

РАЗРАБОТКА ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ БРЕНДА В КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЕ

**Пирогова
Юлия Константиновна**

К.ф.н., профессор НИУ-ВШЭ,
член Международной рекламной ассоциации,
главный редактор в ИД Гребенников

Принцип единства трех действий STP:

S - сегментирование рынка;

**T – таргетирование вашего предложения на
выбранный сегмент рынка;**

**P – позиционирование разработанного предложения
и торговой марки (бренда) в конкурентной среде при
воздействии на целевой сегмент рынка.**

Этапы анализа, помогающие сформулировать позиционирование бренда (или торговой марки)



Позиционирование торговой марки (бренда) в конкурентной среде

Цель позиционирования – дифференцирование в конкурентной среде для привлечения потребителей.

Позиционирование – проектирование и создание для бренда наиболее выгодной позиции в сознании потребителей по соотношению с позициями, уже занятыми конкурентами.

Восприятие важнее реальности. (Э. Райс, Дж. Траут: «Позиционирование: битва за умы». «Маркетинговые войны». «Дифференцируйся или умри»)

- Позиционирование бренда описывает, что должен сообщать о себе бренд потребителю для формирования устойчивого конкурентного преимущества.
- Это то, что компания хочет, чтобы потребитель думал о бренде по сравнению с его конкурентами.
- Все сотрудники компании должны знать и понимать позиционирование бренда, чтобы воплощать его в своей деятельности.

В основе позиционирования – целевой рынок и конкурентная система координат, основанная на точках паритета и точках дифференциации (К. Келлер)

Позиционирование торговой марки (бренда) через сочетание точек паритета (Points-of-parity, POPs) и точек дифференциации (Points-of-difference, PODs)

Точки паритета (ТП) - характеристики и выгоды, значимые для потребителей, которые предлагают и другие бренды (многие бренды) в категории. Основные виды:

- Категориальные точки паритета (определяют тип товара, характерны для товарной категории в целом и связаны с представлением о качестве этого типа товара на определенном этапе его развития. Напр. «В современном автомобиле должны быть подушки безопасности»)
- Конкурентные точки паритета (предназначены для нейтрализации возможных точек дифференциации конкурентов. Напр. Разнообразие запахов мыла; Опция «без ключа» для авто)

Точки дифференциации (ТД) - характеристики и выгоды, которые потребители четко ассоциируют с данным брендом, позитивно оценивают и верят, что данный бренд выделяется по ним в товарной категории (потребители верят, что не найдут этого у конкурирующих брендов). Это могут быть не только реальные, но и символические ТД.

Значимы и ТП, и ТД. Но бренд строится на ТД или на конкурентных ТП.

Точки дифференциации и критерии их выбора

Две крайние ситуации:

- 1) У продукта/услуги нет отличительных особенностей → Необходимо искать значимые смыслы, которые не используют конкуренты или используют их слабо.
- 2) Имеется множество отличительных свойств → необходима фокусировка на одной-двух основных ТД, воспринимающихся как связанные. Точек дифференциации не должно быть много, в противном случае целевая аудитория не запомнит ничего (доводы-вампиры).

Точки дифференциации бренда д.б. основаны на формируемых в восприятии ассоциациях, которые:

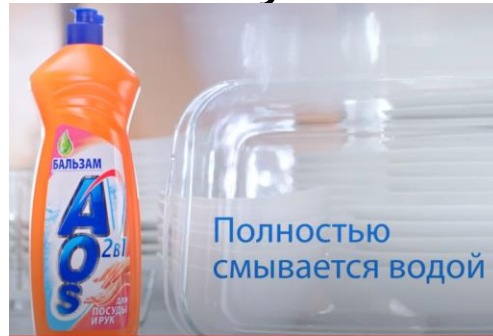
- **Актуальны** (значимы и привлекательны для потребителей)
- **Специфичны** (обладают уникальностью)
- **Правдоподобны и поддержаны свойствами бренда** (надежность обещания бренда)
- **Коммуникабельны** (их легко объяснить или легко поддержать доказательствами/свидетельствами в краткосрочной и долгосрочной перспективе).

Примеры: Amazon Fire Phone



Сильное позиционирование бренда способно нивелировать преимущества конкурентов и сохранять в долгосрочной перспективе свои точки дифференциации.

*Пример атаки AOS на Fairy: «...**полностью смывается водой**».*



ТД могут быть превращены в ТП умелыми действиями конкурента.

Как этого избежать?

Выбирать стратегически наиболее перспективные ТД

Поддержать ТД внешними атрибутами бренда или идентификаторами.

Разработка позиционирования на основе исследований:

- Изучение свойств товара/услуги. Выявление ТП и ТД
- Выявление сегментов рынка, которые м.б. заинтересованы в данном бренде
- Выявления и ранжирования осознанных критериев выбора потребителей (т.е. их потребностей и нужд)
- Выявления связи бренда с неосознаваемыми мотивами выбора
- Выявления связи бренда с эмоциями и чувствами

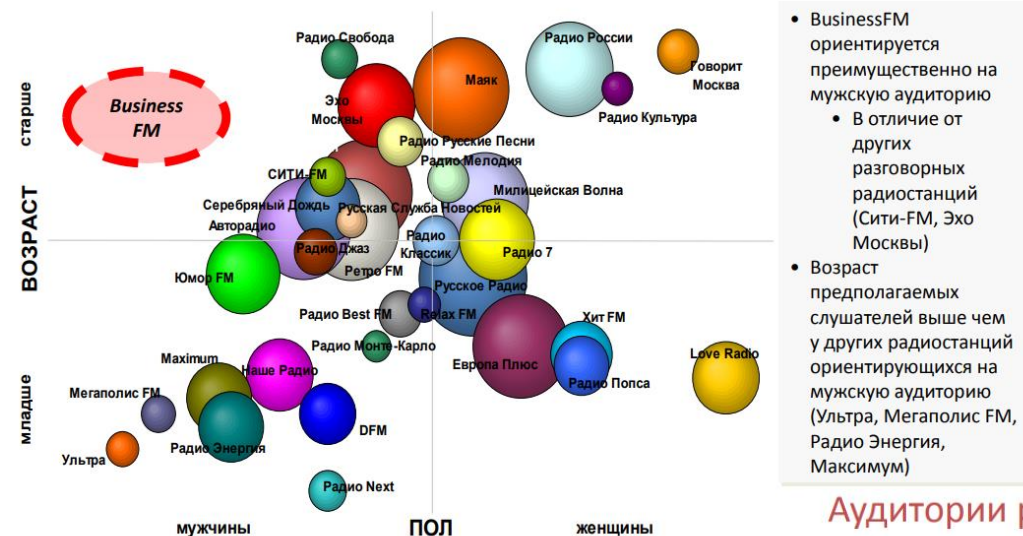
Составления карт восприятия существующего или разрабатываемого бренда по соотношению с конкурентами (brand mapping или motivation mapping)

Пример проектирования и закрепления позиции бренда радиостанции (с 2006 по наст. вр.)

- Особенность бизнес-модели многих масс-медиа – доход от продажи рекламы и спонсорских возможностей.
- Тенденции поведения потребителей в середине нулевых (время старта проекта новой радиостанции)
- Анализ в период разработки радиостанции: есть масс-медиа, ориентированные на деловые интересы аудитории - в прессе, интернете, на ТВ (Коммерсантъ, Ведомости, РБК, Финам и др.. Но нет на радио! Это и есть потенциал позиции, соответствующий потребности.
- Высококонкурентный рынок → необходимо рассмотреть несколько карт восприятия, не ограничиваться только критериями: «цена – качество».

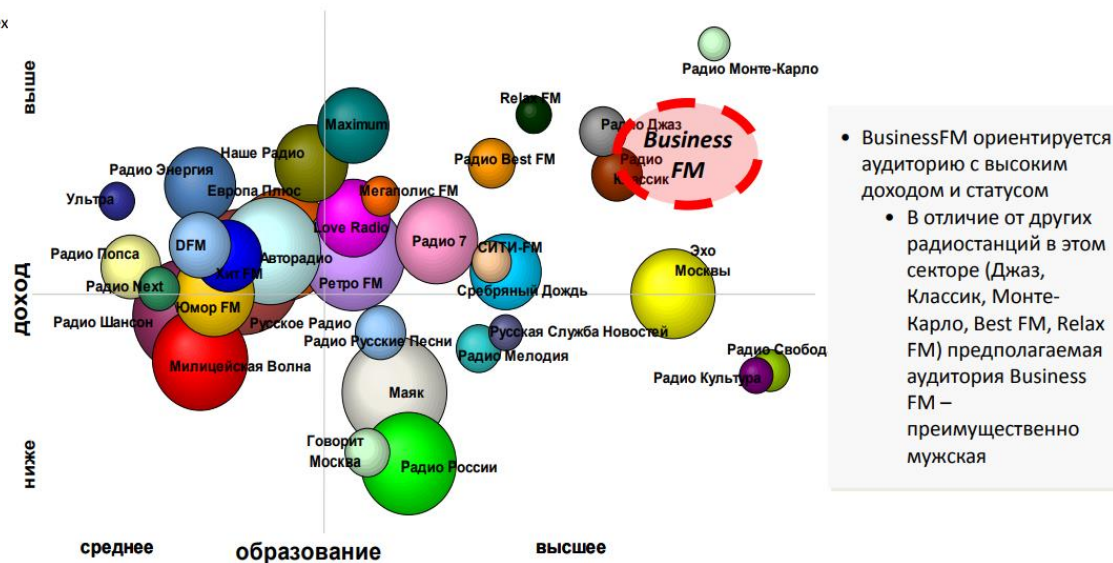
Аудитории радиостанций в Москве и проектирование позиции

Бизнес FM: пол, возраст

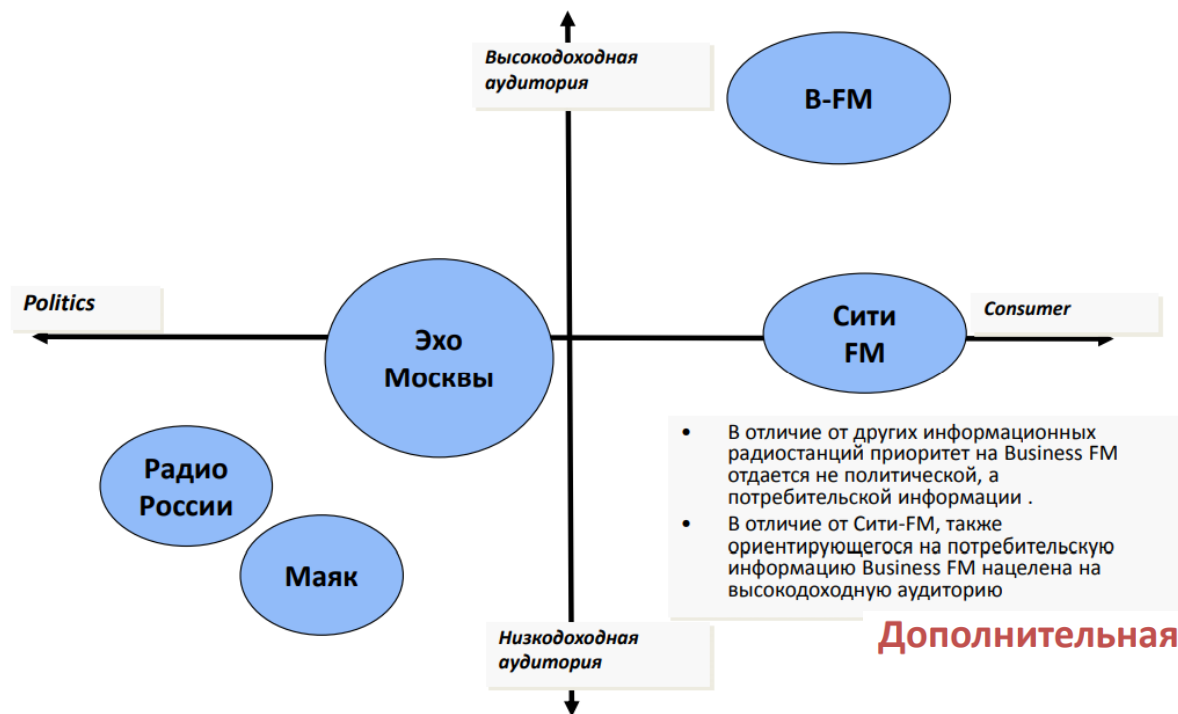


Аудитории радиостанций в Москве и проектирование позиции

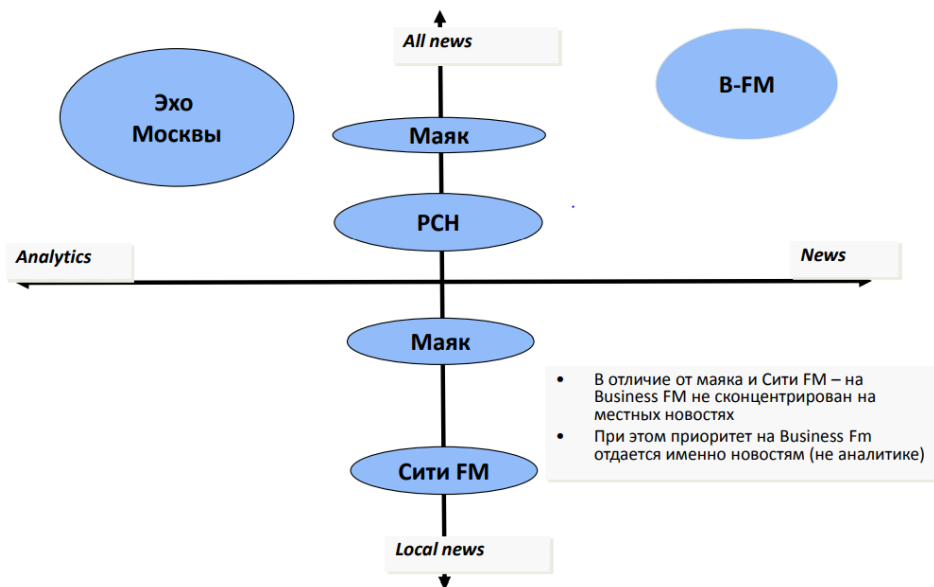
Бизнес FM: образование, доход



Позиционное отличие



Дополнительная позиционная дифференциация



Целевая Аудитория

Мужчины и женщины, в возрасте 25-50 лет, с высоким доходом и высшим образованием, активной городской аудитории, причисляющей себя к среднему и высшему классу, думающей о повышении своего благосостояния, о том как заработать деньги и как их потратить.

- Участники фондового рынка (профессионалы и непрофессионалы),
- Бизнес-топ (владельцы и директора крупнейших компаний, чиновники высшего уровня),
- Владельцы среднего и малого бизнесов,
- Топ-менеджмент средних компаний, чиновники среднего уровня,
- Журналистское сообщество,
- Адвокаты, юридическое сообщество,
- Экспертное сообщество,
- Рантье

Миссия радиостанции: Держать слушателя в курсе всего, что влияет на его финансы и жизнь.

Видение: Радиостанция должна стать надежным навигатором для премиальной деловой аудитории в сфере финансов и потребления.

Пример формулировки позиционирования

- Business FM – первая информационная радиостанция, созданная специально для аудитории с высоким уровнем дохода и потребления, предоставляющая информацию, которая позволяет ориентироваться в мире денег и потребления и добиваться успеха.

Основания для доверия:

- Деловые новости каждые 15 минут
Мы даем потребителю полную информационную картину той жизни, которая касается его дел и интересов.
- Тематическое поле радиостанции:
Общие новости и новости бизнеса.
Полезная информация в сфере личного потребления – от образования и моды до недвижимости.
Экспертный анализ важнейших событий в стране и мире под углом зрения их воздействия на экономику и бизнес.
- Приглашение в эфир наиболее значимых фигур политики и бизнеса, людей, добившихся впечатляющих результатов в карьере.

Отражение в креативе (основной слоган):

Business FM. Первое деловое радио

Призыв: Держитесь курса!

Через 13 лет после старта в 2021 г. позиционирование сохраняется

О РАДИОСТАНЦИИ



Уникальная концепция вещания, позволяющая деловому человеку получить максимум информации по всему спектру экономической жизни в России и в мире.

Business FM - единственное радио, которое с полным основанием может именоваться деловым. Деловой информации оно посвящает более 80 % времени своего вещания.

Деловые новости каждые 15 минут. Мы даем потребителю полную информационную картину той жизни, которая касается его дел и интересов.

Мы делаем деньги понятнее и доступнее

«Business FM - единственное радио, которое с полным основанием может называться деловым. Деловой информации оно посвящает более 80% своего вещания»

Руководители и владельцы бизнеса, которые еженедельно слушают Business FM. Affinity выше, чем у Коммерсант FM и др. Данные по Москве →



Как формулируется позиционирование: варианты

Основной вариант: что представляет собой бренд как товар, кому он предназначен, что (какую выгоду) предлагает.

«Товар *X* предлагает людям *Y* помощь/выгоду *Z*».

Более подробный вариант:

- **В КАКОЙ КАТЕГОРИИ ТОВАРОВ ИЛИ УСЛУГ (*X*)**
- **ДЛЯ КОГО (*Y* - описание по выбранному ключевому признаку сегментирования)**
- **КАКУЮ ВЫГОДУ ДАЕТ И/ИЛИ КАКУЮ ЦЕННОСТЬ ПРЕДЛАГАЕТ (*Z*)**
- **(ЧЕМУ ПРОТИВОПОСТАВЛЕНО: КАКОМУ КОНКУРЕНТУ/КОНКУРЕНТАМ ИЛИ КАКОЙ МОДЕЛИ ПОТРЕБЛЕНИЯ)**
- **(КАК БУДЕТ ИСПОЛЬЗОВАТЬСЯ)**
- **ОСНОВАНИЕ ДЛЯ ДОВЕРИЯ (*reason to believe, RTB*)**

Пример:

Первая информационная радиостанция (*X*),
созданная для аудитории с высоким уровнем дохода и потребления (*Y*),
предоставляющая информацию, которая позволяет
ориентироваться в мире денег и добиваться успеха (*Z*)

Шаблон формулировки позиционирования по К. Келлеру

Classic Brand Positioning Statement

To _____,
(Target Group/Need)

_____ is the brand of _____.
(Brand) *Frame of Reference (Perceptual)*

Competing Mainly With _____
Frame of Reference (Competitive)

that _____,
(Relevant Differentiating Benefit)

because _____.
(Reason To Believe)

The Brand Character is: _____

Пример заполнения шаблона по К. Келлеру

AMAZON.COM Positioning

TO (target group/need): **For young at heart who value an infinite amount of choices**

BRAND: **Amazon.com** IS THE BRAND OF: **is the virtual cookie jar**

COMPETING MAINLY WITH: **competing mainly with all brick and mortal stores**

THAT (relevant differentiating benefit): **that gives you the perfect combination of convenience, service, selection and price**

BECAUSE (reason to believe - RTB): **because Amazon.com offers a truly global selection of products.**

BRAND CHARACTER: **Simple, Friendly, Empowering**

Оцените, насколько это описание актуально для данного бренда сейчас или нужно что-то менять? Необходимая информация дается отдельно на занятии.

Разбор примера для b2b-рынка

- Отдельная презентация в аудитории

Идентичность бренда:
классические и новые походы,
варианты технологических
решений

Идентичность, имидж,
позиционирование

Классические (упрощенные) схемы моделирования идентичности

- Пирамида бренда и ее варианты
- Mood board

Эмоциональная карта бренда

Mood board (эмоциональная карта бренда) – это внутренний продукт, который создается до разработки коммуникаций бренда. Он содержит подборку изображений, звуков и мелодий, возможно даже запахов, материалов и текстур, отражающих, по мнению рекламистов, суть бренда. Может быть представлена в форме плаката, в формате видео и т.п.

Изображения и мелодии, как правило, не разрабатываются, а подбираются из уже существующих.

С помощью Mood board передается общий эмоциональный настрой, стилистика, система ассоциаций и ощущений, которая должна стать ядром коммуникаций бренда.

Вариант названия – Image board.

Технология в своей основе заимствована из дизайна.

В некоторых компаниях эмоциональную карту строят не только бренд-менеджеры, то и представители других отделов, в т.ч. перед проведением тех или иных коммуникационных акций.

Пример Moodboard для марки Carlsberg

(разработка PA Grey)



ДЛЯ ВСТРЕЧИ С ДРУЗЬЯМИ НЕ НУЖЕН ПОВОД

100 ЛЕТ ВМЕСТЕ



МЫ - ПОЖАЛУЙ, ЛУЧШАЯ КОМПАНИЯ



ЕСТЬ ИДЕИ?

Пирамида бренда

(помогает описывать и проектировать сущность бренда)



Разбор примера проектирования бренда на основе mood board и пирамиды бренда

Модель «Платформа бренда» (Brand Platform, разработка Young&Rubicam)

Предложение бренда (brand promise)

**Ценности
бренда**

**Индивидуальность
бренда**

**Функциональные
преимущества**

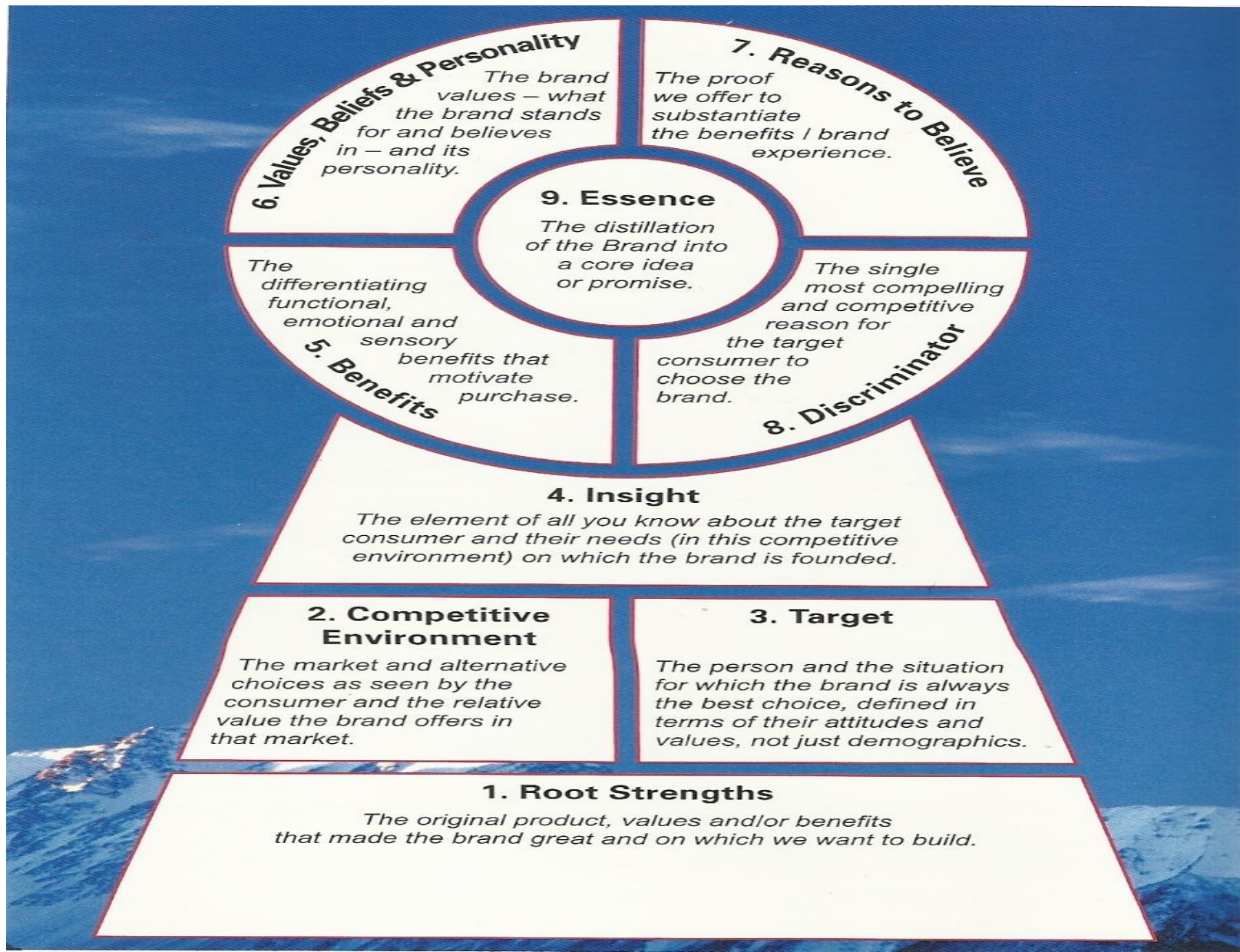
**Эмоциональные
преимущества**

**Основания для доверия
(важные факты и характеристики
как основа для выгод)**

**Внешние признаки –
основания для доверия
(атрибуты идентификаторов
и фирменного стиля)**

Модель «Ключ бренда»

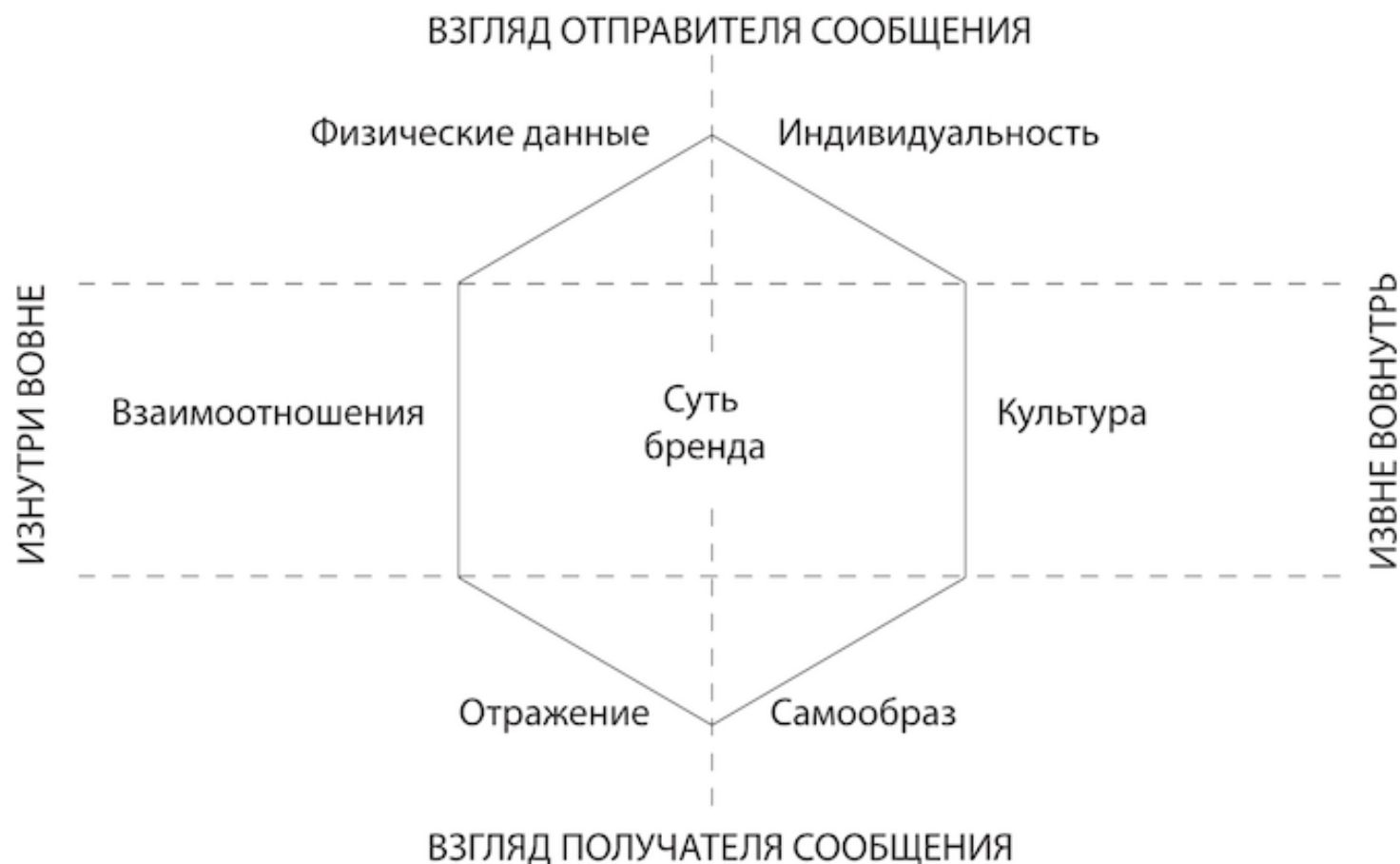
(Brand key - разработка компании Unilever)



Модель «Призма бренда»

(Brand Identity Prism – разработка Ж.-Н. Капферера)

Модель удобна для брендов сферы моды, люксовых брендов



Мотивы потребителя → поиск инсайта

Сложность исследования мотивов:

- Множество мотивов, нужно выделить доминирующий
- Разные мотивы: осознаваемые и неосознаваемые; те, о которых ЦА готова рассказать и те, которые скрывает.

Исследования мотивации: глубинные интервью, фокус-группы, проекционные тесты, ассоциативный эксперимент, семантический дифференциал и др.

Инсайт – глубинный мотив, во многом определяющий ценности и потребительский выбор и позволяющий объяснить кажущееся нерациональное поведение потребителя. Формулируется как суждение потребителя, часто ОТ ПЕРВОГО ЛИЦА.

Формулируется позитивно или негативно (в последнем случае маркетинговые активности должны преодолевать это предубеждение)

Пример негативной формулировки, который был для VW Polo: «Маленькие машины – для телок и лохов».

Подробнее об инсайте и его учете при разработке позиционирования

Инсайт (Insight – англ.) – термин заимствован из гештальтпсихологии.

Инсайт – это внезапное и не выводимое из прошлого опыта понимание целого, которое определяет восприятие составляющих частей целого, его структуру и его проявления

Из разрозненных, на первый взгляд, элементов возникает новое целое, что нередко переживается как «открытие» и дает эмоциональный всплеск.

Инсайт в маркетинге (нет единства мнений и единого определения) - понимание, постижение, проникновение в суть мировосприятия целевого потребителя товара (или конкретного бренда), которое позволяет выявить доминирующий мотив принятия решения о его покупке в данной категории, объяснять поведение покупателя и воздействовать на его поведение.

Вариант формулировки: Потребительский инсайт - значимое ощущение, решение, намерение потребителя в отношении товара или товарной категории, возникающее не путем логических рассуждений, а спонтанно - на основе озарения.

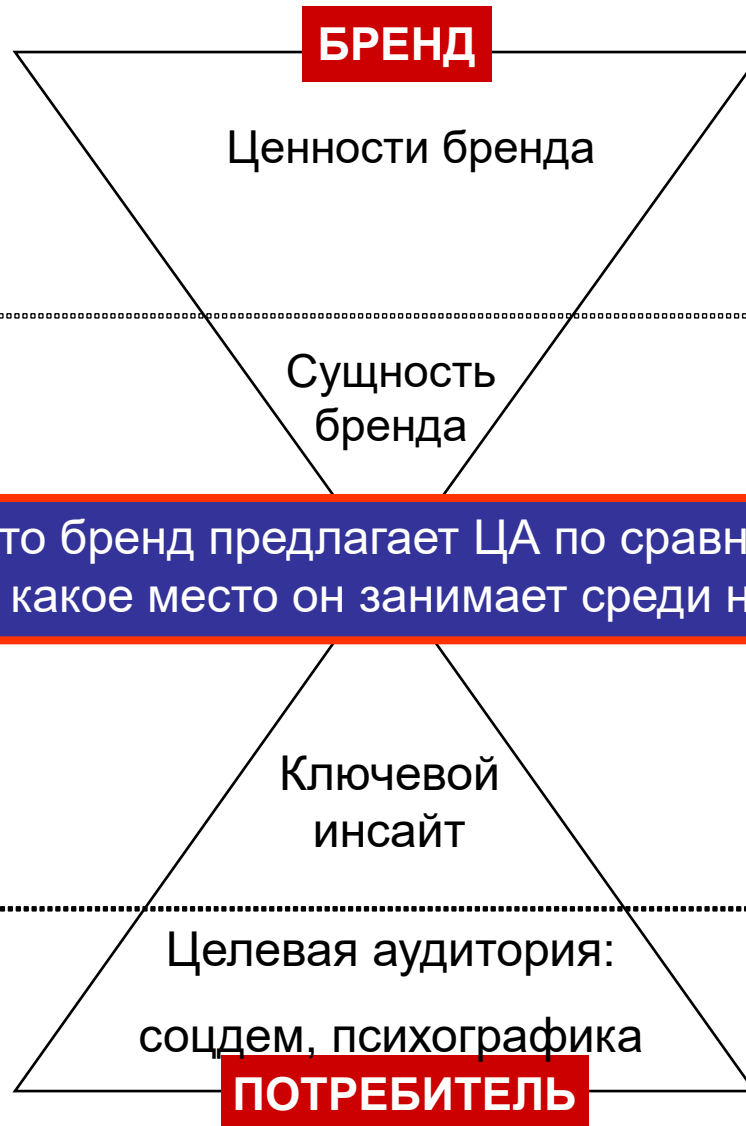
На основе данных о целевой аудитории для бренда создается ее портрет и живой силуэт (реже - несколько ЖС)

Живой силуэт – это гипотетическое описание наиболее типичного покупателя/потребителя, включающее его имя и фамилию, его биографию, особенности характера, вкусы и пристрастия.

Потребительский инсайт привязывается к (или соответствует) живому силуэту.

Живой силуэт создается для того, чтобы при работе с брендом можно было легко представить себе конкретного человека, которому он адресован. Предполагается, что такой подход в процессе создания бренда и его коммуникаций позволяет сделать их более эффективными. Это создает единство представлений всей команды, работающей с брендом (как на стороне компании-производителя товара, так и на стороне бренд-консалтингового и коммуникационного агентства).

Соответствие бренда потребителю: обещание бренда



ИДЕНТИЧНОСТЬ БРЕНДА: НОВЫЕ МОДЕЛИ

Д. Аакер
И др.

Основные понятия

Идентичность бренда (см. подробно главу 2 Аакера Д., Йохимштайлера Э. Бренд-лидерство. – М., 2003).

Видение, миссия.

Формирование разных идентичностей брендов в составе марочного портфеля компании.

Понятие идентичности бренда по Д. Аакеру и Э. Йохимштайлеру

Идентичность – это комплекс ассоциаций, который бренд-менеджеры стремятся создать и поддерживать. Это представление о том, каким компания хочет сделать данный бренд. Это потенциал бренда, который должен быть раскрыт по мере развития бренда, он должен помочь установить долгосрочные отношения бренда с потребителем, т.к. создает предложение ценности, способное включить в себя функциональные, эмоциональные выгоды и выгоды самовыражения.

Имидж бренда – набор текущих ассоциаций с брендом.

Идентичность и позиционирование: соотношение понятий

Позиция бренда – «часть идентичности бренда и предложения ценности, которую следует активно доводить до сведения целевой аудитории»

«Позиция бренда поможет определить приоритеты и сфокусировать идентичность бренда»

Идентичность бренда и позиционирование бренда: подробнее

Идентичность бренда – представление о том, как этот бренд должен восприниматься целевой аудиторией, направленное от настоящего в будущее.

«Идентичность бренда – это комплекс ассоциаций с брендом, которые разработчик стремится создать и поддержать. Эти ассоциации определяют обещание, которое дают потребителям члены организации. Идентичность направляет все мероприятия по созданию бренда. Поэтому она должна быть глубокой и насыщенной. Она не сводится к рекламному слогану или даже к формулировке позиции». (Д. Аакер, Э. Йохимштайлер, с. 57)

«Для того, чтобы идентичность бренда была действенной, она должна находить отклик у клиентов, отстраивать бренд от конкурентов и демонстрировать, на что компания способна сейчас и что сделает со временем». (Там же, с. 55)

Позиционирование бренда (в коммуникации !) – представление о том, ЧТО и КОМУ нужно сообщить О БРЕНДЕ, чтобы помочь бренду лучше всего отстроиться от конкурентов и привлечь целевой сегмент покупателей.

«Позиция бренда поможет вам определить приоритеты и сфокусировать идентичность бренда» (Д. Аакер, Э. Йохимштайлер, с. 42)

Позиция бренда – «часть идентичности бренда и предложения ценности, которую следует активно доводить до сведения целевой аудитории» (Д. Аакер, Э. Йохимштайлер, с. 54 и 56)

НЕ ВСЕ ЭЛЕМЕНТЫ ИДЕНТИЧНОСТИ БРЕНДА ВКЛЮЧАЮТСЯ В ФОРМУЛИРОВКУ ЕГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

Структура идентичности:

Сущность бренда - одна идея, выражающая дух бренда, которая должна:

- Вызывать отклик у потребителей и управлять предложением ценности;
- Прочно связываться с данным брендом, определяя его отличия от конкурентов не только в краткосрочной, но и в долгосрочной перспективе;
- Быть вдохновляющей и для потребителей (клиентов), и для сотрудников компании.

Стержневая идентичность бренда включает ассоциации, которые остаются неизменными. Стержневая идентичность показывает как клиентам, так и сотрудникам, что является самым важным для бренда. Она имеет от двух до четырех параметров, сжато определяющих, каким видится бренд.

Расширенная идентичность бренда включает все элементы идентичности бренда, не вошедшие в основной набор. Она обеспечивает основу для множественной идентичности.

Пример описания идентичности бренда Virgin в книге Д. Аакера и Э. Йохимштайлера

Сущность бренда

Борьба с традиционными предрассудками

Стержневая идентичность

- Качество обслуживания: Постоянно является лучшим в своей категории, обслуживает клиентов с юмором, своеобразно.
- Новаторство: Первым выступает с подлинно новаторскими «приколами» и услугами, дающими больше ценности за те же деньги.
- Веселье и развлечение: Компания, забавляющая и развлекающая своих клиентов.
- Больше ценности за меньшие деньги: Обеспечивает ценность во всех своих предложениях, а не только в самом дорогостоящем варианте.

Расширенная идентичность

- **Аутсайдер:** Сражается с признанной бюрократической фирмой, выдвигая новые творческие предложения.

- **Индивидуальность:**

Пренебрегает правилами;

Чувство юмора, подчас бьющее через край;

Аутсайдер, готовый атаковать истеблишмент;

Компетентный, всегда отлично справляется с работой, придерживается высоких стандартов.

- **Символы Virgin:**

Брэнсон и его образ жизни (в восприятии клиентов);

Написанный «от руки» логотип Virgin;



Предложение ценности бренда Virgin

- **Функциональные выгоды**

Качество плюс новаторские дополнительные возможности, предоставляемые с выдумкой и юмором

- **Эмоциональные выгоды**

Гордость, что ты связан с аутсайдером, имеющим собственную позицию;
Веселье, отличное времяпрепровождение.

- **Выгоды самовыражения**

Готовность идти против истеблишмента, быть в определенной степени «возмутителем спокойствия»

Отношения с потребителями бренда Virgin

Клиенты – веселые приятели

- **Virgin Group** — это конгломерат компаний, основанный известным британским бизнесменом сэром [Ричардом Брэнсоном](http://ru.wikipedia.org/wiki/Ричардом_Брэнсоном). Более всего Virgin Group известна своей деятельностью в области звукозаписи, авиаперевозок, сотовой связи, кабельного телевидения и радио. На сегодняшний день совокупный доход всей Virgin Group составляет 20 миллиардов долларов, а количество сотрудников компании перевалило за 50 тысяч. Сейчас Ричард Брэнсон занимается построением новой компании — Virgin Galactic, которая уже в ближайшие годы обещает отправлять людей в космос за умеренные суммы. (<http://ru.wikipedia.org/wiki/Virgin>)

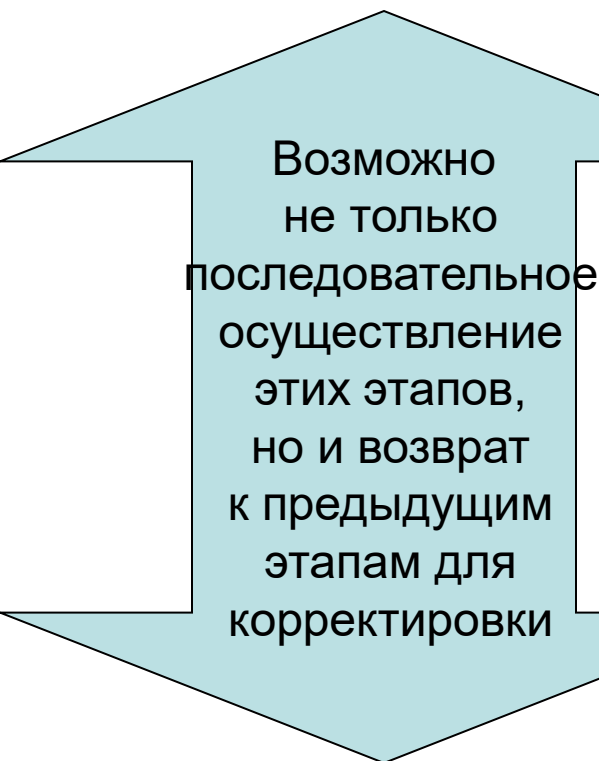


Сэр Ричард Чарльз Николас Брэнсон (родился [18 июля 1950](#), [Суррей, Англия](#)) — британский предприниматель, основатель корпорации [Virgin](#), которая включает в себя десятки различных филиалов: магазины по продаже музыкальных дисков, авиа- и железнодорожные компании, радиостанцию и издательство. Брэнсон известен широкой публике своими нестандартными поступками, включая создание собственного ток-шоу и неоднократные попытки побить мировые рекорды скорости. (<http://ru.wikipedia.org/wiki/Virgin>)



Ричард Брэнсон перед запланированным взлетом *Virgin Atlantic GlobalFlyer*

Модель планирования идентичности бренда (Д. Аакер, Э. Йохимштайлер)



Этап 1. Стратегический анализ бренда

- Анализ клиентов
- Анализ конкурентов
- Самоанализ

Этап 2. Создание и проработка идентичности бренда (от 6 до 12 параметров)

Этап 3. Проработка позиционирования бренда

Этап 4. Программы создания бренда: разработка и реализация (через коммуникации)

Этап 5. Отслеживание результатов реализации программы создания бренда

STRATEGIC BRAND ANALYSIS

Customer Analysis

- Trends
- Motivation
- Unmet needs
- Segmentation

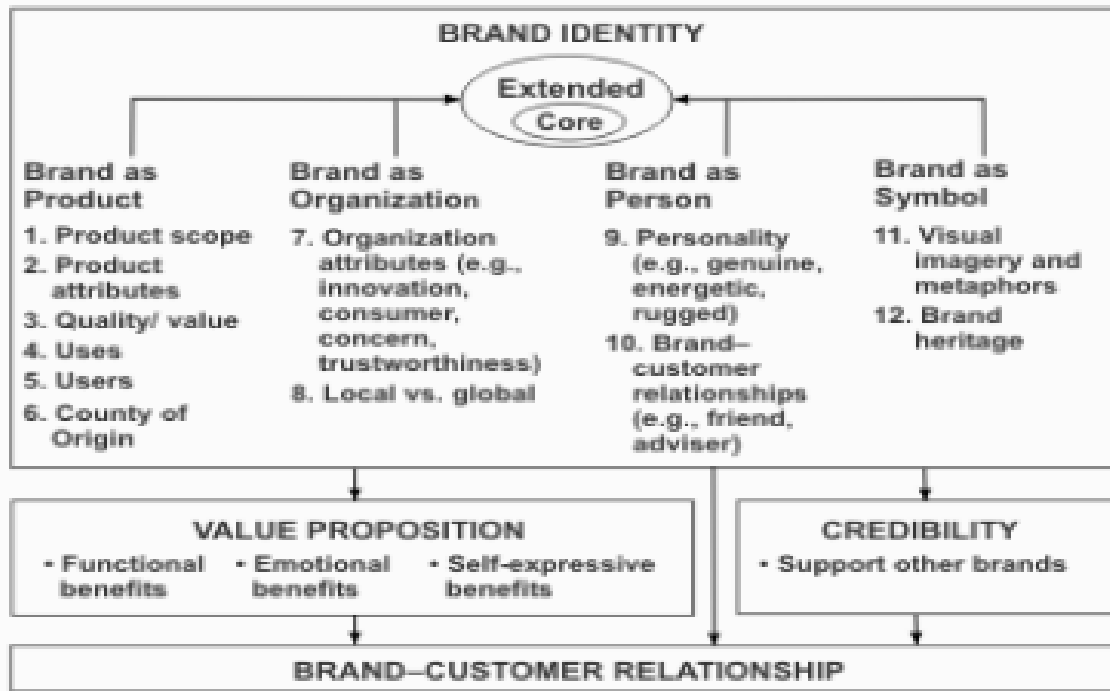
Competitor Analysis

- Brand image/identity
- Strengths, strategies
- Vulnerabilities

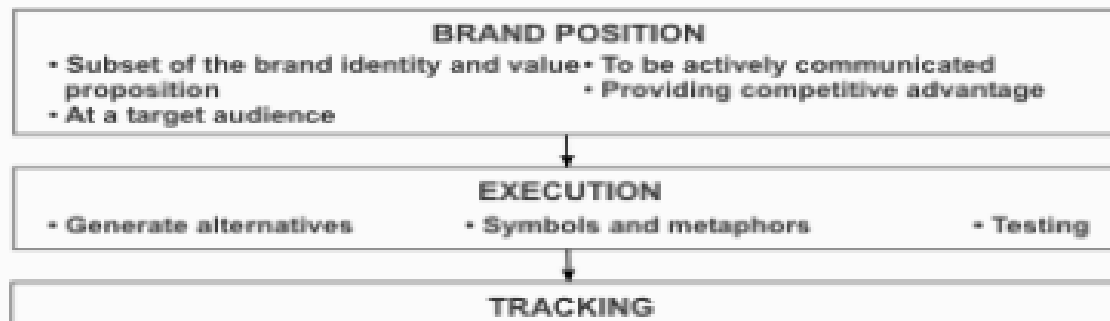
Self-Analysis

- Existing brand image
- Brand heritage
- Strengths/capabilities
- Organization values

BRAND IDENTITY SYSTEM



BRAND IDENTITY IMPLEMENTATION SYSTEM



Модель разработки
идентичности бренда
Аакера-Йохимшталера

Краткий итог

- Позиционирование и идентичность бренда являются важнейшими стратегическими разработками, без которых создание и развитие бренда невозможно.
- Позиционирование определяет фокусировку внимания потребителя/клиента на важнейших значимых особенностях и выгодах бренда для ЦА по сравнению с конкурентами.
- Позиционирование базируется на сочетании точек паритета и точек дифференциации и задается в виде краткой формулировки по модели XYZ + RTB.
- Позиционирование бренда является частью идентичности бренда. В современных разнообразных концепциях и в бизнес-практике используются различные шаблоны (модели) описания и графического представления идентичности бренда: пирамида бренда, платформа бренда, колеса бренда, призма бренда Капферера, молекула бренда Гранта, модель Аакера и многие другие.
- Выбор конкретной модели зависит от необходимой глубины анализа и разработки, особенностей категорий товаров и услуг, к которым они применяются, а также корпоративных традиций и предпочтений разработчиков.