

Секрет успеха — постоянство цели
Бенджамин Дизраэли

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ



Подготовила: Билавчук Татьяна
группа 25ФК801

Пытаться быть тем, кем ты не
являешься на самом деле, -
заведомо проигрышная стратегия.
Джефф Безос, Amazon

- *Стратегическая позиция* – лицо стратегии бизнеса, она демонстрирует определенное желание компании относительно ее восприятия (в сравнении с конкурентами и рынком в целом) покупателями, работниками и партнерами.
- От выбранной стратегической позиции зависят стратегические инициативы и коммуникативные программы; она же служит своего рода «маяком» для организационной культуры и ценностей.

Представляет
лицо бизнес-
стратегии

Отличает
от конкурентов

Является
релевантной для
покупателей

**Стратегическая
позиция**

Стимулирует
и направляет
стратегические
инициативы

Определяет
коммуникативные
программы

Демонстрирует
ценности
и культуру
организации

Варианты стратегических позиций

- ◎ Вариантов стратегического позиционирования столько же, сколько товаров, рынков и стратегий бизнеса.
- ◎ Качественная фирма-лидер в категории
- ◎ Ценное предложение
- ◎ Пионер
- ◎ Фокусирование на товаре
- ◎ Концентрация на целевом сегменте
- ◎ Глобальность

Качественная фирма-лидер в категории

- К примеру, «Gillette Good News» — лучшая марка одноразовых бритв, *Saks Fifth Avenue* стремится быть самым лучшим магазином, а *Accenture* — чтобы ее воспринимали как лучшую консалтинговую фирму, расширяющую спектр предоставляемых услуг.



Ценное предложение

- *Hyundai, Budget* (прокат автомобилей), *Kmart, eLoan.com* — все эти компании позиционируются как фирмы с ценными, выгодными покупателям предложениями.
- Условиями успеха являются преимущество по издержкам и квалифицированное управление воспринимаемым окружением конкурентов.



Пионер

- Компании *Hewlett-Packard*, *3M*, *Sony*, *General Electric*, *Shisheido*, *Virgin Atlantic* могут представлять себя как пионеров, создавших свою товарную категорию и с тех пор занимающих в ней лидирующие позиции.
- Пионер должен постоянно убеждать покупателей в своей современности и инновационности, и проще всего сделать это с помощью инноваций в области товара или услуги, что наглядно продемонстрировали *Sony* и *Virgin*.

The Sony logo, consisting of the word "SONY" in a bold, blue, sans-serif typeface, is positioned in the bottom right corner of the slide. It is set against a white rectangular background that contrasts with the dark grey background of the rest of the slide.

Фокусирование на товаре

- Идея позиций *Lets-go-fly-a-kite*, *Aamco* и *Ferrari* состоит в узком товарном предложении. Покупатели уверены, что компании-специалисты знают о своем товаре все. Самое сложное здесь — неуклонно следовать избранной линии, воздерживаясь от необоснованных расширений марки, с тем чтобы не подорвать доверие к себе.



Концентрация на целевом сегменте

- Позиционирование на основе целевого сегмента помогает организации постоянно быть в курсе происходящего на рынке, сохранять отзывчивость к его потребностям и производить на него хорошее впечатление.
- В качестве примера можно привести онлайн-овую фирму *Gold Violin*, предлагающую товары и услуги покупателям пенсионного возраста (которых она называет «героями нашего времени»).



Глобальность

- *Citygroup* — это глобальная финансовая организация, «*Visa*» — глобальная кредитная карта, *Toyota* — глобальный производитель автомобилей. Глобализация обеспечивает функциональные выгоды, которые состоят в том, что вы можете получить доступ к услугам *Citygroup* или «*Visa*» во всех концах мира. Она также создает престиж и уверенность, основанную на знании, что компания обладает возможностями, позволяющими успешно конкурировать в других странах.

Стратегические позиции

Стратегические позиции	Фирмы
Только самое лучшее	Accenture, Saks
Ценность	Hyundai, eLoan
Компания-пионер	HP, 3M, Sony
Ориентация на товар	Lets-go-fly-a-kite, Castrol
Целевой сегмент	Gerber, Gold Violin
Товарная категория	Gatorade, Oracle
Свойства товара	Volvo, Crest
Широта ассортимента	Amazon, Barnes & Noble
Организационные характеристики	HP, Kaiser Hospital
Эмоциональные выгоды	MTV, Hallmark
Выгоды самовыражения	GAP, Mercedes
Впечатление	Nike, Nordstrom
Современность	Lane Bryant, Oprah
Личность	Harley-Davidson, Tiffany
Конкуренты	VISA, Avis

accenture
High performance. Deliverer

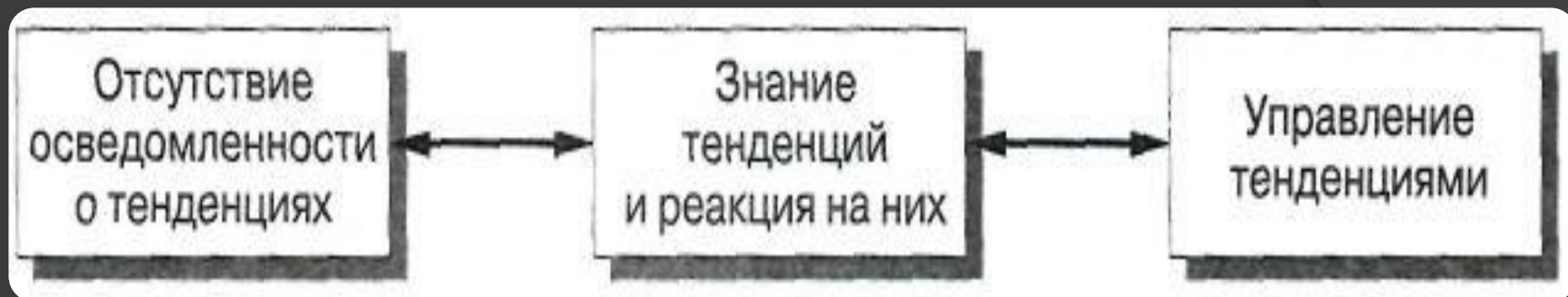


Товарная категория

- Выбор товарной категории, с которой будет ассоциироваться компания, может иметь огромные последствия как для стратегического, так и для тактических планов. В Европе тоники «Schweppes» позиционировались как напиток для взрослых и на волне популярности новых взрослых напитков заняли доминирующие позиции. В США же «Schweppes» (возможно, во избежание заведомо проигранной битвы с «Coke»/«Pepsi») позиционировались как напитки для коктейлей, и когда на рынке произошли изменения, потеряли свою позицию.

Управление релевантностью

- ⦿ Ключ к пониманию и управлению развивающейся товарной категорией с формирующимися и уходящими субкатегориями — это релевантность (значимость, уместность). По сути, понятие релевантности воспринимается в связи с товарной категорией, в которой заинтересован покупатель.



- Способность фирмы к сохранению релевантности варьируется в определенном диапазоне. С одной стороны, мы имеем наиболее распространенный тип фирмы, не замечающей или неправильно интерпретирующей тенденции развития рынка или настолько сфокусированной на определенной модели бизнеса, что это приводит к их игнорированию.
- На другом полюсе находятся фирмы, которые, управляя своими категориями, сами создают рыночные тенденции.

Атрибуты

функциональные выгоды товара

- Если компании посчастливилось иметь товар с сильным, устойчивым и ценным для рынка атрибутом или функциональной выгодой, данный элемент рассматривается как одна из основ стратегической позиции.
- Позиционирование по атрибутам/выгодам призвано донести до потребителей информацию о причинах для совершения покупки. Однако найти наиболее значимый для крупного сегмента рынка атрибут, которые к тому же упустили из виду конкуренты, очень непросто.



Широта товарной линии

- Широкое товарное предложение говорит о реальной ценности, признании и лидерстве, а также об удобстве совершения всех покупок у одного поставщика.

The Amazon logo, featuring the word "amazon.com" in a black sans-serif font with a registered trademark symbol, and a curved orange arrow underneath it pointing from the 'a' to the 'm'.

тематический

характеристики организации

- Гонка спецификаций таит в себе несколько проблем. Во-первых, позиция, в основе которой лежит некий атрибут, уязвима с точки зрения появления «более быстрой», «более вместительной», «более насыщенной клетчаткой» инновации.
- Во-вторых, когда фирма заявляет о том, какой хороший товар она производит, доверие к ней резко падает. В конце концов, никто не верит, что один аспирин действует намного эффективнее или быстрее другого. Противоречащих друг другу заявлений так много, что покупатели не принимают всерьез ни одно из них.
- В-третьих, потребители далеко не всегда принимают решения исходя из какой-то конкретной спецификации. Они могут посчитать, что небольшие отличия в том или ином свойстве не играют особой роли, или у них может просто не быть мотивации или способности обрабатывать информацию на столь детальном уровне.

Эмоциональные выгоды выгоды самовыражения



- Эмоциональные выгоды связаны со способностью предложения вызывать у покупателя определенные чувства и ощущения в процессе покупки или использования. Такие выгоды наиболее характерны для отличающихся сильной индивидуальностью торговых марок. Так, покупателю может казаться, что:
- безопаснее ездить в автомобилях марки «Volvo»;
- интереснее всего управлять «BMW»;
- заряжаться энергией лучше от телеканала MTV;

Выгоды самовыражения

отражают возможности процесса покупки и использования товара превращаться в способ самовыражения личности. Например, человек может демонстрировать окружающим свои представления о самом себе как о:

- утонченном, если носит одежду «Dolce Gabbana»;
- добившемся успеха, держащем все под контролем лидере, если водит «BMW»;
- компетентном, если использует для работы программный пакет «Microsoft Office»;



Впечатление

- Впечатление от использования марки может быть связано исключительно с эмоциональными выгодами или выгодами самовыражения и не включать в себя никаких функциональных атрибутов. Но в тех случаях, когда впечатление включает в себя и то и другое, оно становится шире и богаче. Впечатление от кроссовок «Nike» объединяет в себе и функциональные, и эмоциональные выгоды, и выгоды самовыражения и обеспечивает такую прочную связь между покупателем и маркой, какой нет ни у одного из конкурентов.



Современность

- Перед большинством относительно давно функционирующих компаний стоит проблема современности: приходится либо сохранять это качество, либо приобретать его. Компания со славной многолетней историей может считаться надежной, безопасной, инновационной, другом, наконец. Однако, как уже отмечалось, часть покупателей может относиться к ней как к «марке наших отцов (а то и дедов)». Современные рынки предъявляют к маркам требования энергичности, жизнестойкости и релевантности. Для этого, как правило, необходимо вырваться за рамки функциональных выгод.

Индивидуальность торговой марки

- Как незаурядный человек, так и компания со специфическими чертами характера лучше запоминается и больше нравится покупателям, нежели фирма, представляющая собой не более чем совокупность атрибутов своей продукции. Торговые марки, как и люди, могут обладать индивидуальностью, например, быть профессиональными и компетентными («CNN» и «McKinsey»), дорогими и утонченными («Jaguar» и «Tiffany's»), заслуживающими доверия и искренними («Hallmark» и «John Deere»), возбуждающими и отважными («Porsche» и «Benneton»), активными и упрямыми



Сущность стратегической позиции

- Стратегическую позицию обычно можно выразить тремя-шестью показателями. Иногда сущность стратегической позиции и стоящей за ней организации отражает одна-единственная фраза.
- *American Express* — «Сделай больше»;
- Такая фраза должна отражать стратегическую позицию как во внешней, так и во внутренней среде компании. Следовательно, это не обязательно должен быть рекламный слоган, являющийся средством коммуникации с покупателями. Позиция может быть намеренно приуменьшена («Просто [товар] работает лучше») или передана на языке чувств («Страстное стремление к превосходству»).

Разработка и выбор стратегической позиции

- Стратегическая позиция должна быть значимой для покупателей, отличать фирму от ее конкурентов, отражать стратегию бизнеса в целом и поддерживаться ею. Отсюда следует, что позиционирование необходимо подкрепить анализом покупателей и конкурентов организации, а также изучением ее сильных сторон, инициатив и стратегий.



- ◎ **Важность для целевого рынка.** В конечном счете, успех зависит от реакции рынка; значит, стратегические позиции должны создавать действительно важную для покупателей точку отличия. Ассоциации с маркой, порождающие эмоциональные выгоды или выгоды самовыражения, служат прекрасным дополнением к обычным, практичным причинам совершения покупки.
- ◎ **Отличие от конкурентов**
- ◎ **Отражение культуры, стратегии и возможностей бизнеса**

Пункты доказательств и стратегические императивы

- Компания должна всегда выполнять свое обещание. Реализация этой задачи предполагает наличие пунктов доказательств и довольно часто — стратегических императивов.
- *Пункты доказательств* — это уже существующие у компании программы, инициативы и активы, которые придают реальную ценность ее стратегической позиции, помогая объяснить ее значение.

