

Позиционирование бренда: основы создания сильного бренда

Элис Тибо

В 2012 г. компания Blue Argon впервые представила концепцию кулинарного набора для всей семьи — «ужина в коробке», — который включает рецепт и все заранее отмеренные ингредиенты в охлажденной коробке, доставляемой к двери клиента. Создатели компании ожидали, что идея привлечет потребителей, которые любят готовить, но не имеют времени на планирование меню и покупку нужных продуктов. Они также считали, что их новая концепция идеально подойдет тем, у кого есть желание готовить, но нет уверенности в своей способности найти вкусные и простые рецепты.

Как показывает этот пример, основу для развития позиционирования бренда создают концепция продукта и целевая группа потребителей. Затем позиционирование определяет то, как, на взгляд компании, потребители должны думать о бренде. Это происходит, когда бренд выражают с точки зрения знакомого способа достижения цели и подчеркивания превосходства по сравнению с другими вариантами. Например, идею Blue Argon можно изображать как более *эффективную* альтернативу шопингу и приготовлению ужина, потому что все ингредиенты для еды доставляются на дом и в нужном количестве. С другой стороны, ту же идею можно преподнести как замену готовым покупным ужинам: она доставляет *больше радости* семье, поскольку ее члены могут совместно готовить еду из свежих продуктов.

Пример с Blue Argon показывает, что бренд обычно можно позиционировать несколькими способами. Менеджер выбирает метод, который, на его взгляд, наиболее привлекателен для цели, обеспечивает

значительный по размеру рынок и защиту от конкурентов. Основатели Blue Apron решили запустить бренд как более эффективную альтернативу шопингу и приготовлению еды: они рассудили, что потребителям важна экономия времени, а счета за продукты дают больше возможностей «украсть» деньги, которые тратятся на покупку еды, чем еда навынос. Как только концепция кулинарного набора с доставкой на дом утвердилась на рынке, следующие игроки использовали категорию кулинарного набора в качестве собственной системы и постарались отделить свои бренды от Blue Apron, используя бóльшую простоту приготовления (HelloFresh); превосходное качество и вкус (Plated); здоровую, экологически безопасную пищу (Purple Carrot).

В этой главе рассмотрена проблема развития и поддержания сильного позиционирования бренда на динамично развивающемся рынке. Начнем с представления стратегии позиционирования в заявлении (положении) о позиционировании бренда. Далее исследуются подходы к поддержанию позиции бренда с течением времени. В заключительном разделе мы оцениваем потенциал изменения позиционирования бренда и определяем обстоятельства, при которых такая стратегия может быть успешной.

Заявление о позиционировании бренда

Стратегия позиционирования бренда может быть резюмирована в официальном заявлении о позиционировании, которое включает четыре элемента: цель (целевая аудитория), систему ориентиров или систему координат (область использования), точку отличия (атрибут отличия, отличительная характеристика) и основание для доверия. Такое заявление — внутренний документ, который используется для согласования всех связанных с брендом решений, обращенных к потребителю (об элементах бренд-дизайна, точках соприкосновения, рекламе и т. д.). Чтобы проиллюстрировать структуру и содержание заявлений о позиционировании, рассмотрим следующие заявления для Apple и легкого пива Miller Lite.

- Для потребителей, которые хотят чувствовать себя увереннее в используемых технологиях независимо от уровня их навыков, Apple предлагает электронные устройства, позволяющие чувствовать себя умнее, поскольку они включают передовые технологии — сложные, но интуитивно понятные в использовании.
- Для мужчин рабочих профессий в возрасте от 21 до 34 лет Lite — пиво с прекрасными вкусовыми качествами, которого можно выпить больше, не чувствуя перенасыщения, поскольку в нем меньше калорий, чем в обычном пиве.

В примере с Apple целевая аудитория — потребители с разным уровнем технологических навыков, область — электронные устройства, точка отличия состоит в том, что электроника Apple позволяет вам чувствовать себя умнее, чем при использовании бренда конкурента, а основание для доверия заключается в том, что бренд известен превосходными технологиями. Аналогично в примере с Lite целевая аудитория — мужчины в возрасте от 21 до 34 лет, область — пиво, точка отличия — меньшее ощущение насыщения, наполненности, а основание для доверия — меньшее количество калорий. Мы начинаем наш анализ позиционирования бренда с подробного изучения каждого из этих элементов, содержащихся в заявлении о позиционировании.

Целевая аудитория

Целевой клиент для бренда выбирается на основе многих соображений, включая цели компании, сегменты, на которые ориентируются конкуренты, и финансовые ресурсы. В случае нового бренда продукт можно разрабатывать с учетом нужд определенного сегмента потребителей. Например, основатели Blue Apron разработали свой продукт для тех, кто заинтересован в приготовлении еды дома, но не имеет времени на планирование меню и закупку ингредиентов. Отличить таких потребителей от тех, кому неинтересно готовить дома, можно по демографическим признакам (пол, возраст, доход, семейное положение, географическое положение) и психографическим

факторам (деятельность, интересы и взгляды). Например, исследования могут показать, что потенциальные повара, испытывающие нехватку времени, — чаще всего женщины из семей, где работают два человека, живущих в городе и заботящихся о здоровье и питании. Описание цели в терминах демографических и психографических характеристик полезно по двум причинам: во-первых, оно позволяет менеджеру оценить размер целевого сегмента и, следовательно, понять, достаточен ли он для получения планируемых доходов; во-вторых, определяет стратегии ценообразования, дистрибуции и коммуникации, которые в итоге отражают позицию бренда по отношению к цели.

Обратите внимание, что описание цели в заявлении о позиционировании не обязано включать все отличительные признаки. Цель в заявлении о позиционировании Apple описывается только в терминах поведенческих характеристик (технологические навыки), а цель в заявлении о позиционировании для легкого пива описывается в разрезе демографических характеристик. Нужно описать целевую аудиторию достаточно подробно, чтобы можно было определить необходимую систему ориентиров и суть отличия.

Описание целевой аудитории в заявлении о позиционировании часто включает понимание мотивов использования категории и бренда. Для Apple такое понимание, внесенное в заявление о позиционировании, заключается в том, что цель потребителя — ощущение способности пользоваться технологиями, прилагая при этом ограниченные усилия. В случае легкого пива заявление о позиционировании изображает цель потребителя — потакать себе без лишних неприятностей, эдакий грех без наказания. Для обоих брендов понимание потребителя выделяет ту болевую (проблемную) точку потребителя, с которой бренд должен справляться (подробнее см. главу 13).

Стоит упомянуть, что к бренду могут привлекаться и потребители вне целевой аудитории: например, они хотят подражать целевой аудитории или рассматривают людей из нее как экспертов, которым доверяют. Так, женщины, которым нужна эффективная бритва, могут выбрать марку Gillette Fusion, предназначенную для мужчин,

поскольку верят, что мужчины больше знают о бритве. А мужчины, которые ищут способ справиться с сухими или вьющимися волосами, могут предпочесть продукты для ухода, рассчитанные на женщин (например, Aquarhor), решив, что те лучше разбираются в таких вещах.

Как только бренд устоялся, его имидж ограничивает дальнейший выбор цели. Например, бренд, который в прошлом притягивал молодых мужчин рабочих профессий (независимо от того, были ли они предполагаемой целевой аудиторией), скорее всего, станет меньше нравиться, скажем, женщинам с высоким положением. Мы вернемся к этому вопросу позже, когда будем обсуждать изменение позиционирования.

Система ориентиров (область использования)

Система ориентиров информирует потребителей о назначении бренда. Самый распространенный способ представить систему ориентиров для бренда — указать категорию, к которой он принадлежит. Услышав, что Lite — это пиво, большинство людей сразу поймут, что речь об алкогольном напитке, который часто распивают с друзьями и употребляют за едой. А когда в 2007 г. был выпущен iPhone, название бренда и реклама фокусировались на объявлении области использования: телефон. Это было важно, поскольку в то время Apple была известна производством компьютеров, а не телефонов*. Чтобы бренд вызывал доверие, когда говорят о его принадлежности к устоявшейся категории, он должен иметь общие базовые характеристики (точки паритета) с другими членами категории. Утверждение, что новый бренд — это пиво, вызывает подозрения, если в нем нет алкоголя или сатурации или если его предполагается пить горячим.

Систему ориентиров также можно передать путем сравнения бренда с другой категорией, как это сделала Blue Apron, когда в качестве ориентира использовала шопинг. Бренды, создающие новую категорию, используют этот подход, чтобы помочь потребителям понять новую концепцию, соотнося ее с уже знакомой. Как только новая

* youtu.be/ohRQonYVcpU. Прим. авт.

концепция (кулинарные наборы) становится известной, первопроходец, а также более поздние игроки, такие как Plated, принимают эту категорию в качестве системы ориентиров. Подобно Blue Apron, компания Uber использовала альтернативную категорию (такси) в качестве ориентира, когда ввела концепцию заказа машины через телефонное приложение. Компания Lyft, которая последовала за Uber в этой категории, полагала, что потребители уже знакомы с новой системой заказа машин, и в качестве ориентира использовала ее, а не такси.

Даже когда бренд не запускает новую концепцию, он может использовать альтернативную категорию, потому что она более эффективно определяет и систему ориентиров бренда, и его отличительную характеристику. Например, марка Coca-Cola Zero Sugar сравнивает себя по вкусу с флагманским брендом, а не с брендом диетической колы Diet Coke. Это сообщает потребителям, что, хотя Coca-Cola Zero Sugar принадлежит к категории диетических безалкогольных напитков, она не уступает по вкусу обычной коле; подразумевается, что суть отличия заключается в превосходстве вкуса над другими диетическими брендами*.

Наконец, систему ориентиров можно задать, показав цель, которая достигается с помощью этого бренда. Юмористическая реклама eBay в Азии показывает, как мужчина разбивает старинную вазу, что огорчает его жену. Чтобы решить проблему, он посещает eBay и находит похожую вазу. По такому случаю он открывает бутылку шампанского, но празднование быстро заканчивается, потому что вылетевшая пробка разбивает и свежеприобретенную вазу**.

Точка отличия и основания для доверия

Кроме системы ориентиров, заявление о позиционировании должно указывать на преимущество, которое отличает бренд от конкурентов. Преимущества (выгоды) — абстрактные понятия: например, *расширение возможностей, удобство и безопасность*. Выбранное

* youtu.be/zTZaZWkwC6E. Прим. авт.

** youtu.be/26q6Pi_V6IQ. Прим. авт.

преимущество должно быть важным для потребителей, а бренд должен им обладать. Выбор преимущества зависит от ранга бренда в данной категории: лидеры выбирают выгоду, которая отражает основную причину использования категории (например, Tide очищает лучше всего), а бренды-последователи отражают нишевую выгоду (после Gain одежда пахнет свежестью). Причастность бренда к преимуществу усиливается, когда это подтверждается основанием для доверия — конкретным доказательством, придающим правдоподобность утверждению о преимуществе. Основанием верить, что Apple сделает потребителя умнее, стала линейка передовых продуктов, которые производит компания, — iPod, iPhone, iPad и компьютеры Macintosh. А основание верить в то, что хлеб Harry's «милый и мягкий», — изображение дремлющего ребенка, положившего голову на хлеб (рис. 1.1) .



Рис. 1.1. Основание для доверия

Один из способов выразить основание для доверия к бренду — указать какое-то свойство. Например, ингредиенты: арахисовое масло Jif вкуснее, чем другие, потому что изготовлено из свежееобжаренных бобов. Также такое свойство может быть связано с ценностью

бренда: сумки Louis Vuitton превосходны благодаря туристическому наследию этого бренда. Кроме того, в случае некоторых продуктов основание для доверия создает страна происхождения: Perrier — самая освежающая газированная минеральная вода, потому что она поступает из источника во французском городе Вержезе.

Еще один тип оснований для доверия связан с использованием имиджа: привлекаются люди или ситуации, когда используется бренд. Это может повлечь использование лица бренда — человека с устоявшимся положительным личным брендом. Стефен Карри — суперзвезда профессионального баскетбола — выступает в качестве лица для линейки баскетбольных кроссовок Under Armour. Таким образом, он становится олицетворением основания верить, что суть отличия кроссовок Under Armour — их превосходные характеристики.

При выборе оснований для доверия в первую очередь обычно рассматриваются свойства и атрибуты, которые важны для потребителей; именно они являются наиболее убедительным способом доказать, что бренд обладает заявленным преимуществом. Продажи программируемых скороварок Instant Pot быстро выросли, потому что в силу программируемости эти скороварки обеспечивали более быстрое, надежное и безопасное приготовление пищи по сравнению с другими. Проблема с разработкой основания для доверия состоит в том, что в большинстве случаев оно поддается воспроизведению. Таким образом, часто существует лишь небольшое окно возможностей для достижения вершины, после чего конкурент нивелирует разницу, превратив точку отличия в точку паритета. Например, в ответ на успех Instant Pot несколько конкурентов — включая Ninja, All-clad и Phillips — выпустили свои продукты в категории программируемых скороварок.

Поскольку при конкуренции трудно поддерживать ту характеристику, которая станет основанием для доверия, в большинстве случаев компания обращается к имиджевой составляющей. Такой подход позволяет бренду обладать основанием для доверия, при котором в рекламе используются люди и/или случаи использования

продукта. Более того, выбор подходящего образа может привести к существенному росту продаж. Например, реклама пива Dos Equis «самым интересным человеком в мире» (который не всегда пил пиво, но когда пил, то только Dos Equis) увеличила продажи бренда на 34,8% в период с 2007 по 2015 г.¹

Представление точки отличия в терминах ценности

Суть отличия бренда часто изображается той ценностью, которую он представляет для потребителей. Ее можно выразить с помощью следующего концептуального уравнения:

$$\text{ценность} = \frac{\text{преимущества (физические + эмоциональные)}}{\text{затраты (деньги + время)}}$$

Числитель этого уравнения представляет преимущества и выгоды в терминах физического качества бренда и эмоционального отклика, который он вызывает, а знаменатель изображает затраты — как деньги, так и время, уходящие на приобретение и использование бренда.

Бренды часто конкурируют либо за счет числителя, либо за счет знаменателя. Например, в категории кофеен Starbucks повышает ценность за счет числителя: компания предлагает превосходный вкус кофе (физическая ценность) и комфортное место (эмоциональная ценность). А McDonald's и Dunkin' конкурируют за счет знаменателя: эти бренды предлагают быстрый и недорогой кофе для тех, кто в пути. Те элементы определения ценности, которые не становятся основой для дифференциации, служат точками паритета с другими брендами в конкурентной среде. Таким образом, потенциальные клиенты Starbucks не должны думать, будто им придется долго ждать или бренд слишком дорогой, а McDonald's и Dunkin' должны предлагать достаточно вкусный кофе и приятные места обслуживания, чтобы потребители не отказались от такого варианта покупки.

Некоторые бренды конкурируют во всех элементах, включенных в уравнение ценности. Например, позиционирование GEICO подчеркивает высочайшее качество этого страхового бренда, которому

можно доверять (числитель в уравнении ценности), и объявляет, что потребители могут сэкономить деньги всего за 15 минут, которые требуются для регистрации (знаменатель). Преимущество такой стратегии заключается в том, что бренд изображается всеобъемлющим, а это означает, что другие лишаются какого-либо преимущества. Однако потребителей, которые хотят максимизировать одну определенную выгоду (скажем, цену или качество), способен привлечь какой-нибудь конкурент GEICO, который делает упор только на то, что они ищут. Таким образом, потенциальная опасность «универсальной» стратегии заключается в том, что в результате другие бренды будут доминировать в конкретных элементах уравнения стоимости. Даже когда утверждение об универсальности бренда оправданно, потребители могут счесть его ненадежным, потому что оно противоречит бытовательским представлениям о том, как устроен мир («вы получаете то, за что платите»).

Преимущество уравнения ценности в развитии положения бренда заключается в том, что оно связывает положение с комплексом маркетинга*. Физическое качество определяется характеристиками продукта, эмоциональные выгоды проистекают из опыта потребления и имиджа бренда, временные затраты связаны с каналом дистрибуции, а денежные определяются взимаемой ценой.

Согласование системы ориентиров и точки отличия

Эффективная стратегия позиционирования бренда требует, чтобы система ориентиров, точки отличия и основания для доверия были согласованы для максимизации спроса. Возьмем бренд бумажных полотенец Bounty, который попытался увеличить рост, добавив в качестве преимущества к повышенной впитывающей способности еще и прочность. Основание для доверия заключалось в том, что полотенца Bounty эффективно использовались не только для того, чтобы быстро впитывать пролившуюся воду, но и для протирания

* Комплекс маркетинга (теория 4P) базируется на четырех понятиях: продукт (product), цена (price), продвижение (promotion), дистрибуция (place).
Прим. пер.

кастрюль или сковородок, а также мытья аквариумов. Но когда бренд сделал основанием для доверия такие способы их применения, изменилась система ориентиров для Bounty: теперь это были уже не бумажные полотенца, а губки, и в результате бренд Bounty стал конкурировать с такими брендами, как Scotch-Brite*. Однако система ориентиров для категории губок характеризуется впитывающей способностью и износостойкостью, а по этим качествам бренду Bounty конкурировать с губками трудно. В действительности Bounty превосходит Scotch-Brite в аспекте гигиены, поскольку бумажное полотенце Bounty одноразовое, а губка — нет. Но такая точка отличия оказывается точкой паритета с другими бумажными полотенцами, и мы рискуем преимуществом Bounty по впитывающей способности в сравнении с другими брендами бумажных полотенец, если прочность будет связана с ухудшением главной характеристики.

Пример с Bounty показывает, что бренд должен выбрать систему ориентиров, которая вызовет наиболее существенный спрос, а также обеспечит ту отличительную характеристику, которую можно защитить. Усилия Bounty по расширению системы ориентиров привели к появлению другой системы, которая, в свою очередь, затушевала точку отличия Bounty от остальных бумажных полотенец.

Другая проблема согласования относится к соответствию между системой ориентиров и основанием для доверия. В вышеописанном заявлении о позиционировании пива Lite бренд был обозначен так: обладает прекрасным вкусом (способ представить систему ориентиров для пива) и содержит меньше калорий (основание верить, что оно меньше насыщает). Здесь следует понять, нет ли отрицательной корреляции между «меньше калорий» и прекрасным вкусом. Если есть, то достоверность заявлений о прекрасном вкусе, скорее всего, будет подорвана заявлением о меньшем количестве калорий, которое используется для поддержки преимущества меньшего насыщения.

* Scotch-Brite — международная компания, которая создает средства для сухой и влажной уборки. *Прим. ред.*

Проверка заявления о позиционировании вашего бренда

После того как вы разработали заявление о позиционировании, полезно проверить его на *ясность, убедительность* и *отличительность*. Во-первых, покажите его людям не из вашей компании. Для многих потребительских продуктов хорошо подойдут друзья и семья. Однако в тех случаях, когда требуется особый опыт, следует искать целевых клиентов. Попросите этих людей прочесть заявление о позиционировании и указать, в каких ситуациях будет использоваться бренд, почему говорится о превосходстве над другими вариантами и верят ли они этим заявлениям. Если посторонние люди не могут понять позиционирование из заявления, ему не хватает ясности. Если они не верят заявлению, ему не хватает убедительности. Во-вторых, замените название вашего бренда в заявлении о позиционировании на название конкурента. Если заявление по-прежнему кажется разумным, то ему не хватает отличительности. Если провалилась хотя бы одна из проверок, вам нужно продолжить работу над заявлением.

Поддержание позиции бренда

Когда положение бренда устоялось, в большинстве случаев цель — поддерживать его в течение длительного времени. У некоторых брендов положение неподвластно времени, поэтому поддерживать его несложно. В течение многих лет сигареты Marlboro представляли ковбои: это подразумевало, что бренд предназначен для независимых людей, которые реализуют себя и добиваются своих целей. Такая кампания проводилась в США около 50 лет. Однако многим брендам для поддержания положения необходимы дополнительные стратегии. Здесь мы обсудим несколько наиболее часто используемых подходов.

Современное воплощение

Современное воплощение поддерживает положение бренда, сосредоточиваясь на том же преимуществе, но изображая его в актуальном

контексте. Например, с момента своего появления в 1898 г. хлопья Grape-Nuts позиционировались как готовые к употреблению натуральные сухие завтраки, которые способствуют здоровью и благополучию. Однако контекст, в котором демонстрируется эта польза, со временем менялся: он отражает взгляды потребителей на значение здоровья. В начале 1970-х Grape-Nuts пропагандировала здоровье и благополучие с помощью телевизионной рекламы, в которой лицом бренда был натуралист Юэлл Гиббонс. Это отражало тогдашний интерес потребителей к общению с природой. В середине 1980-х контекстом для рекламы Grape-Nuts стал сельский дом клиента, что соответствовало стремлениям и образу жизни того поколения. В 2013 г. Grape-Nuts изображала здоровье в телерекламе, где сэр Эдмунд Хиллари — первый человек, поднявшийся на Эверест вместе с шерпом Тенцингом Норгеем, — употреблял хлопья во время перерыва в восхождении. Это отображало интерес потребителей к экстремальным видам спорта как к способу достижения здоровья и благополучия.

Переход от атрибутивных оснований для доверия к имиджевым

Еще один способ удержать положение — переключиться с атрибутивных оснований для доверия (атрибут-характеристика больше не новость для потребителей) к имиджевой причине верить в преимущество бренда. Например, жевательная резинка Extra изначально рекламировала свой долго сохраняющийся вкус; это побуждало пользователей жевать ее дольше, что, в свою очередь, снижало кислотность во рту и тем самым обеспечивало защиту от кариеса*. Позже бренд расширил этот свой актив за счет добавления в рекламу персонажей Сары и Хуана: Хуан рисовал ручкой на обертках Extra различные изображения, включая рисунок, на котором он просит Сару выйти за него замуж. Потом она видит это изображение в галерее**. Таким образом, долговременную характеристику Extra

* youtu.be/PeTS0sWFSLE. *Прим. авт.*

** youtu.be/upsrMt-JMzA. *Прим. авт.*

дополнила имиджевая кампания, изображающая длительные отношения. В ходе этого процесса акцент сместился с личной гигиены на социум и общение.

Метод лестницы (лэддеринг)

Преимущество, выраженное точкой отличия, можно также поддерживать с помощью стратегии спуска или подъема по лестнице. При стратегии спуска вы начинаете с абстрактной выгоды, а затем перечисляете несколько атрибутивных оснований для доверия, которые вполне конкретны. Например, Volvo использовала стратегию спуска, введя ряд атрибутов (в том числе антиблокировочную систему тормозов, систему предупреждения столкновений и систему слежения в слепых зонах), которые служат основаниями верить в функциональные преимущества улучшенной защиты водителя и пассажиров. Представление различных оснований верить в преимущество, выраженное точкой отличия, поддерживает новости о бренде).

Метод подъема включает более сложный процесс. Прежде всего бренд представляет атрибутивное основание для доверия. Такой атрибут подразумевает функциональное преимущество, которое, в свою очередь, влечет эмоциональное преимущество, служащее основой для сущности бренда. Volvo применила стратегию подъема по лестнице, когда представила вышеописанные атрибуты — характеристики безопасности для поддержки функционального преимущества улучшенной защиты, что, в свою очередь, повлекло эмоциональное преимущество душевного спокойствия. Такое эмоциональное преимущество послужило основой для обозначения сущности бренда, а именно: «Volvo — это бренд для людей, которые радуются жизни».

Метод подъема поддерживает интерес, связывая бренд со все более абстрактными и устойчивыми потребительскими целями. В этом смысле метод Volvo предлагает современный способ выразить приверженность бренда идеям безопасности. Компания обратила внимание, что в Великобритании ежегодно в аварии попадают 19 тысяч велосипедистов, при этом многие происшествия случаются ночью,

когда велосипедистов плохо видно. Кроме того, многие владельцы роскошных автомобилей (целевая аудитория Volvo) также увлекаются ездой на велосипеде. Такие наблюдения побудили компанию создать Life Paint — краску, которая не видна днем, но отражает свет в темноте; водители хорошо видят выкрашенные ею велосипеды. Life Paint еще раз выразила стремление Volvo к безопасности и спасению жизней, а ее продажа в дилерских центрах привела к увеличению продаж более чем на 1000 автомобилей².

Цель бренда

Заявление о *позиционировании* бренда отвечает на вопрос: «Что, по нашему мнению, должны думать целевые потребители о нашем бренде по сравнению с другими?» Заявление о *цели* бренда отвечает на вопрос: «Зачем существует этот бренд (помимо финансовой выгоды)?» Ответ на вопрос «Зачем?» отражает убеждения и ценности организации. В этом смысле он выходит за рамки заявления о позиционировании, направленного на конкретную задачу, и затрагивает вопросы, которые касаются других заинтересованных сторон, например сотрудников и инвесторов. Глава 2 содержит подробное обсуждение цели бренда и ее важности. Здесь же мы предлагаем несколько наблюдений о взаимосвязи между позиционированием и целью бренда.

В некоторых случаях цель бренда занимает центральное место в позиционировании, служа основой для дифференциации или основанием для доверия. Title Nine — компания по производству женской спортивной одежды, которая придерживается именно такого подхода к позиционированию. Она разрабатывает продукты специально для женского тела. Она начала в 1990-х с линейки спортивных бюстгалтеров для бегуний, а затем расширила свои предложения, включив в них ряд товаров для женщин задолго до того, как на рынок вышли Athleta, Lululemon и другие компании. Возможно, доступность одежды Title Nine способствовала тому, что больше женщин и девочек стали заниматься спортом и добиваться успехов. Название было взято в честь важного федерального закона Title IX (Раздел IX)

1972 г., который предусматривал гендерное равенство и запрещал гендерную дискриминацию в сфере образования. Бренд подчеркивает поставленную цель, основанную на ценностях: больше девочек и женщин изменяют свою жизнь благодаря достижениям и сопутствующему уважению, которые дает спорт. Основательница Мисси Парк заметила: «Мы трудились, чтобы создать бизнес вокруг идеи, что мир можно изменить, если просто начать тренироваться»³.

Для других брендов роль цели становится очевидной только тогда, когда компания учитывает следствия точки отличия и оснований для доверия. Always — бренд женских гигиенических и ежедневных прокладок производства Procter & Gamble. Именно эти средства (а не тампоны) часто используются молодыми девушками, когда у них начинаются месячные. Бренд Always утверждает, что прокладки комфортно прилегают и не допускают протечек, и поддерживает это утверждение, демонстрируя в рекламе впитывающую способность и изогнутую форму своих продуктов. Такие атрибуты влекут эмоциональное преимущество: молодые девушки чувствуют себя уверенно, осваиваясь с новым опытом. В последние годы Always расширил этот актив и представил цель бренда — помогать молодым девушкам чувствовать себя уверенно в борьбе со стереотипами, с которыми они сталкиваются.

Как показывает пример Always, позиционирование бренда, абстрагированное от более высокой цели может вовлечь потребителей в решение важных для них вопросов. Это особенно важно в современном цифровом мире, потому что бренды генерируют ограниченное количество новостей. Да, к бренду можно добавить новую функцию или улучшить существующую, но такие модернизации происходят нечасто, следовательно, их недостаточно для поддержания вовлеченности. Компания Patagonia, занимающаяся спортивной одеждой для активного отдыха, хорошо справляется с привлечением клиентов благодаря цели своего бренда. Она продает техническое снаряжение и одежду для «тихих видов спорта», то есть тех занятий, где нет моторов; вместо этого они соединяют людей с миром природы. Точка отличия для компании Patagonia — ее приверженность

минимализму высочайшего качества во всех продуктах, где принцип «не навреди» используется как при производстве, так и при применении товаров. Основания для доверия такой точке отличия включают не только технические аспекты дизайна, но и использование органического хлопка и инновации в применении переработанных пластиковых бутылок для создания синтетических волокон.

Высшая цель бренда — облегчить доступ к «диким и красивым местам», а также играть активную роль в защите таких мест. Поддерживая это обязательство, компания предлагает гранты группам по климату, окружающей среде и устойчивому развитию и использует свой сайт, чтобы способствовать волонтерскому участию или иному взаимодействию с такими группами. Недавно основатель Patagonia Ивон Шуинар возглавил лоббистские и пропагандистские усилия против уменьшения размера национального заповедника «Медвежьих уши» в штате Юта. Кроме того, компания обжаловала в суде решение федерального правительства о сокращении территории этого природного парка. Цель таких инициатив — усилить связь Patagonia со своими клиентами ради общих целей.

Даже бренды, у которых вроде бы отсутствует очевидная связь с целью бренда, могут после некоторых размышлений обнаружить ее. Крекеры Honey Maid Graham позиционируются как питательный перекус, потому что их изготавливают из полезных ингредиентов, включая цельные зерна и настоящий мед. Цель бренда Honey Maid — возвысить понятие «здоровый», чтобы прославлять и уважать семьи всех видов, цветов и определений. Honey Maid использует социальные, цифровые и традиционные средства массовой информации для демонстрации того, что понятие здоровой семьи включает межрасовые связи.

Тот факт, что слова не расходятся с делом, оказался решающим в превращении цели бренда Honey Maid в нечто большее, чем просто утверждение. Действия компании подтверждали искренность ее возвышенного толкования понятия «здоровый». Однако при позиционировании на уровне цели бренду необходимо осознавать, что ему придется придерживаться заданного стандарта и у всех сотрудников

поступки должны соответствовать словам. Starbucks, приверженную принципам социальной справедливости, раскритиковали весной 2018 г., когда сотрудник кафе в Филадельфии проявил расовые предрассудки⁴. Если бы такой же печальный инцидент произошел, скажем, в 7-Eleven* или Dunkin’**⁵, можно предположить, что это привлекло бы меньше внимания в прессе и вызвало бы меньше возмущения у клиентов.

Изменение позиционирования бренда

Когда положение бренда разработано, цель состоит в том, чтобы поддерживать его дальше. Однако при определенных обстоятельствах может потребоваться изменение позиционирования бренда: например, оно может включать перемены в системе ориентиров (рефрейминг). Как правило, это необходимо, когда бренд стал первопроходцем в какой-то категории.

Рассмотрим выведение на рынок Miller Lite, которое стало первым успешным светлым пивом в США. Его позиционировали как обычное пиво с отличным вкусом, а точкой отличия было меньшее насыщение, что подтверждалось основанием для доверия — меньшим количеством калорий по сравнению с другими сортами. Появление Bud Light привело к тому, что пользователи поменяли свое отношение к системе ориентиров, перейдя от обычного пива к легкому. Эта новая система сдвинула точку отличия Miller Lite («меньшее насыщение»), превратив ее в точку паритета и включив тем самым в систему ориентиров. Чтобы снова выделить бренд, от Lite потребовалось разработать новую точку отличия. Bud Light обошел Miller Lite, рекламируя свой превосходный вкус, при этом базовым брендом был Budweiser с его лозунгом «король пива». Сосредоточившись на превосходном вкусе, Budweiser вобрал ту точку отличия,

* 7-Eleven — международная сеть небольших магазинов, работает в 18 странах на условиях франчайзинга. *Прим. ред.*

** Dunkin’ — сеть кофеен, где продаются пончики. *Прим. ред.*

которая стала ключевым фактором, определяющим выбор пива, а бренду Lite осталось искать собственную нишу. Blue Apron столкнулась с аналогичной проблемой, когда в категории кулинарных наборов появились другие бренды.

Изменение позиционирования оправданно также в случае, когда положение бренда слишком широко и основание для доверия его не поддерживает. Например, Aleve позиционировался как удобный анальгетик, который эффективно облегчает боль, а принимать его нужно всего лишь раз в 12 часов. Однако такая широкая система ориентиров не соответствовала основанию для доверия. Действительно, эта дозировка говорила потребителям скорее о медленном действии, чем об удобстве. Чтобы согласовать основания для доверия и систему ориентиров, позиционирование Aleve изменили: теперь его называли брендом, облегчающим боль при артрите. Такое сужение положения сделало удобство нечастого приема убедительным основанием для доверия для тех, кто страдает от хронической боли. Хотя этот прием сузил численность целевой аудитории, Aleve все же подошел для 40 млн американцев, страдающих артритом. Кроме того, это отличает Aleve от обезболивающих препаратов Advil и Tylenol, которые требуют более частого приема.

Еще одна ситуация, в которой можно идти на изменение позиционирования, возникает, когда первоначальное положение не смогло стать популярным. Например, Apple представила свои часы первого поколения как модный аксессуар, ремешок которого можно менять в зависимости от ситуации (рис. 1.2, а). Через год положение изменили: часы переосмыслились как функциональное устройство для тех, кто интересуется здоровьем и фитнесом (рис. 1.2, б). Такое изменение позиционирования принесло успех, потому что Apple Watch никогда не пользовались популярностью как модный аксессуар, зато хорошо подошли для отслеживания здоровья и физической формы.

Также уместным и разумным может оказаться изменение или усиление положения бренда, когда исходное позиционирование размылось из-за лицензирования или иных действий, обусловленных ростом, или бренд был «узурпирован» потребителями не из целевой

аудитории. Так было в начале 2000-х с Burberry. Ослабление контроля над лицензионными соглашениями привело к тому, что бренд стал появляться на широком спектре продуктов (включая шоколад) по очень разным ценам. Кроме того, его охотно использовали футбольные хулиганы, которые носили кепки и зонтики с фирменным клетчатым рисунком (часто поддельным) на матчах, где нередко происходили драки на трибунах.



Рис. 1.2. Исходное (а) и пересмотренное (б) позиционирование Apple Watch

Кристофер Бейли и Анжела Арендтс руководили изменением позиционирования бренда Burberry: оно включало восстановление контроля над лицензированием и дистрибуцией, отказ от использования в одежде клетчатого рисунка Burberry, усиление инноваций

в дизайне, использование в рекламе супермодели Кейт Мосс и других знаменитостей, а также увеличение присутствия в интернете. Такие действия способствовали росту продаж в течение десятилетия и восстановили статус Burberry как люксового бренда, сочетающего моду и функциональность в уникальном британском стиле. В конце 2017 г. новый CEO Марко Гоббетти, перешедший из Céline, объявил о своих планах превратить Burberry в суперлюксовый бренд, аналогичный Dior, Hermès и Gucci. Пока неясно, будет ли успешным такое изменение позиционирования, однако наследие бренда в области функциональной одежды для активного отдыха может ограничивать его возможности по повышению класса. Опыт Old Navy* служит предостережением и демонстрирует, как трудно продвинуть бренд на более высокий уровень моды или роскоши.

Old Navy был брендом для ориентированных на цену семей, которые интересовала повседневная одежда. Основание для доверия у Old Navy заключалось в необычайно широком выборе футболок, джинсов, товаров цвета хаки и другой повседневной одежды. Когда компания наняла нового директора по маркетингу, появилась линейка модной, но недорогой одежды для привлечения молодых женщин, следящих за модой. Однако пространство, отведенное под модные товары, уменьшило широту выбора, которая занимала главное место в позиционировании Old Navy, и это разочаровало основных клиентов. Продажи Old Navy резко упали — более чем на 20% за несколько месяцев. Аналогичные, столь же катастрофические результаты возникли, когда новые руководители компаний JcPenney** и Lands' End*** попытались поменять позиционирование этих брендов, сдвинув их в сторону моды. Старых клиентов это не впечатлило, а новых оказалось недостаточно, чтобы компенсировать ушедших.

В общем, когда бренд устоялся в своем текущем положении, изменение его позиционирования — крайняя мера для исключительных

* Old Navy — интернет-магазин детской и взрослой одежды. *Прим. ред.*

** JcPenney — одно из крупнейших американских предприятий розничной торговли, производитель одежды и обуви. *Прим. ред.*

*** Lands' End — ретейлер одежды и товаров для декора дома. *Прим. ред.*

обстоятельств, поскольку это может оттолкнуть основных пользователей. Может также произойти конфликт с прежним положением бренда, что собьет клиентов с толку. Но даже при отсутствии таких проблем изменение позиционирования обычно требует значительного времени и финансовых ресурсов. Однако умеренные изменения в положении иногда необходимы — для лучшего согласования системы ориентиров бренда с его точкой отличия и основанием для доверия, как это происходило в случае Aleve. Кроме того, когда бренд стал первым участником в какой-то категории, где система ориентиров обычно оказывается другой категорией, то изменение позиционирования в целом необходимо — как мы отмечали для пива Lite и Blue Apron. Наконец, когда бренд не завоевывает популярность, может быть оправданно принятие новой системы ориентиров, как это было в случае с Apple Watch. Однако в первую очередь следует обращать внимание на обсуждавшиеся выше стратегии поддержания положения.

Резюме

Позиционирование бренда — основа для всей деятельности по созданию бренда. Его суть дается в заявлении, которое фиксирует цель, систему ориентиров, точку отличия и основание для доверия ей. Такое заявление — краткое изложение того, как бренд будет конкурировать на рынке, и оно определяет все решения, связанные с комплексом маркетинга. В идеале позиционирование сохраняется десятилетиями, хотя требуются некоторые изменения, чтобы сохранять актуальность для новых поколений целевой аудитории и поддерживать заинтересованность клиентов. Для достижения этой цели применяются различные стратегии, включая современное воплощение, метод лестницы и цель бренда. Но все же иногда необходимо изменение позиционирования. Это происходит, когда выделяется новая категория, а исходная система ориентиров неизбежно оказывается другой категорией. Изменение позиционирования также может оказаться необходимым, когда положение бренда было размыто

или заброшено из-за плохой тактики, а также в случае ограниченных рыночных возможностей для текущего положения. Однако изменение позиционирования устоявшегося бренда всегда становится сложной задачей, поскольку восприятие его клиентами меняется медленно. Неудачи при изменении позиционирования встречаются чаще, чем успехи, и это подчеркивает, насколько важно делать все правильно с первого раза!

Элис Тибо — профессор маркетинга и бывший руководитель отделения маркетинга в Келлоггской школе менеджмента. Сопредседатель программы «Kellogg о брендинге» и директор программы «Kellogg о стратегии потребительского маркетинга» в Центре Джеймса Аллена. Соредактор двух предыдущих книг издательства Wiley: «Kellogg о брендинге» (Kellogg on Branding, 2005) и «Kellogg о маркетинге» (Kellogg on Marketing, 2010). Получила степень бакалавра и магистра в Университете штата Огайо и докторскую степень в Северо-Западном университете.

Примечания

1. Avery T. Jonathan Goldsmith, Dos Equis to Part Ways // dbtechno.com. March 10, 2016.
2. Gladstone M., Scoog W. 'Or By': How Two Little Words Made Volvo's Safety Matter Again // WARC, IPA effectiveness Awards. 2016.
3. In the beginning (n.d.)/ Title Nine web site // titlenine.com/category/company-info/t9-history.do.
4. Stewart E. Starbucks Says Everyone's a Customer after Philadelphia Bias Incident // Vox.com. 2018. May 19 // vox.com/identities/2018/5/19/17372164/starbucks-incident-bias-bathroom-policy-philadelphia. В дополнение к главе 5 см. также Vila R., Bharadwaj S. Competing on Social Purpose // Harvard Business Review. 2017. September — October.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

