**Единая схема разработки маркетинговой стратегии**

Алексей Павлович Сухенко

Почти каждое крупное рекламное агентство заявляет об обладании собственной «уникальной» технологией создания брендов. Эти технологии носят красивые наименования и снабжаются многоцветными схемами. При ближайшем рассмотрении оказывается, однако, что все эти технологии не имеют принципиальных отличий друг от друга.

Если отбросить украшательства, можно увидеть здравый смысл и простоту этой логики. Поэтому можно рекомендовать владельцам бизнеса и руководителям держать ее в голове уже при разработке маркетинговой стратегии. Последовательность шагов очевидна и относится к «вечным законам» рынка. Поэтому здесь мы приводим эту схему с необходимыми комментариями и дополнением SWOT-анализа, которого, как правило, нет в технологиях рекламных агентств.

SWOT-анализ - анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз с выводами о том, какие конкретно сильные стороны позволяют компенсировать те или иные слабости или превратить их в плюсы, использовать определенные возможности и что надо предпринять для снижения рисков (SWOT - аббревиатура слов Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Это серьезный, удобный и логичный инструмент, если им пользоваться правильно. Единственное предупреждение: важно понимать, что «силы» и «слабости» - это внутренние аспекты компании и она может на них влиять, а «возможности» и «угрозы» - внешние (их компания должна учитывать). Это предупреждение помещено здесь потому, что периодически приходится видеть неграмотно заполненные матрицы SWOT-анализа: многие записывают, например, «возможность открытия нового офиса», «возможность захвата нового рынка» в графе «Возможности».

**Схема разработки стратегии**

Где мы находимся (ситуация) - куда можем попасть

↓

Куда мы хотим попасть (цели)

↓

Как мы туда попадем (стратегия)

↓

Тактика (конкретные программы реализации стратегии)

↓

Реализация программ

↓

Контроль результатов

Теперь немного подробнее о содержании каждого этапа:

1. Где мы находимся (рынок данной категории товаров или услуг; сознание потребителей):

какие силы движут эту категорию, кто наш потребитель (группы потребителей), какие альтернативы рассматривает потребитель; основные тенденции категории, средняя частота покупок, объемы продаж, дистрибуция, выход новых продуктов;

В случае выведения на рынок новой торговой марки, мы, очевидно, находимся в «нулевой» точке. Поскольку главное поле битвы - это сознание потребителей, то при существующей марке можно оказаться не только на нулевой, но и на отрицательной отметке, а конкуренты есть всегда, даже в случае выхода на рынок с принципиально новым товаром. При насыщенном рынке основные конкуренты - это те, кто потеряет продажи при увеличении наших объемов продаж; на растущем рынке основные конкуренты - те, чей рост замедлится из-за нашего роста. Во всех случаях конкуренты могу г продавать не точно такой же, а другой товар, который может служить потребителям альтернативой (например, фото/цифровая камера, вино/водка/пиво, кола/сок).

в какой ситуации мы находимся (анализ рынка данной категории товаров или услуг и сознания потребителей);

кто наши главные конкуренты и где они находятся (каково их положение, доли рынка);

какие факторы важны для прибыльности нашего бренда.

2. Почему мы здесь находимся, почему конкуренты находятся там, где они находятся:

высокой или низкой степенью вовлеченности характеризуется наша категория товаров;

В маркетинге различают:

товары с высокой вовлеченностью покупателя, когда покупатель долго и тщательно собирает информацию, анализирует, сравнивает альтернативы, нередко советуется либо со специалистами, либо со знакомыми, ранее имевшими опыт потребления данного товара или услуги. Примером потребительского товара с высокой степенью вовлеченности является автомобиль или мебель;

товары с низкой вовлеченностью покупателя, когда покупатель, мало задумываясь, быстро принимает решение о приобретении, иногда просто по привычке. Как правило, к товарам с низкой вовлеченностью относятся товары импульсною и повседневного спроса (жевательная резника, молоко и т. п.).

основные ценности и поведение потребителя с их динамикой и развитием;

каковы тенденции развития категории и потребителей:

наша предшествующая активность; активность конкурентов, включая их креатив и рекламные затраты, их действия в сфере PR, промо-акций, рассылок, активных продаж, обслуживания покупателей и т. п.;

откуда покупатели получают информацию о нашей категории продукции, кто влияет на их решение; какие у покупателей существуют предубеждения (как отрицательные для нас, так и положительные); являются ли основные потребители одновременно и покупателями.

3. SWOT-анализ (уточнение целевых групп, рыночных ниш):

определение ключевых факторов успеха (КФУ) и ключевых факторов выбора и предпочтений покупателя при покупке (КФВП); выявление степени соответствия продукции компании и продукции конкурентов ключевым покупательским предпочтениям; выявление уровня дистрибуции;

проведение SWOT-анализа в соответствии с выявленными факторами;

уточнение целевых групп и рыночных ниш.

4. Где мы можем оказаться. Куда мы хотим попасть, имея в виду наши возможности? И когда?

Какие реальные цели и задачи (с достаточной долей амбициозности) мы можем перед собой ставить? Какова будет наша стратегия - можем ли мы претендовать на лидерство, будем ли атаковать лидера, направимся ли в сторону специализации или станем играть на элитных характеристиках?

Каким образом можно влиять на поведение и на решения потребителей, обращаясь, в частности, к их жизненным установкам. Большинство экспертов сферы маркетинга сходятся во мнении, что через бренды люди выражают свои жизненные ценности; один из основных факторов, формирующих систему потребления и жизненные ценности - это уровень доходов. Как только он изменяется, изменяются жизненные установки и соответственно, потребительская корзина.

Как можно учесть социодемографические характеристики: не только рост доходов и уровня жизни естественным образом изменяет потребности.

Сможем ли мы репозиционировать конкурентов?

5. Каким образом мы туда попадем, какие потребуются ресурсы (позиционирование, программа действий):

какое отличие нашего бренда мы будем продвигать (учитывая при этом то, что наш бренд говорил потребителю раньше);

формулировка позиционирования (неизменно ли оно, изменено немного и усилено, или это перезапуск бренда, или репозиционирование, или вообще - ребрендинг, - все это определяется в рамках разработки стратегии);

Позиционирование формулирует, «что это, для каких людей, чем это отличается от аналогичных и альтернативных предложений и благодаря чему; какие уникальные выгоды потребитель получает от данных отличий».

что мы хотим сделать с сознанием потребителя.

Подобные маркетинговые схемы могут помочь руководителям бизнеса управлять самым важным из бизнес-процессов - продвижением на рынке своих товаров и услуг и сделать этот процесс более технологичным. Так называемые вечные схемы можно рассматривать в качестве общих законов, при нарушении которых положительного результата можно добиться либо случайно, либо приложив несоразмерно большие усилия. Сегодня уже никому не приходит в голову начать выпускать промышленные изделия или строить здания без обоснованной проектной документации, которая иногда может стоить не меньше самого конечного продукта. Без проекта можно делать только что-то мелкое, в лучшем случае среднее. Однако до сих пор многие российские бизнесмены пытаются обходиться без фундамента своего бизнеса, словно живут во временной бытовке, которой они успешно обходились в начале своего пути (к тому же это было в отсутствие конкуренции). Крупный и «крепкий средний» бизнес могут выживать и развиваться только в случае, если вся ответственная работа поручается специалистам, а иметь в собственном штате всех, кто может понадобиться, - нерентабельно, даже если их услуги требуются регулярно.

В заключение хотелось бы привести еще одну логичную схему последовательности действий по разработке стратегий, предложенную рекламным агентством Bates:

**Видение бренда**

Анализ ситуации, сил и слабостей конкурентов

Определение позиционирования, ценностей и характера бренда

Формулировка основного обещания бренда

Архитектура брендов

Разработка наименования,логотипа, упаковки

Медиа-бриф, креативный бриф

Творческая концепция. Программы PR & BTL. Программы обучения

Реализация и контроль