МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ

РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО

«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра маркетинга и торгового дела

**ИССЛЕДОВАНИЕ СТРАТЕГИЙ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ   
РОЗНИЧНЫХ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ B2C**

Курсовая работа по дисциплине

«Стратегический маркетинг»

Работу выполнил

студент 4 курса

напр. 38.03.06 М. С. Соломатин

Научный руководитель

канд экон. наук, ст. преподаватель А.Р. Муратова

Нормоконтролер

канд. экон. наук, ст. преподаватель А.Р. Муратова

Краснодар 2018

# Содержание

[Введение 3](#_Toc528871683)

[1 Теоретические аспекты формирования стратегии позиционирования 5](#_Toc528871684)

[1.1 Сущность и виды позиционирования 5](#_Toc528871685)

[1.2 Дифференциация как результат позиционирования 9](#_Toc528871686)

[1.3 Стратегии позиционирования 13](#_Toc528871687)

[2 Методические подходы к разработке и управлению стратегией позиционирования 18](#_Toc528871688)

[2.1 Логика и этапы формирования стратегии позиционирования 18](#_Toc528871689)

[2.2 Современные методы позиционирования торговой компании на рынке B2C 25](#_Toc528871690)

[2.3Методические подходы к оценке эффективности стратегии позиционирования 31](#_Toc528871691)

[3 Пути совершенствования стратегии позиционирования торговой  
 сети 37](#_Toc528871692)

[3.1 Анализ рыночного положения (комппании) на российском рынке B2C 37](#_Toc528871696)

[3.2 Анализ маркетинговых проблем компании «Hoff» 45](#_Toc528871697)

[3.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию стратегии позиционирования сети гипермаркетов «Hoff» 54](#_Toc528871698)

[Заключение 63](#_Toc528871699)

[Список использованной литературы 64](#_Toc528871700)

# Введение

Позиционирование товара на рынке – маркетинговый процесс, помогающий определить конкурентно выигрышное положение компании на рынке. Позиционирование продукта на рынке является первым шагом при разработке стратегии продвижения, определяет прямых и косвенных конкурентов и помогает компании проложить четкий курс на долгосрочный успех в отрасли.

Задача сформированного позиционирования – связать продукт с требуемыми характеристиками, свойствами, эмоциями; быстро сформировать правильное знание и понимание товара и склонить выбор потребителя в пользу бренда вашей компании.

Теория конкурентного позиционирования является основой любого бизнеса, и к ее разработке следует подходить очень ответственно. Верная стратегия позиционирования позволяет в кратчайшие сроки стать на шаг впереди от ваших основных конкурентов, обеспечив компании долгосрочный рост и финансовую стабильность

Цель данной работы – на основе стратегического анализа рыночного положения компании «Нoff» и ее маркетинговой стратегии разработать рекомендации по расширению стратегии позиционирования компании на региональном рынке.

Предмет исследования – основные элементы маркетинговой стратегии компании, направления, тактики и инструменты позиционирования компании на региональном рынке.

Объект исследования – компания «Hoff».

Актуальность данной работы обусловлена усложнением поведенческих моделей, которыми руководствуются потребители при выборе товаров или услуг для дальнейшего потребления, а также активным ростом конкуренции вкупе с широким выбором форматов. Сегодня для того, чтобы быть в потоке и выстоять в рыночной борьбе, необходимо выстроить в сознании потребителей четкий положительный образ компании и ее продукции, который станет решающим фактором принятия решения. Стратегия позиционирования являются одним из инструментов маркетинга в борьбе за внимание и выбор аудитории.

Задачи курсовой работы:

* сформировать знания и умения в области формирования стратегии позиционирования компании на рынке;
* научить комплексному применению методов позиционирования;
* выработать логику и исследовательские навыки во взаимосвязи   
  теоретического, методического и практического аспектов;
* сформировать рекомендации по совершенствованию стратегии позиционирования;

Работа представлена тремя главами, содержащими 9 пунктов, изложена на 51 страницах, иллюстрирована 17 рисунками и 13 таблиц и содержит перечень источников в количестве 21 единиц. В первой главе рассматриваются теоретические аспекты темы. Вторая, методическая, глава курсовой работы посвящена обоснованию выбора методики проведения исследований. В третьей – организационно-экономической (прикладной) части курсовой работы изложена характеристика с точки зрения экономической и маркетинговой составляющей выбранной компании, а также подведены промежуточные и конечные результаты исследований, сформирована рекомендации по совершенствованию стратегии позиционирования компании.

# 1 Теоретические аспекты формирования стратегии позиционирования

## Сущность и виды позиционирования

Принято считать, что концепция позиционирования «родилась» в 1972 г., когда в специализированном издании «Advertising Age» была опубликована серия статей под общим заголовком «Эра позиционирования» («The Positioning Era»). Родоначальником понятия и собственно всей теории является Джек Траут, который раскрывая сущность этой теории, утверждал следующие тезисы:

* позиционирование есть операция на сознании потенциальных покупателей, то есть вы позиционируете продукт в умах своих клиентов, а не совершаете действия непосредственно со своим товаром;
* это новый подход к коммуникациям, в частности, к осуществлению самой сложной форме коммуникации – рекламе;
* основной принцип позиционирования состоит не в создании нового или отличного от других, а в манипулировании тем, что уже живет в умах потребителей, использовать уже имеющиеся связи;

Формулировка определения «позиционирование», изложенная Траутом, следующая [1]: «Позиционирование – это организованная система по нахождению открытых в человеческое сознание окон, которое основывается на посылке, в соответствии с которой эффективные коммуникации осуществляются только в нужное время и при должных обстоятельствах».

В своих поздних интервью [2] он сформулировал упрощенный и более точный вариант: позиционирование – это способ, которым вы дифференцируете свой продукт в сознании потенциального потребителя.

Д. Кревенс определяет позиционирование как предложение компанией потребительской ценности каждому целевому сегменту.

На просторах интернета можно встретить различные определения.

Позиционирование – это действия, направленные на формирование восприятия потребителями данного товара относительно товаров–конкурентов по тем преимуществам и выгодам, которые они могут получить.

Позиционирование это – два взаимосвязанных процесса: работа с сознанием потенциальных потребителей и работа с товаром. Первая позволяет оценить, как реально потребитель воспринимает товар; вторая – какие действия необходимо предпринять, чтобы данный товар занял определенное место среди товаров–конкурентов, из числа которых потребители делают свой выбор.

Позиционирование представляет собой процесс создания в сознании потребителя позиции продукта с учетом его характеристик и преимуществ по сравнению с продуктами конкурентов [3].

Позиционирование – процесс, помогающий правильно дистанцировать товар вашей компании от конкурентов, сделать его более заметным и понятным целевой аудитории. С помощью стратегии позиционирования вы определяете место, которое ваша компания (или отдельный товар) будут занимать в сознании покупателя по отношению к другим продуктам.

Опираясь на вышеизложенное, сформулируем собственное определение.

Позиционирование – совокупность действий, осуществляемых преимущественно инструментами рекламы и маркетинговых коммуникаций, которые нацелены на формирование в сознании целевой аудитории стойкого образа, который отличает ваш предмет позиционирования в ряду ему подобных и влияет на целевое решение потребителя.

Предпосылкой возникновения теории позиционирования стало стремление с помощью маркетинга выделить товар или компанию среди аналогичных по свойствам и характеристикам. В сверхкоммуникатвной среде современный потребитель не в состоянии запомнить характеристики всех товаров на рынке по причине их многочисленности, поэтому он запоминает методом ассоциаций, наделяя каждый товар определенными атрибутами, которые важны ему при покупке товара.

Например, дорогие и дешевые марки одежды; современная и традиционная одежда; одежда для похода в ресторан, для прогулки, для дома и т.п. Давайте представим, что в сознании потребителя создаются ячейки c определенными характеристиками, в которые он помещает названия всех брендов. Задача позиционирования товара – правильно определить принцип формирования этих ячеек, найти свободные незанятые ячейки или создать собственные по средствам маркетинговых коммуникаций. Идеальная цель любого позиционирования: найти такую ячейку, в которой бренд станет единственным в своем роде и будет являться единственно лучшие выбором. [4]

Итак, через позиционирование вы отражаете основные свойства и качество товара; говорите о проблемах, которые решает ваш товар; говорите об аудитории, для которой предназначен ваш товар. Позиция должна быть рассчитана на определенный сегмент потребителей. Этот сегмент может быть большим, или совсем маленьким.

Виды позиционирования или критерии, на которых оно строится подробно изложено в таблице 1.

*Таблица 1*

Виды позиций с описанием

|  |  |
| --- | --- |
| **Основано на:** | **Что означает?** |
| **Техническом качестве (сорте)** | Для позиционирования продукции высокого технического качества (сорта) требуются эффективные системы внутреннего контроля, особенно – системы оценки и гарантии качества. Чтобы потребитель, совершив покупку или контакт, убедился в подлинности заявленных высококлассных показателей продукции, иначе все позиционирование вызовет диссонанс в сознании потребителя. |
| **Дифференциации полезностей** | Основано на четкой идентификации альтернативных сегментов полезностей на рынках и на дальнейшей концентрации внимания на том, чтобы предоставить клиентам те полезности, которые им нужны. Сегментация рынков в зависимости от полезностей, нужных клиентам, нередко помогает выявить новые рыночные возможности и предложить способы, обеспечивающие более эффективную целевую направленность маркетинговой деятельности. |
| **Изготовлении на  заказ** | Попытка компании предложить продукты, точно соответствующие требованиям отдельных клиентов. Является абсолютизированным показателем направленности на целевой сегмент. Такая практика ресурсоемка и сложна. |
| **Обслуживании** | Построение сервиса, приведенного в точное соответствие с потребностями целевого рынка. Варианты характера и уровня предоставляемого обслуживания, наряду с различиями в требованиях со стороны разных групп клиентов, означают, что позиционирование по обслуживанию может быть приемлемым и привлекательным одновременно для нескольких компаний на рынке. Отбор, обучение, мотивация и вознаграждение обслуживающего персонала – это высокоприоритетные сферы деятельности фирмы, стремящейся к достижению конкурентного преимущества путем предоставления услуг. |
| **Инновациях** | К необходимым ключевым видам компетентности относятся лучшие навыки разработки новых продуктов, а также технические и творческие способности. Они представляют собой сочетания видов компетентности, направленных изнутри-наружу и определяющих охват и интеграцию. Быстрый рыночный тест разработок. |
| **Цене** | Чтобы добиться устойчивого позиционирования по цене, необходимо контролировать затраты: по крайней мере, они не должны превышать затраты конкурентов, а еще лучше, чтобы они были как можно ниже. |

Пример сформированной идеи позиционирования может служить заявление руководителя турецкого Garanti Bank: «Наша миссия не ограничивается только осуществлением денежных операций. Банк является организацией по оказанию услуг, и цель его существования – соответствовать требованиям клиентов, совершающих финансовые сделки, и даже превзойти все их ожидания». Что обозначало следующее: отныне банк будет не только покупать и продавать деньги, а станет организацией, в первую очередь ориентированной на клиента, на которого нельзя смотреть свысока.

Другим примером может служить кейс Marlboro от отца партизанского маркетинга Джей Конрада Левинсона. В 1951 году перед рекламным агентством «Leo–Burnett» стояла задача спланировать рекламную стратегию для бренда–производителя сигарет «Marlboro», который занимал 31 строчку по популярности в мире. Позиционирование компании в те годы были иным: бренд рассматривался как преимущественно женские сигареты.

Именно в процессе работы над брендом «Мальборо» Левинсон предложил ход, который стал для маркетинга своего рода сменой парадигм. «Мы должны заставить людей поверить, что их мнение было ошибочным, заставить их согласиться с тем, что Marlboro – это мужские сигареты», – заявил он. Как этого добиться? Левинсон послал фотографов в Техас и дал им задание сфотографировать грубых, грязных ковбоев-мачо за работой. После того как фотографы привезли несколько рулонов пленки, Джей выбрал 4 фотографии, которые показались ему самыми яркими. Они-то и стали знаменитыми «ковбоями Мальборо». Уже через 9 месяцев были созданы «Страна вкуса» и «Ковбои Мальборо», две составные части глобальной маркетинговой кампании, а через год сигареты «Мальборо» стали самой популярной маркой, причем они удерживают это первенство на протяжении 53 лет по сей день. Можно сказать, что это самая длинная и самая успешная рекламная кампания в мире на сегодняшний день. [4]

Таким образом, мы рассмотрели сущность и виды позиционирования, а также на основании примеров пришли к выводу, что позиционирование любого предмета позволяет более четко дифференцировать его в сознании потребителей, путем выделения выгод и отличительных свойств, привлечь внимание ЦА и служить побудительным мотивом к покупке.

## Дифференциация как инструмент позиционирования

Важным инструментом позиционирования и перепозиционирования является дифференциация объекта – действия, направленные на выявление или придание ему отличительных признаков относительно конкурентов. Определение походит в своей формулировке на наш термин «позиционирование».

На вопрос о различии понятий дифференцирования и позиционирования Траут отвечал следящее [6]: «Точное определение понятия «позиционирование» таково: позиционирование – это способ, которым вы дифференцируете свой продукт в сознании потенциального потребителя. Поэтому содержание понятий «позиционирование» и «дифференцирование» очень близко. Однако причина, по которой я написал «Dif erentiate or Die» («Дифференцируйся или умирай»), заключается в следующем: я почувствовал, что людям нужна информация о том, как компании могут отличать себя от других помимо различия в продуктах. Таким образом, категория дифференцирования не отменяет, а расширяет сформулированное ранее понятие позиционирования.

Концепция дифференциации была основана на исследовательской работе, цель которой, в основном, – дополнить теорию позиционирования новой информацией, фактами и примерами и продемонстрировать новые способы, которыми компании могут отличать себя от конкурентов в сознании потребителей.»

Выделяют следующие виды дифференциации.

1. Дифференциация продукта – характеристики и/или дизайн предлагаемого продукта превосходит конкурентов. Данный подход сложен в применении к стандартизированным продуктам (продукты питания первой необходимости, нефтепродукты, металл), зато при продвижении дифференцированных продуктов таких как бытовая техника, дизайнерская одежда, косметические средства и парфюм следование данной стратегии является залогом успеха.
2. Дифференциация сервиса – это предложение дополнительных услуг, которые сопутствуют предлагаемому продукту, в которых покупатель так или иначе нуждается перед покупкой или после неё. Это может быть обучение и консультирование, скорость и надёжность поставок, установка, сервисное обслуживание. Для успешной сервисной дифференциации сопутствующие услуги должны быть либо бесплатными, либо более дешёвыми, либо превосходить по своему уровню услуги конкурентов.
3. Дифференциация персонала – когда ставка делается на сотрудников, которые выполняет свои функции более эффективно, чем персонал конкурентов. На данном подходе сильно завязана сфера предоставления услуг. Естественно, персонал, который вызывает доверие, создаёт впечатление надежных, ответственных и коммуникабельных людей и является компетентным в сфере своих обязанностей получить непросто. Необходимо достаточное инвестирование ресурсов времени, средств и усилий в создание благоприятной среды.
4. Дифференциация имиджа заключается в создании определённого образа организации или её продукции, который отличает их в лучшую сторону от конкурентов. Также эта стратегия известна как брендирование, и достигается исключительно за счёт эффективной рекламы.

В зависимости от особенностей конкретных продуктов и возможностей компании можно реализовать одновременно от одного до нескольких направлений дифференциации.

Большинство рынков отличаются высоким уровнем конкуренции. Как же компания может удержаться на плаву на переполненном конкурентами рынке? Для этого ей следует использовать стратегию дифференциации, нацеленную на придание особых черт, отличающих ее в глазах потребителей от конкурентов. Использование брендинга т.е. создания уникального имиджа продукта – является наиболее очевидным способом решения этой задачи.

Недифференцируемыми продуктами называются такие продукты, которые, по сути, являются одинаковыми у всех продавцов (например, молоко, бензин без содержания свинца и лекарства, продаваемые без рецепта). Популярные часы «Swatch» дифференцируют себя как модное изделие, продаваемое по умеренной цене.

Полярно разные представления потребителей об одном товаре или компании указывают на разное восприятие их потребителями, которое зачастую напрямую не связано с конкретными и объективными характеристиками товара (компании).

Все это послужило причиной для Райза и Траута, чтобы заключить в книге «22 непреложных закона маркетинга» следующее: «Надо плюнуть на реальные свойства товара и формировать его образ у потребителя наиболее выгодным для нас образом». Выходит, что маркетинг это уже не борьба товаров, а борьба разных восприятий товара. Иными словами, при позиционировании следует учитывать особенности воображения и сознания людей: первостепенно быть лучшим в сознании массового потребителя, нежели реально по объективным характеристикам своего продукта.

Следствие этого вывода: «Если вы не можете быть лидером в общепринятой категории товара, – создайте категорию, в которой ваш товар мог бы быть первым» [5]. Так в свое время Ги Лалиберте в Канаде создал «Cirque du Soleil», главная заслуга которого состояла в переупаковке идеи нового цирка и создании большого, коммерчески успешного шоу. Как? Были взяты некоторые элементы цирка, перемешаны с театром и яркой акробатикой в духе современного балета. Так появилась новая, никем не занятая ниша, что является наглядным примером дифференциации.

Реализация данного подхода содержит в себе как ряд позитивных моментов, так и угроз, предоставленных ниже.

*Таблица 2*

Преимущества и риски стратегии дифференциации

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества | Риски |
| * лояльность потребителя к продукту; | * значительные издержки реализации; |
| * уникальность предложения и предпочтения потребителей создают препятствия для конкуренции; | * дифференциация продукта может оказаться чрезмерной, и потребитель не ощутит эффекта дифференциации, т.е. разница между характеристиками продукта и ценой, по которой он продается, не будет им восприниматься, и он предпочтет продукт других фирм; |
| * формируется имидж добросовестного партнера, заботящегося о специфических запросах различных групп потребителей | * возможна имитация (копирование) других предприятий, что приведет к снижению преимуществ, связанных с дифференцированием; |

Таким образом, основа конкуренции – это отличительное преимущество фирмы, выявленное в результате проведенной дифференциации и представленное в виде позиции компании. При наличии крепкого, устойчивого отличительного преимущества упрощается процесс разработки концепции эффективного позиционирования, а, следовательно, оптимального образа фирмы в сознании своего целевого потребителя.

## Стратегии позиционирования

На самом деле существует бесконечное множество различных способов, с помощью которых фирмы могут определить собственное позиционирование на рынке. Но эти способы можно сгруппировать, получив шесть основных критериев дифференциации, которых мы касались в пункте 1.1., когда шла речь о видах позиционирования. Кратко они представлены на рисунке 1.

Рис. 1. Основные варианты позиционирования

Хулей, Сондерс и Пирси в своем труде «Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование» утверждают, что конкурентное позиционирование фирмы должно обеспечивать согласованность между «избранными рыночными целями» и «собственными ресурсами», которые фирма может использовать в целях более эффективного по сравнению с конкурентами обслуживания целевых сегментов. Упомянутые авторы сформировали следующие виды позиционирования.

1. Позиционирование по цене. Позиционирование по цене может быть успешным, если существует четко определенный чувствительный к цене сектор рынка, а фирма обладает преимуществом по затратам, обслуживая этот рынок. Эффективные системы контроля над затратами (с помощью калькуляции себестоимости по видам деятельности) нужны не только в рамках собственных операций фирмы, но и в рамках деятельности поставщиков. Затраты на приобретение сырья и прочие организованы таким образом, чтобы свести их к минимуму. Аналогичным образом происходит управление логистикой в сфере распределения с целью минимизации затрат.
2. Позиционирование по качеству. Базируется на внимании к системам внутреннего контроля качества, технической компетентности, особенно в сфере инженерных разработок и производства, то есть выпуска физических продуктов. Но наиболее важно наличие четкого представления о том, что такое качество с точки зрения клиента. Отсюда вытекает потребность в наличии видов компетентности, направленных снаружи–внутрь, обеспечивающих чувствительность к рынку и связь с клиентами.
3. Позиционирование по инновациям. Если вашему предложению не существует аналогов, вы – первопроходец, обладающим уникальным предложением для рынка. Позиционирование бренда в таком случае очевидно, но по ходу существования компании предполагает постоянное совершенствование свей продукции и внедрение технологических преимуществ, чтобы их продукты опережали продукты конкурентов. Вкладывание значительной части ресурсов в отдел разработки и исследований. Быстрый тест концепций, идей и пробных партий товаров в рыночных условиях, то есть нужно поощрять пробные выпуски на рынок новых продуктов, признавая, что многие из них станут провальными, зато некоторые успешными.
4. Позиционирование по обслуживанию. Решающую роль играют умение чувствовать рынок; умение создавать связи с клиентами, позволяющее добиться более тесных отношений с ключевыми клиентами; наличие систем обслуживания, которые помогают поставщику услуг предоставлять обслуживание клиентам; системы контроля навыков, допускающие регулярную оценку удовлетворенности клиентов уровнем предоставленного обслуживания. Наиболее важным фактором, обеспечивающим предоставление услуг, являются люди (персонал), которые фактически выполняют обслуживание. Руководство должны прежде всего понять, как их клиенты судят об услуге, какие критерии важны для клиентов и в чем эти критерии проявляются. Затем необходимо создать стратегии и системы, обеспечивающие предоставление персоналом фирмы превосходного обслуживания (см. главу 16).
5. Позиционирование по производству продукции на заказ (индивидуальный маркетинг). Основано на понимании потребностей людей, а не рыночных сегментов, и на обладании гибкостью, позволяющей удовлетворить эти потребности по цене, которую клиент готов заплатить. Ядром данной стратегии является сочетание видов компетентности, направленных снаружи–внутрь, то есть позволяющих фирме определить желания клиента и установить отношения с клиентами, с видами компетентности, направленными изнутри–наружу и отражающимися в гибкости производства. Все чаще компании стремятся к синергии путем использования новых технологий для того, чтобы реагировать на требования клиентов. Идеальным вариантом станет достижение в области «массового производства на заказ», позволяющее фирмам пользоваться преимуществами снижения затрат и рациональности при массовом производстве, в то же время приспосабливая свои предложения к требованиям индивидуальных клиентов.
6. Дифференцированное позиционирование по полезностям. Позиционирование на этой основе зависит от наличия хорошо развитых видов компетентности, направленных снаружи–внутрь, позволяющих выявить полезности, к получению которых клиенты стремятся в первую очередь, и творчески сегментировать рынок на значимые и коммерчески жизнеспособные секторы. Также могут потребоваться навыки эффективной разработки новых продуктов услуг, обеспечивающие фактическое предоставление клиентам искомых полезностей путем создания соответствующих характеристик продуктов/услуг. Хороший пример этого пути – сеть фитнес–клубов для женщин «Curves». Маркетологами была проведена аналитика рынка и исследование для определения потенциальной целевой аудитории среди женщин. Было выяснено, что множество хотят девушек держать себя в отличной физической форме, занимаясь в тренажерных залах, но занимаются по видеоурокам дома. Поскольку им не нравится, что перед мужчинами, находящимися в зале, они предстают не в самом привлекательном образе. В понимании данной ситуации появились недорогие фитнес–клубы «Curves», исключительно для женщин, и с очень простыми и понятными тренажерами.

В книге Джека Траута и Эла Райса «Маркетинговые войны» [7] предлагаются 4 стратегии, основным лейтмотивом которых является девиз – двигайся с рынком, предполагающий постоянное изменение позиции. Главное преимущество и нововведение авторов – это трансформация технологий войны Карла фон Клаузевица в мир маркетинга.

*Таблица 3*

4 стратегии позиционирования в маркетинге по Трауту и Райсу

|  |
| --- |
| 1. Стратегия лидера – защитная война: |
| * только лидер рынка может играть в защитную войну; * лучшая оборона – это нападение на себя; * сильные ходы соперников должны блокироваться (пример gilette, который блокировал ходы Bic, выпуская бренды тех же форматов, что у конкурентов). |
| 1. Стратегия наступательной войны: |
| * все внимание наступлению на лидера; * найти слабое место и атаковать его; * атаковать фронт в настолько узком месте, насколько это возможно*.* |
| 1. Стратегия фланговой войны: |
| * фланговое движение направлено на спорную территорию; * тактическая неожиданность должна стать важной частью этого плана; * преследование противника так же важно, как само нападение. |
| 1. Стратегия партизанской войны: |
| * найти маленький сегмент на рынке и защищать его; * вне зависимости от успеха, никогда не действуйте так, как лидер; * будьте гибкими. Приготовьтесь покинуть территорию, как только наступит необходимый момент. |

Таким образом, первостепенным в смысле последствий является решение, которое должен принять руководитель или отдел маркетинга, это определить тип стратегии, на основе которой будет выстроена концепция позиционирования. Потому как конкурентное позиционирование фирмы должно обеспечивать синергию между целями, ценностями компании и ее ограниченными возможностями, и ресурсной базой, которые фирма будет оптимально использовать для воздействия на своего потребителя. Разумный подход к вопросу принесет плоды в виде потребительского интереса, узнаваемости и доверия.

# 2 Методические подходы к разработке и управлению стратегией позиционирования

## 2.1 Логика и этапы формирования стратегии позиционирования

Как мы упомянули ранее: задача любой фирмы стать лидерами на целевом рынке. Это означает работать эффективно и прибыльно. Единственная стратегия позиционирования никогда не позволит охватить весь массив рынка, удовлетворив всех потребителей. Поэтому перед разработкой позиционирования компании еще раз посмотрите на рынок, проведите сегментирование, оцените размер и потенциал сегментов и четко ответьте на вопрос «Кто является целевой аудиторией моего продукта?». Предельно честное осознание своего места в том или ином рыночном сегменте поможет выбрать эффективные методы продвижения, сделать правильный выбор стратегии позиционирования товара или разработки подачи торговой марки в целом.

Позиционирование – это сотворение образа вашего бренда, который впечатывается в потребительские умы и выделяет конкретно ваше предложение среди других подобных.

Процесс позиционирования.

Когда вместо слова позиционирование используют глагол позиционировать, то имеется в виду процесс передачи сообщения, состоящего из четырех ключевых компонентов.

Рис. 2. Процесс позиционирования

• Заявление. Главное здесь – свести суть позиционирования (заявление о неоспоримом лидерстве в данном сегменте рынка) в формат двух предложений, на которых мы остановимся в этой главе позднее.

• Доказательство. Заявлять о бесспорном лидерстве бессмысленно, если такое заявление можно оспорить. Главное – собрать достаточное количество убедительных доказательств, чтобы никто не захотел оспаривать ваши заявления.

• Коммуникации. Вооружившись заявлением и доказательством, следует правильно определить подходящие аудитории и выйти на них в нужной последовательности с нужными вариантами сообщения

• Обратная связь и настройка. Точно так же, как футбольному тренеру приходится вносить изменения в игру в перерыве между таймами, маркетологам приходится корректировать позиционирование после того, как оно выставлено на обозрение конкурентов. Конкуренты попытаются проделать дырки в ткани ваших усилий, так что придется зашивать и класть заплатки или как–то иначе реагировать.

Последний компонент делает процесс позиционирования динамичным процессом, а не одноразовым событием. Это значит, что на протяжении жизненного цикла продукта маркетологи проводят анализ одной и той же аудитории множество раз. Создание доверительных отношений, а не однократное выражение доверия – залог постоянного успеха.

Сам процесс разработки позиционирования во всех книгах по маркетингу выглядит одинаково и состоит из следующих этапов:

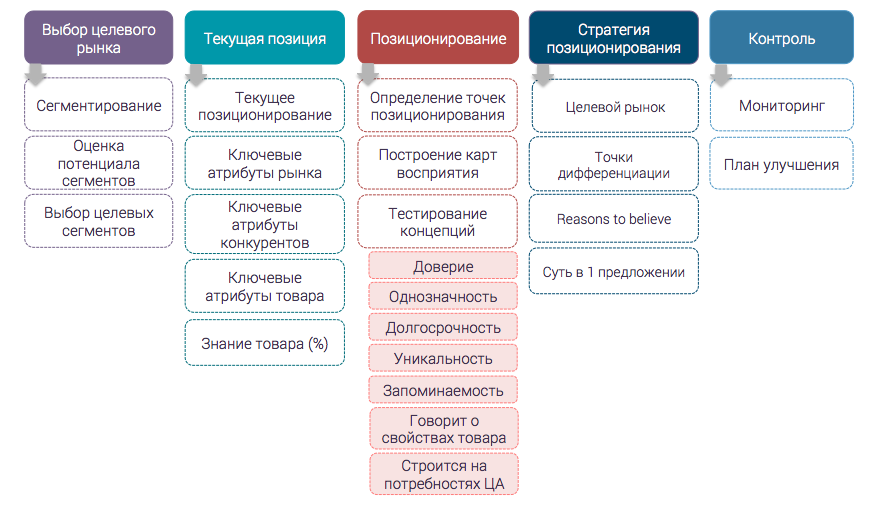


Рис. 3. Этапы формирования стратегии позиционирования

Рассмотрим их подробнее ниже.

1. Определение целевого рынка.

При выборе рыночной цели следует учитывать ряд факторов. Их можно разделить на две категории: оценка привлекательности рынка и оценка текущих или потенциальных достоинств компании в обслуживании этого рынка.

Привлекательность рынка складывается из многочисленных факторов, во многих случаях несовместимых между собой. Однако при прочих равных условиях рынок, как правило, будет привлекательнее, если для него справедливо следующее: рынок объёмен; он развивается; не существует барьеров для входа на рынок; уровень конкуренции низкий; рынок слабо чувствителен к внешним факторам.

1. Оценка текущего восприятия торговой марки и конкурентов.

Необходимо оценить то, как целевая аудитория (= целевой рынок) воспринимают ваш товар и товар конкурентов. Как это сделать? Существует 2 способа: быстрый, но поверхностный или длительный, но качественный.

Быстрый способ заключается изучении того, что говорят о себе конкуренты: прочитайте тексты на сайте, запросите коммерческие предложения, прочитайте описание продукта на упаковке, посмотрите рекламные ролики конкурентов и другие рекламные сообщения. На основе полученной информации выпишите 7–10 ключевых определений, на которых делается акцент в продвижении товара. И вы получите текущее восприятие, которое стремятся сформировать о себе ваше конкуренты. Аналогичные действия проделайте со своим товаром.

Долгий способ заключается в маркетинговом опросе целевой аудитории. Покажите своей целевой аудитории ваш товар и товар конкурентов (обязательно с наличием брендинга) и попросите описать 7–10 словами каждый продукт. Названные определения будут отражать текущее восприятие потребителей. Такой способ оценки текущей позиции является более точным, так как отражает реальное восприятие потребителей, а не желаемый образ, который хотят сформировать компании через свои рекламные тексты и сообщения.

Полученные результаты запишите в следующую таблицу в порядке важности. Первыми записываете определения, которые являются главными в рекламных сообщениях конкурентов или названы самыми первыми при проведении опроса потребителей. В конце попробуйте обобщить все названные определения в одно предложение, которое и будет представлять текущее позиционирование товаров на рынке.

*Таблица 4*

Определение текущего восприятия товара и конкурентов на целевом рынке

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Текущее восприятие товара компании** | **Текущее восприятие товара конкурента №1** | **Текущее восприятие товара конкурента №2** | **Текущее восприятие товара конкурента №3** |
| определение 1 | определение 1 | определение 1 | определение 1 |
| определение 2 | определение 2 | определение 2 | определение 2 |
| определение 3 | определение 3 | определение 3 | определение 3 |
| Итоговое восприятие товара компании | Итоговое восприятие товара конкурента №1 | Итоговое восприятие товара конкурента №2 | Итоговое восприятие товара конкурента №3 |

Далее заполняем по шаблону в соответствии с текущей ситуацией.

*Таблица 5*

Пример заполнения таблицы для оценки текущего позиционирования

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Текущее восприятие товара компании** | **Текущее восприятие товара конкурента №1** | **Текущее восприятие товара конкурента №2** | **Текущее восприятие товара конкурента №3** |
| современный | традиционный | известный | эксперт |
| модный | известный | широко рекламируемый | высокое качество |
| молодой | широко рекламируемый | рекомендуемый экспертами | дорогой |
| простой | рекомендуемый специалистами | качественный | рекомендуемый экспертами |
| дешевый | качественный | безопасный | инновационный |
| динамичный | семейный | инновационный | зарубежный |
| Современный продукт без лишних функций для молодого поколения по доступной цене | Известный рекомендуемый бренд для всей семьи | Инновационный известный бренд, рекомендуемый экспертами | Инновационный импортный бренд эксперт |

Таким образом, проводится аналитика и получаются исходные тезисы позиционирования.

1. Разработка и тестирование возможных концепций позиционирования товара

Выявленные и подходящие концепции следует оценить по ряду критериев: отношение потребителей к основной идее; запоминаемость; однозначность тезисов; актуальность в долгосрочном аспекте; уникальность и конкурентное отличие; отражение ключевых характеристик продукта и соответствие потребностям целевой аудитории.

*Таблица 6*

Оценка вариантов стратегии позиционирования товара

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Концепция позиционирования** | **Доверие** | **Однозначность** | **Долгосрочность** | **Уникальность** | **Запоминаемость** | **Отражает свойства продукта** | **Соответствует потребностям ЦА** | **Суммарный балл** |
| П–№1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 12 |
| П–№2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 16 |
| П–№3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 15 |

Оценка концепций в идеале совершается с привлечением целевой аудитории. Каждый параметр необходимо оценить по 3–х бальной шкале. Среди вариантов, набравших наибольшее количество баллов, выбирается одна. Данные стратегии являются наиболее эффективными.

1. Формулировка и написание стратегии позиционирования.

После стадии отбора, самая подходящая и эффективная концепция превращается в полноценную стратегию представляет собой документ, на который будет ориентироваться сотрудники отдела маркетинга и связанные с ним структуры. Все ключевые маркетинговые события и решения отныне не должны противоречить утвержденной концепции, а напротив, должны быть ориентированы на формирование нужного образа в сознании целевой аудитории путем соответствующих аргументов и создания ассоциативных связей.

Каждая стратегия позиционирования товара включает в себя четыре пункта:

* описание целевой аудитории по всем критериям сегментирования рынка;
* описание ключевых точек дифференциации продукта;
* аргументы, подтверждающие наличие у товара точек дифференциации;
* краткая формулировка концепции позиционирования одним предложением.

*Таблица 7*

Стратегия позиционирования товара

|  |  |
| --- | --- |
| **Раздел стратегии** | **Описание** |
| 1. Целевая аудитория | Подробная характеристика представителя вашей  целевой аудитории |
| 1.1 Географические критерии | Регион, район, город проживания. |
| 1.2 Социально–демографические | Пол, возраст, семейное положение, род деятельности, доход и т.п. |
| 1.3 Поведенческие | Характерная модель потребительского поведения:   * факторы, влияющие на покупку; * когда совершает покупку; * как выбирает; * частота покупок; * где покупает и т.п. |
| 1.4 Психографические | * Ценности и убеждения * склад характера * конформизм и зависимость от социальных норм или шаблонов |
| 1. Точки дифференциации | Основные отличительные особенности вашего продукта по степени важности, используя выражение «в отличие от всех товаров, наш продукт: …» |
| 1. Аргументация (или причины верить) | Для каждой точки дифференциации придумайте аргумент, который убедит ЦА в ее обоснованности и реалистичности |
| 1. Суть в 1 предложении | Сформулированное позиционирование продукта одним предложением |

Результатом нашей работы будет служить структурированная и логичная стратегия, отражающая основные идеи и преимущества нашего товара или компании для конкретной целевой аудитории.

1. Контроль конкурентоспособности утвержденной стратегии в перспективе.

Критерии успешного позиционирования.

Любая концепция позиционирования бренда должна быть проверена на соответствие минимум шести критериям (рис.8).

Рис. 4. Обязательные критерии для контроля конкурентоспособности стратегии позиционирования

Раскроим их [4].

Во-первых, позиционирование должно отражать желаемую, а не фактическую позицию бренда на рынке. Желаемая позиция на рынке – положение, которое обеспечит максимальную выручку и оптимальное соотношение прибыли и расходов в условиях существующей конкуренции.

Во-вторых, разработка собственного позиционирования должна строиться с учетом представления ЦА о других игроках рынка, чтобы сформулировать в результате более выгодное предложение от лица компании, отличное от конкурентов, и которое точно дифференцирует собственный продукт.

В-третьих, позиционирование продукции должно строиться на важных потребителю свойствах и умножать ценность товара или компании. В противном случае, даже донесенное позиционирование товара не принесет ожидаемого уровня продаж, поскольку потребитель будет знать о продукте то, что хочет компания, но не будет совершать выбор в пользу товара компании из–за противоречия собственным интересам.

В-четвертых, позиционирование должно быть рассчитано на долгосрочную перспективу, поскольку это­ длительный и сложный процесс. Характеристики товара, являющиеся основой позиционирования, должны оставаться актуальными на протяжении 2-3 лет, что очень сложно в условиях бурного развития технологий и потребности общества в инновациях каждый сезон.

В-пятых, позиционирование фирмы должно быть единым в каждом элементе комплекса маркетинга товара, то есть одинаково отражаться в продвижении, в характеристиках продукта, в ценообразовании и местах сбыта.

И, в-шестых, позиционирование продукта компании должно быть внятным, однозначным и понятным для целевой аудитории.

Таким образом, важность позиционирования для фирмы выражена в том, что она помогает объяснить потребителю: для кого предназначен товар компании и какие потребности способен удовлетворить; в чем его отличие от себе подобных, при каких условиях потребитель может им воспользоваться и каковы его выгоды. Без позиционирования товар компании не будет иметь сформулированных отличительных свойств, и потребитель идентифицирует его как «один из», отложив его в темные уголки своей памяти или просто не обратит внимание. Сегодня потребитель не обязан запоминать наш товар, в своем выборе он движется по пути наименьшего сопротивления и обращает внимание только на яркие, четкие, однозначные заявления, поскольку они за несколько секунд помогают определить характеристики продукта.

## 2.2 Современные методы позиционирования торговой компании на рынке B2C

Для выявления ниши позиционирования новой марки необходимо рассмотреть существующий в сознании представителей целевой группы образ категории в целом и выявить дифференцирующие аспекты образа нового продуктового предложения на всех возможных уровнях позиционирования в рамках технологии 5LP. Она разработана специалистами исследовательской компании «COMCON-SPb» Е. Громовой и М. Герасимовой на основе богатого эмпирического материала и активно применяется ведущими рекламными агентствами при создании собственных концепций.

Технология предполагает прохождение пяти уровней позиционирования бренда. [5]

1. Атрибутивный – для кого предназначен продукт.
2. Рациональный – что это за продукт, его преимущества, уникальные особенности: вкус, состав, технологии и т. п.
3. Функциональный – как использовать этот продукт, ситуации потребления.
4. Эмоциональный – почему потребители хотят получить этот продукт, создаваемое настроение.
5. Ценностный – зачем он необходим, ценности потребителя в зависимости от того психотипа, к которому он относится, воплощаемые с помощью продукта.

Такого рода данные позволяют проанализировать и сравнить существующий в сознании представителей целевой группы образ изучаемой категории продукта и нового предложения на всех пяти уровнях, если рассматривать восприятие позиционирования этих продуктов представителями целевой группы.

Устоявшимися методами позиционирования считаются методики определение точек дифференциации (= точки позиционирования) и построения карт восприятия.

1. Точки дифференциации.

Когда вы входите на пустой рынок, все выглядит просто: можно сказать, «мы первые, мы лучшие, мы самые, мы единственные». Зрелые рынки характеризуются низкими темпами прироста, но большой емкостью. Подобные рынки прибыльны, а потому обладают высоко-конкурентной средой. На таких рынках существуют компании, которые уже говорят «мы первые и лучшие»; в таких отраслях обычно заняты все рыночные ниши и требуется приложить немало усилий, чтобы найти конкурентоспособное позиционирование для нового продукта.

Точки дифференциации (= точки позиционирования) помогают взглянуть на рынок с разных ракурсов и найти свободные ниши с помощью следующих действий.

*№1: Новая суб–категория*

Первая возможная точка дифференциации заключается в создании новой суб–категории на рынке, которая будет представлена только вашим товаром. В таком случае конкурентов не остается, поскольку суб-категория является очень узкоспециализированный. Для ее выявления анализируются текущие недостатки в решении главной потребности покупателя и формулируются абсолютно новые свойства товара или улучшения, которые позволят выделит наш продукт в иную рыночную категорию. Далее каждое такое улучшение оценивается исходя из привлекательности для ЦА. И если концепция в теории может быть привлекательной – это возможная точка дифференциации.

*Таблица 8*

Вариант создания новой субкатегории на рынке

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Варианты улучшения товарной категории** | **Как это может звучать? В1** | **Как это может звучать? В2** | **Может ли являться точкой дифференциации?** |
| Улучшение 1 | Первый в … | Не просто (товарная категория), а (улучшенная товарная категория) | Да/нет |
| Улучшение 2 | Первый в … | Не просто (товарная категория), а (улучшенная товарная категория) | Да/нет |
| Пример: фитнес–клуб | Первый фитнес–клуб исключительно для женщин | Не просто фитнес–клуб для женщин, а центр женского здоровья, красоты и стройности | да |

Таким образом, можно выявить неочевидные решения в виде создания нового формата предоставления базовой и понятной всем услуги, которое и будет новой суб-категорий без конкурентов.

*№2: Лидерство в решении проблемы*

Второй возможной точкой дифференциации может стать лидерство в решении ключевой проблемы потребителя. Для оценки этой возможности перечислите все проблемы вашего целевого рынка, а после задайте себе 3 вопроса.

Рис. 5. Вопросы для оценки возможности стать лидером в решении ключевой проблемы

Оформляются и формулируются ответы в виде проблем в общей таблице.

*Таблица 9*

Вариант решения потребностей потенциальных клиентов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Потребности и  проблемы ЦА** | **Решают ли эту  проблему текущие  игроки рынка?** | **Возможно лидерство в решении  проблемы?** | **Может ли быть  точкой  дифференциации?** |
| Проблема 1 | Да/нет | Да/нет | Да/нет |
| Проблема 2 | Да/нет | Да/нет | Да/нет |
| Проблема 3 | Да/нет | Да/нет | Да/нет |

Если лидерство реально, возможно и привлекательно – это возможная точка дифференциации для вашего продуктового решения или компании.

*№3: Отличительные характеристики*

Отличительные свойства вашего товара в числе прочих являются примером точки дифференциации. Перечислите все возможные свойства, по которым ваш продукт отличается от конкурентов и оцените привлекательность каждой найденной особенности:

*Таблица 10*

Вариант позиционирования по отличительным характеристикам

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Уникальные свойства продукта** | **Обладают ли ценностью для ЦА?** | **Точки дифференциации** |
| свойство 1 | да | + |
| свойство 2 | нет | – |
| свойство 3 | нет | – |

*№4: Противопоставление конкуренту*

В случае, когда нет необходимости противопоставлять себя остальным игрокам – у компании один конкурент, рыночная доля которого является привлекательной, тогда все действия, описанные в пункте 3, необходимо провести только в отношении одного игрока.

*Таблица 11*

Вариант противопоставления конкретному конкуренту

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Свойства и восприятие одного  конкурента** | **Противоположность** | **Привлекательно для ЦА?** | **Может являться  точкой  дифференциации?** |
| восприятие 1 |  | да/нет | да/нет |
| восприятие 2 |  | да/нет | да/нет |
| свойство 1 |  | да/нет | да/нет |
| свойство 2 |  | да/нет | да/нет |
| сезонные распродажи | регулярные акции с подарками | да | + |
| широкий ассортимент | скудный ассортимент | нет | – |
| серьезный | развлекательный | да | + |

Следующим методом позиционирования является построение концепции с помощью карт восприятия.

1. Карты восприятия

Построение данных карт происходит после того, как были идентифицированы и сформулированы все возможные точки дифференциации.

Карта позиционирования или точнее карта восприятия (с англ. perceptual map) – удобный способ визуализации понимания целевой аудиторией ключевых атрибутов продуктов на рынке. Маркетологи используют их для визуального отражения потребительского восприятия товаров-конкурентов, а также для того, чтобы, опираясь на фактическое положение дел, сформулировать оптимальную и верную траекторию развития позиционирования и составить план действий по достижению стратегии позиционирования товара.

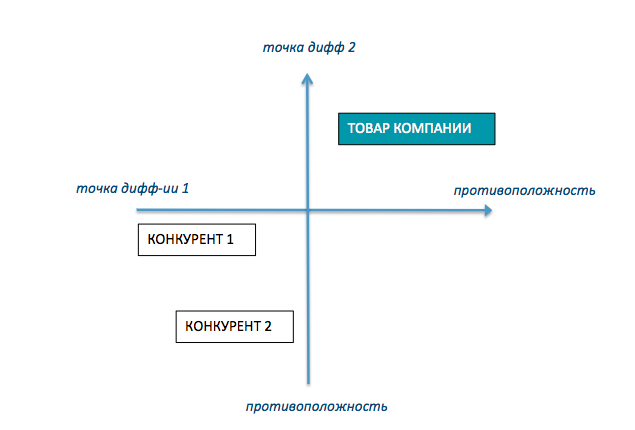


Рис. 6. Вариант позиционирования на основе восприятия

Они позволяют наглядно представить сегментацию рынка по двум основным параметрам и найти нишу, в котором ваш продукт будет единственным или лучшим вариантом.

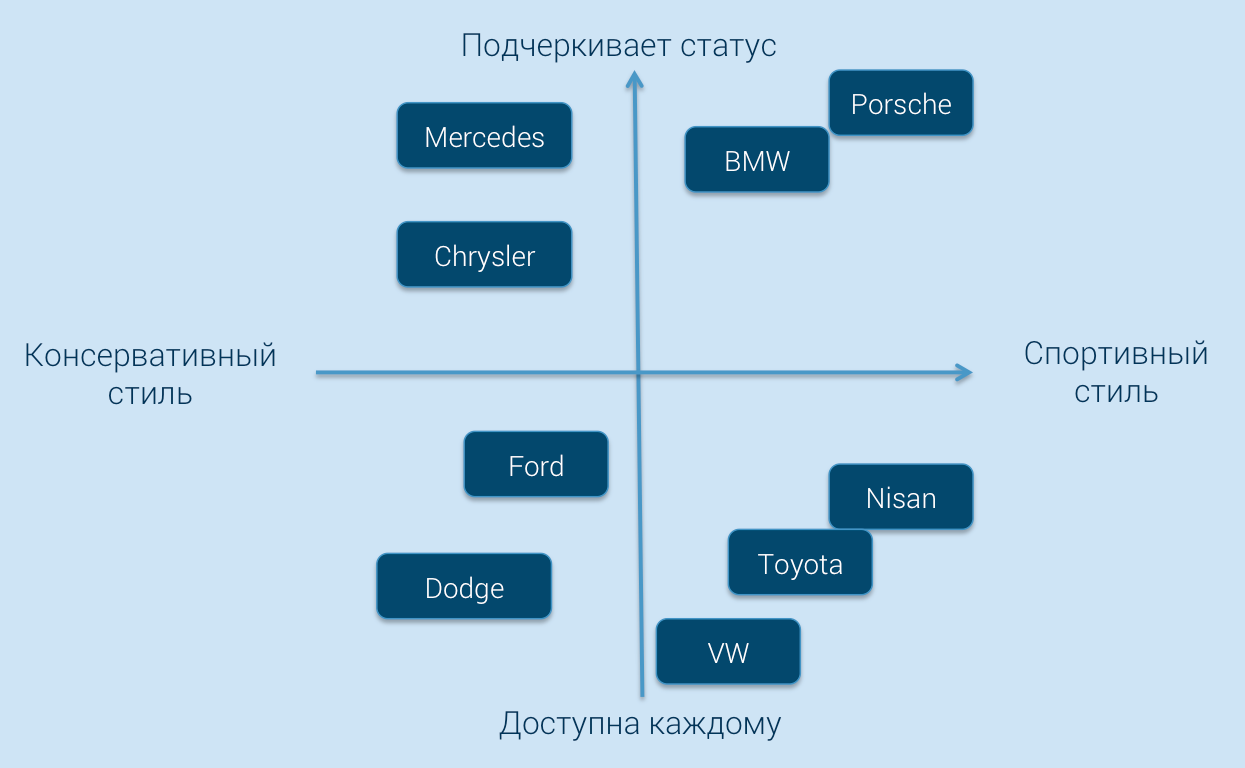


Рис. 7. Пример составленного позиционирования карты восприятия

Таким образом, из всего многообразия подходов и методов следует выбрать подходящие, провести аналитику и на основе полученных сведений сформулировать наиболее эффективную концепцию позиционирования, а после превратить их в полноценную стратегию, оформленную в простом и понятном формате. Стратегия позиционирования представляет собой документ, на который вы будете ориентироваться при разработке маркетингового плана для продвижения своего товара. Все маркетинговые действия не должны противоречить утвержденной стратегии позиционирования, а напротив, должны быть направлены на создание нужного образа, с нужными аргументами для выбранной целевой аудитории.

## Методические подходы к оценке эффективности стратегии позиционирования

После создания концепции позиционирования необходимо составит четкий план управления и контроля: проводить мониторинг того, насколько близко к разработанной концепции воспринимают товар потребители; и затем составлять план корректирующих действий, чтобы желаемое позиционирование продукта стало реальным и прочно укрепилось в сознании целевых клиентов.

Стратегия эффективного позиционирования.

Эксперт в области позиционирования Грахам Дж. Хулей считает, что для эффективного позиционирования должны выполняться четыре главных условия [8].

1. Компания должна ясно определить и описать целевой рынок и покупателя. Зафиксировано, что одна и та же позиция на рынке может рассматриваться по–разному различными покупателями, поэтому важно, чтобы воздействие позиционирования на все целевые аудитории было понятным и предвиделось воздействие на нецелевые сегменты.
2. Подобным образом выгоды, на которых строится позиционирование, должны иметь значение для целевой аудитории. Так позиционирование низких цен, предложенное нечувствительному к ценам сегменту, однозначно не имеет смысла. Выгоды или свойства, на которых строится позиционирование, должны быть притягательными для целевых потребителей.
3. Позиционирование должно базироваться на действительной силе компании и/или ее торговой марки. В идеале, сильные стороны или их комбинация должны быть уникальными для компании. Нацеленность на наиболее эффективное использование активов компанией создает конкурентную позицию, которая гарантирует наибольшую устойчивость и защищенность от опасных атак конкурентов.
4. Наконец, позиции должны обладать коммуникабельностью, давать возможность контакта с целевым рынком. Это обычно означает, что они должны быть простыми и незамысловатыми, передаваться посредством интересной имиджевой рекламы или других средств коммуникаций.

Поскольку позиционирование начинается с выбора критериев, то используются разнообразные метрики, позволяющие оценить преимущества и выгоды для потребителей. Это могут быть потребительские признаки товара, его отличительные особенности по отношению к определенному товару–конкуренту, преимущества, предлагаемые товаром и пр.

Так, например, Ф. Котлер [9] выделяет семь критериев для позиционирования товара:

1) важность, т.е. значимость для потребителя;

2) неповторимость, т.е. уникальность по сравнению с товарами конкурентов;

3) превосходство по отношению к товарам–конкурентам;

4) доступность приобретения;

5) преимущества первого хода, затрудняющее быстрое копирование;

6) приемлемость, т.е. возможность оплатить;

7) рентабельность, т.е. экономическая выгода.

Важным индикатором эффективности стратегии позиционирования является оценка будущей реакции рынка на разрабатываемую маркетинговую программу или оценка результатов реализуемой программы. Данный метод предполагает определение целевого рынка, оценку восприятия потребителями образа товара, а также анализ потребностей и предпочтений целевой аудитории. Критерием оценки стратегии позиционирования продукта является уникальный и позитивный образ компании и ее продуктов в сознании потребителей. Однако, это не всегда влияет на такие показатели как объем продаж, доля рынка, прибыль, динамика роста. Поэтому среди методик оценки позиционирования инновационного продукта на рынке можно выделить два блока (рис.12):

– качественные методы;

– количественные методы.

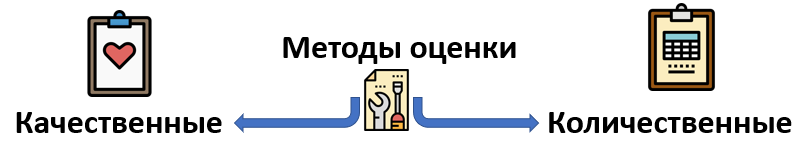


Рис. 8. Методы оценки

В целом, качественные методы оценки стратегии позиционирования инновационного продукта можно разделить на два блока:

– исследования потребителей;

– исследование конкурентов.

Основным элементом исследования потребителей является фокус–группы и проективные методики, нацеленные на считывание эмоционального восприятия объектов [12], в нашем случае – реализованной стратегии позиционирования в виде продукта, визуальной составляющей бренда или дизайна, слоганов, цветовой палитры, ассоциаций и тд. Основным показателем является изменение объема продаж, а также учет факторов на него влияющих.

Что касается исследования конкурентов, необходимо оценить их количество, долю рынка, а также степень потребительской приверженности путем конкурентного анализа.

Проведение конкурентного анализа в своей структуре имеет следующие этапы:

1. Выбрать 4-5 организаций (конкурентов), имеющих наибольшие доли рынка в этом же целевом сегменте.
2. Выбрать 6-7 критериев, по которым будут оцениваться конкуренты.
3. По выбранным критериям оценить и взвесить конкурентов в баллах.
4. Выбираются критерии, по которым оцениваемая организация лидирует, т.е. выбираем ее конкурентные преимущества.
5. Далее оцениваем выбранные конкурентные преимущества на соответствие выбранным атрибутам позиционирования, его характеристикам: ставим 0,1 – если не соответствует действительности вообще, 1 – если соответствует полностью. 0,1 – 1,0 – промежуточные значения. Если не упоминается вообще, то ставим 1.
6. По такой схеме оценивается каждое из конкурентных преимуществ – а5, , аn…

Оценка эффективности (Э):

Э = a1\*a2\*a3\*a4\*a5 ... an \* 100%.

К количественным методам оценки эффективности стратегии позиционирования относятся методы сбора статистических данных [13] о состоянии рынка и их анализ. Однако, существуют определенные сложности при оценке эффективности маркетинговых мероприятий из–за сложностей при сборе данных для расчета, а также при просчете долгосрочного эффекта. Однако, среди показателей оценки эффективности стратегии позиционирования продукта на рынке можно выделить следующие:

* уровень и стоимости торговой марки;
* изменение доли рынка;
* динамика объема продаж;
* динамика прибыли и ее объем;
* изменение капитализации прибыли.

В целом проблема определения экономического эффекта и оценки наиболее предпочтительных вариантов реализации стратегии позиционирования требует, с одной стороны, превышения конечных результатов от их использования над затратами на разработку и исполнение, а с другой – сопоставления полученных при этом результатов с результатами от применения других новшеств и усовершенствований в бизнес–среде организации (повышение эффективности менеджмента, оптимизация издержек и т.п.) или же позитивных изменениях экономического климата в целом, что и обеспечило прирост заявленных выше показателей.

Таким образом, важно регулярно проводить мониторинг восприятия вашего продукта потребителями рынка, следить за показателями вашего бизнеса и корректировать маркетинговые мероприятия для достижения четкого позиционирования товара в отрасли. В долгосрочном периоде успешные концепции будут все равно скопированы, поэтому сразу планируйте изменения или новые стратегии, которые позволят быть вам на шаг впереди от ключевых конкурентов. Стратегия позиционирования объединяет элементы маркетинговой программы в координированный план действий, направленный на достижение цели (целей) позиционирования. Процесс разработки стратегии позиционирования предполагает такие действия как составление плана маркетинговых мероприятий и постановку целей для каждого элемента маркетинговой программы (стратегий предложения, распределения, продвижения и ценообразования), составление бюджета как для каждого элемента маркетинговой программы, так и для программы в целом. В конце концов, выбор стратегии позиционирования основывается на субъективных суждениях и опыте руководства, методе «проб и ошибок», маркетинговых исследованиях.

# 3 Пути совершенствования стратегии позиционирования торговой сети



## Анализ рыночного положения (компании) на российском рынке B2C

Сеть гипермаркетов Hoff – это одна из крупнейших российских и динамично развивающихся мебельных сетей. Имя бренда расшифровывается как «Home of furnishing», что в дословном переводе означает «Дом для создания интерьера». Это единственная российская сеть мебели и аксессуаров для дома, работающая в формате гипермаркета.

В России Hoff активно открывается в городах с населением до 1 млн человек. 50% доходов приносит Москва. На втором месте в структуре выручки Санкт–Петербург, на третьем южные регионы, где развивается туризм и интенсивно обновляется жилой фонд. В Краснодаре находятся целых 3 гипермаркета, и они очень хорошо работают. Это был первый региональный город, где было открыто сразу 2 магазина, поскольку емкость рынка позволяет.

Сеть насчитывает 38 магазинов в России, из них 27 гипермаркетов, 9 точек формата Hoff Home и 2 Hoff Mini. Более 3600 сотрудников, более 12 миллионов посетителей ежегодно. А посещаемость сайта www.hoff.ru составляет более 13,5 миллионов уникальных посетителей в год.

*Форматы.*

1. Hoff mini. Мини-формат гипермаркета Hoff. Общая площадь Hoff mini: 1000–1500 м². В Hoff mini вы можете приобрести самые популярные модели мебели, представленные в торговом зале. Если вы хотите ознакомиться с более широким ассортиментом, то в магазинах Hoff mini есть зона онлайн-заказа с открытым доступом для посетителей на сайт hoff.ru/. Наши продавцы–консультанты помогут вам найти интересующую мебель, представленную в торговом зале, на сайте. Выбирайте, сравнивайте и заказывайте любые товары из ассортимента Hoff, не выходя из Hoff mini. [15]



Рис. 9. Логотип формата

1. Hoff home – уменьшенный формат гипермаркета Hoff. Общая площадь Hoff Home: 1500–2000 м². В Hoff Home представлен широкий ассортимент товаров для дома, которые позволят вам создать уютный и современный интерьер. Посуда, текстиль, шторы, освещение, ковры, декор и многое другое вы можете найти в торговом зале. Если вы хотите ознакомиться с более широким ассортиментом, то в магазинах Hoff Home есть зона онлайн–заказа с открытым доступом для посетителей на сайт hoff.ru/. Наши продавцы–консультанты помогут вам найти интересующие товары для дома, представленные в торговом зале, и мебель – на сайте. Выбирайте, сравнивайте и заказывайте любые товары из ассортимента Hoff, не выходя из Hoff Home. [15]



Рис. 10. Логотип формата Hoff home

Данные гипермаркеты имеют уникальный для российского рынка формат – «Все в одном месте», предлагая комплексные интерьерные решения на основе широкого мультибрендового ассортимента.

*Финансовая составляющая.*

Количество магазинов – 38.

Выручка – 35 млрд. рублей в 2018 году (ожидаемая) [10].

Общая площадь гипермаркетов сети – более 300 000 м².

Персонал – 3600 сотрудников.

Посещение оффлайн – более 12 миллионов человек.

Посещаемость сайта – более 13,5 миллионов уникальных посетителей в год.

В 2015 году Hoff вырос на 10 процентов по like-for-like (показатель роста сети по сравнению с предыдущим периодом, исключая показатели открытых магазинов), в 2016 году – на 18 процентов.

Ключевые показатели 2017 года:

1. Продажи выросли на 43.4% и достигли 26.2 млрд. руб.;
2. При этом продажи в сопоставимых магазинах (like-for-like) выросли на 13.8%;
3. Продажи через Интернет выросли на 54% и составили 3.7 млрд руб., достигнув 14% от общих продаж;
4. Количество посетителей магазинов составило более 12 млн человек;
5. Открыто 11 новых магазинов: 7 гипермаркетов (2 в Москве, 2 в Санкт–Петербурге, по одному в Тюмени, Оренбурге и Сочи), а также 4 магазина Hoff Home (3 в Москве и 1 в Краснодаре) общей площадью более 59 000 кв.м.;
6. Количество участников программы лояльности Hoff бонус по итогам года составило более 1,9 млн. человек.

По данным операционных результатов сети гипермаркетов мебели и товаров для дома «Hoff» за 1-е полугодие 2018 года выручка увеличилась на 37% и достигли 14,9 млрд руб. При этом продажи в сопоставимых магазинах (like-for-like) выросли на 16,8%. Продажи через интернет выросли на 59,1% и составили 2,4 млрд руб., достигнув 16,1% от общих продаж. За отчетный период открыто 4 новых магазина: 3 гипермаркета (в Москве, Белгороде и Новороссийске), а также 1 магазин Hoff Home в Воронеже. Количество участников программы Hoff бонус достигло 2,5 млн человек.

По итогам 2018 года компания ожидает выручку на уровне 35 млрд руб. (в том числе 5,5 млрд руб. от онлайн–продаж) и долю компании 4% на рынке.

*Конкурентные преимущества.*

В 2017 году компания нарастила выручку на рекордные для себя 43,4%. По словам основателя сети Михаила Кучмента [10] причин такой динамики несколько.

Первая и главная – интенсивное развитие в последние пару лет. В этот период компания открыла 11 новых точек, в том числе магазины товаров для дома и интерьера «Hoff Home» и магазины небольшого формата «Hoff Mini».

Вторая важная причина органическое развитие уже работающих точек.

Третий и самый перспективный фактор роста – цифровая трансформация компании через стабильное увеличение интернет-продаж: с 1,8 млрд руб. в 2015 году до 3,7 млрд руб., или 14% всей выручки, по итогам 2017-го. По словам Кучмента, в этом году показатель уже достиг 20% в структуре доходов. Компания занимает около 0,5% всего рынка интернет-торговли в России (1,04 трлн руб. по итогам 2017 года, по данным АКИТ) [17].

Четвертая причина – высокая степень локализации ассортимента.

У сети и до кризисного 2014 года доля российских контрагентов была выше, чем в среднем по рынку, 70 против 50%, но в рамках импортозамещения показатель вырос до 90% в мебели, в товарах для дома – 60%. Обеспечение поставщикам необходимых объемов сбыта позволяет получать лучшие условия сотрудничества.

Пятый фактор – партнерские отношения с контрагентами, построенные на взаимной выгоде и совместном разделении рисков.

Шестой фактор – гибкость. К примеру, как любая большая корпорация, IKEA менее мобильна и гибка. В частности, IKEA начала онлайн-продажи только в апреле 2017 года, а Hoff запустили онлайн–продажи с 2011 года. Если IKEA решит развивать любой новый продукт, им понадобится около двух лет, а для Hoff компании цикл разработки продукта займет более короткий срок – около шести месяцев.

Курс на импортозамещение оказал позитивное влияние и на систему контроля качества: недостатки производителей Hoff выявляет не при поступлении импортных товаров в распределительные центры, а на стадии выпуска с фабрик-партнеров. Также цикл поставки стал короче. Сейчас заказ может быть выполнен за две–три недели, а поставка с европейских или азиатских фабрик – до полугода.

Параллельно компания перешла на новую модель взаимодействия с арендодателями (собственных площадей под магазины у сети нет). Раньше Hoff платила девелоперам за аренду в торговых центрах, а с 2014 года договаривается за процент от оборота и разделяет риски.

Преимущество Hoff перед лидером рынка шведской IKEA бизнесмен в максимальной адаптации компании к потребностям российского рынка, что позволяет им быть гибкими в изменениях рыночной среды и фокусироваться на разработке продукта как главной компетенции. Важный показатель, по которому IKEA вдвое превосходит Hoff в России, выручка с 1 кв. м торговой площади: 331 тыс. против 156 тыс. руб. в год.

*Корпоративная культура.*

Руководство отмечает важность того, чтобы сотрудники принимали ценности компании и были ориентированы на достижение общего результата; а также умения выстраивать отношения как с клиентами, так и внутри команды.

Выделяются следующие принципы взаимодействия компании и сотрудников:

1. Демократичный и дружелюбный стиль общения между сотрудниками.
2. Уважительное отношение и внимание к каждому сотруднику.
3. Открытость в предоставлении информации.
4. Прозрачность и согласованность целей.
5. Совместная работа магазинов и центрального офиса над достижением общих целей.
6. Надежность компании, как работодателя.

*Тенденции и прогнозирование.*

По материалам бизнес-конгресса DIY&Household Retail Russia 2017 [11], аналитики среди основных причин роста крупных DIY ритейлеров называют финансовое обеспечение компаний, увеличение доли омниканальности, возрастающую роль интернет–продаж, сервисной составляющая и выигрышная ассортиментно-ценовая политика, а ключевой идеей роста – грамотная ассортиментно-ценовая политика в сочетании с высокой адаптивностью к изменениям рынка.

Компания Hoff продолжила увеличивать долю рынка в 2018 году как за счет активной экспансии, так и за счет развития эксклюзивного ассортимента, улучшения сервиса, повышения операционной эффективности и внедрения передовых технологий в систему продаж. Будущее бизнеса по заявлениям вице президнта Михаила Кучмента видится в масштабировании омниканальной бизнес–модели и создании экосистемы из таких направлений, как дизайн, ремонт и комплекс сервисных услуг.

По итогам 2018 года Кучмент ожидает выручку на уровне 35 млрд руб. (в том числе 5,5 млрд руб. от онлайн–продаж) и долю компании 4% на рынке. Компания нацелена на долю не менее 10% с оборотом 100 млрд рублей благодаря развитию онлайн-направления, расширения ассортимента и новых форматов. [10]

Роль гипермаркетов будет ослабевать, но актуальности своей не потеряет. Увеличивается доля интернет продаж и омниканальности в компаниях. Все больше сети говорят о возможности размещать усечённую товарную матрицу в магазинах «у дома» и смотрят в сторону проектов малого формата. Крупные сети продолжат рост, в основном, за счет своих финансовых возможностей. Небольшие сети будут покидать рынок, в связи с жесткими условиями ценовой конкуренции и отсутствием устойчивого финансового обеспечения.

*Аналитика.*

SWOT-анализ – один из самых эффективных инструментов в стратегическом менеджменте и маркетинге. Сущность его заключается в анализе внутренних и внешних факторов компании, оценке рисков и конкурентоспособности товара в отрасли.

*Таблица 12*

SWOT-анализ Hoff

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные стороны** | **Слабые стороны** |
| Широта и высокая степень локализованности ассортимента | Пересечение с главным конкурентом по покупателям в показателе 80% |
| Полная оцифровка всего ассортимента в видео фото и описания на сайте и мобильном приложении | Рост числа отрицательных отзывов в каналах для обратной связи |
| Узнаваемый бренд | Сложность в привлечении высококвалифицированного персонала |
| Гибкость менеджмента компании | Ориентация в мебели на «эконом-сегмент», «средний и средний плюс» |
| Ориентированность на российского потребителя и глубокое понимание потребности |  |
| Быстрота претворения идей в продукты |  |
| Развитая политика акций к праздникам |  |
| Доставка, возможность самовывоза и отправление в регионы, даже где не присутствует точки сети |  |
| Бонусная накопительная система для лояльных покупателей (до 50% от суммы покупки бонусами) |  |
| Возможность кредитования |  |
| Активная коммуникация с потребителем в социальных сетях |  |
| **Возможности** | **Угрозы** |
| Рост онлайн-продаж | Рост издержек из-за повышения арендных ставок и НДС |
| Оценка менеджмента компании на международных конкурсах | Отсутствие подходящих арендных площадей |
| Диджитализация и повышенный интерес потребителя к многоканальному формату торговли | Консолидация ритейла в области DIY |
| Расширение сети на рамки СНГ | Падение темпов роста |
| Открытие дизайн-студии | Падение платежеспособности населения |
| Развитие СТМ | Обострение конкуренции с IKEA |
| Короткое логистическое плечо |  |

Для сравнения приведем анализ ближайшего конкурента – IKEA.

*Таблица 13*

SWOT-анализ IKEA.

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные стороны** | **Слабые стороны** |
| Знание клиентов | Негативное общественное мнение |
| Постоянное использование инноваций для снижения затрат | Снижающееся качество |
| Интеграция сети поставок | Продуктовые стандарты |
| Репутация бренда и присутствие на рынке |  |
| Диверсифицированный продуктовый портфель |  |
| **Возможности** | **Угрозы** |
| Дальнейшее распространение в страны с развивающейся экономикой | Рост конкуренции |
| Рост онлайн продаж | Рост средних потребительских доходов |
| Экспансия на растущий продуктовый рынок |  |
| Дальнейшее распространение в страны с развивающейся экономикой |  |

PEST анализ – простой и удобный метод для анализа макросреды (внешней среды) предприятия. Методика PEST анализа часто используется для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли, а результаты PEST анализа можно использовать для определения списка угроз и возможностей при составлении SWOT анализа компании. PEST анализ является инструментом долгосрочного стратегического планирования и составляется на 3-5 лет вперед, с ежегодным обновлением данных. Может быть выполнен в виде матрицы из 4 квадрантов (см. таблицу 10) или в табличной форме.

*Таблица 14*

PEST-анализ

|  |  |
| --- | --- |
| **Политические факторы** | **Экономические** |
| Изменение налогового законодательства | Поддержка отечественных производителей с помощью субсидий и льгот |
| Усиление давления на бизнес | Повышение платежеспособности населения |
| Повышение пенсионного возраста | Снижение кредитных ставок в банках |
| Кадровые перестановки в регионах | Ужесточение конкуренции |
| **Социальные** | **Технологические** |
| Обострение социального неравенства | Освоение новых технологий ритейла |
| Увеличение числа высококвалифицированных работников | Повышение доли онлайн-заказов в структуре продаж |
| Изменение вкусов и предпочтений аудитории | Появление на рынке новых инновационных продуктов конкурентов |

В силу вышесказанного можно сделать вывод, что оптимальным вариантом поведения компании для достижения эффективного долгосрочного функционирования и успешного развития является уделение повышенного внимание осуществлению анализа внешнего и внутреннего окружения. Это подразумевает проведение комплексного анализа, который может быть проведен с использованием вышеперечисленных методик, который дает достаточно ясное и объективное представление о конкурентном положении компании. Только при этом условии можно рассчитывать на эффективность принимаемых стратегических и оперативных управленческих решений.

## Анализ маркетинговых проблем компании «Hoff»

Компания Hoff – это лидирующий российский ритейлер в сегменте мебели и товаров для дома. Это 36 магазинов по России общей площадью более 300 тыс. м кв., интернет-магазин, охватывающий всю территорию страны, и годовой оборот в размере 35 млрд. руб. в 2018 году, более 5 млрд. руб. из которых – в канале онлайн-продаж.

*Аналитика по базовым 4P.*

1. Ценовая политика.

Цена является приоритетным направлением внимания для компании, поскольку экономическая ситуация в нашей стране лучше не становится и население очень чувствительно к любой его динамике. Особенно после событий 2014 года, когда произошла девальвация рубля и крупные ритейлеры с поставками зарубежной мебели вынуждены были поднять цены. Hoff стремится сэкономить деньги потребителей путем максимальной локализации продаваемой продукции, за счет чего становится возможным оптимальное ценообразование, мало подверженное давлению внешних экономических и политических факторов; за счет оптимизации арендной платы путем договора с торговыми центрами на платежи в виде процента от оборота и за счет постоянного и растущего спроса на ассортимент со стороны клиента, что обеспечивает выгодные условия работы с партнерами – мебельными фабриками и производителями.

1. Товарная политика.

Hoff продаёт широкую линейку мебели в основном отечественных мебельных фабрик (90% ассортимента). Плотное сотрудничество с поставщиками обеспечивает максимальное соответствие ассортимента запросам российской аудитории. Помимо этого, осуществляется комплекс дополнительных услуг по обслуживанию клиентов. Быстрее происходит цикл разработки продукта за счет чего чаще обновляется модельный ряд. Каким образом?

«Мы помогаем поставщикам оптимизировать закупку, договариваясь с производителями ткани и ДСП, что фабрикам, которые придут к ним от нас, дадут хорошую цену (в корпусной мебели 50% себестоимости приходится на ДСП, в диванах 30% – на ткань). Это сильно улучшило нашу бизнес-модель – наши поставщики транслируют свою экономию в цены.» – комментирует данную ситуацию основатель Михаил Кучмент.

Компания полностью отвечает за качество и конкурентоспособность всего ассортимента, предназначенного для продажи через собственные гипермаркеты. Благодаря подобному подходу создаются необходимые условия для усиления позиций компании на рынках сбыта, обеспечивается долгосрочная рентабельность. В сферу ответственности компании входит также соблюдение экологической стратегии на всех стадиях собственной деятельности.

В предложении ритейлера доля эксклюзивной продукции около 50%. Hoff самостоятельно занимается разработкой продуктов и имеет сейчас большой портфель собственных торговых марок разных ценовых категорий, выполненных в едином стиле, но под разными марками, где было придумано самостоятельно все: от бренда до дизайна упаковки. Разработчики и дизайнеры мебели «Hoff», проанализировав условия жизни большинства людей, показывают, как можно рационально использовать каждый сантиметр имеющегося пространства. Изучение жизненных реалий помогает понять разработчикам, какой дизайн будет наилучшим образом отвечать потребностям покупателей. Анализ условий жизни людей даёт компании лучшее понимание их повседневных проблем и стимулирует к поиску функциональных решений, которые позволяют изменить к лучшему обстановку их жилища. В планах – создание собственной лаборатории дизайна Hoff.

В аспекте разработки новой категории по словам вице-президента М. Кучмента выстроена следующая логики:

«Идея всегда отстроена от запросов покупателей и от продукта, который можно улучшить – например, поменять механизм или цвет обивки – после чего его продажи сразу пойдут вверх. Наши категорийные менеджеры ездят по международным выставкам и набираются там разных идей. Если что-то понравилось, они думают, как это локализовать в России. Мы понимаем, что диван условно должен стоить в розницу 19 990 рублей, и тогда это будет хит продаж. И приходим к нашим поставщикам с предложением просчитать новую модель с такими вот параметрами. Если нас устраивают цена, качество и скорость – мы запускаем ее в производство. Через три месяца диван уже будет стоять в магазинах.» [10]

Индивидуальный подход к покупателям – заказ по каталогам мебельных компания и мебель из представленного ассортимента магазина по подходящим размерам, проектирование и измерение кухонных гарнитур, пошив штор, установка бытовой техники.

1. Сбытовая политика.

Ритейлер осуществляет сбыт продукции посредством сети в 38 магазинов в России, из них 27 гипермаркетов, 9 точек формата Hoff Home и 2 Hoff Mini. Более 3600 сотрудников, более 5 миллионов посетителей ежегодно. Все ресурсы Hoff ориентированы на один рынок, потому компания гораздо ближе к российскому потребителю, чем IKEA. Ассортимент шире и интереснее и представлен в разных ценовых категориях.

Доставка заказов по всей РФ и распределение по гипермаркетам производится из единого круглосуточного РЦ. Доставка за 1 день осуществляется По Москве, Санкт-Петербургу, Нижнему Новгороду, Самаре, Краснодару, Ростову-на-Дону, Воронежу, Екатеринбургу, Казани, Оренбургу и Тюмени. Тарифы на доставку в Hoff являются едиными для всех товаров, приобретенных в розничных магазинах Hoff и в Интернет-магазине. При наличии товара на складе доставка осуществляется в течение двух дней после покупки или в иные сроки, согласованные при покупке. Тарифы на доставку единые для физических и для юридических лиц. Товары для дома, заказанные в Интернет-магазине на сумму от 3990 рублей, доставляются бесплатно.

1. Коммуникационная политика.

Одновременно с удовлетворением целевой аудитории должны быть достигнуты высокая степень узнаваемости бренда, обеспечена высокая степень положительной ассоциации при упоминании бренда и большой объём лояльной публики.

Hoff, компания с многолетним опытом коммуникации, со своим покупателем использует все доступные средства масс медиа.

Каналы: пресса, телевидение, наружная реклама, каталоги, листовки в почтовых ящиках. Однако ключевую задачу по увеличению продаж в интернете решает именно контекстная реклама.

Использование нетрадиционных технологий в ритейле – Hoff запустит VR-технологии в своих магазинах. Компания намерена оцифровать планировку квартир в типовых домах самых популярных серий и свою продукцию, чтобы клиент с помощью очков VR смог увидеть, как выбранная им мебель будет смотреться в квартире, как ее можно грамотно расположить, скомбинировать между собой и т.д.

*Онлайн-направление маркетинга.*

Рассмотрим, какие цели определял для себя в текущем году отдел интернет-маркетинга компании.

Эффективное управление performance-маркетингом, которое в Hoff измеряется многими показателями, но основным является ДРР (доля рекламных расходов).

Увеличение конверсии внутри сайта. Рост трафика невозможен без работы над конверсией сайта. Если у вас плохо конвертируется корзина или не работает кнопка «купить» – все вложения в рекламные источники будут бесполезны. В отделе интернет-маркетинга есть продакт-менеджер, который исследует конверсию на сайте по воронке продаж и анализирует, какие изменения сделать в каталоге, корзине, карточках товара, на главной странице, чтобы конверсия в определённой товарной группе или типе страниц увеличилась.

Увеличение узнаваемости бренда онлайн. Hoff – это не просто рядовой магазин мебели, а известный российский бренд. Поэтому компания много инвестирует в имиджевую рекламу: медийные каналы, YouTube и другие.

Увеличение доли мультиканальных покупателей. Hoff – омниканальная компания, есть четыре точки входа клиентов в компанию: сеть розничных магазинов, интернет-магазин, мобильное приложение и возможность купить любой товар по телефону. Для компании важна оценка эффективности клиентов, которые пользуются несколькими каналами: нужно знать, сколько этих людей, как они себя ведут и как увеличивать их долю.

*Коммуникация и обратная связь с потребителем.*

№1: Сайт. На сайте компании Hoff легко найти, куда обратиться – вкладка «Напишите нам» на странице встречается три раза, телефон обозначен дважды – вверху и внизу страницы, не заметить их невозможно. На вопросы на сайте сотрудник отвечает через пару часов. Помимо электронной почты, покупатели могут позвонить в компанию, написать сообщение в Книге жалоб, оставить отзыв на сайтах или в соцсетях, кроме того, покупатели участвуют в опросах или даже напрямую общаться с представителями компании в точке продаж. Важную роль играет контент сайта – качественные фото и видео товаров. В электронном каталоге удобно ориентироваться благодаря расширенным параметрам поиска и подробным характеристикам каждого продукта. На сайте представлен широкий спектр действующих акций, привязанных к определенных датам, событиям, сезонности и категориям.

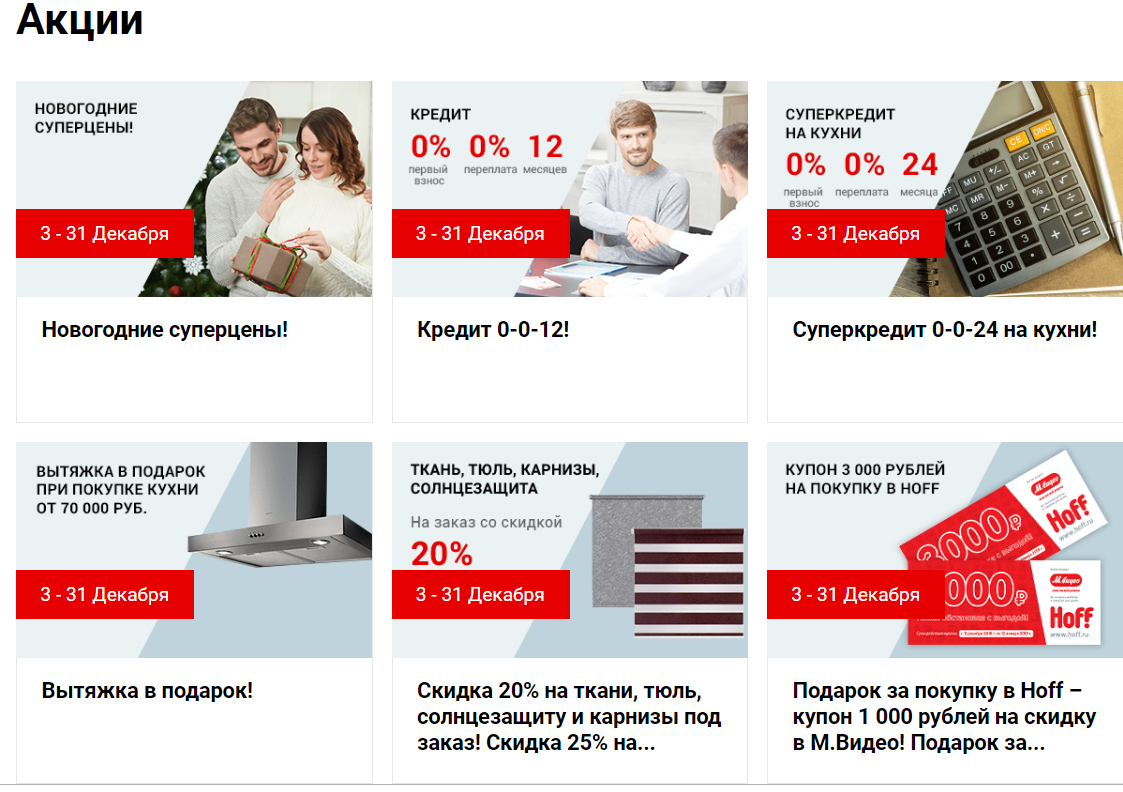


Рис. 11. Раздел акций на сайте

№2: Сайт. Мониторинг упоминаний в интернете. Полезный канал сбора информации от покупателей. Hoff решила не отдавать на аутсорсинг этот процесс, а заниматься им самостоятельно. В кол-центре была выделена группа специалистов, которые мониторят основные источники упоминаний: страницы в соцсетях, различные рейтинговые сайты, сайты-отзовики.

№3: NPS-опросы (направленные на определение лояльности покупателей, готовности рекомендовать. Этот метод является основным источником информации о том, как работают бизнес-процессы. Более того, после NPS-опросов проходят все основные изменения в компании. Такой подход позволяет получать более четкое представление об отношении покупателей к бренду. После каждого опроса выводится таблица негативных драйверов, и на ее основе выделяются те или иные составляющие, которые тянут сервис вниз. На их устранение выделяются средства и ресурсы.

№4: Чаты. Недавно в тестовом режиме был запущен чат. Изначально предполагалось, что это разгрузит голосовой трафик и позволит сэкономить на контакт-центре. Но в результате получилось так, что чат привлек совершенно новых людей, активность проявляли те, кто раньше не звонил и не писал на сайт. Причем почти 70% обратившихся в чате с каким-либо вопросом при предложении оператором альтернативных продуктов высказывали намерение приобрести товар.

№5: Социальные сети. Отдел маркетинга ведет страницы во всех популярных сетях, включая блог на сайте и канал на Ютуб. Сотрудники оперативно отвечают на вопросы и жалобы клиентов в комментариях к постам. Имеются разделы с отзывами, по которым можно проследить эмоции клиентов, слабые места компании, является показателем неработающих процессов для руководства. Разыгрываются подарки и оглашаются действующие акции и предложения. Созданы тематические разделы с фотографиями продукции, осуществляющие подталкивание аудитории к сделке: «Идеи для подарков до 2000 рублей». Такие разделы особо актуальны в праздничные и предпраздничные периоды, когда потребитель активно интересуется подобными товарами.

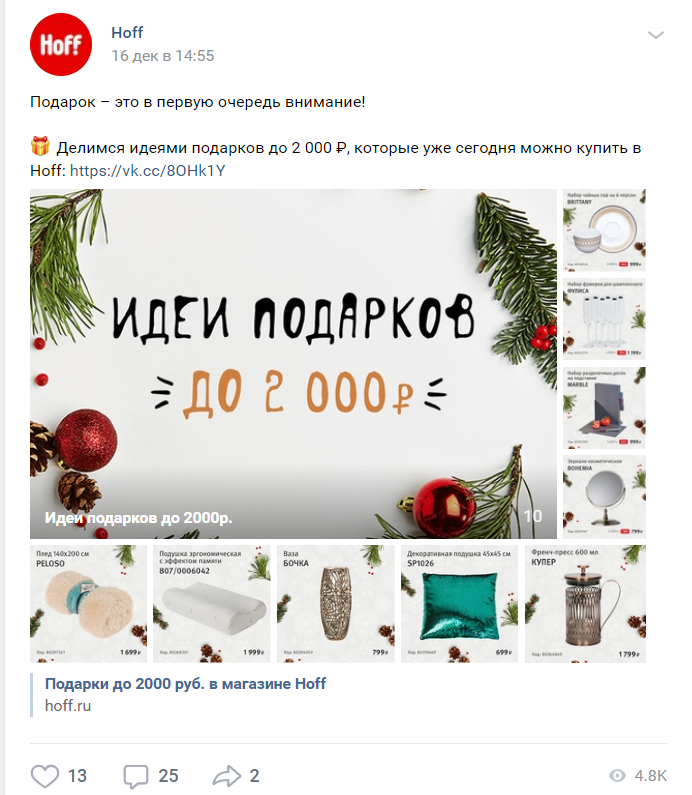


Рис. 12. Пример тематического раздела

№6: Мобильноеприложение*.*

Имеет интуитивно понятный, доступный и приветливый дизайн интерфейса. Дает возможность просмотра каталога товаров, поиска по нему, добавления товара в избранное и оформления заказа, а также сканирования штрих-кодов. Отражает актуальную информацию о балансе бонусной карты и действующих промо-акциях.

№7: Email-рассылки.

При таргетинге аудитории единовременно работают 38 автоматически реагирующих на действия или бездействие покупателей триггерных рассылок, которые учитывают историю покупок клиента, количество баллов, текущие акции, наличие товаров в конкретных регионах. В качестве email-платформы для централизации и управления данными о клиентах – их поведении, покупках в онлайн (а также офлайн) – выступает сервис Mindbox. По собственным данным сети, добавленная выручка компании Hoff от email-маркетинга составляет 65,8 млн рублей в месяц.

*Типовая модель покупки.*

Покупателей можно условно разделить на три группы. Одни покупают сразу в магазине или на сайте. Другие выбирают диван в торговом зале, но оформляют заказ в интернете. Третьи же сначала подыскивают нужную модель на сайте, а покупают её, наоборот, в гипермаркете. Именно поэтому ассортимент мебели в торговых залах и в интернет-магазине совпадает на 100 %. Покупатель не должен думать, на каком из этапов он начал оформлять покупку, ему просто должно быть удобно.

**Проблемы.**

1. Рост негативных отзывов в сети по поводу доставки в регионах, а именно задержки, вызванные бурным ростом компании в последние года, опережающим бизнес-процессы.
2. Сложность выборе локаций с подходящим трафиком оптимальными условиями аренды для размещения розничных точек. Например, IKEA сама себе строит торговые центры и существует на российском рынке с 2000 года. Благодаря «Мегам» IKEA создает себе сильное коммерческое окружение и мощный трафик покупателей. Но, как любая большая корпорация, она менее мобильна и гибка.
3. Hoff с IKEA имеет пересечение примерно 80 процентов по покупателям. То есть, подавляющее число потребителей посещает гипермаркеты обоих ритейлеров, а значит не являются лояльными в классическом смысле.
4. И главной проблемой является – отсутствие цельной выстроенный стратегии позиционирования, базовые положения которой бы транслировались во всех коммуникационных каналах, рекламных кампаниях и местах продаж.

Таким образом, онлайн-направления становятся одним из ключевых аспектов обновленной стратегии компании Hoff, что позволяет в сочетании с традиционными каналами розничных точек и мобильных заказов эффективно использовать преимущества мультиканального мира и поддерживать более тесный контакт с потребителями, чем когда-либо прежде. Благодаря продвинутым платежным решениям, программам лояльности, онлайн-сообществам для обмена идеями и новым сервисам взаимодействие с гостями и покупателями становится проще и эффективнее, а эмоциональная связь – прочнее.

## Разработка рекомендаций по совершенствованию стратегии позиционирования сети гипермаркетов «Hoff»

Мы провели анализ на основе рекламной кампании в социальных сетях и представленной информации в СМИ с целью определения позиционирования компании Hoff и выявления ее стратегии. Стратегию в первую очередь отличает связанность компонентов и смыслов, их структурность и повсеместное распространение с целью максимального охвата аудитории.

По-нашему, мнению, целостного позиционирования у компании нет. Поскольку компания не проводила как таковой федеральной рекламной кампании, а ограничивалась региональной точечной покупкой рекламных сообщений в городах присутствия для повышения узнаваемости и информированности населения конкретной местности. Текущее считываемое восприятие компании – как оппонента лидеру в лице Ikea.

1. Точки дифференциации.

Это основные отличительные особенности вашего продукта или компании. В рамках представленной информации и нашего понимания компании, сформулируем их. Выполним это в трех вариантах: противопоставления конкуренту; как способ решения основных проблем потребителя; по отличительным характеристикам.

*Таблица 15*

Вариант противопоставления конкуренту

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Свойства и восприятие товаров одного  конкурента** | **Противоположность** | **Привлекательно для ЦА?** | **Может являться  точкой  дифференциации?** |
| 1. Стандартизированный моно-продукт | Адаптированный под локального потребителя | да | да |
| 1. Низкие цены | Справедливые цены | да | да |
| 1. Большой ассортимент | Узкий ассортимент | нет | да/нет |
| 1. Европейское качество | Отечественное качество | Не однозначно | нет |
| 1. Модные и стильные | Традиционные | нет | нет |
| 1. Функциональный | Узкоспециализированный | нет | нет |

Описание таблицы 10.

* 1. Может быть точкой дифференциации, поскольку персонализированный подход ценится потребителем выше, чем массовый. Ассортимент не был приспособлен под российскую культуру потребления
  2. Может поскольку, позиционирование по низким ценам вызовет восприятие как возможно некачественного, а справедливая цена – оптимальное обращение.
  3. Не может, поскольку узкоспециализированные магазины предлагают небольшие линейки продуктов, а у нас базовый формат – гипермаркет.
  4. Не может, потому что при словах мебель и отечественная может возникать отрицательные ассоциации, хотя на деле, смысл подобной связи не соответствует действительности.
  5. Нет, поскольку соответствие продукта веяниям современной культуры обязательно для лидера рынка, особенно мебели и товаров для дома.
  6. Нет, поскольку в данном сегменте (низких цен) потребитель хочет максимизировать полезность от потраченных денег, используя купленный продукт в разных ситуациях потребления.

*Таблица 16*

Варианты решения потребностей потенциальных конкурентов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Потребности и  проблемы ЦА** | **Решают ли эту  проблему текущие  игроки рынка?** | **Возможно лидерство в решении  проблемы?** | **Может ли быть  точкой  дифференциации?** |
| Ассортимент, который приспособлен под российскую культуру потребления | нет | да | да |
| Омниканальность | нет | да | да |
| Онлайн направление | нет | да | да |

Нами определены (см. таблица 11) следующие потребности: приспособленность ассортимента к требованиям российского потребителя, наличие нескольких каналов для сделки путем омниканальности как ответ на обостряющуюся конкуренцию, а также глубокое присутствие в сети компании (сайт, приложение) как ценность в виде экономии времени и удобства нашего клиента (таблица 11).

*Таблица 17*

Позиционирование Hoff по отличительным характеристикам

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Уникальные свойства компании** | **Обладают ли ценностью для ЦА?** | **Точки дифференциации** |
| Омниканальность | да | + |
| Федеральный игрок | да | + |
| Соответствие запросам российского потребителя | нет | – |
| Ассортимент приспособлен под российскую культуру потребления | да | + |
| Широкая география присутствия | нет | – |
| Возможность удаленной доставки | да | + |
| Низкий период разработки новых моделей | да | + |

На основании вышеизложенного, сформируем оценку собственного восприятия и конкурента.

*Таблица 18*

Оценка собственного восприятия и конкурента.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Текущее восприятие IKEA** | **Текущее восприятие HOFF** |  |
| покупка в точке продаж и онлайн (с 2017) | традиционный | инновационный | офлайн, онлайн, мобильное приложение, телефон |
| взрослый игрок рынка | зрелый | молодой | юный игрок рынка |
| охват мира | глобальный | федеральный | охват РФ |
| соответствует мировому потребителю | стандартизированный | адаптированный | соответствует реалиям российского рынка |
|  | семейный | молодежный |  |
| глобальные и масштабные рекламные кампании | Широко-рекламируемый | Локально-рекламируемый | точечные рекламные кампании |
| шведская компания | зарубежный | отечественный | российская компания |
| 50% – собственные товары | производственник | ритейлер | ключевая компетенция – сбыт |
| Создают инфраструктуру и трафик самостоятельно | владелец ТЦ | арендатор площадей | Арендуют точки сбыта, затрачивая много сил и времени на поиск локаций |
| выручка рост на 2% (2017/август 2018), падение на 10% в 2016/2017 | слабо растущая | Активно-растущая | выручка рост на 43% (2017) |
|  | Мировой ритейлер, известный и зарекомендовавший себя, активно рекламируемый, работающий в сегменте низких цен, производящий половину ассортимента самостоятельно и осуществляющий сбыт в собственных ТЦ | Уверенно растущая молодая федеральная компания-ритейлер, использующая омникальность при сбыте в основном российской продукции по приемлемым ценам |  |
|  |  |  |  |

№2: Аргументация (или причины верить).

Помимо точек дифференциации мы сформулировали аргументы, которые убедят ЦА в их обоснованности и реалистичности. Потенциально они могут быть использованы как основные идеи нашего позиционирования. Звучат они так:

1. Приятная атмосфера для покупок привлекает в наши розничные точки более 12 миллионов человек ежегодно.
2. Профессионализм персонала гарантирует основатель и вице-президент «Hoff» Михаил Кучмент, являющийся выпускником Московской школы управления Сколково по программе Executive MBA и председателем наблюдательного совета «Совкомбанка».
3. Наш формат магазинов «все в одном месте», а также зональное распределение ассортимента позволяет экономить ваше время при выборе товаров для создания неповторимой обстановки для дома в одном месте.
4. Наш подход – концентрация на базовой компетенции и ее дальнейшее усиление – ритейле, а не уход в собственное производство.
5. Российская мебель европейского качества. Сегодня отечественные поставщики конкурентоспособны на мировом уровне – существуют фабрики, у которых до 20 % оборота – это экспорт.
6. Весь продуктовый спектр соответствует реалиям российского рынка, поскольку мы руководствуемся принципом максимальной адаптации под нужды локального потребителя.
7. Удобство покупки обеспечивает омниканальная модель сбыта, предлагая заказ на выбор с помощью офлайн или онлайн каналов, сотовой связи и мобильного приложения. Благодаря соединению физического присутствия компании и онлайн-каналам, создается наиболее эффективная модель ведения бизнеса
8. Hoff – это национальный чемпион, который может успешно конкурировать с глобальными корпорациями.

Данные смыслы должны будут в полной мере отражать достоинства компании, ее сильные стороны, ценности и видение, представленные в совокупности как целостное позиционирование.

№3: Основная идея.

Или сформулированное позиционирование продукта одним предложением.

*Ноff – максимальное соответствие современных технологий, сервиса и продукции к требованиям российского потребителя в стремлении стать лучшим местом для обустройства интерьера в России.*

Данное позиционирование сработает, только если в рамках модели «Traffic map», если мы обеспечим вертикальную эффективность деятельности процессов в компании по пути следования клиента от точки контакта к точке контакта или от канала к каналу. Иначе, клиент столкнется с несоответствием заявленного фактическому и откажется от дальнейших действий. Поэтому нашим предложениям является увязки позиционирования и конкретное описание схемы следования потребителя к целевым действиям, которая в дальнейшем будет донесена до ума каждого работника (см. рис. 17).

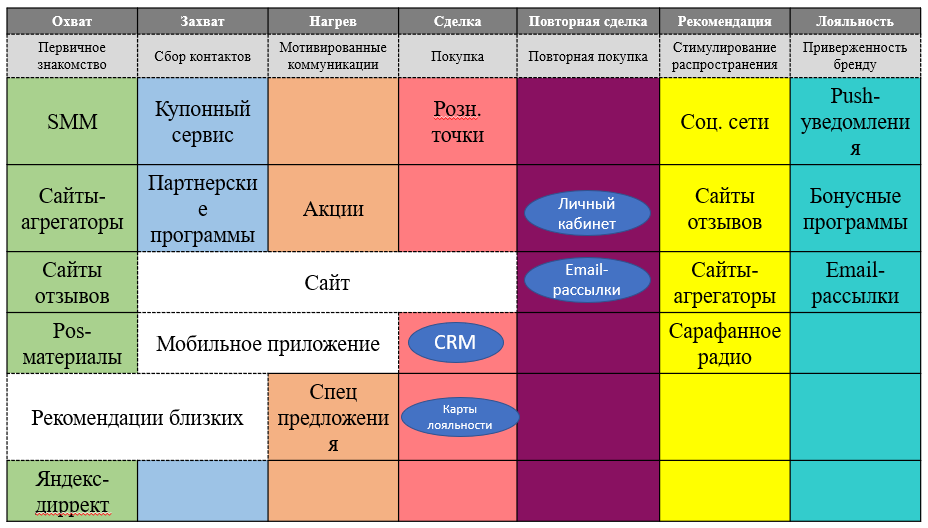


Рис. 13. Traffic map

Тут мы детально расписываем все инструменты, которые клиент может и должен использовать в рамках маркетинговой стратегии, распределение которых не случайно и подчиняется вполне конкретной логике обратной воронки продаж.

Эта воронка [21] включает все каналы маркетинга, которые последовательно реализуются и через которые проходят клиенты:

1. Канал охвата (SMM, например), который работает на узнаваемость нашего бренда.
2. Канал захвата (сбор контактов и формирование базы для дальнейшей работы).
3. Канал нагрева (постепенное побуждение клиента к целевым действия).
4. Сделка (CRM, правильное КП, обученный персонал).
5. Дополнительные продажи с помощью триггера.
6. Инструменты лояльности.
7. Инструменты стимулирующие рекомендации.

В долгосрочном периоде успешные концепции будут все равно скопированы, поэтому следует сразу задуматься над качественными изменениями своей бизнес-среды и инновациях, которые обеспечат преимущество на следующем витке конкретной борьбы, когда нынешние перестанут быть неоспоримыми и уникальными.

На основе данной мысли, предлагается ряд рекомендаций по усилению стратегий позиционирования на основании аутентичных изменений в компании и ее окружении.

1. Построение дальнейшего позиционирования Hoff на основе единой базы хранилища данных клиентов (big data), чтобы уточнить его максимально под свою целевую аудиторию. Построение дальнейшего позиционирования бренда на основе выявленных паттернов платежного поведения клиента (CRM-система и карты лояльности), аналитики поведения в онлайн и открытой информации в социальных сетях с целью уточнения предложения из всего продуктового спектра индивидуально и предвосхищения дальнейших действий на основе рекомендаций искусственного интеллекта.
2. Создание современного, инновационного, понятного и положительного образа Hoff в глазах молодежи на основе позиционирования, которое будет органично ценностям и интересам данной группы населения, которая в будущем перейдет в разряд платежеспособной. Осуществляться это будет путем внедрения прогрессивных информационных технологий в функционирование ритейлера, его сервис, его методы коммуникации и каналы сделки с потребителем, путем дальнейшего интенсивного усиления значения онлайн в росте Hoff (геймификация, cash-back, VR-технологии).
3. Большие города остаются местом притяжения для людей разных поколений и интересов. В ответ на потребность жителей больше общаться и получать новые впечатления Hoff стоит разработать такие площадки в своих гипермаркетах, где было бы интересно проводить свободное время, удобно работать и приятно делать покупки. Идея в создание многофункциональных пространств для встреч с торговыми и развлекательными зонами, предоставлением образовательных услуг (лекции, мастер-классы), а также общественными пространствами, организованными с учетом потребностей местных сообществ и особенностей региона.

Таким образом, мы обеспечим построение мощной экосистемы вокруг, казалось бы, простого продукта (домашней мебели) с акцентами на дизайн, эксклюзивный ассортимент, внедрение передовых технологий в систему продаж и коммуникации, улучшение сервиса, повышение операционной эффективности.

В условиях, когда скорость изменений в современном мире открывает безграничные возможности, важно не упустить данный шанс и занять свое положение в конкурентной среде. Для компаний подобными драйверами роста являются инновации, уникальный подход, высококлассный персонал, эффективная бизнес модель и тд. Маркетинг – один из ключевых фокусов, обеспечивающих тот самый рост, поскольку он помогает выявить боль потребителя, сформировать продукт, решающий эту проблему, донести информацию о нем до ЦА и провести по сложному пути сделки. С помощью грамотного подхода в маркетинге можно рассчитывать на эффективность принимаемых стратегических и оперативных управленческих решений.

Позиционирование поможет верно сформулировать в коммуникационном пространстве те смыслы и идеи о вашей компании или продукты, которые после контакта с потребителем через рекламу, информацию в местах продаж, сайт или баннер, будут стойко ассоциироваться с вашим брендом в сознании ЦА. Реклама формирует позицию, но личный опыт фиксирует (или «якорит») ее в сознании целевой аудитории. То есть, роль стратегии позиционирования заключается в привязке позиции продукта к восприятию, жизненному опыту и ассоциациям аудитории рынка, и потому позиционирование бренда является одной самых важных задач компании, при должном осуществлении которого вы займете свое место в структуре сознания. И потребитель, основываясь на воспринятых из данной стратегии смыслах компании, которые созвучны его ценностям, выделит ее или предлагаемый ею продукт в ряду ему подобных, что непосредственно повлияет на целевое решение потребителя в вашу пользу.

# Заключение

Позиционированием называется процесс поиска такой рыночной позиции для компании, продукта или услуги, которая будет выгодно отличать ее (его) от положения конкурентов. Позиционирование осуществляется с учетом конкретной целевой группы потребителей, для которой создаются и предлагаются преимущества и уникальность. Без ясного представления о том, на что направлена позиция, очень сложно, даже почти невозможно, согласовать решения маркетинга-микс. Определение конкурентного позиционирования часто диктует наиболее эффективные комбинации инструментов маркетинга.

Резюмируя все вышеизложенное, можно сделать следующие выводы:

– процесс позиционирования является определяющим в общей стратегии инновационного продукта, так как направлен на формирование отношения потенциального потребителя к продукту;

– основной отличительной чертой инновационного продукта является отсутствие прямых конкурентов, именно поэтому необходимо сделать акцент на косвенных, удовлетворяющих аналогичную потребность;

– основной проблемой в процессе позиционирования продукта на рынке является подсознательное сопротивление потребителей любым изменениям. Поэтому компании необходимо достаточно четко сформулировать те выгоды, которые получит потребитель после покупки товара.

Таким образом, к позиционированию следует подходить ответственно, опираясь на реальные конкурентные характеристики продукта или компании, подтверждённые фактами и практически, чтобы созданный в сознании потребителя образ соответствовал действительности. Актуальная и аутентичная стратегия позиционирования позволяет в кратчайшие сроки стать на шаг впереди от ваших основных конкурентов, обеспечив компании рыночный успех и продолжительный рост в долгосрочном периоде.

# **Список использованной литературы**

1. *Джек Траут, Эл Райс.* Позиционирование. Битва за узнаваемость, 2007.
2. Интервью с Джеком Траутом, гуру маркетинга международного класса. URL: https://info.wikireading.ru/257395
3. Реклама. Принципы и практика – практическое руководство. Уэллс Уильям. URL: <https://econ.wikireading.ru/74709>
4. Что такое позиционирование продукта в маркетинге? URL: [http://powerbranding.ru/pozicionirovanie/osnovy–metody–strategii/](http://powerbranding.ru/pozicionirovanie/osnovy-metody-strategii/)
5. Бренд-интегрированный менеджмент. URL: https://marketing.wikireading.ru/17484
6. Интервью с Полом Хенли, одним из пионеров в области «партизанского маркетинга». URL: <https://info.wikireading.ru/257408>
7. *Джек Траут и Эл Райс.* Маркетинговые войны, 2018.
8. Введение в позиционирование. Фрагмент из книги "Маркетинг. Бизнес–класс. URL: [www.marketing.spb.ru/lib–research/segment/pos\_bclass.htm](http://www.marketing.spb.ru/lib-research/segment/pos_bclass.htm)
9. *Котлер Ф., Армстронг Г.* Основы маркетинга. Профессиональное издание, 2009.
10. Михаил Кучмент (Hoff): «Если захотим привлечь инвестиции, к нам выстроится очередь». URL: https://rb.ru/longread/hoff/
11. Топ ритейлеры рынка DIY будут расти, а форматы магазинов меняться. URL: <https://www.retail.ru/articles/143282/>
12. Правильная мотивация потребителя. URL: http://coolbtool.ru/library/marketing-reklama-pr/pravilnaya-motivatsiya-potrebitelya.
13. Тенденции, определяющие изменение методов изучения поведения потребителя.  URL: http://topknowledge.ru/market/4103-tendentsii-opredelyayushchie-izmenenie-metodov-izucheniya-povedeniya-potrebitelya.
14. *Филип Грейвс*. Клиентология: чего на самом деле хотят ваши покупатели. 2013.
15. Официальный сайт компании-ритейлера «Hoff». URL: https://hoff.ru/
16. *Блэкуэлл Р., Миниард П., Энджел Дж*. Поведение потребителей, 2009.
17. Официальный сайт «Ассоциация компаний интернет-торговли». URL: http://www.akit.ru/
18. *Костецкий А.Н.* Маркетинг: ключевые темы. Часть 1: учеб. пособие. Краснодар: Кубанский гос. Ун-т, 2013.
19. *Котлер Ф., Вонг В., Сандерс Дж*. Основы маркетинга: пер. с англ. М.: Вильямс, 2008.
20. *Льюис Д.* Нейромаркетинг в действии. Как проникнуть в мозг покупателя, 2015.
21. Маркетинговое агентство «Paper planes». Как мы разрабатываем маркетинговую стратегию. URL: https://paper-planes.ru/blog/marketingovaya-strategiya
22. Михаил Кучмент. День с миллиардером. Секрет успеха Hoff. URL: https://www.youtube.com/watch?v=kvD7ncnj6\_I
23. Михаил Кучмент ПРО инвестиции в себя, совет на миллиард и право на ошибку. URL: https://www.youtube.com/watch?v=gHhIpv3g3os
24. Интервью с Михаилом Кучментом, основателем гипермаркетов Hoff. URL: https://www.youtube.com/watch?v=xfBuRVvnW8k
25. *Барден Фил*. Взлом маркетинга, 2017.
26. Онлайн-продажи Hoff выросли почти на 60%. URL: https://retailer.ru/onlajn-prodazhi-hoff-vyrosli-pochti-na-60/
27. *Джим Коллинз*. От хорошего к великому, 2012
28. *Филип Грейвс*. Клиентология: чего на самом деле хотят ваши покупатели, 2013
29. *Электронная* библиотека. Введение в теорию маркетинга. URL: http://www.bibliotekar.ru/marketing-3/25.htm
30. Основы теории позиционирования компании на рынке с точки зрения конкуренции. URL: http://powerbranding.ru/pozicionirovanie/