — Share Of Market). И это сопровождается гораздо более высокими показателями эффективности вложений в рекламу (ROMI — Rate Of Marketing Investments) (рис. 4).

Надо сказать, что работа по планированию бюджета маркетинговой коммуникации компании не всегда механистична и не всегда поддается формализации. В ней всегда есть место для нестандартных шагов и импровизаций. Посмотрите вокруг — на рынке всегда найдутся компании, которые эксклюзивно обладают какой-то нишей рынка и им не надо делать масштабные инвестиции в рекламу.

Но мы в этой статье говорим о технологии, минимизирующей риски планирования и оперирующей понятиями стратегического планирования.

Эффективность коммуникации

Лидер должен быть лидером и в области коммуникативной эффективности рекламы. Если ваш продукт обладает четкой дифференциацией, то точно так же рекламное сообщение этой продукции не должно потеряться в общем потоке рекламы и коммуникации конкурентов. Это и есть основная задача для поиска творческих решений в области коммуникации. Чем уникальнее рекламное сообщение компании в общем потоке рекламы конкурентов, тем эффективнее работают все рекламные инвестиции компании.

Хороший пример — рекламная кампания санкт-петербургской компании «Катти Сарк», которая продает через свою сеть магазинов очки. Для успеха достаточно было десятисекундного телевизионного ролика стоимостью сто долларов, в котором использовался образ В. В. Путина. Сначала светлый образ президента появлялся на экране в размытом, как бы при плохом зрении, изображении, а потом с большей четкостью. И рекламный слоган идеально подходил рекламируемому продукту: «Перестали узнавать знакомых? Тогда вам пора в «Катти Сарк»!»

Но не надо при этом забывать, что креатив ради креатива — это другая крайность, которая способна полностью затмить собой суть рекламного сообщения и свести все коммуникации компании на нет. Есть немало примеров очень креативных и запоминающихся рекламных анекдотов, которые прославляют агентство или бренд-менеджера компании, но не способствуют успеху продукции компании, поскольку потребитель зачастую даже не помнит, о чем собственно были эти ролики.

Главное — понимание

Подведем итоги. Все вышеизложенное можно считать лишь базовой схемой или начальной программой действий эффективного FMCG-маркетолога.

Есть и другие важные темы — например, планирование новых продуктов компании. Этот процесс нужно описывать скорее в терминах проектного управления, оценки инвестиционных рисков и стратегических перспектив новых рынков.

Повторю: описанная выше технология охватывает только процесс развития компании со старым продуктом на старом рынке и в некоторой степени старого продукта на новых территориальных рынках. Это всего лишь основа для развития компании, получения прибыли для инвестирования части ее в разработку и продвижения новых продуктов, поиска инноваций для подтверждения лидерства компании в будущем.

На практике сложности начинаются непосредственно с первого шага — выбора стратегии компании. Порой невозможно убедить акционеров отказаться от краткосрочных целей в пользу инвестиций ради долгосрочного лидерства.

Напрашивается вывод. Что в этой интриге является краеугольным камнем? Правильно, эффективность диалога топ-менеджеров компании с акционерами, их обоюдная заинтересованность в общих целях. Так что, как в любом романе, мы приходим к универсальному выводу: главное — человеческий фактор. Так что успешного вам диалога при реализации стратегии лидерства! ■

Творческие решения

Эффективность диалога топ-менеджеров с акционерами