

# Содержание



С уважением,  
Наталья Кондратьева,  
редактор.

## Журнал Деловой квадрат

### Учредитель

Рекламное агентство ПГ<sup>2</sup>

Директор рекламного агентства ПГ<sup>2</sup>

Дмитрий Олин

### Главный редактор

Наталья Кондратьева

### Коммерческий директор

Диана Кильметова

### Дизайн

Евгений Преображенский

Дмитрий Симонов

### Адрес редакции:

г. Ижевск,  
площадь 50 лет Октября, 1, оф.1.  
Тел.: 510-603, 476-053.  
Факс 510-703.

Отпечатано в типографии «Пешта»,  
г. Ижевск, ул. Кирова, 113.

Заказ №311М  
Тираж 7 тыс. экз.

Журнал «Деловой квадрат» зарегист-  
рирован Приволжским окружным,  
межрегиональным, территориальным  
управлением Министерства по делам  
печати, телерадиовещания и средств  
массовой коммуникации.  
Свидетельство о регистрации  
ПИ № 18-0474 от 10.07.2001 г.

Подписано в печать:  
26.03.2002 г.

Редакция приносит извине-  
ние фирмам «Джосер» и  
«Ладья Данте» за непра-  
вильно указанный в первом  
номере журнала адрес. Эти  
предприятия находятся по  
адресу:  
Ижевск, ул. Советская, 37.

6

## Финансы

куда идут доллар и евро

10

## Потребление без границ

стали ли мы обществом потребления

16

## Откровения "старой собаки"

голландский менеджер говорит о бизнесе с улыбкой

20

## Как позиционируешь, так и продаешь

некоторые мысли о значении позиционирования в рекламе

24

## Человек нуждается в стимулах

как удержать нужного работника

28

## Принцип жизни

частная жизнь мэра Балакина

31

## Заложница черного пиара

советы начинающим политикам

33

## Ижевск купеческий

купцы Евдокимовы

36

## Здоровье - это капитал?

исследование здоровья деловых людей



# КАК ПОЗИЦИОНИРУЕШЬ, ТАК И ПРОДАЕШЬ



Сеть магазинов «Сумасшедший Жорж» продает бытовую электротехнику по всей Европе по ценам в два-три раза дороже, чем у конкурентов. Почему же она не разорилась? Все очень просто. Своим клиентам она обещает: вы моментально получите то, о чем так долго мечтали, но не могли приобрести. Вожделенные миксеры, соковыжималки и микроволновки покупают у «Сумасшедшего Жоржа» в кредит и в рассрочку. С обязательным гарантийным обслуживанием уже с первого дня обладания вещью. Домохозяйки в восторге! Фирма процветает. Товар идет нарасхват потому, что он верно спозиционирован.

## {суть}

Мозг современного человека гудит от ежедневного потока новой информации, как компьютер при загрузке. Чтобы не лопнуть и не зависнуть в изнеможении, мозг лихорадочно делит поступающие биты на знакомые-незнакомые. Он демонстративно отказывает в визе всему новому, если оно ничем не связано с прежним и уже известным. Стереотипное мышление - лучший костыль при когнитивной хромоте и шпаргалка на все случаи жизни. Заграничные калоши рекомендовали именовать «мокроступами», штрих получил название «жидкой бумаги», а первые автомобили величали «каретой без ло-

шади». То есть непонятное становилось в ряд с уже привычным и понятным. Каждое второе явление объяснялось за счет первого, прежнего. Люди склонны быстро и накрепко запоминать номер один, - заметили Райз и Траут. Кто первым полетел в космос? Юрий Гагарин! Кто совершил первую прогулку по Луне? Нил Армстронг! А кто был вторым? Долгая мучительная пауза. Та же самая считалочка действует на рынке. Кто первый среди компьютерных производителей? IBM! Первый прохладительный напиток? Coca-Cola! Первый из фастфудов? McDonald's! А кто второй? Вот тут начинаются разногласия.

Первого человека, первую компанию, занявшую свою позицию в умах покупателей, уже невозможно лишить этого места. Каждое новое поколение покорно соглашается с установленным ранее табелем о рангах и упорно отдает предпочтение товарам, услугам или фирмам «номер один». Но, как и положено, есть у этой медальки и оборотная сторона. Джинсовый патриарх компания Levi's Strauss не смогла распродать даже первую партию мужских костюмов-троек. А покорившая весь мир своими швейными машинами корпорация «Зингер» потеряла \$371 млн. в бесплодной попытке вывести на рынок под своим именем калькуляторы. «Позиционирование - это не то, что вы делаете по отношению к товару или услуге, - предупреждали основатели метода, - это то, что вы делаете с образом мыслей потребителя».

Словно в шахматной партии гроссмейстера с новичком, производитель заранее знает все стереотипные ходы покупателя и услужливо расставляет фигуры на рыночной доске:

Вы убеждены, что мыло сушит кожу? Господь с вами, разве же это мыло? Это, собственно, крем, ну на одну четверть крем! (Dove)

Вы думаете мыло - это хозяйственная покупка? Ах, как вы ошибаетесь! Вот три французских аромата, ну просто кусочек парижского парфюмерного рая - и так дешево! (Camey)

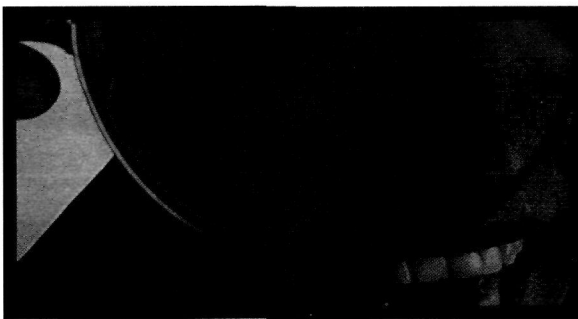
Вы подбираете мыло по цветочному запаху и цвету в тон вашей ванной комнаты? Одумайтесь, мыло - это же главная защита ваших рук от полчищ бактерий и микробов! (Safeguard)



воду у женской моды. Помните, туфли-лодочки и предельно узкие юбкитюльпаны? Реклама самой популярной тогда модели акцентировала внимание покупательниц на поворачивающиеся сиденья: «Да будет благословен автомобиль «Де Сото» за то, что я могу выйти из него, как поდებაет настоящей леди!»

В 1970-м будущий миллионер и владелец сети магазинов «Семейный доллар» Леон Ливайн открыл свою первую торговую точку в память о том магазинчике, что держали его родители в сельской местности. Он точно знал, что будет обслуживать рабочих и мелких служащих, привыкших экономить на всем. И по сей день большинство товаров в его магазинах стоит меньше \$7.

Рожденная в 1979-м фирма «Рибок» так и плелась бы в рыночном арьергарде вслед за монстрами



рами «Адидас» и «Найк», если бы не спозиционировала свою спортивную обувь на активисток вошедшей в моду аэробики. Головокружительные 32% долевого участия «Рибок» в своем секторе мирового рынка - лучший аргумент в пользу стратегии позиционирования.

## { СТРАТЕГИЯ }

Мысленно представьте лестницу, на которой стоит ваша фирма и ее конкуренты, ваш товар и его аналоги. Разберитесь, кто стоит наверху? Если не вы, то постарайтесь объективно оценить свою ступеньку - только вторые? Только пятые по объему продаж? Есть несколько вариантов позиционирования для тех, кто не выбился в «первые».

### Усилить свое положение относительно лидера в сознании потребителя.

Так, Pepsi в пику Coke гордо заявила, что ее колу пьет следующее поколение. А 7-Up, в свою оче-

редь, рекламирует себя как «не колу». Во все учебники по рекламе и маркетингу вошел хрестоматийный пример с агентством по прокату автомобилей Avis. Оно не стало догонять лидера (Hertz) и заявило в своей рекламе: «Мы - вторые. Вот почему мы работаем старательнее других».

**Найти и занять свободную позицию.** Именно так заявила о себе компания Xerox. Два тогдашних лидера рынка - компании Kodak и 3M искусственно сдерживали рынок копировальной техники. Их аппараты тре-

бовали специальной бумагой, которую эти фирмы изготавливали и продавали в своих фирменных отделах. Рекламируя новые технологии (ксерографию), фирма Xerox заявила своим покупателям: «Мы дадим вам наши аппараты во временное пользование, а вы сможете использовать любую бумагу». Естественно, это удобство эксплуатации копировальной техники быстро вывело фирму в лидеры.

**Выразить сомнение в крепости позиции конкурента.** Иногда это нравится покупателям и влияет на рост продаж. Так, производители водки «Столичная» указывали в своей рекламе, что только их «исконно русский продукт» произведен в России.

Последняя стратегия, правда, самая некорректная. Она больше напоминает старый советский прием для решения споров в очереди или транспорте: «Сам дурак! Вас здесь не стояло!» Но рынок и есть поле сражения. Об этом была другая книга Райза и Траута - «Рыночная война». Увлечательные пересказы сражений между Colgate и Procter&Gamble, Kodak и Fuji, Canon и Xerox приводят лишь к одному выводу: позицию лидера трудно оборонять, но она самая устойчивая. Даже сильные ходы ближайших конкурентов при быстром их блокировании фирма-лидер переводит в свой актив. У потребителя очень субъективный взгляд на компанию «номер один». Нам по эту сторону прилавка всем кажется, что только лидер и способен на новинки, свежие технические решения или оригинальные упаковочные идеи. Словно гофмановский крошка Цахес или диснеевский мышонок Джерри, фирма-лидер копирует сильные ходы конкурентов

и получает за это наши аплодисменты. Она по-прежнему «единственная и неповторимая» в нашем восприятии.

В годы кооперативного бума каждая вторая отечественная фирма провозглашала себя самой-самой и говорила о своем товаре или услуге в восторженных интонациях. Теперь все стало умнее и осторожнее. Даже явные акулы регионального рынка, уже давно известные республиканскому потребителю, зарекомендовавшие себя как профи, - не спешат в каждом рекламном обращении афишировать свое лидерство. Надеюсь, у нас никогда не будет роликов, заканчивающихся заносчивой фразой «Это «АСПЭК» или «Это «АССО». Хотя паратройка фирм, явно лидируя, ведут себя на рыночной сцене еще очень скромно, жмутся к ближайшим конкурентам, боятся солировать («Ремас-сити», например, на рынке региональной наружной рекламы или школа Галины Псаревой на пятачке местного модельного бизнеса). А все **позиционирование относительно лидера у наших республиканских фирм замыкается на непристойных газетных выходах против фаворита своего сектора рынка.**

## { ТАКТИКА }

Позиционирование товара требует разграничения его функциональных и психологических преимуществ. На макроуровне определив его центровое или периферийное положение в умах потребителей, на микроуровне надо четко выделить характеристики продукта, субъективные оценки его клиентами и эмоциональные их переживания в связи с покуп-

Такое творчески сфокусированное внимание к одной главной черте товара (реже несколькими) Филипп Котлер назвал успешно ориентированным на рынок предложением. В трактовке отца маркетинга позиционировать - значит занять обособленное благоприятное положение в сознании целевой группы потребителей. Котлеровский рецепт удачи на рынке - это три классических шага:

★ сегментирование рынка

★ выбор и изучение целевого сегмента

★ собственно, позиционирование. То есть ответ на конкретные ожидания публики.

Современный английский исследователь Брендан Брюс определил позиционирование как ответы на два вопроса: для кого именно этот товар? Почему этот кто-то будет заинтересован в том, чтобы выбрать именно его? Если совсем в двух словах: **спозиционированный товар понятен клиенту. Он помещен в благоприятную информационную среду.**

Кажется, все просто. Даже как-то примитивно. Но эффект от грамотного позиционирования невероятен!

Корпорация «Крайслер» в 50-х пошла в буквальном смысле на по-



кой. Позиционирование акцентирует именно последнее. Характеристики товара влетают в одно ухо и тут же вылетают в другое. А эмоции расцвечивают нашу жизнь и прочно оседают в нашем сознании и подкорке.

**Позиционирование по самому сильному преимуществу** рождает кумиров потребительского обожания (Head&Shoulders - не просто шампунь, не просто шампунь от перхоти, а самый лучший шампунь от перхоти).

**Позиционирование по атрибуту** ведет к появлению товаров-любимчиков (Master Card - пластиковая карта, которую принимают в большем количестве мест).

**Позиционирование по использованию** полностью зависит от уровня образованности потребителя и его ассоциаций (Aquafresh подчеркивает свои главные преимущества - борьбу с кариесом, свежее дыхание и отбеливающий эффект - именно в связке «три в одном» и сигнализирует об этом туповатому обывателю трехцветностью самой пасты).

**Позиционирование по потребителю** перемещает обладателя товара в вожаемую группу людей, к которой он хотел бы себя отнести («Если вы летите самолетом Concorde, у вас на руке - часы Rolex»).

**Позиционирование по конкуренту** сравнивает продукт с бесконечным рядом аналогов, безусловно, в пользу только его («У этих часов нет неломающейся пружины, у этих часов нет небьющегося стекла, эти часы не противоударные, не водоустойчивые. Но это Longine»).

**Позиционирование по категории продукта** выстраивает ассоциацию с другими товарами, но идентифицирует только его («Max Factor - советуют профессионалы»).

**Позиционирование по соотношению цена/качество** так хорошо знакомо нам по анекдотам про новых русских (ролик с изображением зажигалки, сделанной из цельного бруска золота: «Dunhill. Если вам нужно просто прикурить, пользуйтесь спичками»).

Западные производители очень быстро просчитали российского потребителя. И моментально внедрили в сознание нового русского сотовый телефон «Моторола», галстук «Версаче» или пресловутый шестисотый «Мерседес». Российские домохозяйки оценили «Ариэль» и «Комет». Молодежь надела «Келвин Кляйн» и обула «Камелот». Грамотное позиционирование отдельных российских товаров просто восхищает («Обычный» стиральный порошок, например, или та же паста «32»). Но говорить о том, что отечественный произво-

дитель освоил эту уникальную рыночную стратегию, еще очень и очень преждевременно. Позиционирование дается нам с трудом из-за неразвитости рынка и нелюбпытности фирм по отношению к своему клиенту.

Бизнес начинается с определения статуса и выбора названия фирмы. Чем отличается столовая от кафе? А кафе от бара? А бар от ресторана? То, что это «две большие разницы», как говаривают в Одессе, понимают все. Но чем отличается «Жемчужина» от той же «Блинки», а «Рошаль» от «Саланжа»? Вот, вы начинаете вспоминать вывески, интерьеры, меню,

сравнивать, отдавать предпочтение... А если вы просто там никогда не бывали? Двигаемся дальше: чем отличается парикмахерская от салона красоты? Тренажерный зал от фитнес-центра? Дом культуры от ночного клуба? Не зря прошли годы нового российского капитализма - эту разницу теперь знают все.

Региональный рынок пестрит печатной и эфирной рекламой. Каждая телекомпания, каждая газета производят сами и пускают в свои рекламные блоки и модули огромное количество созданной другими рекламной продукции. Но только малая толика этих сообщений создана по правилам позиционирования. Только «Октаэдр» и «МДС-тур» заявляли в рекламе о своей специализации на каникулярных и study-турах. Все остальные туристические фирмы просто зовут в иные края. И клиент должен обзвонить или обежать все турагентства, чтобы выяснить выгоды оформления виз или нюансы

проживания. Все мебельные салоны, кроме «Мебели из Белоруссии», выставляют самых разных производителей. Все магазины строительных материалов навешивают себя по принципу «все для ремонта», но предпочитают не вдаваться в подробности. А может быть, выгодно для регионального рынка сделать хотя бы один магазин только недорогих стройматериалов? Или только один магазин очень дорогих тканей и фурнитуры? И защищать эту свою позицию во всех маркетинговых коммуникациях одновременно? Ведь это святая обязанность продавца: не просто отстроиться от конкурентов, а показать свою уникальность. Подойти к покупателю так близко, чтобы уловить даже то, о чем он только мечтает. И послать стрелу спозиционированного товара в самое яблочко мишени покупательских эмоций и пожеланий.

Но сформулируйте, чем отличается салон «Каприс» от «Beauty Line», клуб «Ижевск» от «U-dance», казино «Центральное» от «Призмы»? Если вы не завсегда этих мест, если судите о них по рекламным роликам и афишам - вы не сможете описать различия. Потому что эти фирмы не спозиционированы на реального и потенциального клиента. Им всем кажется, что лучшая стратегия - это слухи и закрытое общество постоянных клиентов.