

Позициониране

Благодарение на Ал Рийс и Джек Траут „позиционирането“ навлиза в маркетинговия речник през 1982 г., когато те написват книгата „Позициониране: Битката за съзнанието ви“.³² Всъщност думата е използвана по-рано във връзка с разположението на продуктите в магазините и желаната позиция на нивото на очите. Рийс и Траут обаче дават нов смисъл на термина. **„Но позициониране не е това, което правите с продукта. Позициониране е това, което правите със съзнанието на потенциалния клиент“.** Така *Volvo* ни казва, че прави „най-сигурната кола“, *BMW* е „върховната машина за каране“, а *Porsche* е „най-добрата малка спортна кола в света“.

Една компания може да твърди, че е различна и по-добра от друга компания в много отношения: ние сме по-бързи, по-сигурни, по-евтини, по-удобни, по-дълготрайни, по-приветливи, по-качествени, по-стойностни... списъкът продължава. Но Рийс и Траут наблюдават на нуждата да се избере едно от тези твърдения, така че то да остане в съзнанието на купувача. Те разглеждат позиционирането основно като комуникационна дейност. Ако продуктът не е смятан за най-добър в някаква област, която е от значение за някаква група клиенти, той е лошо позициониран и ще бъде трудно запомнен. Ние помним марки, които изпъкват като първи или най-добри в някакво отношение.

Но позиционирането не може да бъде произволно. Не бихме могли да накараме хората да повярват, че *Hyundai* е „върховната машина за каране“. Всъщност продуктът трябва да бъде създаван, като се има предвид бъдещето му позициониране. Позиционирането трябва да бъде определено, преди продуктът да е направен. Една от трагичните грешки при моделите коли на *General Motors* е, че компанията прави коли без определено позициониране. След като колата е направена, *General Motors* се мъчи да я позиционира.

Марките, които не са номер едно на пазарите си (измервано според големината на компанията или други признаци), не трябва да се притесняват – те просто трябва да изберат друг признак и да бъдат номер едно според този признак. Консултирах една фармацевтична компания, която позиционира своето ново лекарство като „най-бързо в облекчаването“. След това новият им конкурент позиционира своята марка като „най-сигурната“. Всеки конкурент ще привлича тези клиенти, които предпочитат основния му атрибут.

Някои компании предпочитат да изграждат множествено позициониране вместо единствено позициониране. Фармацевтичната компания можеше да нарече своето лекарство „най-бързото и най-сигурното лекарство на пазара“. Но пък тогава друг нов конкурент може да избере позицията „най-евтино“. Очевидно, ако компанията претендира за прекалено много изключителни признаци, тя няма да бъде запомнена или хората няма да ѝ повярват. От време на време обаче това работи, като например когато пастата за зъби *Aquafresh* твърдеше, че предлага три ползи в едно – бори се срещу кариесите, избелва зъбите и дава по-свеж дъх.

Майкъл Трийси и Фред Уиърсима определят три големи позиционирания (които те наричат „дисциплини на стойност“): *продуктово лидерство, операционно превъзходство и интимност с клиента*.³³ Някои клиенти ценят най-много фирмата, която предлага най-добрия продукт в категорията. Други ценят фирмата, която оперира най-ефикасно. А трети ценят фирмата, която отговаря най-добре на техните желания. Трийси и Уиърсима съветват една фирма да стане признатият лидер в една от тези дисциплини на стойност и да бъде поне адекватна в другите две. Ще е прекалено трудно или скъпо за една компания да бъде най-добра и в трите дисциплини на стойност.

Наскоро Фред Крофорд и Райън Матюс предлагат пет възможни позиционирания: *продукт, цена, лесен достъп, обслужване с добавена стойност и клиентско преживяване*.³⁴ На базата на тяхното изследване на проспериращи компании, те заключават, че страхотната компания ще *доминира* в една от тези области, ефективността ѝ ще е над средната (*отличава се*) във вто-

ра и ще бъде на *средното ниво за отрасъла* при останалите три. Например *Wal-Mart* доминира при цена, отличава се при продукт (като се вземе предвид огромното им разнообразие) и е на средното ниво при лесен достъп, обслужване с добавена стойност и клиентско преживяване. Крофорд и Матюс смятат, че една компания ще слезе под оптималното представяне, ако се опита да бъде най-добра в повече от две области.

Най-успешното позициониране правят компаниите, които са разбрали как да бъдат уникални и много трудни за имитиране. Никой не е копирал успешно *IKEA*, *Harley Davidson*, *Southwest Airlines* или *Neutrogena*. Тези компании са разработили стотици специализирани процеси за управление на бизнеса си. Техните външни белези могат да бъдат копирани, но не и техните вътрешни функции.

Компаниите, които нямат уникално позициониране, понякога могат да успеят чрез стратегията „номер две“. Хората помнят *Avis* с мотото „**Ние сме номер две. Затова се стараем повече**“. А *7-Up* се помни заради своята „**Некола**“ стратегия.

Или пък една компания може да твърди, че принадлежи към ексклузивния клуб на най-добрите в отрасъла – Големите Три автомобилни фирми, Големите Пет счетоводни фирми. Те използват аурата на това да си в *лидерския кръг*, който предлага продукти и услуги с по-високо качество от тези извън него.

Никое позициониране не работи вечно. С промените у потребителите, конкурентите, технологиите и икономиката, компаниите трябва да преценят наново позиционирането на основните си марки. Може да се наложи някои марки, които губят дял, да се репозиционират. Това трябва да се направи внимателно. При преустройство на марката си може да спечелите нови клиенти, но и да загубите съществуващи клиенти, които харесват марката такава, каквато е. Ако *Volvo* например, акцентират по-слабо върху сигурността и повече върху елегантния дизайн, това може да отблъсне практично мислещите фенове на *Volvo*.

Предприемачество

Бизнесът започва с идея в главата на предприемача. Предприемачът е изпълнен със страст и енергия да създаде нещо ново. Предприемачът е модерният еквивалент на пионерите, търсещи нови възможности. Предприемачите поемат рискове при малка вероятност за успех. Целта им е не толкова да направят пари, колкото да направят нещо ново. И когато успеят, те създават работни места и доходи за много хора.

Но според една китайска поговорка „Да се отвори бизнес е много лесно. Да се държи отворен е трудно“. А и работата е много. **„Да имаш собствен бизнес означава да работиш 80 часа седмично, за да избегнеш необходимостта да работиш 40 часа седмично за някой друг“** (Рамона Арнет).

Ако предприемачът успее, бизнесът се разраства. Комфортът го овладява и се появява рутината. Бизнесът се фокусира върху операциите и ефикасността и се превръща в добре смазана машина. Това, което е загубено, е предприемаческата страст. Голямата опасност е, че продуктите и услугите на фирмата могат да станат постепенно неадекватни на променящия се пазар. Голямата нужда е да се поддържа жив духът на предприемачеството.

Компанията ви може да подхранва вътрешния предприемачески дух по много начини. Насърчавайте идеите. Награждавайте добрите идеи. Създайте система за събиране на нови идеи. Създайте отделен екип за генериране на идеи. На всеки 90 дни събирайте всичките си служители на „сесия за хвалене с идеи“, на която служителите ви да имат възможност да описват как са стигнали до новите си идеи.

Приложение и контрол

Съществува постоянен дебат дали е по-важна стратегията или изпълнението. Питър Дракър отбелязва, че „**един план не е нищо, ако не дегенерира в работа**“. И все пак лош план със страховтно приложение не е по-добър от добър план с лошо приложение. Истината е, че за успеха са необходими и двете.

Гафове при приложението са легион. Рекламите на *Kodak* за нов апарат привличат хора към магазините само за да открият, че апаратите още не са пристигнали. Една голяма банка обявява нов спестовен план във вестниците, без да обясни плана на мениджърите на клоновете си. Една инженерна компания взема решение да продава услугите си в Близкия изток, но не успява да открие компетентен човек, който да говори арабски и да иска да се премести там. Един хотел решава да превърне обслужването в своето основно стойностно предложение, но оставя то да се ръководи от слаб мениджър с малък бюджет и недостатъчно персонал.

Доброто приложение се нуждае от вяра в успеха на начинанието у тези, които ще изпълняват плана. Най-добрият начин да спечелите вярата им в успеха е те да участват в разработването на плана. Така е по-вероятно хората по продажбите да приемат маркетинговия план, ако техни представители са участвали в разработването му и ако целевите обеми и цени са приемливи. Следователно първата нужда на плановика е да продаде плана вътре, а не навън.

Контролът е начинът, чрез който улавяме грешки в приложението или стратегията. Компанията може да е приложила плана зле, да е направила грешен маркетингов микс, да се е прицелила в грешен целеви пазар или да е направила лошо първоначално проучване. Контролът не е еднократно действие, а набор от инструменти, които следят дали компанията е на прав път. Инструментите влизат в четирите вида контрол, показани тук:³⁵

Видове маркетингов контрол

<i>Вид контрол</i>	<i>Основна отговорност</i>	<i>Цел на контрола</i>	<i>Подход</i>
I. Контрол на годишния план	Висш мениджмънт; среден мениджмънт	Да се провери дали се постигат планираните резултати.	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ на продажбите; • Анализ на пазарния дял; • Отношение продажби разходи; • Финансов анализ; • Базиран на пазара анализ на показатели.
II. Контрол на рентабилността	Маркетингов контролър	Да провери къде компанията прави и губи пари.	Рентабилност на: <ul style="list-style-type: none"> • Продукт–Територия; • Клиент; • Сегмент; • Търговски канал; • Размер на поръчка.
III. Контрол на ефективността	Мениджмънт на линията и на персонала	Да оценят и подобряват ефективността на харчене и влиянието на маркетинговите разходи.	Ефективност на: <ul style="list-style-type: none"> • Персонал по продажбите; • Реклама; • Насърчаване на продажбите; • Дистрибуция.
IV. Стратегически контрол	Висш мениджмънт; маркетингов одитор	Да провери дали компанията следва най-добрите си възможности по отношение на пазари, продукти и канали.	Инструмент за оценяване на маркетинговата ефективност: <ul style="list-style-type: none"> • Маркетингов одит; • Преглед на маркетинговите постижения; • Преглед на етичните и социалните отговорности на компанията.

Процесът на планиране, приложение и контрол представлява една развиваща се система на влагане на усилия и отзвук от тях. Ако компанията ви не постига целите си, или не прилагате плана добре или планът ви е станал неадекватен и се нуждае от поправка.

Прогнози и бъдеще

Компанията, която не вижда проблемите пред себе си, върви към големи проблеми. Затова тя наема икономисти, консултанти и футуристи.

И все пак, хората трябва да се отнасят предпазливо към предсказването на бъдещето. Бенджамин Франклин е казал: „Лесно е да се види, трудно е да се предскаже“. Старата поговорка гласи, че тези, които живеят според кристалното кълбо, ще ядат стрито стъкло.

Толкова много прочути наблюдатели са правили ужасяващо погрешни прогнози.

- Томас Едисон смята, че „фонографът няма търговска стойност“.
- Ървинг Фишър, прочут професор по икономикс в Йейл, заявява през септември 1929 г. точно преди срива на Уолстрийт: „Цените на акциите са достигнали перманентно високо плато“.
- Томас Уотсън от *IBM* казва през 1947 г.: „Смятам, че в света има пазар за около пет компютъра“.
- Кен Олсън, бивш главен изпълнителен директор на *Digital Equipment Corporation*, заявява през 1977 г.: „Няма смисъл всеки човек да има компютър вкъщи“.
- Джек Уелч, бившият председател на *General Electric* при-

нава три свои грешни прогнози в кариерата си. Когато американската инфлация е на ниво 20%, той прогнозира, че тя ще остане двуцифрена. Когато петролът стига \$35 за барел, той прогнозира, че цената му ще стигне до \$100. Когато Япония е на върха си, той прогнозира, че японците ще продължат да завземат още американски отрасли.

Всички тези прогнози показват несигурността на предсказването на утрешната ситуация на базата на днешната. Има една история за автомобилна компания, която увеличава производството на зелени коли, след като забелязва увеличаване на продажбите им. Компанията просто не успява да разбере, че дилърите намаляват цените, за да се отърват от зелените коли.

Джон Пиърс от *Bell Labs* прекрасно обяснява защо толкова много прогнози се оказват неверни: **„Проблемът с бъдещето е, че те са прекалено много“**.

Неповторимият Йоги Бера заявява, че **„прогнозите са изключително трудни, особено що се отнася до бъдещето“**. Той също така казва отчаяно: **„Бъдещето не е това, което беше“**.

Най-истинната прогноза е, че бизнесът или ще е по-добре или по-зле. Същото може да се каже и за икономиката.

Уди Алън коментира справянето с трудните времена: **„Повече от всеки друг момент в историята, човечеството е изправено пред кръстопът. Единият път води към отчаяние и крайна безнадеждност, другият към пълно изчезване. Нека се надяваме, че имаме достатъчно мъдрост да направим верния избор“**.

Бизнесът разчита на икономистите, които да предсказват бъдещето. Има два типа икономисти – тези, които не могат да предсказват бъдещето и го знаят, и тези, които не могат да предсказват бъдещето и не го знаят. След като се допитва до различни икономисти за мнение, най-накрая Хари Труман се отказва и моли за еднорък икономист, за да не чува думите „От друга страна“*. В общи линии, икономистите съществуват, за да могат астролозите да изглеждат добре.

* На английски изразът е „on the other hand“, което буквално означава „от другата ръка“. – Б. пр.

Въпреки това, за да бъде пред другите, бизнесът ви се нуждае от прогнози за това накъде вървят клиентите и икономиката. Когато питат Уейн Грецки, блестящата хокейна звезда, как успява винаги да е на правилната позиция, той отговаря: „Тя не е там, където е шайбата, а там, където шайбата ще бъде“.

И все пак, търсете експерти, които дават прогнози под формата на числа или дата, но не и двете.

Истината е, че бъдещето е вече тук. То вече се е случило. Задачата е да открием и да проучим какво иска малкият процент от определящите бъдещето клиенти. Бъдещето вече е тук, но то е неравномерно разпределено в различните компании, отрасли и страни.

Бизнес стратегът Денис Габор не се вълнува толкова от предсказването на бъдещето. Той вярва, че **„Най-добрият начин да се предскаже бъдещето е то да се избрети“**. Компанията ви е изправена пред безкраен брой варианти на бъдещето и тя трябва да реши, кое от тях иска да се случи.