

Позиционирование

Позиция компании лидера.

Основной принцип позиционирования состоит не в том, чтобы создавать нечто новое и отличное от других, а в манипулировании тем, что уже живет в умах потребителей, использовать уже имеющиеся связи¹. Позиционировать торговую марку товара или услуги обычно удается при помощи всего одного слова или короткой фразы. В сверхкоммуникативном обществе наилучшим способом донесения желаемой информации до получателей являются сверхпростые сообщения. Для того, чтобы оно запомнилось потребителю, его нужно заострить, отбросить все неясности, упростить, а потом, еще раз упростить. Так, компания Mergu, открыв сеть бутиков в Третьяковском проезде, назвала fashion-street «Территорией роскоши», Bosco Di Ciliegі использует лозунг – «Удовольствие в деталях».

Нахождение правильной позиции требует творческих усилий. Задачей менеджеров является подготовка почвы, на которой в сознании людей сформируется позиция. Чем больше будет отличаться исполнение торговой марки от всего существующего на рынке, тем вероятнее, что представление о ней со стороны покупателей и руководства компании совпадут.

Поэтому компании стараются апеллировать к индивидуальности. Позиционирование не должно меняться, а индивидуальность развивается в соответствии со временем, модой и ситуацией на рынке. Например, можно детально описать потребителей той или иной торговой марки: клиентки Gucci – смелые и жесткие, Hermes – женщины, которым за 30.

¹ Райс Э., Траут Д. Позиционирование: битва за узнаваемость. СПб: Питер, 2001.

Выходя на рынок, каждая компания должна разработать грамотную стратегию позиционирования, т.е. влиять на сознание потенциальных покупателей.

Если вы хотите, чтобы вашу компанию полюбили, вы должны проникнуть в человеческое сознание первым. Каждая марка получает уникальное позиционирование и занимает определенное место в сознании покупателей. Ассортимент магазина может измениться, и, даже, стиль бренда одежды подвержен переменам (с приходом в модный дом нового креативного директора), но позиция останется неизменной. Gucci долгое время ассоциировалась с



первоклассными мокасинами, Chanel – с маленьким черным платьем, Versace – с буржуазным шиком, магазин «Седьмой элемент», Fashion division “Седьмой Континент” – с авангардным стилем, американский универмаг Bergdorf Goodman² считается самым дорогим. Лидерство – лучший дифференциатор.

Это гарантия успеха торговой марки, обеспечивающая ей status quo.

Лидерство принимает множество форм, каждая из которых может послужить эффективным способом дифференцирования: одной из форм является лидерство по объему продаж. На российском fashion-рынке класса люкс лидером является компания Mercury.

В России создавать товарную лестницу fashion-рынка класса люкс одним из первых магазинов стал в 1993г. «Торговый Дом

² Photo: The Midtown Brook - Bergdorf Goodman Building.

Москва» (далее ТДМ). Прививать вкус к роскоши у россиян стала Алла Вербер, за плечами которой был опыт закупщика и владельца магазина итальянской одежды в Торонто. «ТДМ» открылся как мультибрендовый бутик класса люкс, представляющий такие марки, как Donna Karan, Gucci, Romeo Gigli, Christian Dior и др., первым заполнив нишу высшей товарной категории, цена при позиционировании компании в какой-то степени стала преимуществом. Замечу, что цена высокая или низкая такой же атрибут товара, как все остальные его характеристики. В случае правильного позиционирования посетители магазинов будут воспринимать его цену как должное. Тогда еще компании не проводили PR-акций, достаточно было давать рекламу в модные издания. В середине 90-х волна российских туристов хлынула за границу, «ТДМ» и другим бутикам столицы необходимо было как-то конкурировать с целыми fashion-street Рима и Парижа, если учесть, что в ценовой конкуренции наши явно проигрывали. Чрезмерно завышенные цены холодно принимали заглянувших прохожих, персонал магазинов с меньшей приветливостью встречал и провожал клиентов. Но, покупатели постепенно формировались в массу, которую называют «постоянные клиенты». В конце 90-х ТДМ (Mercury) уже представлял собой магазин с отделами известных торговых марок. Потом образовалась компания Mercury, которая сегодня представляет собой сеть из нескольких десятков фирм, учрежденных в форме ООО и ЗАО напрямую двумя ее руководителями - Леонидом Фридляндом и Леонидом Струниным. Эти компании и ведут торговлю в магазинах. Политика Mercury такова: компания монополизировала наиболее престижные торговые марки, такие как Chanel, Giorgio Armani, Tod's и др., согласно договору с западными поставщиками, никто в России не имеет

право торговать этими марками, кроме Mercury. Таким образом, была занята ниша одежды класса люкс, наиболее популярных марок (здесь имеется в виду, наиболее раскупаемых среди luxury).

Рыночная позиция влияет на прибыльность. Реалии современного бизнеса таковы, что в большинстве отраслей объективно есть место только для компании-лидера, компаний №2 и №3, только если они грамотно дифференцируются от компании №1. Все остальные обречены конкурировать только на основе цены. На Fashion-рынке могут повоевать еще десяток компаний. Это объясняет много факторов: предпочтения потребителей, веяния моды, реклама, тиражирование марок известными личностями.

Лидера делают последователи. Лидеры не должны стремиться к уничтожению конкурентов, которые участвуют в создании и развитии товарной категории³. В краткосрочной перспективе лидер не уязвим. Краткосрочная гибкость позволяет лидерам обеспечить себе стабильное будущее. Единственной проблемой может стать государство.

Ментальность компаний-лидеров отличается от ментальности фирм-последователей. Лидеры знают, что «работает» сегодня, и могут двигаться вперед. Последователям сначала нужно догнать компанию №1, а потом, думать, как опередить ее. Но, позицию лидера нужно правильно использовать, чтобы не потерять ее.



³ Райс Э., Траут Д. Позиционирование: битва за узнаваемость. СПб: Питер, 2001., стр. 63.

Согласно исследованиям школы бизнеса London South Bank Business School, крупный бренд выбирают чаще, чем марку №2 и №3 в той же товарной категории. Однако, практика показывает, что быть первым, не значит быть самым большим. Магазин Le Form в Москве стал пропагандировать интеллектуальную моду. Это концептуальный бутик, в ассортименте которого продаются товары продвинутых дизайнеров, новой волны: японцев Comme des Garcons, Junia Watanabe, бельгийцев, Ann Demeulemeester, Veronique Branquinho и др. При этом, Le Form расширился за все время своего существования только на один этаж.

Таким образом, сильной компанию делают лидером ни объемы, ни товары и ни услуги, основой ее возможностей является позиция в сознании покупателей.