рования работает сначала на уровне эмоционального восприятия, но если ваши услуги и продукты не соответствуют вашим ценностям, образ компании не сложится», — предупреждает госпожа Кожевникова.

НЕРАБОЧАЯ БУМАГА Раз уж позиционирование неразрывно связано с эмоциями, его сложно строго упорядочить и утвердить в единственно возможном виде в качестве официального документа. Вообще, любые параметры, касающиеся позиционирования: стратегии, миссии, политика компании, айдентика (правила применения фирменного стиля), которые действительно могут и должны быть описаны в виде документов, на самом деле являются планами.

«Это планы того, как изменить позиционирование компании с текущего на желаемое. Они могут создаваться руководством компании или внешними консультантами вроде нашего агентства, но они никогда не сработают, если не подкрепляются делами на всех уровнях: сменой оформления, работой с персоналом, улучшением бизнес-процессов», — говорит Иннокентий Нестеренко.

Татьяна Меркулова замечает, что у руководства российских компаний часто есть свое интуитивное видение позиционирования компании, но в большинстве случаев оно не вербализировано и не прописано в документах организации, а в это время в отделах маркетинга идет своя независимая работа.

Если о позиционировании задумывается только отдел маркетинга, то дело плохо, уверен господин Нестеренко. В таком случае итогом работы над позиционированием компании, скорее всего, станет бумажка, которая ни на что не влияет. «Настоящее позиционирование — в головах потребителей, а влияют на него действия всех сотрудников компании, причем в первую очередь линейных: продавцов, курьеров, менеджеров продаж. Если в филиале компании не убрано и плохо пахнет, то опыт взаимодействия с компанией будет негативным, несмотря на классный дизайн сайта и приемлемые цены», — иллюстрирует свой пример руководитель Topright.

Документ, описывающий принципы позиционирования компании, должен содержать такие блоки: описание компании, ее продуктов, подробный анализ целевых аудиторий; данные исследований, подтверждающих обозначенные данные и фиксирующие текущее восприятие компании; «большая идея» — позиционирование в одной фразе, ее развернутое изложение; руководство по общению со СМИ, в соцсетях и ключевых ситуациях взаимодействия компании с внешним миром. Там же описываются элементы визуальной идентификации: оформление точек контакта с внешним миром — от шрифтов на визитках до интерьеров офисов.

МИССИЯ В БРОНЗЕ Генеральный директор PR-агентства «Андреева и партнеры» Светлана Андреева выделяет три типа российских компаний по выбранной ими политике общения с окружающим миром. «В первом варианте компания раз в год выдает сухой пресс-релиз по итогам собрания акционеров и раскрытия годовой отчетности — метод проигрышный, но до сих пор все равно практикуемый. Второй вариант — желание вести диалог с целевыми аудиториями есть, но из-за отсутствия понимания со стороны заказчика или непрофессионализма исполнителей ведется обрывочно, с уходом в глухую „несознанку“ при появлении острых вопросов. Обычно результатом такой политики является глубокое разочарование от коммуникации с обеих сторон. И часто это приводит владельца бизнеса к идее перейти к первому варианту. Третий вариант — компания открытая, в ней доверяют профессионалам. Как правило, владельцы таких компаний — сами по себе люди сильные, открытые, готовые к изменениям, а что самое важное, готовые признавать свои ошибки и учиться на них», — делится госпожа Андреева.

Директор PR-агентства «Фабрика новостей» Оксана Белянская считает, что 80% российских компаний выбирает закрытую, авторитарную модель работы, когда информация не предоставляется ни СМИ, ни сотрудникам. «Чаще всего это компания с одним собственником в форме ООО. Владелец сам решает, когда и какую информацию давать, и считает все свои действия правильными», — говорит госпожа Белянская.

Александр Кармаев, директор по региональному развитию компании «Михайлов и партнеры», называет одной из ключевых особенностей российского бизнеса тесную связь с государством. «Это накладывает отпечаток и на информационную деятельность компаний. При определении ключевых аудиторий для формирования коммуникационной стратегии почти все компании одними из первых называют органы государственной власти. Многие создают внутри специальную функцию — GR», — говорит он.

По ощущениям советника генерального директора ОАО «Особые экономические зоны» Фарида Вердиева, российские топ-менеджеры, собственники бизнеса довольно редко задумываются о позиционировании компании. «В основном они полностью доверяют профильным отделам в компаниях, стараясь обеспечить качественную работу в этом направлении, привлекая профессионалов. Тем не менее есть компании, руководство которых придает особое значение позиционированию фирмы на рынке, ее имиджу и продвижению. Зачастую это люди, близкие к маркетингу либо PR, имеющие опыт в этой области, собственники бизнеса, в доходе которого они напрямую заинтересованы, либо просто люди, в характере которых повышенная коммуникабельность, открытость», — перечисляет господин Верд иев.

Независимый консультант по связям с общественностью Ольга Карпова отмечает большую открытость внешнему миру в западных компаниях. «С одной стороны, это связано с тем, что в Европе и США уже накоплен большой профессиональный опыт в области связей с общественностью. С другой стороны, одной из базовых демократических ценностей является свобода слова, поэтому для поддержания положительного имиджа компания вынуждена хотя бы казаться честной и открытой», — говорит госпожа Карпова.

Ирина Жукова, директор по коммуникациям и связям с общественностью компании «Филип Моррис Сэйлз энд Маркетинг», констатирует, что традиционно международные компании развивают единый подход к формированию корпоративного имиджа во всех странах, где они работают. «Поэтому стратегия их позиционирования преимущественно, определяется не „национальностью“, а сферой бизнеса. Например, публичные компании, работая в рамках общественных ожиданий, выстраивают свою работу, опираясь на более долгосрочное и тщательное планирование», — рассказывает собеседник BG. Она добавляет, что для создания положительного образа компании в глазах многочисленных стейкхолдеров, Philip Morris International активно участвует в общественной и деловой жизни регионов присутствия своих производств, поддерживает программу по борьбе с курением несовершеннолетних, помогает социально незащищенным категориям населения в рамках своих благотворительных проектов.

Системный подход требует создания реально работающей стратегии бренда, или бренд-стратегии. Обычно она предполагает ответ на три вопроса: традиции или инновации, качественно или дешево, крупная компания или суперпрофи не для всех?

«У нас любят все большое, традиционное и золотое, но при этом дешевое. Поэтому все, кто заказывает или изобретает себе позиционирование в России, обычно приходят примерно к такой формулировке: „Крупная компания, работающая давно, предоставляет качество по разумной цене за счет инновационных технологий и личного подхода к каждому клиенту“. Если мысль авторов остановилась на такой формулировке, то у компании может появиться и бренд-стратегия, и миссия в бронзе над ресепшеном, и пафосный новый логотип, но никаких изменений эти косметические меры не окажут — выбрано слишком общее позиционирование обо всем и ни о чем, которое не работает», — уверен Иннокентий Нестеренко из Topright.

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ВЫПРАВКА Специалисты единогласны: привлечение сторонних экспертов для работы над позиционированием компании — действенный и подчас необходимый инструмент, в том числе и потому, что руководители не всегда готовы услышать рекомендации и оценку от собственных сотрудников. Кроме того, приглашенные знатоки обладают возможностью дать объективную оценку ситуации, на которую сотрудникам уже смотрят «замыленным глазом».

Генеральный директор брендингового агентства Depot WPF Алексей Андреев уверен: разработка позиционирования — это прежде всего задача для профессионалов. «Участие владельцев бренда на всех этапах, начиная с постановки задач, „брифования“, глубинных интервью и заканчивая принятием итоговых решений, необходимо. Задача маркетолога-разработчика — получив детальный бриф, осмыслить и принять во внимание три основных фактора: силу и ресурсы бренда, конкурентную среду и основные рыночные тренды, мотивации и предпочтения потребителей. После этого можно со спокойной душой приступать к разработке позиционирования, зная все инсайты и особенности конкурентной активности. В итоге, как правило, на выходе мы имеем несколько гипотез позиционирования. И вот именно здесь наступает момент благородного и смелого участия владельцев бренда в общем деле. Им нужно указать пальцем на ту гипотезу, какая им ближе и в реализацию которой они готовы будут инвестировать», — говорит господин Андреев.

Оксана Белянская считает, что чаще к внешним источникам обращаются в сложных ситуациях: когда бизнес идет плохо, или если из-за активного роста компании владелец уже не в состоянии донести до каждого сотрудника свои идеи, или в случае слияния или поглощения, когда непонятно, как будет жить дальше старая организация.

Генеральный директор Дома книги Татьяна Гугнавая в качестве примера работы со сторонними специалистами по позиционированию рассказывает о привлечении экспертов по оформлению витрин. «Мы четко понимаем, что оформление новогодней витрины лучше доверить профессионалам, но идею, концепт придумываем совместно. А витрина — это важный элемент позиционирования магазина, тем более на Невском проспекте», — поясняет госпожа Гугнавая.

Директор по продажам и маркетингу книжной сети «Буквоед» Елена Петушкова считает, что привлеченные агентства хороши в оказании разовых услуг, но полностью рассчитывать на них в вопросах позиционирования нельзя. «Ни один подрядчик не сможет действительно проникнуться продуктом, узнать все его особенности и тонкости, чтобы полностью закрывать какое-либо из направлений, особенно когда это крупный бизнес, в котором постоянно происходят изменения», — считает она. По словам госпожи Петушковой, невозможно поддерживать эффективную коммуникацию, когда подрядчик и заказчик находятся в разных местах, пусть даже в пределах одного города. «Все равно могут возникать какие-то информационные провалы, которые будут сказываться на качестве работы в первую очередь и на позиционировании бренда в целом», — полагает представитель «Буквоеда».

ВРАТЬ ВРЕДНО BG попросил экспертов назвать несколько компаний, про успешность позиционирования которых все можно было бы понять без лишних объяснений. С разной частотой они называли Apple, «Аэрофлот», Альфа-банк, Сбербанк, «Росатом», студию Артемия Лебедева, Aviasales.ru, сеть магазинов «220 Вольт».

Единодушия насчет примеров неудачного позиционирования было меньше, но каждый из этих примеров подходит под такое описание: «Любая компания, которая заявляет в рекламе одно, а делает другое». «Это банки, которые сначала сообщают, что ваш звонок важен для них, а потом заставляют вас висеть 15 минут на линии. Это интернет-магазины с доменами типа vtotjeden, которые не доставляют товары на выходных. Это „дискаунтеры“ с ценами выше, чем у половины конкурентов. Везде, где не выполняются обещания, вы увидите сбой позиционирования, и, к сожалению, это очень частая история», — резюмирует Иннокентий Нестеренко. ■