

# Мастер-класс № 2

## Как позиционировать

*Позволь представиться: Хитрый Койот. Гений.*

*Я ничего не продаю, в колледже не учусь,  
так что предлагаю сразу перейти к делу. Ты — кролик,  
и я планирую съесть тебя на ужин.  
И даже не пытайся отвертеться!*

*Я мускулистее, коварнее, быстрее и крупнее тебя.*

*И я — гений. А ты — да ты бы не прошел  
и вступительных экзаменов в детский сад.  
Так что даю тебе положенные две минуты,  
чтобы помолиться перед смертью.*

«Кролик Багз, или Дорожный Бегун» (1979)

### Коротко

Большинство людей считают позиционирование неестественной деятельностью, навязываемой им сектантами от маркетинга при содействии высокооплачиваемых тупиц-консультантов. В действительности же позиционирование — это гораздо больше, чем просто придаток менеджмента. Грамотное позиционирование выражает самую сущность новой организации, четко объясняя:

- почему основатели предприятия решили его открыть,
- почему потребители должны становиться его клиентами,
- почему хорошие люди должны идти туда работать.

Хитрый Койот понимает суть позиционирования гораздо лучше большинства предпринимателей: он — койот, и он намерен сожрать

кролика. Предприятия, позиционируя себя, должны стремиться к такой же четкости. На самом деле все позиционирование сводится к ответу на один простой вопрос:

*Чем ты занимаешься?*

Чтобы грамотно ответить на поставленный вопрос, нужно выбрать для вашего предприятия наиболее выигрышную позицию и четко сформулировать, чем оно отличается от большинства конкурентов, а затем — донести свои идеи до рынка. Как все это сделать быстро и правильно, вы узнаете из данного мастер-класса.

## **Выберите выигрышную позицию**

Хорошее позиционирование призвано вдохновлять и побуждать к действию (если вы, конечно, не кролик, которого намерен сожрать койот). Нельзя, чтобы оно крутилось вокруг денег, доли на рынке и вашего управленческого эго. Позиционирование должно быть:

- *Позитивным.* Предпринимательство — не война, поэтому не надо говорить о компании военными терминами. Предназначение вашей фирмы не в том, чтобы выбить другую фирму с рынка. Потребителя не интересуют ваши разборки с конкурентами. Его интересует, какие блага он приобретет, став клиентом вашей компании.
- *Клиентоцентричным.* Позиционирование должно показывать, что вы готовы сделать для клиента, а не чего хотите для себя. Заявляя, что ваша компания — «лидер на рынке», вы выглядите эгоцентрично, а не клиентоцентрично. К тому же это некорректно — как вы докажете, что вы лидер? А если какая-то другая компания объявит себя лидером, — что вы сможете возразить?
- *Вдохновляющим.* Ваши сотрудники должны верить, что деятельность компании улучшает мир. Например, сотрудники

eBay верят, что своей работой они помогают людям достичь финансового успеха. Эта вера побуждает их стараться, лезть из кожи вон — и получать от этого удовольствие.

Хороший пример выигрышного позиционирования — Toyota Prius. Этот автомобиль проходит 55 миль (88,5 километра), сжигая всего 1 галлон (3,8 литра) бензина за счет работы на гибридном электрическом моторе и бензинового двигателя. Его нельзя назвать быстрым, модным или престижным. Но он недорогой и экономичный в эксплуатации — акцент на этих качествах позиционирует автомобиль как практичный и уникальный.

Помимо завоевания выигрышной позиции, хорошее позиционирование служит ряду реальных — тактических и стратегических — целей, понятных и близких клиентам, поставщикам, сотрудникам, журналистам и партнерам. А потому хорошее позиционирование должно быть также:

- *Самоочевидным.* Позиционирование должно быть недвусмысленно в изложении своих доводов. Оно акцентирует внимание на таких целях, как экономия денег и увеличение дохода, а также на более возвышенных — душевном спокойствии, просвещении и радости.
- *Конкретным.* Хорошее позиционирование нацелено на определенную группу потребителей. Из него сразу же понятно, входите вы в эту целевую группу или нет. Например, «повысить безопасность веб-сайтов» звучит куда более общо и невнятно, нежели «снизить риск мошенничества при осуществлении онлайн-транзакций на сайтах коммерческих банков».
- *Профильным.* Грамотное позиционирование делает акцент на основном бизнесе вашей фирмы, а не ее дополнительных продуктах или услугах. Например, компания Apple Computer позиционирует себя в первую очередь как изобретателя новых,

прогрессивных устройств. Она не может похвастаться особыми достижениями в сфере ИТ-консалтинга — и не делает этого.

- *Релевантным*. Ключевые компетенции фирмы должны четко соответствовать ключевым потребностям целевого потребителя. Если этого соответствия не будет, позиционирование не привлечет внимания клиентов.
- *Долгоиграющим*. Если бы IBM начинала свою карьеру под девизом «Обеспечим магазины кассовыми аппаратами», это было бы крайне неудачным позиционированием. Еще худшим решением было бы назвать компанию National Cash Register («Национальный кассовый аппарат»)\*. Стремитесь к такому позиционированию, которое не будет терять актуальности сотню лет.
- *Оригинальным*. Ваше позиционирование должно отличаться от конкурентского. К сожалению, многие компании строят свое позиционирование так, будто у них вовсе нет конкурентов — либо все конкуренты, что есть, абсолютные олухи. Но такое если и возможно, то в редких случаях. (Подробнее на эту тему — в разделе «Проводите тесты “от противного”» этого же мастер-класса.)

### Упражнение

Пересмотрите свое позиционирование. Выберите чувство, которые вы испытываете:

- а) гордость, что вы с точностью лазера сфокусировали внимание на том, к чему стремитесь;
- б) облегчение, что вы упомянули все возможные потребительские группы и категории клиентов.

---

\* IBM — акроним от International Business Machines («международная бизнес-техника»). В итоге IBM продает далеко не только «бизнес-технику» — но главное, что она не стала загонять себя в узкую категорию производителей кассовых аппаратов.

## Найдите свою нишу

*Когда Ф. В. Вулворт открыл свою первую лавку, другой коммерсант с той же улицы попытался противостоять новому конкуренту. Он вывесил большую табличку: «Торгуем на этом месте более пятидесяти лет».*

*На следующий день Вулворт тоже повесил табличку. Она гласила: «Открылись неделю назад: никакого старья».*

Питер Хэй. Байки из мира бизнеса  
(Peter Hay. The Book of Business Anecdotes)

Многие предприниматели стараются избегать рыночных ниш. Они не хотят рисковать, ставя все на одну карту, боятся отрезать себе пути к важным секторам рынка и остаться без крупных продаж. Они стремятся к большей привлекательности для крупных горизонтальных рынков, поскольку смотрят на успешные компании с широкой потребительской базой и считают, что должны следовать их примеру.

Вот, скажем, Microsoft. Кто не хочет быть Microsoft? 2004 год: выиграв битву с Министерством юстиции, они продают операционные системы для ПК, серверов, КПК и телефонов, а также программные приложения для Windows и Macintosh, в том числе онлайновые, игры для ПК и собственную линейку игровых устройств.

Вы, вероятно, думаете: чтобы построить новую Microsoft, необходим комплексный подход к проблеме. Это огромное заблуждение. Чтобы построить новую Microsoft, нужно начать с покорения маленькой ниши, захватить плацдарм\*, а затем (в случае удачи) двигаться дальше.

Более того — вы, возможно, полагаете, что Microsoft достигла господства на компьютерном рынке, потому что и начинала с такого же широкого спектра ниш? Внесу ясность: Microsoft начинала с крохотного сектора — разработки программного языка BASIC для операционной системы CP/M.

\* «Плацдарм» в данном контексте означает рынок, слишком маленький, чтобы на него покушались более крупные конкуренты, но достаточно большой, чтобы, при успешном развитии бизнеса, вы могли с его помощью достичь критической массы и прибыльности.

Когда начинают бизнес с нуля, огонь разводят спичками, а не огнеметами. Немногие стартап-компании могут позволить себе огнемет и способны с ним справиться. Другими словами, поставьте сначала на одну нишу, выиграйте ее, затем поставьте на другую, выиграйте ее... и вскоре у вас будет целый ряд собственных ниш, из которых и складывается господство на рынке.

Этот график представляет собой концептуальную схему сегментного (нишевого) маркетинга. Вертикальная ось символизирует способность вашей компании создать уникальный товар — то есть такой, который отличается от всего, что уже есть на рынке. Чем вы выше — тем уникальнее ваш продукт/услуга. Горизонтальная ось показывает, насколько ваш товар востребован потребителем. Чем вы правее, тем ценнее ваш продукт/услуга. Проанализируем четыре крайних угла нашего графика:



- *Верхний левый.* Этот угол занимают предприниматели-идиоты. Они производят продукты и услуги, которые никому не нужны, зато уникальны.

- *Верхний правый.* Это тот угол, куда вам нужно стремиться. Там потребители будут ценить вас больше всего и у вас будет больше всего преимуществ, поскольку вы будете производить нечто не только очень востребованное, но и уникальное.
- *Нижний левый.* Именно в этом углу оказались в свое время многие компании-доткомы. Все они предлагали однотипные товары и услуги, никому особо не нужные. В остальном все у них было круто.
- *Нижний правый.* Здесь идет постоянная ценовая война. Ваш товар, конечно, будет пользоваться спросом, но у вас будет куча конкурентов с аналогичными предложениями. Достичь успеха в этом углу можно, но придется постоянно вести ожесточенную борьбу за выживание.

Точно определить местоположение вашей фирмы на графике — задача не из легких. Многие компании используют этот график в качестве основы для мечтаний о будущем успехе, отчаянно пытаясь ответить на вопрос: какие параметры мы можем использовать, чтобы попасть в верхний правый угол? Вы не представляете, какие только ярлыки не лепят они на себя, добиваясь этой цели, тогда как действительно значимы только два параметра — уникальность товара и его ценность для потребителя.

## Не экономьте на имени

С удачным названием для фирмы, продукта или услуги — как с порнографией: трудно дать определение, но если увидишь, ни с чем не спутаешь. Придумать хорошее имя проще, чем создать продукт или услугу, — хотя, видя фантастическое количество кошмарных вывесок, по неволе в этом усомнишься.

Потратьте время и усилия и придумайте себе удачное название — это заметно облегчит позиционирование. Вот вам несколько полезных советов:

- *Название должно начинаться с буквы, стоящей в начале алфавита.* Рано или поздно ваши компания, продукт или услуга попадут в какой-нибудь алфавитный список. И в этом списке лучше быть ближе к началу, нежели к концу. Представьте, например, промышленную выставку с тысячей участников. Где вы предпочтете быть — в первой или последней трети каталога?
- Также следует избегать в начале названия букв, из звучания которых не ясно их написание. Например, если вы слышите название «Зайлинкс» — как вы его запишете: Xilinx или Zilinx?
- *Избегайте чисел.* Использовать числа в названии — плохая идея, потому что люди будут путать, как оно пишется: цифрами (123) или словами (раз-два-три).
- *Выбирайте имя с «глагольным потенциалом».* В идеале ваше имя должно войти в общее употребление, стать нарицательным и образовать глагол. Так, мы давно уже не фотокопируем документы, а ксерим их. Позднее мы научились гуглить слова вместо того, чтобы искать их в Интернете. Глагольный потенциал есть у названий коротких (не больше двух-трех слов) и не ломающих языка.

### **Упражнение**

Проверьте, поддается ли придуманное вами название в следующее предложение:  
«Это надо \_\_\_\_\_ ть».

НОА (Немного Об Акронимах):

Следует избегать названий из нескольких слов. Исключение составляют случаи: а) когда первое слово имеет мощный глагольный потенциал (например, название Google Technology Corporation все равно звучало бы нормально), б) когда акроним представляет собой талантливую игру слов. Так, Hawaiian Islands Ministry, межцерковная организация,

которая готовит пасторов и священников, сокращается как НИМ — одновременно омофон слова hymn («гимн») и омоним him («Ему», то есть «Господу»).

- *Звучите оригинально* (ср. «Идите своим путем»). Ваше название должно звучать так, чтобы его ни с чем нельзя было спутать. Плохие примеры: Claris, Clarins, Claritin и Claria. Поди запомни, что из этого ПО, что косметика, что антигистаминный препарат, а что — онлайн-маркетинг. И даже если человек их запомнит, скорее всего, все четыре названия будут у него ассоциироваться с одной и той же категорией, — а это, конечно, не выгодно никому из производителей.
- *Звучите логично*. Ваше название должно соответствовать тому, что вы делаете. С этой точки зрения лучшие примеры удачногонейминга — имена покемонов. Чего стоят, например, Geodude («каменный чувак») или Lickitung («лижущий язык»). Расспросите ваших детей о таких персонажах, как Beautifly, Delcatty, Flygon и Huntail — и вы поймете, что я имею в виду, говоря о логичном названии и хорошем позиционировании.
- *Не гонитесь за модой*. Задним умом я понимаю, что, выбирая название для Garage Technology Ventures в 1997 году (когда мы только открывались), мы совершили две ошибки. Во-первых, мы сначала назвали компанию garage.com. К сожалению, позднее .com приобрело отрицательные коннотации, когда интернет-рынок рухнул из-за того, что сплошь состоял из предприятий, лишенных бизнес-модели и руководимых людьми, лишенными деловой хватки.  
Второй нашей ошибкой было писать название со строчной буквы. Идиотская псевдоскромность, но что уж теперь говорить. Очень скоро стало ясно, что название с маленькой буквы трудно выделить глазом из остального текста. А то, что garage — в этом случае имя собственное, также было

совершенно неочевидно (уж кому, как не парню по имени гай, знать это\*). Кроме того, непонятно было, что делать в случаях, когда garage.com стоит в начале предложения, — писать его с прописной буквы или все равно со строчной?

Подводя (опять же задним умом) итоги — нужно выбирать такое имя, которое прослужит вам десятилетия, а всякие модные фишки приберечь для ваших продуктов и услуг.

С другой стороны, возьмем название Krispy Kreme («Хрустящий крем»). Первая буква названия — не из начала алфавита; к тому же оба слова написаны с ошибками. Более того — пончики, выпускаемые этой фирмой, и не хрустят, и не содержат крема. Что это доказывает? А то, что если у вас по-настоящему крутой продукт, то никакие ошибки вам не страшны.

И напоследок — еще один пример. Как-то в туалете Международного аэропорта Калгари я увидел великолепное название компании. Эта компания продает место для стендовой рекламы в туалетах и называется Flushmedia\*\*. Блестяще.

## Выбирайте личную форму

*Для собственной собаки каждый — Наполеон;  
вот почему все так любят собак.*

Олдос Хаксли

Недавно ко мне обратилась предпринимательница, задумавшая открыть онлайн-сервис, который позволял бы людям учреждать трасти для своих домашних животных. Она аргументировала свой замысел тем, что иногда хозяева умирают раньше своих питомцев. Ее презентация была основана на том факте, что ежегодно в США усыпляют 9 миллионов домашних животных.

\* Игра слов: Guy (Гай, имя автора) и гай (амер. разг. малый, парень). — Прим. пер.

\*\* Flush (англ.) — спуск воды в унитазе, а также — быстрый приток, буйный рост, внезапное изобилие. — Прим. пер.

Моя первая реакция — как венчурного капиталиста — была отрицательной. Может, у нас и усыпляют ежегодно 9 миллионов домашних животных, но далеко не всех из них — по причине смерти хозяина. По этой причине, вероятно, усыпляется очень небольшой процент, а значит рынок — гораздо меньше, чем она предполагает. Однако моя вторая реакция — как хозяина собаки (Рокки Кавасаки, боксера) — была положительной. Она права: что будет с Рокки, если вдруг со мной что-нибудь случится? Он не включен ни в одно из семейных завещаний, не входит ни в один из трастов.

Мораль такова: позиционируя свой продукт, выбирайте как можно более личную форму обращения к потенциальному клиенту. «Что будет с Рокки?» — в разы эффективнее, чем «Что будет с 9 миллионами животных?». Если вам удастся затронуть мои личные переживания, касающиеся моего пса, я смогу экстраполировать их на миллионы других людей, переживающих за своих питомцев.

Позиционирование в личной форме гораздо эффективнее, потому что потенциальному клиенту не нужно напрягать воображение, чтобы понять, в чем польза ваших продукта или услуги.

Безличное позиционирование	Личное позиционирование
Наша операционная система — отраслевой стандарт, который позволит отделам управления ресурсами предприятия осуществлять контроль и снижать затраты	Наша операционная система позволит вам быть креативнее и продуктивнее
Наша цель — сократить размеры глобальной озоновой дыры	Наша цель — спасти вас от меланомы
Десятки самолетов накроют США звездообразной сетью*	Теперь вы можете свободно путешествовать по всей стране
Мы повысим средние контрольные показатели по вашему школьному округу	Мы гарантируем, что ваш Джонни научится читать

\* Звездообразная сеть (англ. hubs-and-spokes) — дословно «ступница и спицы» — система полетов из крупного аэропорта-центра в маленькие. — Прим. ред.

## Говорите по-человечески

*Спросите себя: она привлекает мое внимание?  
Вызывает у меня интерес? Пробивает мою броню?  
Говорит на моем языке? Обращается ко мне?  
Звучит убедительно?*

Аллен Кей, гуру рекламы, о признаках ее качества

Как-то в Garage заявил один CEO и представил свою компанию следующими словами: «Используя 2048-битный алгоритм Диффи — Хеллмана для обмена ключами и 168-битный алгоритм шифрования 3DES, мы обеспечиваем защиту цифровых коммуникаций: голосовых, факсимильных и беспроводных».

Для специалистов по криптографической защите это, вероятно, была очень ценная информация. Для всех остальных гендиректор мог бы с тем же успехом произнести все это на древнегреческом. С нашей помощью он подкорректировал формулировку своей бизнес-концепции. Получилось: «Мы защитим ваши коммуникации».

И я бы, честно говоря, сократил ее еще больше — до слогана «защищенные коммуникации», — да клиент не позволил.

Неважно, что и кому вы продаете, — описывайте это простым, всем понятным языком. Какой бы жаргон ни был принят внутри вашей отрасли, помните: среди людей, до которых вам нужно донести суть своей деятельности, гораздо больше неспециалистов.

### Упражнение

Уберите из своей бизнес-концепции все аббревиатуры и технические термины. Стала ли она менее убедительной?

## Проводите тесты «от противного»

Многие компании описывают свои продукты и услуги в одних и тех же выражениях. Видимо, они все уверены, что их потенциальные

клиенты прожили всю жизнь на необитаемом острове и никогда не слышали таких эпитетов, как высококачественный, надежный, простой в употреблении, быстрый или безопасный.

Чтобы понять, что я имею в виду, примените тест «от противного»: проверьте, противоречит ли описание вашей продукции описанию конкурента? Если да, значит, вы говорите что-то оригинальное. Если нет, то все ваши слова бессмысленны.

Например, описать ваше ПО как «простое в использовании, защищенное, быстрое и масштабируемое» имеет смысл, если ваш конкурент описывает свое как «сложное в использовании, уязвимое, медленное и ограниченное». Однако вряд ли это так, и потому ваши слова пусты.

Куда лучший способ сделать ваш продукт заметным — это представить конкретные доказательства, чтобы люди могли сами сделать выводы о его уникальных качествах.

Эпитет	Доказательство
Простой в использовании	Внедряется за один день и конечные пользователи не нуждаются в обучении
Безопасный	Его никогда не взламывали
Быстрый	Практические испытания показывают пятикратное повышение производительности
Масштабируемый	Производит до 20 000 транзакций в секунду

Понятно, что не всегда есть возможность приводить столь убедительные аргументы. Однако это не оправдание, чтобы ограничиваться избитыми и бессмысленными эпитетами. Либо ищите свой, уникальный язык, либо приводите научные доказательства. И даже не допускайте мысли, что вам единственному пришло в голову описать продукт такими словами, как простой в использовании, безопасный, быстрый и масштабируемый.

## Каскадируйте ваше сообщение

Разработка концепции позиционирования предприятия — процесс трудоемкий, но результат стоит усилий. Многие компании доходят до этого этапа и не придумывают ничего лучше, чем разослать по внутренней почте безличное служебное письмо или добавить очередную сухую запись в ежегодный отчет. Стыдно!

Критический шаг в любом позиционировании — позаботиться о том, чтобы и люди из отдела маркетинга, и все сотрудники компании, от руководства до постоянно меняющихся секретарей и консультантов, поняли его концепцию. Для этого можно составить короткий документ, детально ее описывающий, а затем вынести его на обсуждение на собрании руководства. Менеджеры, в свою очередь, должны позаботиться о том, чтобы с ним ознакомились все их подчиненные. Представьте себе водопад, каскадом ниспадающий с горы, — заметили, что вода есть не только на вершине?

### **Упражнение**

Спросите у девушки на ресепшн, чем занимается ваша компания.

### **Бонусные баллы**

Спросите у сотрудников-новичков, почему они пришли к вам работать. Их ответы дадут вам богатый материал для хорошей и реалистичной концепции позиционирования фирмы, потому что представляют собой свежий, незашоренный взгляд.

И не забывайте о ваших директорах и советниках. Вы не представляете, насколько часто члены правления не могут внятно описать, чем занимается руководимая ими компания. Казалось бы, раз они «руководят» фирмой, то должны бы точно знать сферу ее компетенции. В реальности же они зачастую страшно далеки от происходящего (и гораздо ближе к тому, что должно происходить по идее).

Короче, рыночная позиция предприятия должна разъясняться не только отделам маркетинга и менеджмента, но всем сотрудникам без исключения. Это очень важно, и вы должны повторять эту процедуру

для всех новых сотрудников — и даже постоянные время от времени нуждаются в напоминаниях. Примерно раз в шесть месяцев.

## Плывите по течению

Хотя полностью отдаваться во власть рынка нельзя, не удастся и на сто процентов контролировать процесс своего позиционирования.

Вы делаете все возможное, чтобы разработать привлекательную концепцию позиционирования и передать ее «по каскаду» всем своим сотрудникам, клиентам и партнерам. И тут рынок ведет себя странным, неожиданным, иногда пугающим, но часто и чудесным образом: он все решает за вас. Это может произойти из-за того, что непредвиденные клиенты используют ваш продукт непредвиденным способом. Например, компьютер для работы с электронными таблицами, базами данных и текстами становится инструментом издателя.

Когда такое происходит: а) не психуйте, б) слушайте, что диктует вам рынок. Возможно, он сослужил вам добрую службу и нашел для вас более естественную форму позиционирования. В конце концов, лучше плыть по течению, чем толкать сфабрикованную вами, оторванную от жизни концепцию.

### Упражнение

*Шаг 1:* Сочините текст не более одного абзаца длиной, описывающий впечатления потенциального клиента от использования вашего продукта или услуги.

*Шаг 2:* Пригласите клиента и попросите его описать в одном абзаце свои впечатления от использования вашего продукта или услуги.

*Шаг 3:* Сопоставьте два описания.

## ЧИВО

*В:* Стоит ли обратиться к PR-фирме за помощью в составлении концепции позиционирования моей компании?

*О:* Нет, ни в коем случае не перепоручайте задачу позиционирования PR-фирмам (или любым другим внешним организациям). Это слишком важная часть работы, чтобы давать ее на аутсорсинг.

*В: Есть ли стратегические преимущества в том, чтобы притворяться «маленьким человеком»? Или следует, наоборот, постараться «раздуть» свой имидж, сделать его более весомым?*

*О: Вранье не дает преимуществ. Начав врать людям, вы будете вынуждены постоянно следить, что и кому вы врете. И чем с большим числом людей вы будете общаться, тем запутаннее будет становиться ложь. Всегда позиционируйте себя тем, кто вы есть на самом деле. Это не значит, что, если вы — слабое, «недоношенное» и недостаточно капитализированное предприятие, нужно всячески выставлять это напоказ; но не следует и вести себя как General Motors, если вы не General Motors.*

*В: Следует ли учитывать доступность доменных имен, выбирая название для фирмы?*

*О: Да, разумеется. Иметь доменное имя — это не просто круто; иметь доменное имя, которое клиентам, партнерам и инвесторам будет легко запомнить и использовать, — это необходимо.*

*В: Должен ли я заранее просчитывать стратегии выхода, думая о позиционировании?*

*О: Я не представляю, каким образом стратегия выхода (над которой вы не имеете контроля) может повлиять на ваше позиционирование. Постройте великую компанию, начав с удачного позиционирования. Не беспокойтесь о стратегиях выхода — и уж тем более о том, как они могут или должны повлиять на ваше позиционирование.*

## **Рекомендуемая литература**

Ривкин С., Траут Дж. Новое позиционирование: все о бизнес-стратегии № 1 в мире. М.: Питер, 2007.