**Позиционирование торговой марки: первый шаг к успеху**

Дэвис С. М.

Отрывок из книги "Управление активами торговой марки"

Что такое сильная позиция торговой марки? Это значит, что марка занимает уникальное, заслуживающее доверия, устойчивое и ценное место в сознании покупателей, которое во многом определяется выгодами, отличающими ваш товар или услугу от продукции конкурентов. Позиционирование задает направление, необходимое для ориентации всей организации и концентрации стратегических усилий.

Позиционирование марки — это размещение ее в желаемом месте в сознании потребителей, когда, думая о вашей марке, люди представляют себе строго определенные выгоды. Позиционирование происходит под влиянием внешних сил и, безусловно, не должно осуществляться в отрыве от самой марки. Позиции марки должны быть отличными от “месторасположения” конкурирующих брендов и, что самое главное, они должно быть ценными для потребителей. Позиционирование предполагает донесение до сознания покупателей вашей марки одной-единственной идеи. Позиции некоторых компаний настолько очевидны и понятны, что их правильно сформулирует любой потребитель:

Disney = развлечения для всей семьи;

Nordstorm’s = высочайший уровень сервиса в розничной торговле;

Saturn = ваша автомобильная компания;

FedEx = гарантированная доставка почтового отправления за одну ночь;

Wal-Mart = низкие цены и хорошие товары;

Hallmark = внимание и забота;

McDonald’s = еда и развлечения;

Nike = для спортивных достижений;

Lucent, 3M = инновации.

Во-первых, почти все перечисленные нами компании являются лидерами в своих товарных категориях, отраслях или рыночных нишах.

Во-вторых, в большинстве случаев они с успехом используют известные марки в новых перспективных областях. Компания Hallmark, например, объединила усилия с Microsoft, и теперь пользователи могут создавать свои открытки в Интернете. Данная услуга является весьма популярной. Аналогично сеть универмагов Nordstorm’s объявила о на чале электронной торговли обувью; как нам представляется, Nordstorm’s является одним из немногих розничных торговцев, которые вправе рассчитывать на успех в этой отнюдь не легкой товарной категории.

В-третьих, эти компании известны буквально всем, по крайней мере в США. Так что когда кто-то из потребителей намеревается совершить покупку, марки самых известных поставщиков обязательно попадают как минимум в окончательный список претендентов.

Мы рассматриваем правильное позиционирование как гарантии ценности марки, причем такие, которые делают ее отличной от всех остальных брендов. Позиция — это краткое заявление, в котором выражена приверженность или обязательства марки по отношению к своим покупателям.

Позиционирование марки одновременно является основным источником внутреннего и внешнего роста компании. Оно же определяет все те операционные стратегии, с помощью которых задуманная позиция воплощается в реальность.

**Три составляющие правильного позиционирования**

Правильное позиционирование торговой марки включает в себя три основных компонента:

1. Определение целевого рынка.

2. Определение бизнеса вашей компании, отрасли или товарной категории, в которой она ведет конкурентную борьбу.

3. Заявление о точках отличий и ключевых выгодах.

В готовом виде правильно построенная позиция марки обычно принимает такую форму:

Для (целевой рынок) марка X является (определение бизнеса), предоставляющей вам (точки отличий/ключевая выгода).

Например: “Для производителей компьютеров компания Intel является поставщиком самых быстрых и надежных микропроцессоров”. Или: “Для домохозяек “Tide” является стиральным порошком, делающим одежду белее белого”.

Более точное и полное определение каждой составляющей позиционирования предполагает ответ на следующие вопросы.

**О целевом сегменте**

Осознают ли наши покупатели себя частью данного целевого рынка?

Определяем и достижим ли целевой рынок?

Понятно ли, почему целевой рынок должен быть заинтересован в наших точках отличий?

Если мы не обслуживали этот рынок раньше, почему мы хотим работать с ним сейчас?

**Об определении бизнеса**

В какой товарной категории, отрасли или бизнесе мы конкурируем?

Как они изменялись с течением времени?

Какие силы направляют развитие бизнеса: внешние или внутренние?

Оценит и поверит ли рынок в наше участие в этом бизнесе?

О точке отличий

Насколько важна для потребителей ключевая выгода товара или услуги?

Способны ли мы предоставить ее?

Сможем ли мы сохранять свои отличия длительное время?

Устойчивы ли наши отличия перед лицом атак конкурентов?

К какому уровню ассоциаций с маркой (пирамиды ценностей) относятся отличия: уровню выгод или уровню ценностей?

На некоторые из этих вопросов вы уже ответили в ходе составления портрета марки.

Практикум: госпиталь

Позиционирование госпиталя, о котором рассказывалось ранее происходило в точном соответствии с указанными вопросами:

Целевой рынок: для пациентов и потенциальных клиентов госпиталя X.

Определение бизнеса: он является медицинским учреждением,

Точки отличий: в котором им обеспечивает необходимый уход внимательная команда заботливых профессионалов, всеми силами обеспечивающих профессиональное обслуживание высочайшего уровня.

Каждое слово здесь наполнено смыслом. Медицинский, внимательный, команда, заботливые, профессионалы, профессиональное обслуживание, высочайший уровень. За всеми ними стоят как конкретные действия, так и видение марки.

В начале пути (планы по реализации программы позиционирования охватывают период времени в 12–18 месяцев) позиционирование может носить не столько материальный, реализовавшийся характер, сколько призвано вызывать в людях интерес и желание. Однако если по истечении указанного срока вы все еще не “стали” тем, о чем заявляете, потребители начинают терять веру в то, что марка способна выполнить свои обещания.

Практикум: Hewitt Associates

Один из клиентов фирмы автора, Hewitt Associates, является ведущей компанией по управлению человеческими ресурсами. Недавно она изменила свои позиции на следующие:

Целевой рынок: для компаний-клиентов по всему миру.

Определение бизнеса: Hewitt Associates является стратегическим поставщиком услуг по управлению человеческими ресурсами, которые.

Точки отличий: позволяют добиться существенного улучшения показателей бизнес -деятельности за счет инноваций в кадровой политике.

Правильное переопределение бизнеса позволило компании Hewitt добиться того, что ее клиенты рассматривают ее не как “фирму, позволяющую решать некоторые кадровые проблемы”, а как организацию, играющую важную роль в стратегическом планировании. Темпы роста Hewitt значительно возросли, и компания смогла повысить цены на предлагаемые клиентам услуги.

**История компании Charles Schwab**

Компания Charles Schwab, вне всяких сомнений, хорошо владеет искусством позиционирования. Многие годы она создавала себе репутацию брокерской фирмы, способной помочь клиентам во всех операциях с ценными бумагами по наименьшим ценам. Если подавляющее большинство других фирм взимали большие комиссионные и новые инвесторы несколько опасались их, то позиции Schwab в начале 1990-х гг. можно описать так: “Для игроков фондовой биржи Charles Schwab является брокерской конторой, с помощью которой вы приобретаете и продаете акции с наименьшими затратами”.

Однако рынок ценных бумаг ожидал настоящий взрыв. Вместе с профессионалами в игру вступили миллионы новых инвесторов, которые должны были изучить не только тонкости биржевых операций, но и осознать наличие других направлений капитальных вложений. Одновременно с этим происходило стремительное развитие Интернета, выполнявшего не только функции передачи информации, но и “торговой площадки”.

Происходящие перемены подтолкнули Schwab к репозиционированию. Компания обнаружила никем не занятое место и решила, что оно не должно пустовать. В конце1990-х гг. Schwab охарактеризовала свою новую позицию следующим образом: “Для независимых игроков фондовой биржи и инвесторов взаимных фондов Charles Schwab является выгодной брокерской конторой, у которой есть все необходимое для управления инвестициями клиентов”.

Казалось бы, разница с предыдущей “формулой” позиционирования невелика. Однако для компании новое заявление означало существенные различия в определении бизнеса, способах конкуренции и внутренней деятельности. Обратите внимание, что изменения коснулись всех трех составляющих позиционирования:

Целевой рынок

Начало 1990-х гг. Конец 1990-х гг.

Для игроков фондовой биржи Для независимых игроков

фондовой биржи и инвесторов

взаимных фондов

Этим компания признала новое направление в финансовой деятельности инвесторов, а также тот факт, что на рынке появилось много новых участников.

Schwab показала, что верит в огромную массу решившихся самостоятельно формировать инвестиционные портфели людей. Если в соответствии с прежней позицией она как бы сообщала: “Вы в нас нуждаетесь, и мы готовы вам помочь”, то сегодня она призывает: “Если мы вам понадобимся, обращайтесь”. Различие тонкое, но очень серьезное. Кроме того, Schwab признала, что в конце 1990-х гг. взаимные фонды играют роль, аналогичную той, что исполняли банковские счета в прошлом, то есть их акции имеются в портфелях практически каждого инвестора.

**Определение бизнеса**

Начало 1990-х гг. Конец 1990-х гг.

Charles Schwab является Charles Schwab является брокерской конторой. выгодной брокерской конторой.

Первоначально компания решила не разделять понятия “брокерская контора” и “низкие комиссионные”, так как для ее целевого рынка они, по сути, были синонимами. Однако в конце 1990-х гг. Schwab решила, что настало время их разъединить, чтобы четко указать свою позицию.

Но поскольку Schwab известна в первую очередь как брокер, она не могла отказаться от своего статуса. Поэтому “брокерская контора” и “низкие комиссионные” были слиты в аморфную фразу: “выгодная брокерская контора”. Обратите внимание, что “низкие проценты” здесь уже не обещаются.

Компания поняла, что вскоре все фирмы в отрасли будут предлагать своим клиентам выгодные условия совершения операций, и решила первой занять соответствующую позицию, хотя понятие “выгодная фирма” является весьма растяжимым (в сравнении, например, с конкурентами Schwab может снизить комиссионные и на 1%, и на 10%). Компания также знала, что на рынке ее марка прочно ассоциируется с брокерской деятельностью, поэтому она имела все основания подчеркнуть свой статус и в позиционировании.

**Точки отличий**

Начало 1990-х гг. Конец 1990-х гг.

Новая точка отличия компании состоит в том, что она предоставляет инвесторам полный комплекс услуг, начиная от рекомендаций по приобретению тех или иных акций и заканчивая пенсионным планированием, обеспечивая тем самым все финансовые потребности клиентов. Возможности для расширения и роста, связанные с использованием новой концепции, очевидны.

Новая точка отличия предполагает признание положения, в соответствии с которым инвесторы должны сами управлять своей судьбой. Им делается комплимент: “вы молодцы, мы лишь хотим помочь вам стать лучше”. Такая “игра” на самолюбии и чувстве самоуважения инвесторов имеет важное значение при выборе марки, с которой клиенты хотели бы себя ассоциировать. Кроме того, неявно подразумевается: когда бы вам ни понадобились наши услуги, мы будем рядом (надежность компании). Кроме того, Schwab предлагает свои услуги новыми способами, в частности через Интернет.

Помогло ли это репозиционирование? Не так давно журнал “Money” назвал Schwab интернет-брокером № 1, поставив ее выше Merrill Lynch и других конкурирующих компаний. Рост цен на акции Charles Schwab многократно превосходит среднерыночные показатели.

**Позиционирование компании Volvo**

Во всех своих информационных и рекламных печатных и электронных изданиях компанияVolvo уделяет особое внимание достигнутой в ее автомобилях гармонии безопасности, долговечности и интеллектуальности, а ее марочный контракт включает в себя такие технические обязательства, как установка стандартов практичного стиля, предложение инновационных решений в области безопасности, высокая функциональность и надежность машин. Для большинства же потребителей Volvo означает одно: безопасность. Безопасность — единственное, что имеет значение в автомобилях этой марки, потому что безопасность есть основная отличительная черта Volvo.

Поэтому когда компания, как мы уже упоминали, приняла решение об отказе от концепции безопасности и репозиционировала свои автомобили как отличающиеся высокими скоростью и управляемостью, она сбила с толку всех: своих сотрудников, акционеров и, самое главное, потребителей. Доля рынка компании начала “сжиматься”, продажи резко сократились, и в итоге в 1999 г. компания Volvo была приобретена корпорацией Ford. Как говорят, это была весьма выгодная для покупателя сделка.

Недавно Volvo начала новую рекламную кампанию. В одном из телевизионных роликов изображается молодая парочка на передних сиденьях своего автомобиля и плачущий ребенок на заднем. “Пожалуй, нам надо было начинать с собаки”, — говорит женщина. Несомненно, компания пытается привлечь молодых покупателей. Но мы уверены, что это очередная насмешка над “безопасной” позицией Volvo и еще один просчет, в результате которого долгосрочная популярность марки может быть принесена в жертву сомнительным краткосрочным результатам.

**Основные принципы позиционирования торговой марки**

Как же создается позиция? Как ею пользоваться? Как узнать, что необходимо изменить в позиции, репозиционироваться? Как поддерживать позицию в жизнеспособном состоянии? Это наиболее частые вопросы о позиционировании торговых марок. Давайте познакомимся с его основными принципами.

Основные принципы позиционирования торговой марки

1. Позиции марки должны обновляться каждые 3–5 лет или чаще, если того требует изменение стратегии развития компании.

2. Позиции должны определять все стратегии управления активами марки, а также ее потоки доходов и прибылей.

3. В реализации позиционирования марки роль лидера должно играть высшее руководство компании.

4. Позиции марки создаются силами работников компании, а не рекламных агентств.

5. Сильные позиции всегда ориентированы на покупателей и соответствуют их восприятию марки.

Рассмотрим каждый из этих принципов более подробно.

1. Обновление по мере необходимости позиции марки

Идея проста: для того чтобы убедиться в соответствии позиций марки целевому рынку, подвижкам в составе покупателей, рыночным тенденциям и динамике, целям и задачам компании, необходимо регулярно их пересматривать.

Обычно моменты пересмотра или оценки позиционирования определяются в рамках процесса долгосрочного планирования. Как правило, стратегические планы компании пересматриваются с периодичностью от 3 до 5 лет; при необходимости раз в год в них вносятся коррективы; аналогичный подход применим и в отношении позиционирования торговых марок.

Мы рекомендуем обязательно рассмотреть пять составляющих успешного позиционирования (см. рис. 1), при помощи которых и определяется потребность в модернизации позиции марки. Рассмотрим их более подробно.

Рис. 1. Пять составляющих эффективного позиционирования

А. Ценность: как целевой рынок воспринимает позиции марки?

Оказывает ли занимаемая позиция положительное влияние на выбор покупателями вашей марки?

Обращена ли позиция к ключевым потребностям наших потребителей?

Помогает ли она завоевывать доверие покупателей и удерживать лояльных потребителей неограниченно долго?

Какую ценовую премию позволяет установить эта позиция?

Ценится ли она различными сегментами рынка, и прежде всего нашими самыми выгодными покупателями?

Дает ли она посылки к совершению покупки или хотя бы к предшествующим ей действиям?

Позволяет ли она предлагать нашу марку разным рыночным сегментам без изменения позиционирования?

Б. Уникальность: исключает ли позиция марки предложения конкурентов?

Воспринимает ли рынок наши позиции как принадлежащие исключительно марке и компании?

Существуют ли четкие отличия нашей позиции от позиций конкурентов или она близка каким-то из них?

Пытаемся ли мы дифференцировать свою марку только потому, что так надо, или в силу того, что она обладает действительно уникальной и ценной позицией?

Когда мы объясняем свою позицию покупателям, но не называем им марку, приходят ли им на ум конкурирующие бренды?

Способствует ли занимаемая маркой позиция четким и ясным коммуникациям, легко ли ее понять?

В. Доверие: рассматривает ли рынок позиции нашей марки как адекватные ее характеристикам?

Поверят ли наши покупатели или целевой рынок заявленной позиции исходя из того, что они знают о марке?

Что необходимо сделать, чтобы наша позиция выглядела достоверно?

Считают ли покупатели, что позиции других марок более соответствуют их реальным свойствам?

С внутренней точки зрения, “стоит” ли эта позиция планируемых инвестиций или следует обратиться к “следующей лучшей”?

Способны ли мы исполнить марочные обещания?

Г. Устойчивость: сохраним ли мы занимаемые позиции в течение длительного периода времени?

Целесообразно ли сохранение текущих позиций марки и через три-пять лет?

Смогут ли воспроизвести ее конкуренты?

Достаточно ли число исследований, которые компания осуществляет в целях изучения изменений потребностей и желаний покупателей?

Чего будет стоит следование заявленным позициям как внутри, так и вне компании?

Д. Соответствие: подходит ли позиция марки нашей организации?

Соответствуют ли занимаемые позиции корпоративным целям?

Помогут ли они уменьшить долгосрочный разрыв в показателях роста?

Придадут ли они нам необходимую энергию?

Будут ли они способствовать повышению прибыльности?

Сплотятся ли вокруг них работники?

Сможем ли мы оценить свои успехи в позиционировании логичным и осмысленным образом?

Поможет ли эта позиция сфокусировать планирование и повседневную деятельность?

Приведенный выше перечень вопросов есть не что иное, как готовый план интервью с представителями целевого рынка, цель которого — определение наиболее приемлемого для компании варианта позиционирования марки.

2. Позиционирование определяет стратегии управления активами марки, получения доходов и прибыли

В сущности, позиционирование является внутренним направлением реализации стратегий во внешней среде, то есть на рынке. Выбор товаров и услуг, лучших путей выхода на целевых покупателей, ценовой стратегии и методов продвижения марки должен быть непосредственно связан с определенной позицией.

Война марок компаний книжной торговли

Практической иллюстрацией этого принципа служат войны компаний книжной торговли. Предположим, что их всего четыре: Borders, Crown Books, Barnes & Noble и Amazon.com. Каждая имеет уникальную, ориентированную на конкретную читательскую аудиторию позицию.

Анализ позиционирования этих компаний позволяет сделать несколько очевидных выводов. Во-первых, позиции Borders и Barnes & Noble совпадают, разве что магазины Borders более ориентированы на общение и “громче”, а Barnes & Noble напоминают библиотеку, ориентированы на личность и “тише”.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Компания | Целевой рынок | Определение бизнеса | Точка отличия |
| BordersCrown BooksBarnes & NobleAmazon.com | Посетители, ищущие место для встречи с друзьями и приятелямиЧувствительные к цене потребители, покупатели стрип-моллов (ленточных торговых центров) Посетители, нуждающиеся в тихом, уединенном местеАктивные пользователи и покупатели в Интернете | Книги, музыка, мультимедиа, доступ в ИнтернетКнижные магазиныКниги, музыка, мультимедиа, доступ в ИнтернетЭлектронная торговля книгами и аудио- и видеозаписями | Место, где весело и приятно провести времяНизкие ценыБиблиотечная атмосфераПерсональный онлайновый сервис |

Если как-нибудь в пятницу вечером выйти на угол улиц Диверсити и Кларк в Чикаго, можно увидеть обе позиции в действии. Оба магазина полны народу, однако посетители Borders еще только готовятся к предстоящей веселой ночи, тогда как клиенты Barnes & Noble уже отмечают конец рабочей недели так, как они привыкли.

У Crown Books всего две точки отличия от остальных магазинов: расположение и цена. Возможно, это важно с точки зрения стоимости недвижимости, но в пирамиде ценностей марки это низший уровень. В книготорговле данные факторы более не являются отличительными: конкуренты могут (и предлагают) равноценные скидки.

Несколько лет уникальную позицию занимал Amazon.com: это был единственный веб-сайт, на котором можно было приобрести книги и компакт-диски. Фактически он считается родоначальником электронной коммерции и входит в число немногочисленных интернет-компаний, способных в ближайшем будущем преодолеть порог безубыточности (в отличие от подавляющего большинства э-компаний).

Но в последнее время Amazon.com приходится нелегко. Э-торговлю активно развивают Barnes & Noble, да и Borders подает признаки активной жизни в Интернете. Все трое недавно снизили цены на весь список бестселлеров газеты “New York Times” на 50% по сравнению с розничными (надеюсь, если вы покупали эту книгу через Интернет, скидки уже действовали!).

Чтобы выжить и сохранить конкурентоспособность, Amazon.com изменяет свои позиции, предлагая новые онлайновые услуги, такие как торговля отпускаемыми по рецептам медицинскими препаратами и интернет-аукционы (аналогичные тем, что проводит eBay). Мы можем предположить, что Amazon.com сохранит позиции главного торгового сайта, добавляя в свой ассортимент все новые и новые товары и услуги. Очевидно, что компания будет расширяться, а следовательно, изменится и ее восприятие пользователями.

Самые большие проблемы — у Crown Books. Шансов на успех у этой сети магазинов немного, потому что набор ее предложений относительно невелик, стратегия предоставления скидок ничем не отличается от аналогичных стратегий конкурентов, а расположение ее торговых точек может приглянуться разве что покупателям стрип-моллов. Но даже там их затмевают Borders и Barnes & Noble, постоянно открывающие новые магазины. В 1998 г. после трех убыточных лет подряд Crown Books объявила о скором банкротстве.

Интересно разворачивается борьба между Barnes & Noble и Borders. Обе компании занимают уникальные позиции, обе удовлетворяют потребности покупателей в мультимедийном магазине и альтернативном месте для общения, и обе добиваются успеха, пусть и по-своему. Живут же вместе “Coke” и “Pepsi”, McDonald’s и Burger King? Скорее всего, смогут сосуществовать и Barnes & Noble с Borders. И все-таки, кто из них станет игроком № 1?

Самое главное: выбранная вами позиция должна определять общее направление усилий компании. Именно ею следует руководствоваться при разработке всех стратегий получения прибыли, и она же должна помочь вам определить необходимые в условиях постоянных изменений и развития рынка действия.

3. Руководящая роль высшего менеджмента

Существует бесчисленное множество примеров того, что вера высших руководителей фирмы в позиции марки, их действия и поведение доказывали организации и заинтересованным группам — компания не ограничивается заявлениями и декларациями, а на деле выполняет свои обязательства. Взять хотя бы Билла Марриотта, проводившего 80% времени в своих отелях, или Ричарда Брэнсона с его многочисленными публичными выступлениями о воплощении позиции группы компаний Virgin в жизнь. Именно высшее руководство определяет успех или фиаско стратегии позиционирования компании.

В Harley-Davidson, например, высочайшая лояльность знаменитой торговой марке и работникам компании со стороны председателя совета директоров Рича Тиирлинка и исполнительного директора Джеффри Блейштейна помогла сделать ее мотоциклы тем, чем они являются для США сегодня. Эти два человека знают, что путь к успешному позиционированию лежит через качество продукта, имидж марки, работников и умение и желание высшего менеджмента “отвечать за свои слова”. В отрыве от всего остального каждый из этих элементов лишается смысла.

Р. Тиирлинк и Дж. Блейштейн связывают успех с первыми тремя из перечисленных компонентов, но те, кто знаком с компанией поближе, скажут вам, что и четвертый не менее важен. Благодаря этой формуле “Харлеи” стали популярными во многих сегментах рынка, будь то главы компаний в лице директора AT&T Майкла Армстронга, популярные певцы вроде Билли Джоэла или “Ангелы ада”.

История возрождения марки у всех на слуху, но мало кто знает, что мотивация к новому позиционированию марки “Harley-Davidson” исходила от высшего руководства компании. Прежде всего, необходимо учесть, что менеджеры, как и большинство работников фирмы, являются ее акционерами, что автоматически повышает их заинтересованность в развитии торговой марки и ответственность за нее. Поэтому для сотрудников компании мотоциклы Harley-Davidson — такой же предмет страсти, как и для покупателей.

Не все работники ездят на “собранных своими руками” мотоциклах, однако все они исполняют роли “проповедников” марки. Они олицетворяют собой позиции компании, символизируют ее статус. Они одеваются в характерную одежду, устраивают мотопробеги, посещают “профильные” мероприятия. Простой работник пользуется на байк-фестивалях такой же популярностью, как Джей Лено. Это все равно что пытаться выведать секретную формулу “Coca-Cola”: все, и покупатели, и репортеры, хотят узнать, почему от момента заказа до получения “Харлея” порой проходит целый год.

Руководители компании проводят фокус-группы с покупателями, выезжая с ними на “покатушки”. Дилеры в Harley-Davidson пользуются таким же уважением и почетом, как и конечные пользователи. А поскольку большинство работников были с компанией и в трудный для нее период, они прекрасно понимают необходимость поддерживать тот огонь, ту страсть, что разгорается в глазах людей при упоминании их марки. Кстати, рабочие получают премии к зарплате не только за отличные финансовые показатели, но и за сокращение числа гарантийных ремонтов мотоциклов.

Короче говоря, работники Harley-Davidson являются торговой маркой в неменьшей степени, чем их продукция. Компания — чистейшее воплощение марочной организации из всех, что автор когда-либо видел.

**4. Позицию создают работники, а не рекламные агентства**

Итак, вы определились с позицией своей марки. Далее наступает чрезвычайно важный этап: необходимо определить направления конкретных действий. Принятие позиции марки в конечном итоге зависит от покупателей, но ваша внутренняя команда тоже должна “купиться” на нее, поскольку именно она отвечает за исполнение планов позиционирования.

Генриетта Голд, директор по управлению активами торговой марки компании Nicor, называет это “мобилизацией организации”; другие специалисты рассматривают внутренние коммуникации относительно марки как важнейший для максимизации потенциал бренда. В любом случае суть состоит в донесении до работников роли позиции марки в их повседневной жизни. Автор не раз был свидетелем “чудесных” превращений организаций, сотрудники которых “проникались” и “жили этим”.

Цель состоит в том, чтобы сделать работников компании посланниками марки и “оживить” ее имидж, контракт и позицию.

Что необходимо для максимально эффективного позиционирования марки внутри фирмы? В обучении работников основам вашей будущей позиции вы должны помнить о следующих важнейших элементах.

Осведомленность. Каждый участник вашей внутренней команды должен уметь правильно изложить позицию марки.

Понимание. Ваша команда должна всецело понимать, почему была выбрана именно такая позиция и как она затрагивает будничную жизнь людей.

Направление. Обеспечьте свою команду конкретными стандартами или нормами поведения, необходимыми для правильного воплощения позиции марки.

Вдохновение. Познакомьте сотрудников с результатами проведенных вами исследований, которые говорят о достоинствах и значимости новой позиции, помогите им взглянуть на марку глазами обыкновенных покупателей.

Вовлеченность. Позиционирование должно затронуть каждого работника компании, начиная от девушек за приемной стойкой и заканчивая генеральным директором или президентом. Вы все должны безукоризненно следовать марочным заявлениям; каждый сотрудник должен знать, как должна измениться его работа и деятельность коллег.

Непринужденность. Если вы подобрали “правильных” сотрудников, новая позиция вскоре станет естественной частью их трудовой деятельности.

Критерии. Установите критерии, по которым работникам будут выплачиваться премии (бонусы), и цели наподобие тех, что используются в управлении по целям. Помните, вы не должны оценивать то, что вы не контролируете.

: Учите своих людей быть посланниками марки; с каждым долларом, вложенным в обучение работников, вы снижаете риск и увеличиваете доход от позиционирования.

Данные элементы представляют собой самый быстрый способ максимизации вероятности успешной реализации позиций марки. Бездействие же практически гарантирует провал стратегии позиционирования.

**5. Сильная позиция марки ориентирована на покупателя**

Как правило, о необходимости ориентации на покупателей говорится в свете критериев отбора целевых потребителей, но не в отношении выбора правильных марочных позиций. Чтобы “застолбить” подходящую позицию, необходимо тщательно анализировать поступающую информацию (потребности и желания покупателей, сильные и слабые стороны марки, базовые сферы компетенций, цели роста, стратегии конкурентов и т. д.).

Составление портрета марки означает, что вы обладаете значительным массивом необходимых для достижения цели данных, опираясь на анализ которых вы сможете составить от пяти до десяти позиционных заявлений и протестировать их в рыночных условиях. Одно такое заявление может касаться сервиса, другие — высоких технологий, надежности, истории марки и других аспектов.

Ниже приводятся несколько позиционных заявлений, которые тестировались в компании по уходу за зрением:

Альтернативные позиционные заявления компании по выпуску товаров для людей, имеющих проблемы со зрением

1. Общенациональный охват. Имея свыше 1000 отделений, мы предлагаем услуги по уходу за зрением одинаково высокого качества по всей стране.

2. Продукты высочайшего качества. Наши товары изготавливаются под конкретного покупателя; мы предоставляем гарантии с возможностью полного возврата денег, поэтому мы уверены в вашем удовлетворении от покупки.

3. Самая заботливая компания. Наши дружелюбные, приветливые работники предлагают вам высочайший уровень активного ухода за зрением. Мы уважаем потребителей и прислушиваемся к вашим пожеланиям.

4. Эксперты-профессионалы. У нас работают высококвалифицированные специалисты (что подтверждено соответствующими сертификатами), способные доступно объяснить вам результаты тестов и возможные решения проблем.

5. Всесторонний уход за зрением. Мы предлагаем полную гамму продуктов по уходу за зрением без ограничения на количество последующих консультаций.

6. Улучшение зрения. Уже более тридцати лет мы помогаем людям видеть мир во всех его красках.

7. Лучший выбор. У нас самый большой выбор моделей и стилей очков среди всех компаний. Если в магазине не окажется подходящей для вас оправы, мы найдем ее для вас.

Каждое из этих заявлений прошло через предварительный отбор и пригодно для тестирования на рынке. Мы бы рекомендовали предварительно обсудить подобные заявления в фокус-группах, в которых возможен диалог между участниками.

Позиция, имидж марки и марочный контракт, рекомендованные для этой компании по уходу за зрением, были созданы из лучших элементов приведенных выше позиционных заявлений (см. рис. 2). Позиция, составленная без использования всех частей портрета марки, обычно является не более чем хорошим подзаголовком, второстепенной по отношению к чему-то несуществующему.

Цель исследования заключается не в выработке идеальной позиции, а в интеграции лучших элементов всех протестированных вариантов позиционирования. Затем происходит начальное формирование и последующая корректировка позиции. Процесс продолжается до тех пор, пока для марки не будет найдена позиция, которой удастся “просочиться” через все рассмотренные нами пять “фильтров”.

**Финансирование позиционирования**

Достаточное финансирование является необходимым условием выполнения любой программы. Однако, когда дело касается программы позиционирования, во многих случаях деньги отходят на второй план.

Для реализации стратегии позиционирования многим компаниям достаточно весьма небольших средств. Некоторые фирмы приглашают двух-трех студентов-старшекурсников, которые поработают в компании семестр, а потом возвращаются в свой университет с почти готовыми дипломными работами. Такие компании проводят телефонные исследования силами службы поддержки покупателей или отдела телемаркетинга.

В других компаниях определяют восемь или около того ключевых покупателей в качестве “группы добровольцев”. Периодически руководство компании проводит беседы с членами группы, в ходе которых оценивается текущее позиционирование марки. Внутреннее позиционирование, в частности обучение работников, может проводиться в форме двухчасовой презентации, в которой принимает участие высшее руководство. Затем соответствующие обсуждения проводятся на местах, в функциональных отделах компании.

Суть в том, что если подойти к делу стратегически и с экономным настроем, компания может уложиться в очень небольшой бюджет.

**Резюме**

Если вы игнорируете необходимость позиционирования, место вашей марки в сознании потребителей определят конкуренты (понятное дело, руководствуясь своими интересами). В течение многих лет Поч-товая служба США терпела насмешки над собой в вечерних телевизионных шоу (одно время она просто “погрязла” в судебных процессах и негативных комментариях прессы). До 1997 г., когда Почтовая служба наконец занялась своей торговой маркой, ее позицию определяли все кому не лень, но только не она сама.

В некоторых случаях позиционирование становится важнейшим этапом в стратегии управления активами марки. Если вы заняли тщательно продуманные позиции, значит, у вас не будет проблем с направлениями разработки новых продуктов, расширения рынка, коммуникациями, ценами, выбором каналов распределения. Кроме того, понимание занимаемых марок позиций является условием уверенности, четкости мышления и чувства направления ваших работников.