

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет економічних наук
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Магістерська робота

освітній ступінь – магістр

на тему: «РОЗРОБКА ПОЗИЦІОНУВАННЯ В2В-БРЕНДУ»

Викона(в/ла): студент(ка) 2-го року
навчання,

Спеціальності
075 Маркетинг

Кандзюба Катерина Сергіївна

Керівник Гриджук І. А.
кандидат наук з держ. упр., доцент

Рецензент Загурська-Антонюк В. Ф.
(прізвище та ініціали)

Магістерська робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.
«____» _____ 2021 р.

Київ – 2021

ЗМІСТ

Вступ

Розділ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПОЗИЦІОНУВАННЯ БРЕНДУ

- | | | |
|------|---|----|
| 1.1. | Поняття та типи позиціонування бренду | 6 |
| 1.2. | Оцінка ефективності стратегій позиціонування | 11 |
| 1.3. | Методологія пошуку ключової цінності та побудови позиціонування | 16 |

Висновки до розділу 1 20

Розділ II. ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ РОЗРОБКИ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ДЛЯ МАРКЕТИНГОВОГО АГЕНТСТВА «B.COVER»

- | | | |
|------|--|----|
| 2.1. | Загальна характеристика маркетингового агентства “b.Cover” | 23 |
| 2.2. | Аналіз кон’юнктури ринку маркетингового агентства “b.Cover” | 27 |
| 2.3. | Результати якісного дослідження аудиторії маркетингового агентства “b.Cover” | 36 |

Висновки до розділу 2 45

Розділ III. РОЗРОБКА ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ДЛЯ БРЕНДУ МАРКЕТИНГОВОГО АГЕНТСТВА «B.COVER»

- | | | |
|------|---|----|
| 3.1. | Розробка стратегії позиціонування бренду “b.Cover” | 46 |
| 3.2. | Оцінка тестового просування стратегії позиціонування маркетингового агентства “b.Cover” | 53 |
| 3.3. | Рекомендації щодо просування позиціонування “b.Cover” у річній комунікаційній кампанії | 63 |

Висновки до розділу 3 70

Висновки та пропозиції 72

Список літератури 76

ВСТУП

Актуальність роботи. Через глобальний розвиток економіки конкуренція між компаніями посилюється. Кількість товарів та послуг на ринках стає надмірною, через що підприємствам необхідно боротися за споживачів.

Потреба конкурувати за частку ринку змушує компанії вдаватися до більш вишуканих методів маркетингового просування. Наразі активна маркетингова діяльність перестала бути характеристикою B2C ринків. B2B компанії так само розвивають маркетингові відділи та впроваджують маркетингові інструменти.

Позиціонування бренду є платформою для маркетингової діяльності. Тож розробка вдалого позиціонування може забезпечити B2B-бренду успішне місце на ринку.

Метою магістерської роботи є виявлення ключових факторів, що впливають на ефективність позиціонування та на їхній основі розробка позиціонування B2B-бренду та стратегію його втілення у комунікації.

Задля досягнення мети магістерської роботи були поставлені наступні **завдання**: визначити теоретико-методологічні засади позиціонування бренду; оцінити типи позиціонування бренду за ефективністю; дослідити та проаналізувати середовище функціонування B2B-компанії; розробити позиціонування для B2B-бренду; оцінити ефективність розробленого позиціонування через його втілення у тестовій комунікації; розробити повну стратегію просування нового позиціонування B2B-бренду.

Предметом дослідження є процес розробки стратегії позиціонування для маркетингового агентства «b.Cover», що пропонує повний цикл маркетингових послуг для брендів на ринку України. **Об'єкт дослідження** – система маркетингу маркетингового агентства «b.Cover». Виявлені факти та закономірності було використано для розробки прикладних рекомендацій.

В роботі використано методи емпіричного та теоретичного дослідження, а також методи, що застосовуються і на емпіричному, і на теоретичному рівнях.

Системний підхід було використано для дослідження факторів впливу на B2B-бренд в економічній системі на зовнішньому, галузевому та внутрішньому рівнях. Метод порівняння використовувався для конкурентного аналізу B2B-бренду. Спостереження застосовано для отримання первинної інформації, використаної у аналізі діяльності B2B-бренду. Спостереження використовувались для накопичення даних, з метою виявити характеристики категорії функціонування бренду, цільової аудиторії та побудувати моделі їх якісного аналізу. Аналіз проводився на кожному з етапів вивчення маркетингової діяльності B2B-бренду та його аудиторії за наявної кон'юнктури на ринку маркетингових послуг.

Отримані факти та взаємозв'язки було узагальнено за допомогою методу синтезу. Метод вимірювання було використано для оцінки ефективності розробленого варіанту позиціонування через використання показників ефективності реклами, розробленої на його основі. Задля зменшення невизначеності щодо ефективності запропонованого позиціонування, а також аналізу узагальнених економічних процесів, в роботі використано ідеальні моделі.

Дедукція використовувалася для прогнозування ефективності позиціонування на основі впливу аналізу зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища. Індукція використовувалася для складання рекомендацій вдосконалення річної комунікаційної стратегії.

Інформаційним забезпеченням для написання магістерської роботи слугували глибинні інтерв'ю з власниками та поточними клієнтами "b.Cover": маркетинговими менеджерами брендів "Еконія", "Тефаль", "Royal Canin", "Космо", "Ашан", "АВК", "JTI", - та потенційними клієнтами: маркетинговими менеджерами "Декатлон" та "Еконія". А також монографії та інші наукові роботи, статті з наукових журналів та онлайн-видань, статистичні матеріали, лекції. Також було

використано інформацію з рекламного кабінету Facebook Ads Manager, офіційного веб-сайту “b.Cover” та його конкурентів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПОЗИЦІОНУВАННЯ БРЕНДУ

1.1. Поняття та типи позиціонування бренду

Існує думка, що поняття позиціонування бренду в маркетинговій літературі виникло у середині XX століття [1]. Його визначення приписують різним дослідникам. Девід Огілві зазначав у своїх роботах про важливість позиціонування бренду для розробки маркетингу та реклами [2]. Проте найчастіше засновником концепції позиціонування вважають Джека Траута, який опублікував статтю "Позиціонування - гра, в яку люди грають на сучасному, що включає і мене, ринку" [3].

Незважаючи на поширення терміну у маркетинговій літературі у 50-60-х роках, використання позиціонування практиками реклами датується ще початком XX століття: спеціалісти з маркетингу таких агентств як J. Walter Thompson (JWT), WS Crawford's Ltd, використовували конкурентні підходи для сегментації ринку та позиціонуванню продукту у 1920-х [2].

На сьогоднішній день існує багато різних трактовок позиціонування. Цей термін еволюціонує та набуває нових значень.

1. У статті «Промисловий маркетинг», опублікованій в 1969 році, Джек Траут заявив, що позиціонування - це інтелектуальний пристрій, що використовується споживачами для спрощення введення інформації та зберігання нової інформації в логічному місці. Траут вважає, що типовий споживач перевантажений рекламою і має природну тенденцію відкидати всю інформацію, яка не відразу знаходить зручний осередок, місце, у свідомості [4].
2. За Девідом Аакером позиціонування - це ціннісна пропозиція та фірмовий стиль, яке бренд намагається донести до свідомості цільових покупців [5].

3. За Джоном Майерсом та Раджива Батра позиціонування є сукупністю асоціацій, які бренд формує в споживача [6].
4. Т. Амблер під позиціонуванням розуміє мистецтво домінувати в ринковому сегменті. Мистецтво сформувати образ марки в уяві цільової аудиторії таким чином, щоб вона найвигідніше відрізнялася від марок конкурентів. Для цього використовуються як реальні, так і уявні її характеристики [7].
5. М. Стоун сутність позиціонування розглядає наступним чином: позиціонування визначається не по відношенню до компанії або продукту, а обумовлюється тим, як ці якості сприймаються споживачем [8].
6. Котлер стверджує, що позиціонування - це процес створення компанією іміджу товарів або послуг, що базується на сприйнятті споживачами конкурентних товарів або послуг [9]. Філіп Котлер визначає, що позиціонування товару не викликає сумнівів у споживача. Воно забезпечує чітко відмінне від інших, бажане місце на ринку, а також в свідомості цільових споживачів; дії по розробці пропозиції компанії та її іміджу, спрямовані на те, щоб зайняти відособлене сприятливе місце у свідомості цільової групи споживачів. Також Котлер зазначає, що позиціонування - це дії щодо забезпечення товару конкурентоспроможного місця на ринку і розробка відповідного комплексу маркетингу.

Отже, позиціонування розкриває, що з себе представляє бренд продукту, для якої аудиторії він створений та в чому його ключова цінність для цієї аудиторії. Позиціонування виконує декілька задач. По-перше, позиціонування допомагає людям зрозуміти бренд. По-друге, позиціонування виділяє цінність бренду. По-третє, укріплює позицію бренду на ринку, де наявне велике число конкурентів. По-четверте, позиціонування дозволяє узгодити всі дії щодо створення іміджу бренду та уніфікувати комунікацію.

На сьогоднішній день маркетингові дослідники виділяють декілька типів або стратегій позиціонування, які існують в декількох площинах. Тож у цьому

розділі оцінюється ефективність різних типів позиціонування, що належать до спільної площини.

Перед тим, як перейти до оцінки позиціонування бренду, необхідно визначити відмінність між стратегічним (ринковим) позиціонуванням та позиціонуванням бренду (операційним позиціонуванням). *Стратегічне (ринкове) позиціонування* стосується ринкової позиції компанії відносно її конкурентів: визначає, яку цінність компанія створюватиме для своїх стейкхолдерів, та що вирізняють її серед конкурентів [10]. Для забезпечення стратегічного позиціонування компанія має накопичити відповідні ресурси: специфічну технологію, обладнання, працівників з відповідним рівнем кваліфікації, тощо. Прикладами стратегічного позиціонування може бути розміщення продукції компанії в преміальному чи низькоціновому сегментах, створення ексклюзивних чи широковживаних товарів, використання автоматизованого чи хендмейд виробництва [11].

Позиціонування бренду (операційне позиціонування) з іншого боку формує сприйняття продуктів або брендів компанії споживачами. Тож можна сказати, що стратегічне позиціонування створює базовий напрямок для позиціонування бренду. Загалом позиціонування бренду спрямоване на формування іміджу бренду (асоціацій із ним) у свідомості споживачів. Це робить його суб'єктивним та перцептивним явищем, що з'являється внаслідок індивідуальної інтерпретації емоційних або раціональних меседжів бренду [12].

Отже, стратегічне позиціонування спрямоване на надання компанії конкурентної переваги. Тому компанія повинна сконцентрувати ресурси, які будуть її диференціювати на ринку та закладуть фундамент для іміджу. Бренд позиціонування концентрується на поліпшенні сприйняття товару споживачами. Воно будується на основі можливостей та обмежень, що створює стратегічне позиціонування. У даній роботі розглядатиметься саме позиціонування бренду.

Щоб краще оцінити позиціонування бренду та зрозуміти його природу варто окреслити різницю між *бажаним*, *актуальним* та *сприйнятим* позиціонуванням.

Бажане позиціонування - це як компанія хоче, щоб цільова аудиторія сприймала бренд. Бажане позиціонування часто ґрунтується на стратегічному позиціонуванні бренду: в його основі можуть знаходитись такі фактори, як ключова перевага або можливості компанії [11]. Якщо дивитись з позиції бренду, то бажане позиціонування має відповідати найбільшій користі для споживача, охоплювати найширший та найбільш прибутковий сегмент аудиторії та вирізнитись серед конкурентів [13]. Транслюючи бажане позиціонування, компанія будує асоціації в споживачів із брендом. Чим ширші ці асоціації, тим ймовірніше, що покупець згадає про бренд в ситуації покупки. Компанії втілюють бажане позиціонування через креатив у рекламі, задача якого - привернути увагу та запам'ятатися споживачу [13][14].

Джек Траут та Стів Рівкін у праці “Нове позиціонування” стверджують, що креативні матеріали реклами мають бути узгодженими із позиціонуванням бренду. Їх комплекс надає споживачам причину купувати товар [14]. Проте існує ризик, що планування або реалізація креативів не відповідатимуть стратегії позиціонування. Таким чином спосіб передачі позиціонування через креатив та, власне, реалізація рекламної кампанії створюють розрив між *бажаним* та *актуальним позиціонуванням* (тобто актуальне позиціонування - це як компанія реалізує бажане позиціонування у комунікації). Надалі, базуючись на актуальному позиціонуванні, переданому у рекламі, власній інтерпретації, впливі знайомих та друзів, споживачі формують своє сприйняте позиціонування. Це сприйняте позиціонування відображає комплексний набір переконань, думок, почуттів, вражень, які споживачі переносять на бренд компанії порівняно з брендами компаній-конкурентів [15]. Сприйняте позиціонування значною мірою варіюється для кожного споживача, через індивідуальність сприйняття, асиметрію інформації, різні цілі та бажання, ситуації споживання та граничну цінність [16].

Отже, компанії витрачають великі бюджети на розробку та запуск рекламних кампаній. При цьому вони стикаються з ризиком падіння продажів, якщо обирають неправильне позиціонування, розробляють неефективні креативні матеріали, неправильно розміщують рекламу або роблять комбінацію цих помилок.

Розглядаючи позиціонування у площині впливу на споживача, варто зазначити, що бренди можуть будувати своє позиціонування на основі великої кількості асоціацій: колір, ціна, місце походження, форма товару, тощо. Групування цих асоціацій на основі різних принципів є основою класифікації типів позиціонування за К. Фуксом та А. Діамантопулосом, які вирізняють абстрактне, користувачке позиціонування, позиціонування прямих і непрямих вигод та позиціонування продуктових характеристик (табл. 1.1) [12].

Таблиця 1.1

Типи позиціонування бренду

Тип позиціонування	Опис	Приклад для категорії автомобілів
Продуктових характеристик	Компанія висвітлює конкретні атрибути бренду щоб створити диференційну перевагу; конкретні атрибути – це характеристики переваги бренду. Вони є об'єктивно вимірюваними, матеріальними. Зазвичай це характеристики, які найчастіше шукають, і вони є специфічними для категорії.	<ul style="list-style-type: none"> • Ціна • Гібридний двигун • Подушки безпеки • Кількість кінних сил
Прямих вигод	Транслює перевагу користування брендом. Це персональна цінність, яку люди отримують завдяки продукту або сервісу. Відноситься до продуктового атрибута, що прямо не можна побачити. Часто вирішує проблему клієнта або функціональну потребу.	<ul style="list-style-type: none"> • Низька ціна обслуговування • Комфорт • Зручність • Довгий час роботи • Простота використання
Непрямих вигод	Переваги, що створюють кращий досвід або задовольняють гедоністичні потреби. Часто апелюють до соціо-психічних властивостей людей: власного сприйняття себе, іміджу. Транслюють символічні значення.	<ul style="list-style-type: none"> • Веселить • Змушує почуватися молодим • Надає поважного статусу

Продовження табл. 1.1

Користувацьке позиціонування	Створене асоціації в споживача навколо зовнішніх характеристик бренду. Транслюється таким чином, що надає споживачу можливість створити власний висновок щодо бренду. Стосується абстрактних характеристики бренду.	<ul style="list-style-type: none"> «Для людей, що ніколи не дорослішають» (слоган Формули 1)
------------------------------	---	---

Позиціонування для В2В-бренду не має суттєвих відмінностей від позиціонування В2С-бренду. В2В - це різновид підприємницької діяльності, який ведеться між компаніями, а не між компанією та окремими споживачами. Тож аудиторією В2В-бренду є працівники компанії-клієнта. Вони, як споживачі, мають такі самі характеристики як споживачі на В2С ринку.

Отже, поняття позиціонування можна розглядати у різних площинах. Стратегічне позиціонування визначає ринкову позицію компанії, в той час як операційне позиціонування є позиціонуванням бренду. Саме його і буде розглянуто в даній роботі. Також існують бажане, актуальне та сприйняте позиціонування. Враховуючи, що дана робота містить стратегічну а не практичну компоненту, в ній буде розглянуто бажане позиціонування. В той самий час неоднозначним постає питання, яке позиціонування варто обрати В2В-бренду: користувацьке позиціонування, позиціонування прямих і непрямих вигод чи позиціонування продуктових характеристик. Сам процес розробки стратегії позиціонування для В2В-бренду є аналогічним до процесу розробки позиціонування для В2С-бренду. Проте аудиторія В2В-бренду матиме більш специфічні потреби та буде вужчою.

1.2. Оцінка ефективності стратегій позиціонування бренду

З огляду на популярність одних брендів та провал інших, можна припустити, що не кожна стратегія позиціонування однаково ефективна. Щоб розробити вдаль позиціонування бренду, варто визначити, на яку стратегію краще спиратися. Для

цього необхідно зрозуміти, яке позиціонування є найбільш ефективним: функціональне, сурогатне чи позиціонування вигод.

На користь користувацького та позиціонування вигод й на противагу функціональному позиціонуванню є декілька аргументів. Покупці купують вигоди від продукту, а не ті базові характеристики, які продукт і так мусить мати, аби знаходитись у певній категорії [17]. Вигоди від бренду більшою мірою підпадають під оцінку споживача, ніж фізичні характеристики бренду, оскільки вони додають більшої цінності при вирішенні потреби чи проблеми [18]. Більше того, функціональні характеристики продукту все частіше сприймаються споживачами як дуже подібні. І навіть якщо ми говоримо про складні технологічні сфери (ринки смартфонів, фармацевтики або відеообладнання), то характеристики продуктів тут можуть бути настільки специфічними, що видаватись споживачам незрозумілими.

Ще однією проблемою є те, що часто компанії наділяють продукти характеристиками, які не вирішують потреби споживачів, які є для них дуже важливими. Тож комунікувати продуктові характеристики та, тим паче, розробляти функціональне позиціонування, виявляється неефективним [19].

Тож на відміну від функціонального позиціонування, сурогатне та позиціонування вигод прагнуть до більш релевантного значення бренду до потреб та цінностей споживача. Таке позиціонування більше орієнтоване на створення сенсів навколо бренду та формуванні ставлення покупців до нього. Також перевагу позиціонування вигод та сурогатного позиціонування підтримує припущення про те, що абстрактні стратегії позиціонування надають споживачу більше інформації про компанію, бренд та продукт ніж комунікування конкретних характеристик продукту, оскільки вони опосередковано і так їх згадують [20].

Порівнюючи позиціонування вигод та користувацьке позиціонування між собою, складно сказати однозначно, яке є більш ефективним. Якщо припустити, що споживачі оцінюють інформацію про бренд на основі вигод, які вони можуть отримати, то перевага дістається першому [21]. Тобто інформація про переваги

продукту привертає більше уваги ніж інформація про його характеристики або абстрактна інформація про категорію.

З іншого боку на користь користувацького позиціонування слугує аргумент, що воно створює асоціації про зовнішні характеристики бренду, і може вважатися додатковим засобом ефективної диференціації бренду з-поміж конкурентів [22]. Також користувацьке позиціонування здатне з більшою ймовірністю привернути увагу великої кількості аудиторії з різноплановими потребами та очікуваними вигодами. Це робить користувацьке позиціонування ефективним для великих брендів [23].

Також користувацькому позиціонуванню приписують вищу ризиковість. Споживачі звикають і втомлюються чути позиціонування брендів, типові для категорії. Наприклад, для банків про надійність, партнерство та вигідні відсотки, для зубних паст про здоров'я, красу та білизну зубів. Користувацькі стратегії позиціонування пропонують альтернативні ключові цінності позиціонування, що з одного боку дозволяє брендам диференціюватися, а з іншого може руйнувати пам'ять про бренд або асоціації з його наявним іміджем [23].

Позиціонування вигоди можна додатково поділити на пряме (функціональне) позиціонування вигод та непряме (експериментальне / символічне) позиціонування вигод. Позиціонування функціональних вигод стосується внутрішньої переваги використання або володіння брендом [24]. Прямі вигоди в основному походять від особливостей торгової марки і, як правило, мають функціональний характер. Непрямі переваги, навпаки, можна описати як "подальші дії", отримані в результаті прямих вигод [24] і, як правило, створюють досвід (тобто сенсорне задоволення, веселощі, хвилювання, когнітивне стимулювання, тощо) або символічні (тобто самореалізація, соціальне прийняття та схвалення, самооцінка тощо) потреби [22].

Вчені Фукс та Діамантопулос провели дослідження сприйняття споживачами ринку автомобілів, щоб виміряти, яка з чотирьох стратегій позиціонування є більш ефективною: продуктових характеристик, користувацька, прямих та непрямих

вигод. У експерименті брало участь 50 людей, що відрізнялись за віком, статтю, професією та місцем проживання. Покупці оцінювали позиціонування брендів автомобілів на основі брендкових матеріалів: логотипу, слогана бренду та інформації про бренд, написаної малими літерами. Порядок, в якому реклама була представлена респондентам, випадковим чином чергувався. Відповідно, вчені визначили ефективність позиціонування як міру, в якій споживачі сприймають бренд як *схвальний, диференційований та надійний* [25]. Саме ці критерії були обрані як такі, що часто стають передумовою ефективного позиціонування у маркетинговій літературі. За Келлером *диференціація* (тобто бренд має виділятися серед конкуруючих брендів) та *прихильність* (тобто бренд повинен сподобатися споживачам) складають два основні будівельні блоки позиціонування. У цьому контексті вчений стверджує, що сильні, схвальні та унікальні асоціації брендів, які відрізняють бренд від інших, мають вирішальне значення. Крім того, надійність також пропонується як центральний компонент успішного позиціонування [22]. Вчені оцінювали показники у балах: чим вищий бал набирає стратегія позиціонування, тим більш ефективною вона виявляється.

Результат експерименту Фукса та Діамантопулоса підтвердив вищезазначені аргументи щодо ефективності різних типів позиціонування (табл. 1.2). Позиціонування за продуктовими характеристиками виявилися найменш вдалою стратегією, в той же час позиціонування прямих вигод - найбільш вдалою серед всіх типів. Непряме позиціонування переваг також забезпечує значно вищі рівні диференціації та довіри, ніж позиціонування продуктових характеристик. Користувацьке позиціонування перевершує позиціонування продуктових характеристик щодо вигідності, диференціації та довіри.

Таблиця 1.2

Оцінка стратегій позиціонування

Тип позиціонування	Схвальність	Диференціація	Надійність
Продуктових характеристик	3.75	2.17	3.27
Прямих вигод	4.68	2.67	4.13
Непрямих вигод	4.16	2.56	3.95
Користувацьке	4.30	2.68	4.14

Якщо порівнювати позиціонування вигод та користувацьке позиціонування, то тут відмінності в оцінках не виявляються суттєвими. Також в результаті експерименту встановлено, що пряме позиціонування вигід створює більш сприятливе ставлення до торгової марки, ніж непряме позиціонування вигод. У той же час дві стратегії позиціонування не відрізняються щодо диференціації та надійності.

Отже, з приводу ефективності трьох стратегій позиціонування: прямих, непрямих вигод та користувацького позиціонування, можна зробити висновок: якщо бренд перевершує бренди конкурентів за одним показником ефективності позиціонування, це не означає автоматично, що головний бренд також перевершує їх за двома іншими вимірами. Іншими словами, стратегія позиціонування, яка, наприклад, дає високі рейтинги вигідності бренду, не обов'язково також призводить до високої диференціації та надійності. Таким чином, три виміри ефективності охоплюють різні але доповнюючі аспекти успіху позиціонування. Покладання на якийсь один вимір може призвести до упередженої картини загального успіху позиціонування бренду

1.3. Методологія пошуку ключової цінності та побудови позиціонування

Позиціонування бренду є стратегічним напрацюванням, що може бути представленим у різних формах. На даний момент серед популярних українських рекламних агентств, таких як Fedoriv, Banda та Aimbulance, позиціонування бренду представляють у формі презентації, що організована за методиками brand-key або brand-ladder.

Brand-key описує позиціонування бренду завдяки наступним параметрам: ключова перевага, конкурентне середовище, цільовий ринок, інсайт, переваги, ключова відмінність, причини вірити бренду, цінності, переконання та особистість бренду та сутність бренду [27].

Ключова перевага - це основна стратегічна перевага компанії, якою вона хоче бути відомою. Ключова перевага описує, як бренд функціонував дотепер, і що слід враховувати при створенні нового позиціонування.

Конкурентне середовище - це короткий виклад основних конкурентів. За його допомогою можна скласти карту конкурентного середовища та знайти місце бренду у ньому.

Цільова аудиторія - короткий огляд цільових покупців. Охоплює соціодемографічний та психологічний опис аудиторії.

Інсайт - те, чого хоче споживач. Це опис незадоволених потреб або невирішеної задачі потенційного клієнта. Крім того, в інсайт також закладені причини, чому покупці купують продукцію бренду. Вони можуть бути функціональні, соціальні та емоційні.

Переваги - які переваги дає бренд споживачеві. Переваги можуть бути прямими - більш функціональними, та непрямими - більш психологічними. Ключова відмінність - що відрізняє бренд від конкурентів, яка фактична різниця між брендом та конкурентами.

Причини вірити - характеристики продукту або компанії, що підтверджують переваги. Це аргумент або аргументи, що описує, чому клієнти обирають певний бренд.

Цінності, переконання, особистість бренду - зазвичай становлять до 5 пунктів та описують бренд ніби він є живою людиною. Бренди, цінності яких є більш привабливими для споживачів, є більш впізнаваними.

Суть бренду - це відповідь на інсайт аудиторії - як бренд задовольнятиме невирішену проблему або задачу. Суть бренду коротко відображає позиціонування бренду та може бути основою рекламної кампанії [27]. Спеціалісти київського маркетингового агентства Fedoriv вважають, що правильно сформована суть бренду має викладатися не більше ніж у двох словах.

Наступна методика - brand-ladder - охоплює чотири рівні формування позиціонування бренду: продуктові атрибути, продуктові переваги, переваги для споживача та емоційні переваги [28]. Продуктові атрибути описують визначальні характеристики продукту. Продуктові переваги описують ті переваги, які ці атрибути надають. Переваги для споживачів описують ту цінність, що споживачі отримують внаслідок користування продуктом. І емоційні переваги є відчуттями споживачів від досвіду взаємодії з продуктом [28].

Для розробки позиціонування B2B-бренду в цій роботі було обрано методику brand-key з огляду на те, що вона передбачає більш детальний аналіз конкурентів і охоплює визначення непрямих переваг бренду.

Надалі постає питання роботи над моделлю brand-key. Процес розробки позиціонування бренду варто розділити на 4 етапи: підготовка, дослідження, розробка комунікаційної стратегії та створення креативних матеріалів.

Етап 1. Підготовка. Передбачає аналіз поточного стану компанії, ринку та суспільних трендів. Для маркетингового менеджера, що розробляє позиціонування, важливо переговорити з власниками компанії, директорами та співробітниками, щоб зрозуміти ключові цілі, корпоративну культуру та напрямки руху бізнесу.

Також необхідно дослідити конкурентів, щоб з'ясувати, які цінності вони закладають у комунікацію та продукти. Це допомагає визначити найкращі та найгірші практики в категорії, сформувати перелік існуючих креативних рішень, щоб у майбутньому не повторювати конкурентів.

Аналіз суспільних трендів дозволяє поверхово визначити потреби людей. Він задає певний вектор руху у більш детальному дослідженні потенційних клієнтів.

Етап 2. Проведення дослідження. Зазвичай маркетингові агентства при розробці позиціонування бренду проводять два дослідження. Першим дослідженням в розробці позиціонування є якісне дослідження аудиторії. Якісне дослідження – це тип дослідження для збору й обробки нечислових даних. У соціології воно використовується, щоб дізнатися, яке значення люди вкладають у свою поведінку, дії або рішення.

Якісне дослідження в розробці позиціонування дозволяє встановити зв'язок між людською поведінкою та категорією товарів/брендом. Результати якісного дослідження – це основа ефективної рекламної комунікації та позиціонування, адже будь-який продукт має відповідати ринку, його потребам та контексту.

На B2C ринку також практикують другий тип дослідження - кількісне дослідження. Воно допомагає встановити, скільки людей поведуться саме так і саме з такої причини, як було виявлено в якісному дослідженні. Також воно допомагає віднайти співвідношення між будь-якими показниками. Проте ринок B2B є малим з точки зору кількості споживачів: зазвичай компаній клієнтів на ринку може бути від декількох до сотні. Саме тому кількісне дослідження не може дати статистично значущих результатів. Отже, для аналізу цільової аудиторії в цій роботі було проведено лише якісне дослідження.

Етап 3. Розробка позиціонування. Одним з інструментів для розробки позиціонування є канва ціннісної пропозиції. Це інструмент, який допомагає забезпечити позиціонування продукту чи бренду навколо того, що цінує та потребує замовник. Канва ціннісної пропозиції була розроблена вченим

Олександром Остервальдером як основа для забезпечення відповідності між товаром і ринком: це забезпечення взаємозв'язку між сегментами клієнтів та пропозицією щодо вартості. Положення ціннісної пропозиції формується навколо двох основних елементів - профілю клієнта та цінової пропозиції компанії [29].

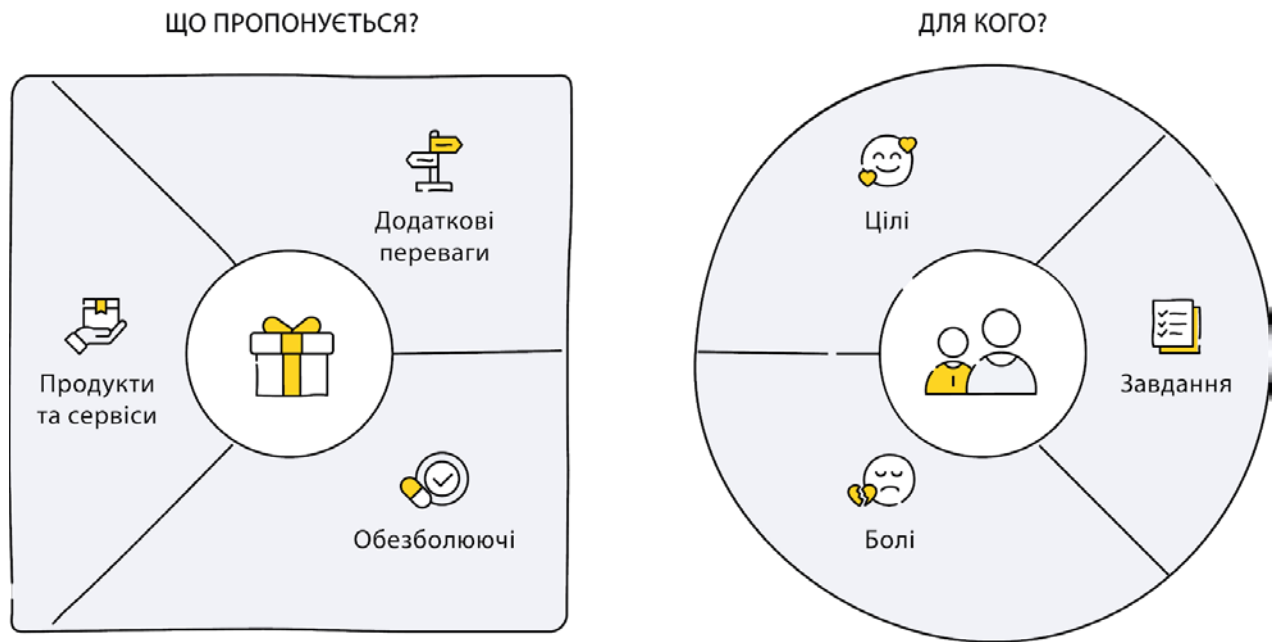


Рис 1.1. Канва ціннісної пропозиції [29].

Профіль клієнта у канві ціннісної пропозиції (для кого?):

- Вигоди - вигоди, яких споживач очікує, потребує, та що радує споживачів.
- Біль - негативний досвід, емоції та ризики, які зазнає клієнт у процесі виконання задачі.
- Задачі клієнтів - функціональні, соціальні та емоційні завдання, які намагаються виконувати клієнти; проблеми, які вони намагаються вирішити та потреби, які вони хочуть задовольнити за допомогою бренду та не тільки.

Карта цінності у канві ціннісної пропозиції (що пропонується?):

- Створення вигод - це як товар або послуга створює вигоду для споживачів і як вони пропонують додаткову цінність для клієнта.

- Знеболювальні - опис того, як товар або послуга полегшує біль клієнта.
- Товари та послуги - це продукти та послуги, які створюють вигоду та полегшують біль і які лежать в основі створення цінності для клієнта.

Позиціонування бренду будується на основі ціннісної пропозиції, що вирішує найбільш значні труднощі або забезпечує найкращі вигоди. Останнім кроком є розкриття позиціонування за допомогою елементів, що відображені в інструменті Brand Key.

Етап 4. Розробка креативних матеріалів. Креативними елементами позиціонування зазвичай є слоган, tone of voice, рекламні банери та інші креативні матеріали. Слоган - це лаконічна, зрозуміла та влучна фраза, що відображає суть позиціонування і використовується в комунікаційних матеріалах. Ідеальний слоган використовує лексику з досліджень, з опису ціннісних пропозицій. Інколи слоган та позиціонування можуть співпадати.

Tone of voice - це документ, у якому описано, як говорить бренд: мовні звороти, словесні структури, схеми побудови текстів і пропозицій, варіанти звернення до аудиторії. Tone of voice також відображає характер бренду, його настрій.

Крім того позиціонування знаходить відображення у ідеях візуальних матеріалів, брендбуку та навіть закладає основу корпоративної культури компанії.

Висновки до розділу 1. Позиціонування бренду є стратегічним рішенням компанії щодо місця бренду на ринку та у свідомості споживачів. Позиціонування допомагає узгодити між собою маркетингові дії та комунікацію. Позиціонування бренду має відповідати потребам покупців на ринку та робити продукт також більш відповідним до цих потреб.

Сам процес розробки стратегії позиціонування для B2B-бренду є аналогічним до процесу розробки позиціонування для B2C-бренду. Проте аудиторія B2B-бренду матиме більш специфічні потреби та буде вужчою.

Існує різниця між бажаним, актуальним та сприйнятим позиціонуванням. Бажане позиціонування відображає стратегічну частину позиціонування - його планування. Актуальне та сприйняте позиціонування відображає реалізацію плану позиціонування та його сприйняття споживачами відповідно. Тож у даній роботі буде розроблятися бажане позиціонування.

З погляду на 4 різні типи позиціонування: позиціонування прямих та непрямих вигод, продуктових характеристик та користувацьке позиціонування, - ефективним виявляється тільки три: позиціонування прямих та непрямих вигод і користувацьке позиціонування.

Позиціонування є стратегічним документом, який маркетингові агентства зазвичай представляють у формі презентації. Позиціонування бренду в роботі буде розроблятися за методологією brand-key. Методологія brand-key характеризує позиціонування бренду завдяки наступним параметрам: ключова перевага, конкурентне середовище, цільовий ринок, інсайт, переваги, ключова відмінність, причини вірити бренду, цінності, переконання та особистість бренду та сутність бренду.

Планування позиціонування бренду включає чотири етапи: підготовка, дослідження, розробка позиціонування та розробка креативних матеріалів. Етап підготовки передбачає узгодження цілей всіх членів команди, дослідження ринку та конкурентів. Етап досліджень для B2B-бренду передбачає проведення якісного дослідження потенційних клієнтів, зазвичай у формі глибинних інтерв'ю'ю. Для B2B-ринку зазвичай не проводять кількісні дослідження через малу кількість потенційних клієнтів, через що отримані дані будуть статистично незначущими.

Розробка позиціонування та ключової цінності може відбуватися за канвою ціннісної пропозиції, запропонованою Александром Остервальдером. Вона передбачає визначення задач, болів та цілей потенційної аудиторії та створення цінності, що буде ним відповідати. Останній етап - розробка креативних матеріалів

- є фактичною реалізацію позиціонування (або створенням актуального позиціонування). Його буде оцінено в останньому розділі даної роботи.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ РОЗРОБКИ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ДЛЯ МАРКЕТИНГОВОГО АГЕНТСТВА «B.COVER»

2.1. Загальна характеристика маркетингового агентства “b.Cover”

Маркетингове агентство “b.Cover” працює у місті Києві. Воно представляє собою невелику організацію, що налічує 20 постійних співробітників і ще 18 спеціалістів на фрилансі. Власниками і директорами є два партнери, що заснували агенство у 2012 році. Наразі вони продовжують виконувати роль управлінців: один є операційним директором, інший - директором з розвитку бізнесу.

Незважаючи на невеликий розмір, “B.Cover” є агентством повного циклу та пропонує широкий спектр маркетингових продуктів:

- стратегія,
- аналітика ринку,
- брендинг,
- просування в діджитал,
- організація маркетингових заходів,
- фото- та відеопродакшн,
- медіа-розміщення,
- просування у соціальних медіа.

Організаційна структура агентства “b.Cover” відповідає його продуктивній структурі: окремі відділи займаються брендингом та стратегією, аналітикою ринку, просуванням в діджитал та просуванням у соціальних мережах, організацією заходів та продакшеном. При цьому залежно від проекту можуть бути залучені у роботу спеціалісти різних відділів: наприклад, для проекту може знадобитись стратег, СММ-спеціаліст та відеомонтажер. В такому разі всередині агентства утворюється окрема команда на проект, що має свого менеджера. Такий поділ за функціями та командами відповідає матричній організаційній структурі.

Через невеликий розмір, за корпоративною культурою агентство відноситься до сімейних компаній: молодий колектив, дружня атмосфера, робота ділиться відповідно до ініціативи працівників, відсутні чіткі регламенти та графік роботи.

В 2020 році у директорів агентства з'явився запит на прискорення розвитку бізнесу та розширення компанії. Незважаючи на пандемію COVID-19, вони найняли нових співробітників, розпочали розробку сайту та закупили обладнання для проведення маркетингових досліджень. Агентство планує розширюватись за рахунок участі у тендерах як теперішніх клієнтів так і нових. Додатковим шляхом є залучення нових клієнтів через рекомендації - word-of-mouth маркетинг. Щоб забезпечити ріст, управлінці вирішили розробити позиціонування бренду «b.Cover» та на його основі запустити рекламну кампанію.

Робота з розробки позиціонування складала етап досліджень, описаний у цьому розділі, та етап формування позиціонування за brand-key, описаний у третьому розділі.

Цільова аудиторія [30]. Основними клієнтами “b.Cover” є великі українські бренди - такі як «Космо», «ABK», - та міжнародні корпорації – «Ашан», «Вірпул», «JTI», «Royal Canin», «Decathlon». Такі компанії мають розгалужену організаційну структуру та окремі маркетингові відділи, що займаються роботою з рекламними та дослідницькими агентствами. Зазвичай відповідальною людиною за пошук агентства є маркетинг- або бренд-менеджер. Саме тому маркетинг- та бренд-менеджери є цільовою аудиторією «b.Cover». На них має бути зорієнтовано позиціонування.

Для того, щоб розробити позиціонування та транслювати його через комунікаційну кампанію, необхідно зрозуміти шлях клієнта до вибору агентства. Саме тому було розроблено карту шляху покупця - consumer decision journey - на основі методології [31], запропонованої консалтинговою компанією «McKinsey». Карта шляху покупця дозволяє визначити, як людина приймає рішення про покупку - від моменту виникнення потреби до етапу покупки (рис. 2.1, рис. 2.2).



Рис. 2.1. Шлях клієнта від виникнення тригера до укладання договору про співпрацю з агентством.

Етап 1 - виникнення тригера. Потреба у послугах маркетингових агентств виникає у маркетингових менеджерів внаслідок планової та непланової маркетингової активності. Великі компанії наприкінці року затверджують план маркетингових активностей на наступний рік та проводять тендери. А менші компанії, зазвичай, відштовхуються від поточних задач [30].

Етап 2 - активна оцінка альтернатив. Коли маркетингові менеджери вже визначились з поточною задачею, вони шукають підрядників двома шляхами: або проводять тендери або власноруч пишуть листи підрядникам, з якими вони б хотіли працювати. Причиною зміни підрядника може бути розчарування в роботі з попереднім агентством, політика компанії щодо вибору різних агентств або бажання працювати з певним новим підрядником. Шанси бути запрошеними в тендер або обраними мають більше ті агентства, які першими спадають на думку маркетинговими менеджерам та більше відповідають їхнім очікуванням [32]. Коли агентства надіслали свої пропозиції, менеджери їх оцінюють за певними критеріями та передають вищому керівництву на розгляд. На подальший вибір найбільше впливає підготовлена комерційна пропозиція. Саме тому задачею комунікації маркетингового агентства має бути потрапити в набір агентств, що беруть участь у

тендері: бути згаданими маркетинговими менеджерами та відповідати їхнім уявленням про потрібне агентство. Саме цей етап найбільшою мірою залежить від обраного агентством позиціонування та комунікаційної стратегії.

Етап 3 - укладення договору та подальше співробітництво. Процес взаємодії агентства та компанії-клієнта залежить від злагодженості операційної роботи, професіоналізму співробітників та інших факторів, що більшою мірою стосуються внутрішніх процесів всередині агентств. Тож комунікація агентства вже слабо впливає на LTV клієнта та чинить незначний вплив на економічну ефективність. Цим B2B-ринки сильно відрізняються від B2C, де для утримання поточних клієнтів брендам потрібно постійно нагадувати про себе через комунікацію.

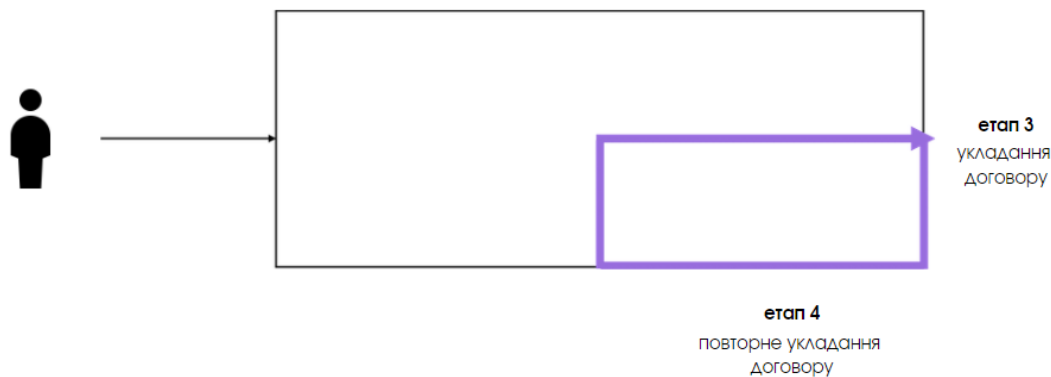


Рис. 2.2. Шлях клієнта постійного клієнта B2B-компанії.

Етап 4 - повторне укладання договору. Якщо робота задовольняє і клієнта, і агентство, то це підвищує шанси на повторне укладання договору в майбутньому (рис. 2.2). Такий результат роботи є бажаним для двох сторін, адже в B2B-бізнесі налагодження стосунків є довгим та складним процесом. З одного боку, клієнти не хочуть втрачати гарних підрядників, які з часом починають розуміти їх з півслова. З іншого - робота агентства може сильно фінансово залежати від одного клієнта.

Тож для агентства важливо побудувати довготривалі стосунки з клієнтом – забезпечити повторне укладання договору.

Отже, «b.Cover» є маркетинговим агентством повного циклу, що пропонує велику кількість маркетингових продуктів. Основними клієнтами «b.Cover» є великі українські та міжнародні компанії, а цільовою аудиторією - маркетинг- та бренд-менеджери цих компаній. Процес вибору агентства клієнтами складає 4 етапи: виникнення тригера, оцінка альтернатив, укладання договору та повторне укладання договору, якщо робота була виконана успішно. Позиціонування найбільшою мірою впливає на вибір агентства та запрошення до тендеру на другому етапі оцінки альтернатив. Позиціонування бренду має запам'ятовуватись маркетинг- та бренд-менеджерам та відповідати їхнім очікуванням щодо роботи з агентством. Це може забезпечити запрошення агентства до тендеру або одразу до співпраці.

2.2. Аналіз кон'юнктури ринку маркетингового агентства «b.Cover»

Економічна криза, спричинена пандемією COVID-19, призвела до загального падіння ринку маркетингу та реклами у 2020 році на 254 мільйона гривень. Попередні 4 роки ринок зростав, тому падіння стало неочікуваним для маркетингових агентств, які крім втрати клієнтів зіштовхнулись з необхідністю налаштовувати бізнес-процеси віддалено від офісу [33].

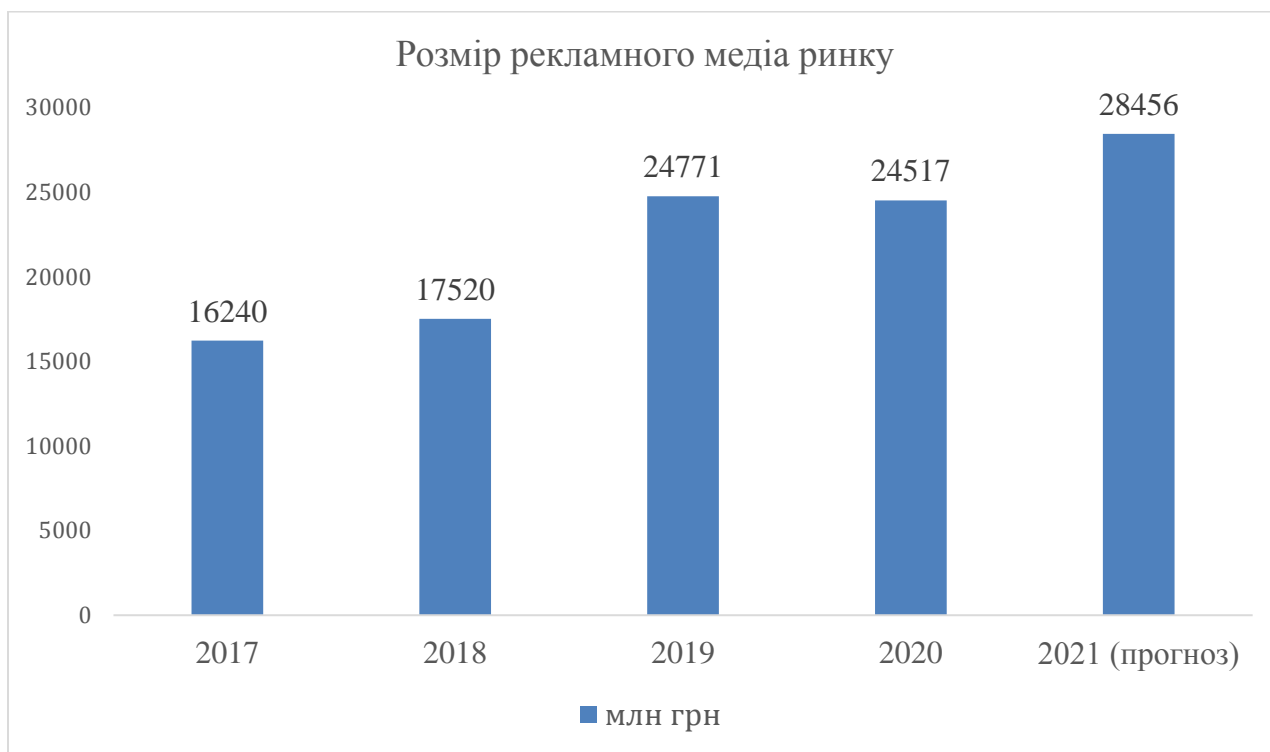


Рис. 2.3. Розмір рекламного медіа ринку, млн грн (за виключенням політичної реклами) [33], [34], [35].

Все-таки падіння ринку у 2020 році виявилось не таким драматичним, як можна було б очікувати. Бізнесу вдалося адаптуватися до нових умов роботи. Саме тому прогнози на 2021 рік позитивні – рекламний ринок має зростати.

Інтернет-реклама. Реклама в діджитал показує найкращий ріст серед усіх видів реклами. Протягом 2020 року її обсяг у гривні зріс на 24% порівняно з 2019 роком. Ймовірно, однією з причин є дистанційна робота українців. Люди менше відвідують різні заходи, рідше бачать рекламу на вулиці або в транспорті. Тож діджитал-реклама лишається ефективним інструментом просування й на неї росте попит. За прогнозами, у 2021 році обсяг діджитал-реклами зросте на 38%.

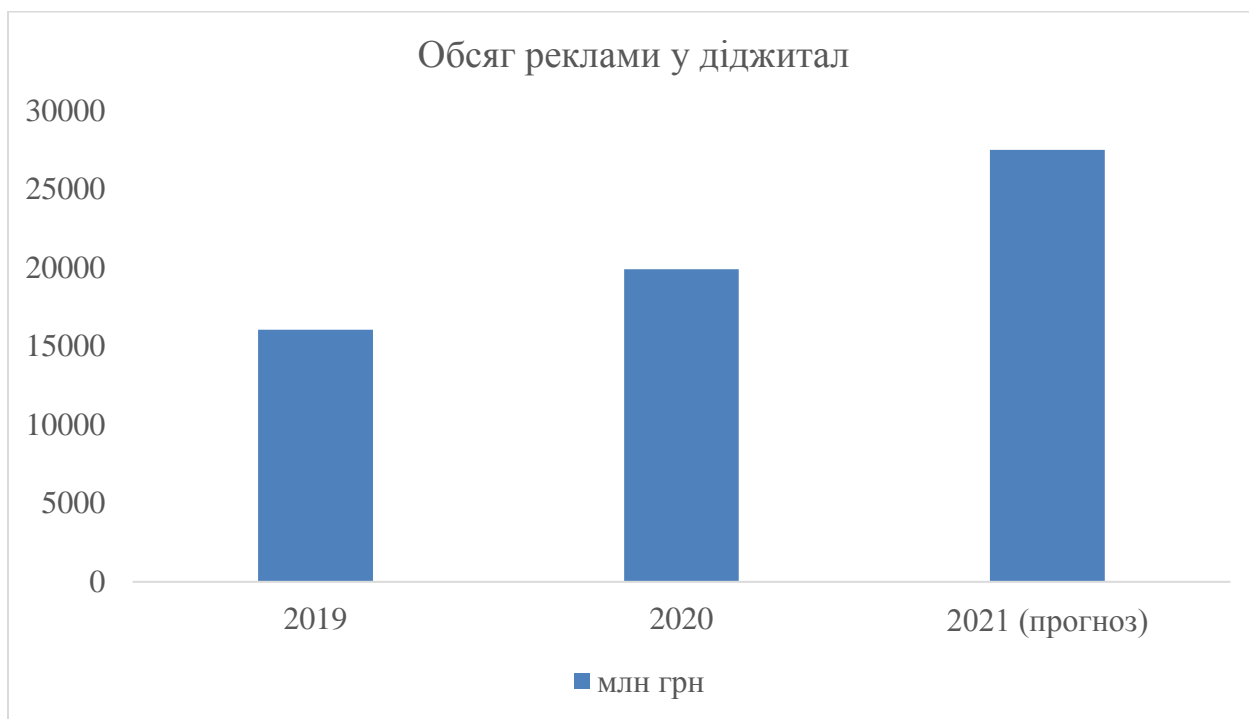


Рис. 2.4. Обсяг реклами у діджитал, млн грн (за виключенням політичної реклами) [33], [34], [35].

ООН-реклама. ООН-реклама у 2020 році показала значне падіння – на 25% у млн грн. Це стало наслідком пандемії коронавірусу, скорочення рекламних бюджетів та зменшення перебування людей у громадських місцях, де розміщується ООН-реклама. Проте очікується, що у 2021 році ситуація стабілізується – категорія виросте на 17% порівняно з попереднім роком, проте все-одно не дістане рівня 2019 року.

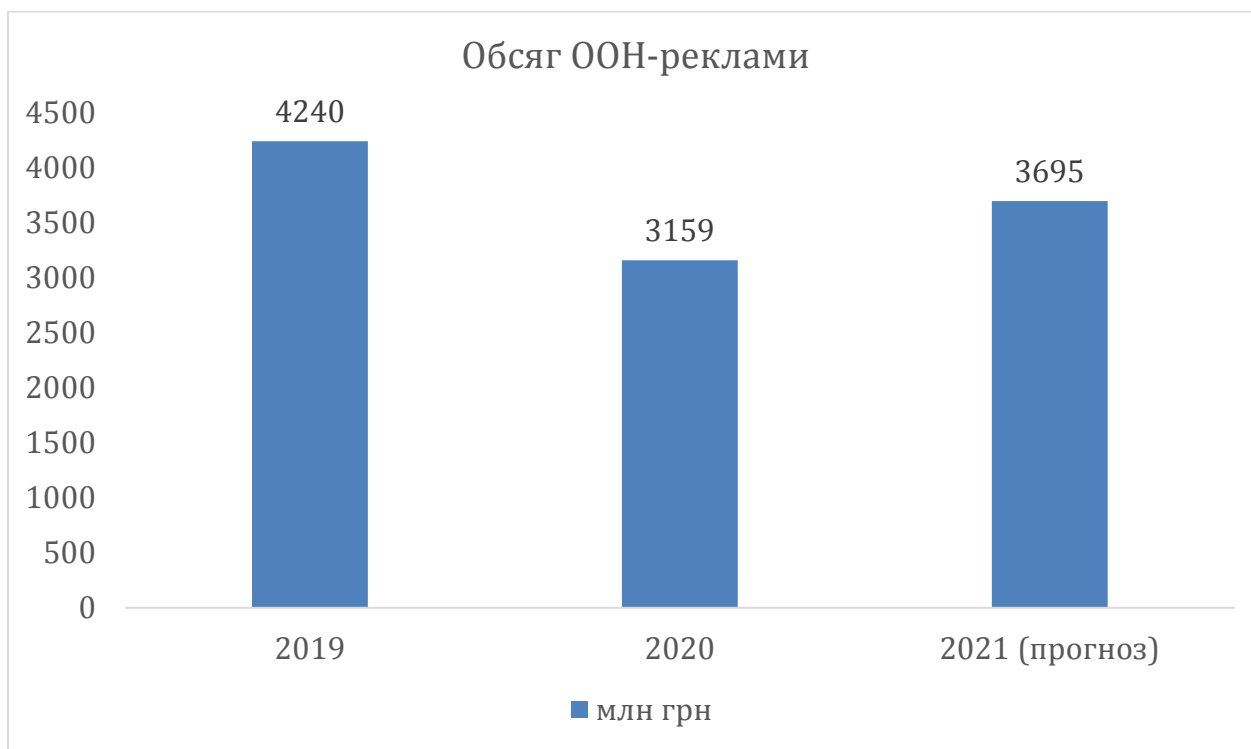


Рис. 2.5. Обсяг категорії ООН-реклами, млн грн (за виключенням політичної реклами) [33], [34], [35].

Трейд-маркетинг. Складає значну частину продуктового портфелю “b.Cover”. Криза призвела до загального падіння категорії трейд-маркетингу на 15%. В 2021 очікується незначне зростання – на 5%. Цей вид послуг сильною мірою залежатиме від карантинних умов та періодичності введення локдаунів.

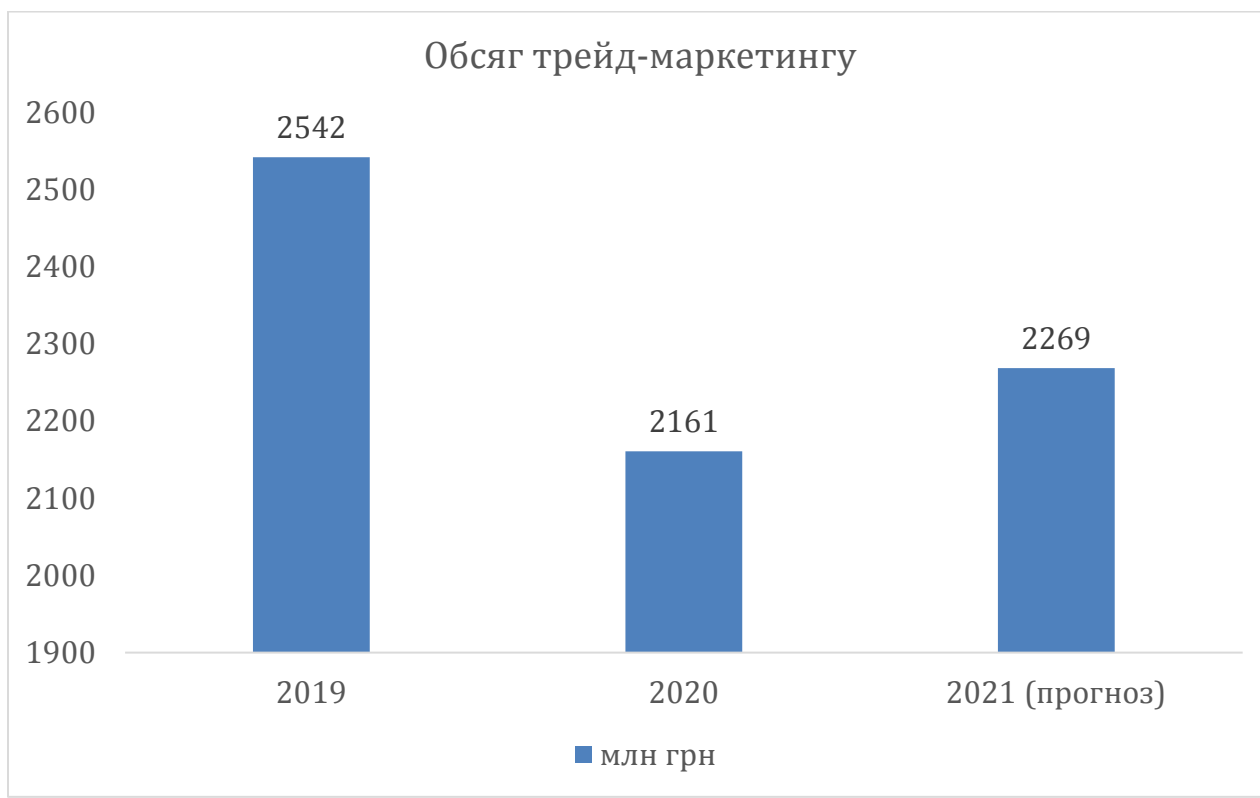


Рис. 2.6. Обсяг категорії трейд-маркетингу, млн грн [33], [34], [35].

Івент-маркетинг. Є категорією, що найбільше постраждала через пандемію та введення карантину. Через заборону будь-яких громадських зібрань, категорія івент-маркетингу зменшилася на 55% у млн грн. Очікується її незначне відновлення у 2021 році – на 15%. Проте через невизначеність деякі бізнеси, сильно залежні від даного виду послуг, починають шукат альтернативні напрямки маркетингової активності або проводити івенти онлайн.

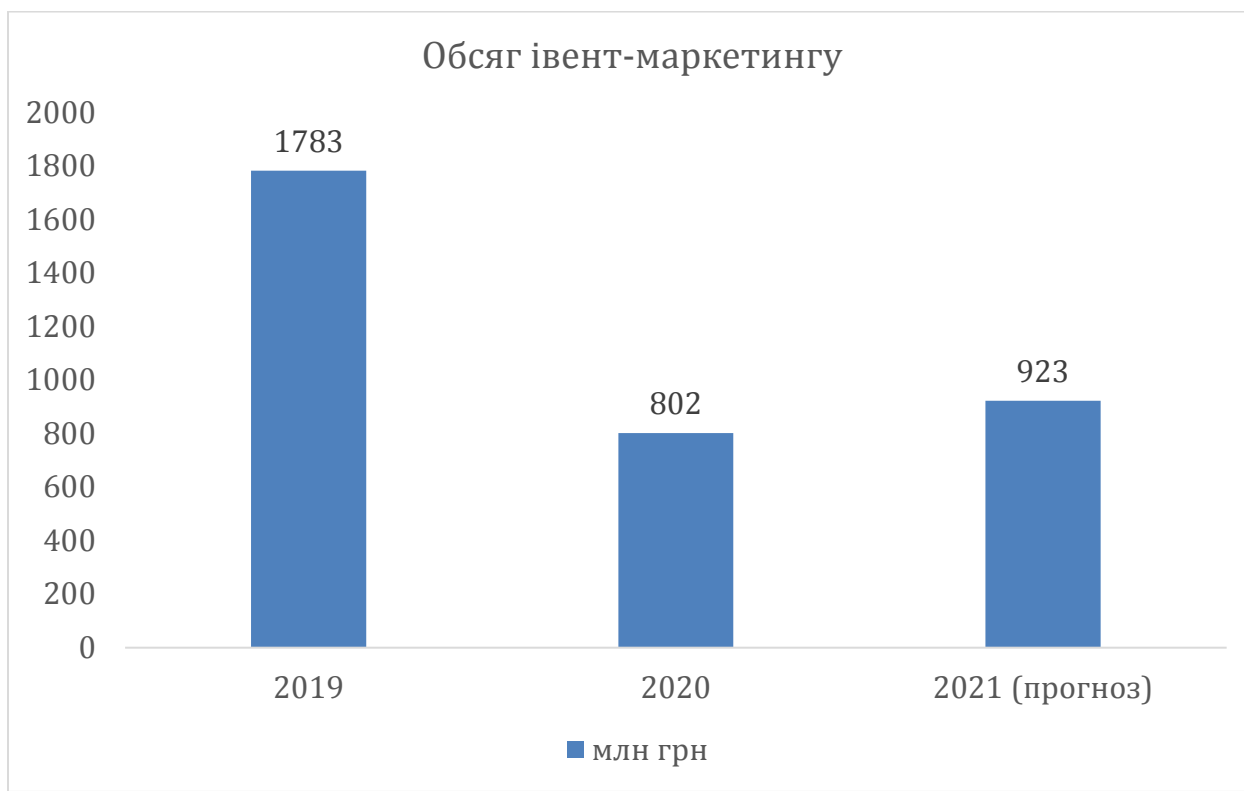


Рис. 2.6. Обсяг категорії івент-маркетингу, млн грн [33], [34], [35].

Отже, ринок реклами зменшився через кризу, спричинену пандемією COVID-19. Проте падіння не виявилось драматичним, через переведення значної частини маркетингової активності онлайн. Завдяки цьому виросла категорія діджитал-реклами, і в той же час зменшились категорії ООН-реклами, трейд-маркетингу та івент-маркетингу. Для того, щоб адаптуватися під нові умови ринку, “b.Cover” варто спрямувати інвестиції на розвиток діджитал-напрямку.

Конкуренти. Розглядаючи українські маркетингові агентства, їх можна поділити за двома ознаками: мережеві/локальні та повносервісні/спеціалізовані. В першому розділі цієї роботи було проаналізовано комунікацію різних типів агентств та визначено переваги кожного з типів у сприйнятті споживачів. В даному розділі сформовано конкурентну карту відповідно до типів позиціонування конкурентів. Агентства для аналізу було обрано за наступним підходом: це

агентства, що працюють у місті Києві понад 3 роки та пропонують клієнтам аналогічні продукти, що й “b.Cover”.

Таблиця 2.1

Конкуренти маркетингового агентства “b.Cover”

Тип агентства	Конкуренти	Продукти
Мережеві агентства	Nielsen	Дослідження ринку
	TwigaGo	BTL, організація заходів
	MediaFirst	Медіа-розміщення
	GfK	Дослідження ринку, стратегія
Локальні повносервісні агентства	Ram360	Медіа-розміщення
	Brain Tank	Стратегія, брендинг, продакшн, медіа-розміщення
	Push-K	BTL
	Buro.MT	Стратегія, брендинг, маркетингові дослідження
	Idea Digital Agency	SMM, просування в діджитал, стратегія бренду
Локальні спеціалізовані агентства	Plombir	Організація маркетингових заходів
	UMG	Дослідження ринку
	Promo Rocket	BTL
	S*event	Організація маркетингових заходів

В аналізі конкурентів цікавило, який тип позиціонування вони обрали та яку ключову цінність пропонують клієнтам. Групування конкурентів за цими ознаками дозволяє визначити типові практики, притаманні категорії. На основі цього було вирішено сформулювати такий тип позиціонування “b.Cover”, що з одного боку відповідатиме очікуванням клієнтів щодо категорії, а з іншого, буде виділятися серед конкурентів.

Таблиця 2.2

Аналіз позиціонувань конкурентів маркетингового агентства “b.Cover”

Конкуренти	Слогани	Ключова цінність	Тип представлення ключової цінності
«Nielsen»	“The science behind what's next”	Впевненість	Функціональні вигоди
«TwigaGo»	“Effective approach to marketing services”	Ефективні рішення	Непрямі вигоди
«MediaFirst»	“Media agency of effective ideas”	Ідеї та ефективність	Непрямі вигоди
«GfK»	“Growth from Knowledge”	Зростання бізнесу	Функціональні вигоди
«Ram360»	“Інтегровані маркетингові рішення”	Категорія	Продуктові характеристики
«Brain Tank»	“Brain is a new luxury”	Розум як цінність	Користувацьке позиціонування
«Push-K»	“Наші набой-світлі ідеї” “Bright ideas - best ammunition”	Ідеї	Користувацьке позиціонування
«Buro.MT»	“Решение есть всегда”	Ефективні рішення	Непрямі вигоди
«Idea Digital Agency»	“It all starts with an idea”	Ідеї	Користувацьке позиціонування
«Plombir»	“Create Unexpected”	Враження	Непрямі вигоди
«UMG»	“Втілюємо ідеї в продажі”	Зростання бізнесу	Функціональні вигоди
«Promo Rocket»	“Агентство красиво персонала”	Категорія	Продуктові характеристики
«S*event»	“Apply impressive solutions”	Враження	Непрямі вигоди
«Slupsky»	“We Wow”	Враження від агентства	Користувацьке позиціонування

Щоб диференціювати позиціонування “b.Cover” від позиціонувань конкурентів, було розроблено конкурентну карту (рис. 2.3). Бренди було згруповано за ключовими цінностями, які вони пропонують.

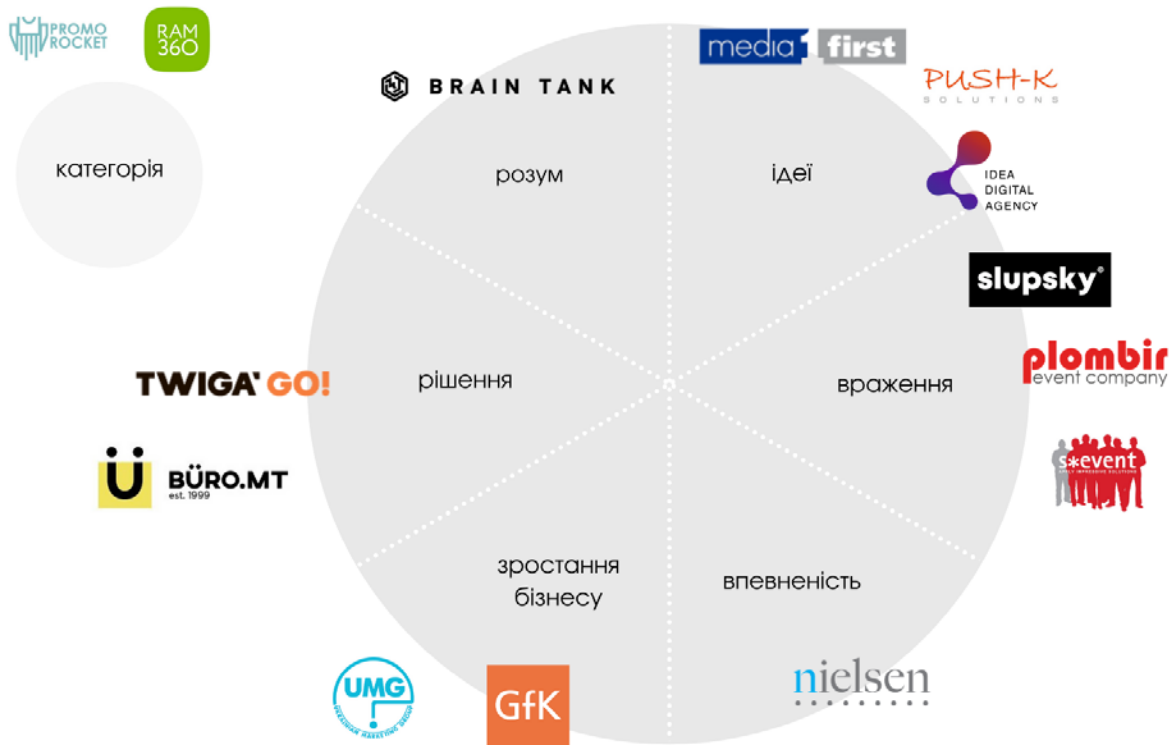


Рис. 2.7. Конкурентна карта для маркетингового агентства “b.Cover”.

Відповідно до аналізу ціннісних пропозицій конкурентів можна зробити три висновки:

1. Тип основного продукту агенції впливає на обране нею позиціонування: дослідницькі агентства (Nielsen, GfK, UMG) орієнтуються на функціональні вигоди; івент-агентства (Plombir, S*event) пропонують непрямі вигоди - враження; агентства з кількома основними продуктами (Brain Tank, Push-K, Idea Digital Agency) здебільшого вибирають абстрактне користувацьке позиціонування.

2. Основний продукт не є вирішальним параметром для вибору позиціонування: такі агентства як Slupsky, Buro.MT, MediaFirst, TwigaGo, Ram360 та Promo Rocket не можна віднести до попереднього висновку.
3. Продуктові характеристики, як раніше визначений неефективний тип позиціонування, використовує найменша частина агентств - 2 з 14, тоді як функціональні вигоди - 3, непрямі вигоди - 5, користувацьке позиціонування - 4.

2.3. Результати якісного дослідження аудиторії маркетингового агентства “b.Cover”

Якісне дослідження аудиторії стало наступним етапом розробки позиціонування. Якісне дослідження – це тип дослідження для збору й обробки нечислових даних. У соціології воно використовується, щоб дізнатися, яке значення люди вкладають у свою поведінку, дії або рішення [36]. Після цього кількісне дослідження допомагає встановити, скільки людей поведуться саме так і саме з такої причини, а також віднайти співвідношення між будь-якими показниками.

В рамках цієї роботи якісне дослідження було обрано як єдиний тип дослідження аудиторії. Причиною є те, що B2B-ринок обмежений кількістю клієнтів. За свідченнями дослідницького агентства Кантар, для релевантних даних щодо аудиторії на території Києва потрібна вибірка від 1000 людей. У дослідження неможливо залучити таку кількість B2B аудиторії: в даному разі маркетингових-менеджерів великих компаній. Саме тому якісне дослідження є оптимальним видом дослідження нечисленної B2B-аудиторії. Методом дослідження було обрано глибинне інтерв'ю.

Глибинне інтерв'ю – це неформальна особиста розмова під час зустрічі, відео чи аудіо-дзвінка між дослідником та представником цільової аудиторії за попередньо прописаним сценарієм. В даному дослідженні надано перевагу

глибинним інтерв'ю перед фокус-групами, які також є методом проведення якісного дослідження, тому що людина почуває себе більш безпечно й не піддається впливові більш активних учасників бесіди.

Головна мета якісного дослідження – визначити основну цінність, яку “b.Cover” пропонуватиме цільовій аудиторії, щоб закласти її в позиціонування та комунікаційну стратегію агенції. **Задачами дослідження було:**

- визначити, які основні задачі менеджери з маркетингу вирішують за допомогою агенцій; визначити обставини, у яких вони приймають рішення;
- визначити шлях до прийняття рішення про роботу з агенцією: через які канали отримують інформацію про агенції, що стає бар'єром для співпраці;
- визначити критерії для вибору агенції;
- визначити, які очікування та болі є у менеджерів стосовно роботи з агенціями.

Тривалість інтерв'ю з респондентом становило 30-60 хвилин. Було опитано респондентів з міста Києва, бо в Києві розташована основна частина офісів великих компаній. Аудиторію було поділено на 2 сегменти **сегменти аудиторії: великий бізнес та середній бізнес. Великий бізнес** - компанії, які мають декілька проектів з маркетинговими, креативними, медійними та дослідницькими агенціями. **Середній бізнес** - компанії, які мають досвід роботи з агенціями та також потенційно можуть бути клієнтами “b.Cover”. **Об'єм вибірки:** 10 респондентів.

Таблиця 2.3

Вибірка якісного дослідження аудиторії “b.Cover”

Маркетингові інструменти, які використовують компанії*	реклама	BTL	SMM	Дослідження
Представники великого бізнесу	2	2	2	2
Представники середнього бізнесу	1	-	1	-

*компанії можуть використовувати декілька маркетингових інструментів.

Результати. Першим питанням дослідження стало, чи є для клієнтів недоліком, що “b.Cover” - це локальне агентство. Тож було з’ясовано, які переваги та недоліки менеджери бачать у роботі з локальними та міжнародними мережевими агентствами. Серед переваг локальних агентств було виділено *гнучкість* ("Меньше бюрократических вопросов, лояльные по срокам") та *працьовитість* ("Работоспособнее, стараются больше", "Невелике агенство - там всі бігають"). До недоліків віднесли *низьку довіру* ("Мало кто из них может представить гарантированный результат") та *недостатність ресурсів* ("Меньше ресурсов, меньше возможностей, в серьезных задачах не тот масштаб"). До переваг міжнародних мережеских агентств менеджери віднесли *гарну репутацію, визнані методики та міжнародний досвід*: "сформированный бренд, которому доверяешь"; "признанные на международном уровне методики"; "Есть международный опыт. Опыт работы с известными брендами". До недоліків менеджери віднесли *високі ціни, бюрократію, гірший рівень роботи українських філіалів*: “сітки і всі великі агенції, це не тільки про якість роботи, це і про бренд, за який треба доплачувати”; "сложность в организационной структуре агентства, из-за чего затягиваются сроки"; "есть у нас глобальные рекомендуемые агентства. Но мы не очень довольны качеством их услуг в Украине".

В контексті позиціонування для “b.Cover” можна зробити висновок, що з одного боку локальні агентства сприймаються як більш гнучкі та клієнтоорієнтовані, але з іншого - клієнтам не вистачає довіри до локальних агенцій.

Наступне питання, що було досліджено, це як клієнти сприймають повносервісні маркетингові агентства у порівнянні зі спеціалізованими. Респонденти зазначали, що повносервісні агентства мають *більш широкий погляд на проблему*: "Обращаюсь, когда придумал идею, которую не знаю как классифицировать", - проте також вони *можуть бути більш поверховими*: "Недостаточно глубокие знания из-за большого количества предоставляемых услуг". Проте великі корпорації не сприймають повносервісні агентства, як такі, що можуть вирішити всі їхні задачі: "У нас много задач, несколько маркетинговых агентств не справляются, а одно - тем более". Крім того, в ході дослідження виникла гіпотеза, що *довіра до відомих міжнародних повносервісних агентств вища*, ніж до локальних українських: "У международных компаний лучше получается справляться с названием "full-service"". Спеціалізовані агентства, у свою чергу, сприймаються респондентами як більш *компетентні* у своєму напрямку: "Вони добре знают свою справу, могут дать дополнительную экспертизу». Проте їх відрізняє більш *вузький погляд на задачу*: "Применяют только один подход. Кроме этой услуги к ним больше нельзя обратиться».

Отже, повносервісні агентства стають на допомогу менеджерам з маркетингу, коли перед ними стоїть складна комплексна задача. З іншого боку, менеджерам не вистачає довіри до експертності повносервісного агентства. Такі агентства не можуть розраховувати на покриття усіх робіт клієнта, через їхню велику кількість. Тож повносервісним агентствам потрібно робити фокус на власній експертності у одному або декількох напрямках маркетингових послуг. Інші ж напрямки варто просувати як комплементарні.

Надалі з респондентами було обговорено, критерії, за якими вони оцінюють комерційну пропозицію агентств. Це дало можливість виділити наступні інсайти:

- Ціна є обмежуючим фактором, який на клієнта менеджера з маркетингу накладає компанія. Проте для нього є важливим знайти агентство, з яким буде комфортно працювати: «Я понимаю диапазон цен, но это больше финансовая часть. И какое наличие денег, мне как бренд-менеджеру, все равно... . Просто работать дальше с ними придется мне». Ще один респондент зазначив: «Є якийсь певний діапазон цін, який припустимий. Це саме оті активності і ми рахуємо, наскільки нам вигідно те чи інше агентство, вибираємо, наприклад, три з якимись цінами і зустрічаємось з ними. І наскільки я пам'ятаю там була нормальна ціна плюс-мінус, не сама дешева, але плюс-мінус в рамках ринку. І були досить адекватні люди, які прийшли на зустріч, з якими було приємно спілкуватись, це теж важливо, і тоді прийняли рішення їх поспробувати».
- Хоча ціна не є критерієм вибору агентства, проте менеджерам важливо розуміти, що вони використовують маркетингові бюджети вигідно: «Нам важен сплит: как агентство распоряжается бюджетом. С одним агентством мы видим, что потратим много денег на создание контента, а другое сможет за меньший кост создать контент, и больше мы тогда потратим на продвижение. Одно агентство предлагает за эти деньги динамичные форматы, а другое – статику». Також зазначають: «Якщо там пропозиції +/- в одному ціновому діапазоні, в такому випадку це якась цікава компанія, яка може дати додаткову експертизу, то ми їх лишаєм в фіналі тендеру».
- Менеджери цінують, коли можуть в комерційній пропозиції побачити кейси роботи агентства з іншими брендами - це і є підтвердження експертизи: «BTL-агентства рассказывают все красиво всегда, но по факту иногда получается не очень хорошо. Тут важно на сколько идея воплощается в реальность. Тут можно красиво нарисовать, а в итоге оно выйдет потом не очень. На этапе

предложения это сложно понять, но я смотрю по тем проектам, которые они уже сделали»; «Наличие опыта означает, что люди уже сталкивались с какими-то проблемами, задачами и успешно их решали, и это давало преимущество по сравнению с теми, кто впервые попробовал это делать». Крім цього, висока пропрацьованість комерційної пропозиції також свідчить про експертизу агентства: «Я смотрю, как подготовлено предложение: визуализация, картинка, соответствие ТЗ. Если драфты сделаны "на коленках", то скорее всего будущая работа может оказаться непродуктивной». Інший респондент зазначає: «С той стороны, когда ты работаешь с профессионалом, ты уже сразу получаешь пакет, вот так вот мы это видим в реализации, вот такие косты, вот такие вещи связаны с подготовкой, с проведением, такие у нас были варианты, если что-то пойдет не так, вот так вот мы оформляем сделку с финансовыми документами, поэтому когда ты работаешь с таким уровнем партнеров, то у тебя не должно быть особых завтыков».

- Ще одним фактором вибору комерційної пропозиції певного агентства є готовність команди агентства йти на контакт: «Є такі агенції, що отримали завдання, жодного питання, потім вони щось висилають, інколи воно не те, що хотіли. Скажімо так, неправильно зрозуміли завдання. Є таки що дзвонять, в'ясняють, виписують. В будь-якому разі ми контактуємо, якщо агентство хоче нас щось запитати, або якісь додаткові відомості, звичайно ми цю інформацію надаємо. Тобто ми теж дивимось, на скільки агентство контактне і на скільки легко нам з ним буде працювати у майбутньому».

Наступним кроком було опитування респондентів щодо їхнього досвіду взаємодії з маркетинговими агентствами. На основі цього досвіду було заплановано вивести ключову цінність, яка надалі буде закладена в основу позиціонування. Ця ключова цінність також відповідатиме на питання, чому маркетинговим менеджерам варто працювати з “b.Cover”.

Таблиця 2.4

Цінності клієнтів у роботі з агентством, виведені під час якісного дослідження

Цінність для клієнтів	Цитати респондентів
Ініціативність та пропонування рішень	<ul style="list-style-type: none"> • «Всегда привлекает вовлеченность агентства, когда они знают бренд, интересуются. Какую-то инициативу могут предлагать. Увидели, что какая-то новинка запустилась, и «давайте сделаем это, новый формат давайте потестируем»». • «Я розумію, що в агенціях працюють талановиті люди, але вони ж нам продають рішення, а не свій талант. Не кажіть, якийсь ти там, якийсь ти там, а просто скажи чесно, що ти зробиш. Ми хочемо надійність і рішення, яке дозволить бізнесу, нехай не кінськими скачами, але зростати. Посіяв квадратний метр, бачиш, що з нього виросло і далі пішов сіяти.».
Небайдужість до продукту	<ul style="list-style-type: none"> • «В каждом проекте есть высокорисковые моменты из-за сжатого тайминга, из-за доставки предметов/вещей. Есть риски что не придет, или не вовремя придет. Поэтому высоко ценятся ответственные и вовлеченные в процесс люди. Тогда чувствуется лояльность человека к компании и каждый старается сделать больше чем ожидают от него.».
Інноваційність	<ul style="list-style-type: none"> • «Ми хотіли б там щось новіше, чи є якісь новинки. Питали в агентства: "А що ви порадите, а що є цікавого на ринку?" І агентства реагують на це, кажуть або є наприклад цікавіше, або це вже давня історія. Наприклад контент, який не статичний, а динамічний. Ми такі: "Давайте попробуємо". Тобто з одної сторони ми завжди хочемо, щоб нам щось пропонували, а з другої сторони агентство на це відкликається, тому це якась така синергія».
Експертиза	<ul style="list-style-type: none"> • «Ми працюємо з агентствами в проектах, де потрібна якась експертиза додаткова, людські ресурси які можуть запропонувати як краще, як креативніше, як цікавіше клієнту і так далі.».

Продовження табл. 2.4

Самостійність в вирішенні проблем	<ul style="list-style-type: none"> • «[Про конференції] конечно там походу возникали вопросы, которые решали. И в этом кстати один из важных критериев этого агентства, потому что как бы ты не старался, ты никогда не можешь на 100% предвидеть все сложности которые могут возникнуть, но если ты работаешь профессионально, с профессиональным партнером, то эти сложности очень быстро, и с минимальными потерями решаются в ходе операционной работы. Мы очень сильно дорожим, когда проводим тендер, то есть мы знаем что мы каких-то склонны к сюрпризам на активности, где может произойти что-то не так, то есть мы должны работать с тем партнером, который очень быстро реагирует и помогает в таком случае, а не констатирует факт и проблеме начинает разжевывать время либо качество». • «Перед тем, как запустить проект нужно сесть и расписать все. Хочется, чтобы агентство было более самостоятельным. Не усложняло, а облегчало жизнь. Мы там посмотрели, утвердили, поправили и пошло в работу.»
Вміння чути клієнта	<ul style="list-style-type: none"> • «Когда агентства прислушиваются к клиенту – это очень важно. Не защищать идею ради идеи». • «Ви знаєте, колись на початку були такі кілька моментів, ми після того зустрічалися і це відразу вирішувалось. Тому мені подобається, що агентство завжди реагує швидко на це, тобто вони не так, що роблять вигляд мов все нормально, типу ви там в себе шукайте, бо є й такі як голову в пісок і все, тут агентство оперативно реагує. І бувало таке навіть, що нам міняли якогось менеджера, дизайнера, ну скажімо так, які нам підходили більше, тому тут я задоволена». • «Оце теж важливий момент, щоб не було такого, що ми кажемо окей не окей, а все робить агентство. Дуже важливий діалог, тому що насправді ми краще знаємо. Ми внутрішні процеси добре знаємо, знаєш нашого клієнта, тому важливий діалог, а не просто там, скажемо так, приймати то, що говорить агентство.»

Наостанок, зі спілкування з респондентами було виділено обов'язкові та ціннісні фактори і болі у роботі з агентством. Обов'язкові фактори – відображають норми в категорії, які клієнти чекають від агентств. Недотримання обов'язкових факторів сильно помітне для клієнтів та може призвести до припинення роботи із агентством.

Обов'язкові фактори:

- результативність роботи ("Когда ты работаешь с нормальным уровнем партнеров, то у тебя не бывает завтыков");
- надійність та прозорість ("Мы работаем только с проверенными и прозрачными агентствами");
- розуміння ринку ("Они должны знать специфику рынка, легко определять подход").
- виконання роботи в термін ("Если есть тайминг и график, то его нужно придерживаться, потому что для нас это критично").

Ціннісні фактори відображають болі та бажання людей. Вони є цінністю, адже не всі конкуренти в категорії їх мають:

- готовність підлаштуватися під потреби клієнта ("Цінується агентство, коли розумієш, що вони тебе чують, слухають і готові йти на якісь поступки");
- готовність терміново виконати роботу ("Важна скорость ответа: в последний момент можно обратиться");
- мобільність в прийнятті рішень ("Если работаешь с профессиональным партнером, то сложности очень быстро, и с минимальными потерями решаются. Мы очень сильно этим дорожим");
- ініціатива в нових ідеях ("Мы завжди хочемо, щоб нам щось нове пропонували").

Серед болів у роботі з агентством було виділено:

- небажання агентства почути клієнта («Дуже важливий діалог, тому що насправді ми краще знаємо», "У нас были комментарии, которые не учитывались, предложения, которые тоже не учитывались", "Защищают идею ради идеи");
- затягнута або відсутня реакція на проблеми ("Ты их должен пушить-пушить, такое впечатление, что ты аккаунт и тебе нужен этот проект"; "Є такі як

голову в пісок і все"; "Была неадекватная реакция с той стороны, на уровне «это не мое, это не про нас».);

- не проговорені деталі проекту: залучення третіх сторін, можливі ризики або ротація у команді ("Начался проект, а они начали привлекать какие-то третьи лица"; "Ротировали копирайтеров на проектах. И для нас это было хуже").

Отже, на основі винайдених інсайтів дослідження надалі буде сформовано позиціонування для бренду "b.Cover".

Висновки до розділу 2. Отже, "b.Cover" як повносервісному агентству варто звернути увагу на універсальні цінності, що дозволять об'єднати всі продукти агентства. Крім того варто уникати цінності ідей та рішень, які мають багато інших агентств в категорії. Цінність розуму здається дуже абстрактною, тож існує ризик, що вона не визначати місце B2B-бізнесу в категорії. Найкращим рішенням є пошук власної цінності, яку ще не використовують конкуренти і яка буде відгукуватись потенційним клієнтам. Для цього було прийнято рішення проводити якісне дослідження.

За результатами якісного дослідження для менеджерів з маркетингу не є очевидною перевагою чи недоліком локальне походження "b.Cover". Так само не є перевагою чи недоліком широкий спектр послуг, який надає агентство. Тож пошук цінності для бренду було спрямовано на процес роботи менеджера та агентства. Саме тут було знайдено інсайти, які можуть стати запорукою позиціонування.

Крім того було виділено обов'язкові фактори для агентства, що не можуть становити цінність для клієнта, адже є самоочевидними. На противагу, ціннісні фактори може бути закладено у позиціонування. Болі клієнтів не закривають інші агентства в категорії. Отож їх варто детальніше розглянути, та, можливо, на їхній основі сформулювати ключову цінність позиціонування.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ДЛЯ БРЕНДУ МАРКЕТИНГОВОГО АГЕНТСТВА «B.COVER»

3.1 Розробка стратегії позиціонування маркетингового агентства b.Cover

В даному розділі магістерської роботи представлений процес планування та просування позиціонування для B2B-компанії - маркетингового агентства “b.Cover”. В першому підрозділі висвітлені результати розробки позиціонування із залученням власників “b.Cover”. В ході роботи були використані наступні методики: робота за канвою ціннісної пропозиції (value proposition canvas) та модель ціннісної пропозиції - ключ бренду (brand key). Другий підрозділ цього розділу висвітлює способи просування позиціонування бренду - тобто фактичну імплементацію позиціонування. В ньому представлені результати тестової комунікаційної кампанії з просування позиціонування та оцінка її ефективності. У третьому підрозділі представлені рекомендації щодо покращення подальшого просування розробленого позиціонування. Період, на який буде заплановано позиціонування, рік від травня 2021 року.

Першим етапом розробки позиціонування бренду було проведення воркшопу зі співробітниками та засновниками “b.Cover” за методологією value proposition canvas. Така робота переслідувала чотири цілі: по-перше, презентувати результати якісного дослідження власникам та відповісти на питання, по-друге, визначити, як бренд буде закривати болі та надавати вигоди аудиторії, по-третє, обрати ключову цінність “b.Cover” та, по-четверте, залучити власників бізнесу у створення позиціонування. Адже саме власники, які одночасно є директорами, забезпечуватимуть імплементацію позиціонування у процесі всередині компанії та контролюватимуть його дотримання у подальшій комунікації.

Робота на воркшопі відбувалась у спосіб заповнення шаблону канви ціннісної пропозиції. Канва складається з двох блоків, що входять до складу Business Model Canvas - ціннісна пропозиція (Value Proposition) - лівий блок, і купівельного сегмента (Customer Segment) - правий блок (рис. 1.1). Перед групою, що складалася з двох власників агентства, дизайнерки, креативного директора та копірайтера, було відкрито презентацію з результатами якісного дослідження. Якісне дослідження допомогло окреслити болі, вигоди та задачі купівельного сегменту - лівої сторони канви. Учасникам було запропоновано у спосіб брейнстормінгу подумати над додатковими болями, вигодами та задачами, спираючись на свій попередній досвід. Далі кожен член групи мав вийти до фліпчарта та прикріпити стікери з (1) болями аудиторії та рішеннями щодо їх подолання, (2) побажаннями та варіантами їх втілення, (3) і ціннісними факторами та варіантами ціннісної пропозиції.

Формування ідей для перекривання болів та створення вигод аудиторії також відбувалося у формі брейнстормінгу. Брейнстормінг - це техніка групової творчості, за допомогою якої учасники намагаються знайти рішення щодо конкретної проблеми, зібравши список ідей, спонтанно внесених її членами [38]. Вона допомагає залучити фантазію, асоціації та дає можливість висловити думки у безпечній атмосфері, де учасниками заздалегідь домовлено не критикувати один-одного. Тож цю техніку було обрано як сприятливу для генерації ідей, на яких ґрунтуватиметься позиціонування.

Щоб покращити якість ідей та рішень, учасникам було задано навідні запитання. Вони ґрунтуються на методології побудови бізнес-моделі, запропонованій Александром Остервальдером [39]:

- Що найцінніше для клієнта з точки зору грошей, часу і зусиль?
- Який рівень якості він очікує отримати на ринку?
- Що може полегшити життя клієнтам?
- Як він вимірює успіх чи невдачу? Які у нього критерії досягнення цілей?

- Що таке, з його точки зору, занадто витратно? Чим він дорожить найбільше - часом, грошима або зусиллями?
- Що клієнта не влаштовує в існуючих продуктах? Що їх дратує, але не залишає вибору?
- З якими основними труднощами він стикається? Чи все він розуміє в своїй завданні? [39]

В результаті воркшопу було згенеровано ідеї для стратегічного вдосконалення роботи агентства та процесів всередині. Крім того було виведено декілька варіантів ціннісних пропозицій.

Варіанти ціннісної пропозиції включали наступне:

- “b.Cover” - надійний партнер;
- Нам можна довіряти;
- “b.Cover” надає свіжі рішення;
- Важливий результат;
- Дивимось в майбутнє;
- Створюємо рішення;
- “b.Cover” - це ідеї та інновації;
- “b.Cover” забезпечить омніканальність;
- Любимо кожного клієнта та кожен проект;
- Від ідеї - до втілення;
- Від ідеї - до результату.

Також було виділено ключовий інсайт аудиторії, що було сформульовано як основний біль, який агентство має закрити. Цей інсайт не перекривають інші агентства в категорії, адже він був згаданий великою кількістю аудиторії. Він сформульований від імені клієнта:

“Я працюю кілька років і розумію, що потрібно для мого бренду. А агентство не завжди мене чує і в разі труднощів поводить ся інертно. Його завдання - не ускладнювати життя, а допомагати розвивати бренд”.

Результати воркшопу було опрацьовано та на їхній основі виведено три складові позиціонування: суть бренду (що втілила в собі ключову ідею позиціонування), особистість бренду та причини вірити бренду.

Таблиця 3.1

Рішення щодо складових позиціонування b.Cover

Складова позиціонування	Визначення	Розроблене рішення
Суть бренду	Що з себе представляє компанія та що вона робить.	“b.Cover” - це синергія агентства з бізнесом: ми любимо бренди і робимо їх сильнішими.
Особистість бренду	Список емоційних та асоціативних особливостей, які пов’язані з брендом.	Ми турботливі, тож працюємо з самовіддачею над кожним проектом: залучаємося в проблему клієнта і досягаємо результату. На зв'язку 24 години на добу і в короткі терміни робимо те, що здається неможливим.
Причини вірити бренду	Фактичні рішення болів та побажань аудиторії, які підтверджують деклароване позиціонування.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Багатофункціональність 2. Гнучкість в прийнятті рішень 3. Виділена команда для проекту 4. Виконання роботи будь-яких масштабів 5. Дбайливе ставлення до бюджету клієнта

В ході якісного дослідження було з’ясовано, що для менеджерів з маркетингу найбільшою цінністю є побудова гарних стосунків із агентством - таких, що ґрунтуються на спільних цілях, емпатії та взаєморозумінні. Саме тому ключовою цінністю “b.Cover” було обрано *синергію* - ефект, який полягає у тому, що при взаємодії двох або більше факторів їхня дія суттєво переважає ефект кожного окремого компонента у вигляді простої їхньої суми [9]. Отже, “b.Cover” при взаємодії з клієнтом допомагає досягати великих результатів, роблячи процес роботи приємним.

Ключова цінність в синергії не повторюється в категорії та ефективно диференціює бренд від конкурентів (рис. 3.1).

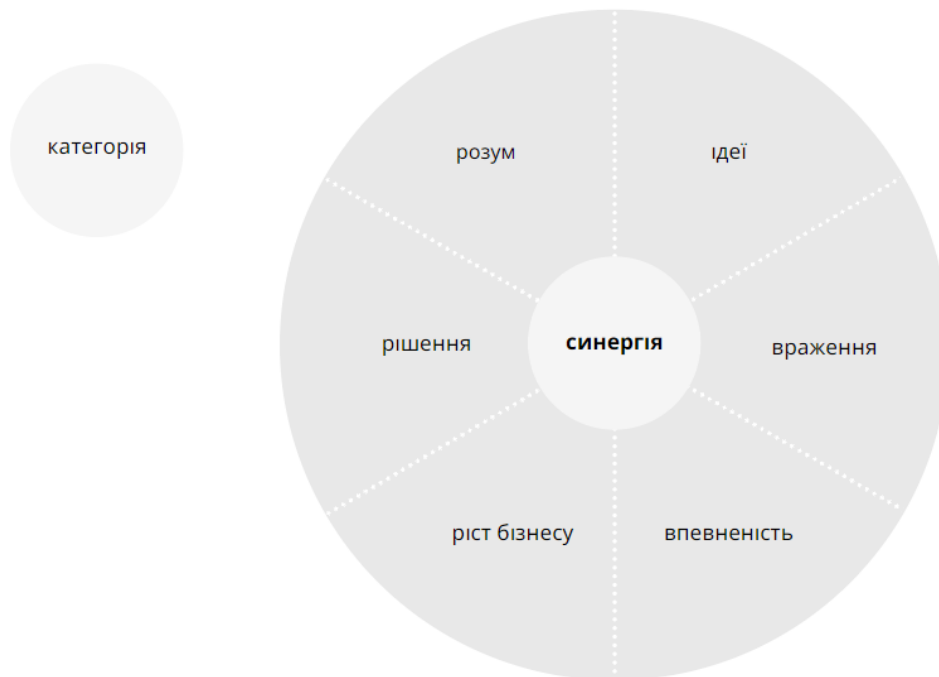


Рис. 3.1. Розміщення ключової цінності “b.Cover” на мапі ключових цінностей у категорії.

Причини вірити бренду було розкрито наступним чином:

1. **Багатофункціональність.** Готові реалізувати широкий спектр послуг під будь-яку маркетингову задачу.
2. **Гнучкість у прийнятті рішень.** Уникають бюрократії, тому швидко враховують всі зміни.
3. **Виділена команда для проекту.** Менеджер проекту завжди на зв'язку і повідомляє про результати роботи команди.
4. **Виконання роботи будь-яких масштабів.** Реалізують всеукраїнські проекти завдяки парку власного обладнання.

5. Дбайливо розпоряджаються бюджетом. Беруться за будь-який бюджет і оптимізують під задачу.

Отже, в результаті дослідження аудиторії, конкурентів та проведення воркшопу було розроблено позиціонування за методологією ключа бренду (brand-key) (рис. 3.1). Надалі “b.Cover” має узгоджувати як свої стратегічні, так і маркетингові рішення із наведеним позиціонуванням. Позиціонування, в середньому, лишається релевантним протягом 5 років. Адже з часом як поведінка конкурентів, так і побажання аудиторії можуть змінюватись.

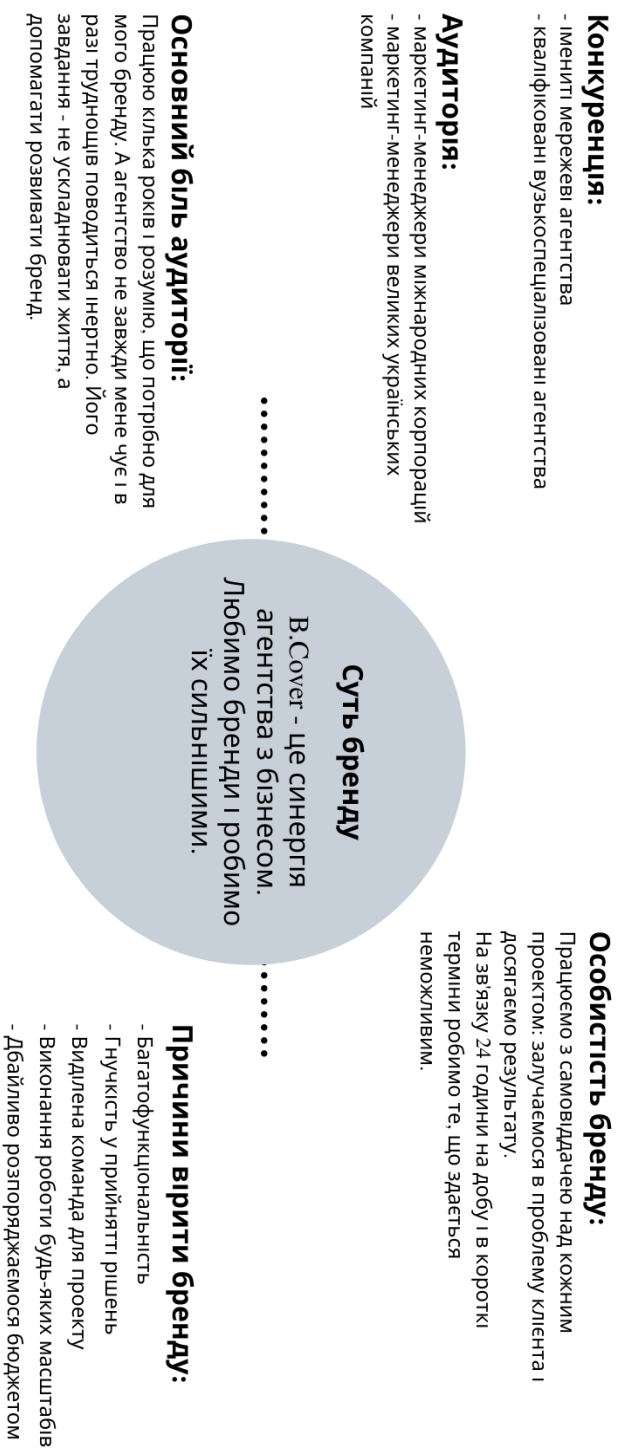


Рис. 3.1. Модель ключа бренду “b.Cover”.

3.2. Оцінка тестового просування стратегії позиціонування маркетингового агентства b.Cover

В першому розділі роботи була розглянута різниця між бажаним і фактичним позиціонуванням бренду. Бажане позиціонування відображає асоціації, які компанія має намір побудувати щодо бренду. Фактичне позиціонування розкривається в інформації про позиціонування, фактично представлений споживачам (тобто це є фактична підготовка маркетингових матеріалів та їхнє розміщення). Як правило, фактичне позиціонування виконується за допомогою різних інструментів маркетингової комунікації, але переважно за допомогою реклами, яка розглядається як основний інструмент для формування позиції бренду [40]. Реклама служить для транспортування позиціонування [41], оскільки реклама, як правило, складається з креативної частини та позиціонуючої частини: стратегічної частини, що містить інформацію про бренд. За допомогою креативного елемента реклами привертається увага споживача та спрямовується на позиціонування бренду [42].

Реклама лише за допомогою зображень і без жодних вимог щодо позиціонування не дає споживачам підстав купувати бренд. Тож наступним етапом розробки позиціонування є складання плану його подальшого виконання у комунікації - розробка комунікаційної стратегії бренду. Якщо головна задача позиціонування - це давати покупцям переконливу мотивацію купувати бренд, то для комунікації - це привернути увагу максимальної кількості потенційної аудиторії, донести позиціонування та запам'ятатися.

Б. Шарп у роботі “Як зростають бренди” доводить, що великі гравці на ринку асоціюються в аудиторії з великою кількістю задач [43]. Це зумовлено тим, що люди найчастіше шукають не бренд, а спосіб вирішення проблеми. Наприклад, менеджеру з маркетингу керівництво ставить певну задачу. Надалі менеджер згадує

бренди, що можуть її вирішити та відповідно себе позиціонують. Той, що першим спаде на думку та найкраще відповідатиме потребам і буде обрано (рис. 3.2).

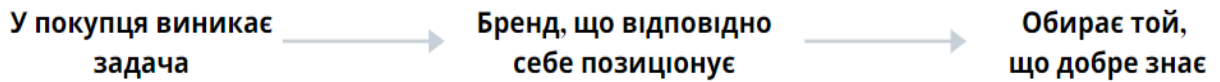


Рис. 3.2. Шлях споживача до вибору бренду.

Виходячи з цієї позиції, було прийнято рішення комунікувати продукти “b.Cover” по-окремі: одне рекламне повідомлення має просувати одну послугу. Це дозволить сформувати асоціації із брендом в контексті різних задач, більш чи менш релевантних для кожного менеджера (рис. 3.3). Така продуктова комунікація має бути об’єднана під єдиним парасольковим позиціонуванням “b.Cover”, бути послідовною та відповідати брендбуку.

Таким чином, якщо у менеджера виникне задача, наприклад, провести маркетинговий захід, то в цьому контексті найсильнішою має бути асоціація з підрядником – “b.Cover”. З іншого боку, в контексті іншої маркетингової задачі (наприклад, просування бренду в соціальних медіа) найсильнішою також має бути асоціація із “b.Cover”. Задачею бренду є побудова в аудиторії таких сильних асоціацій щодо кожного продукту агентства.

Крім того, рекомендовано розділити рекламовані продукти агентства з точки зору їхньої прибутковості. Аналіз ринку, проведений у другому розділі роботи, висвітлив зростаючий напрямок у маркетингу - діджитал-комунікація. Тому “b.Cover” пропонується розпочати комунікацію саме з цього свого продукту.

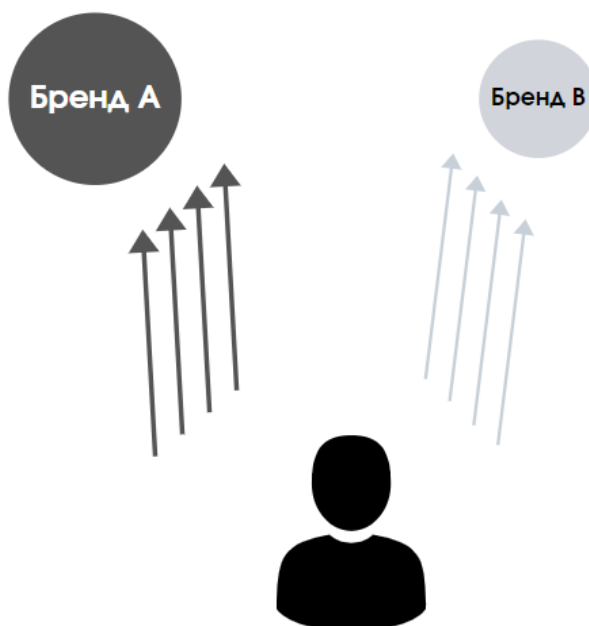


Рис. 3.3. Зв'язок сили асоціацій з брендом та його розміру.

В результаті було сформовано дві комунікаційні стратегії: тестову для випробовування нового позиціонування та повну для запуску у 2021 році. Також комунікацію було поділено в розрізі кожної зі стратегій відповідно до цілей на іміджеву та перформанс-комунікацію. Іміджева комунікація сприяє формуванню впізнаваності бренду. Ціль іміджевої комунікації - збільшувати та підтримувати знання про “b.Cover” серед цільової аудиторії. Головним індикатором успіху є рівень охоплення аудиторії.

Перформанс-комунікація дозволяє опрацювати існуючий на послугу попит. Її ціль - залучити максимальну кількість зацікавленої аудиторії та сайт або сторінку “b.Cover”. Головним індикатором успіху для такої комунікації є трафік.

Тестова рекламна кампанія. Тестова рекламна кампанія тривала з 6 грудня до 29 грудня 2020 року. Вона базувалась на одному креативному матеріалі - банері з ключовим зображенням та слоганом. Для рекламної кампанії було розроблено екосистему маркетингових комунікацій - керовану суму точок контакту компанії і

ринку (рис. 3.4). Точками контакту (або каналами) іміджевої комунікації було обрано Facebook та LinkedIn. Адже вони дозволяють сформувати таргетинг на таку вузьку аудиторію як маркетингові менеджери великих компаній. Більше того, ці соціальні мережі переглядають люди, які очікують побачити інформацію щодо розвитку власного бізнесу. Тож така реклама не викликає негативної реакції.

Каналами перформанс-комунікації було обрано Google та Facebook. Пошукова реклама в Google дозволяє зробити пошук легшим та продукт ближчим до споживача. Facebook-алгоритми дозволяють зробити точний таргетинг на зацікавлену аудиторію.

Задачею тестової комунікації було випробувати в польових умовах нове позиціонування: точність визначення цільової аудиторії та її характеристики, рекламний слоган, побудований на ключовій цінності, помітність серед конкурентів. Надалі, якщо комунікація виявиться ефективною, було заплановано оцінити ефективність точок контакту.

Ефективність точки контакту - опис точки контакту за незалежними параметрами, необхідним для управління екосистемою маркетингових комунікацій компанії - потенціал, вартість, результативність - оцінено надалі цьому підрозділі. Також на основі цих оцінок скориговано наступний - річний план комунікації.

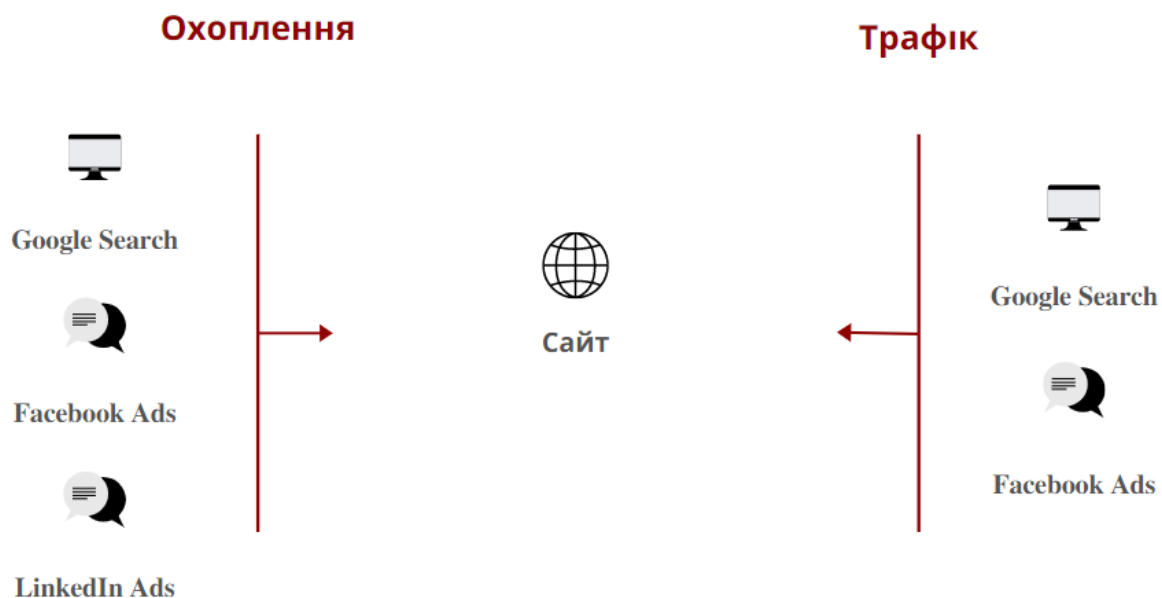


Рис. 3.4. Екосистема тестової рекламної кампанії "b.Cover".

Таргетинг аудиторії відбувався за такими групами: маркетингові менеджери, бренд-менеджери, власники бізнесу, які цікавляться маркетингом, маркетинговими подіями та курсами, а також база контактів власників "b.Cover". Вік був обмежений на 25-55 років, географія - містами мільйонниками.

Результати. Ефективність рекламної кампанії було оцінено за наступними показниками:

- *Покази* - кількість разів, що рекламне оголошення з'явилося перед потенційним покупцем - представником цільової аудиторії.
- *Охоплення аудиторії* - параметр, що показує число унікальних користувачів, які побачили рекламне повідомлення [43].
- *Кліки* - відкриття рекламного повідомлення або переходи на сайт після натискання на посилання, прикріплене до рекламного повідомлення [44].
- *Переходи на сайт* - кількість відвідувань сайту за посилаваннями, розміщеними у рекламі.

- *CPM (cost per mile - thousand impressions)* - це вартість 1000 показів рекламного блоку цільовій аудиторії. CPM розраховується за формулою:

$$CPM = \frac{BPP}{KK * 1000}, \quad (3.1)$$

де BPP - вартість розміщення реклами;

К - кількість контактів.

- *CTR (click-through rate)* - це відношення користувачів, які натискають певне посилання, до загальної кількості користувачів, які переглядають сторінку, електронну пошту чи рекламу. CTR розраховується за формулою:

$$CTR = \frac{KP}{KK} * 100\%, \quad (3.2)$$

де КП - кількість переходів за посиланням;

К - кількість контактів.

- *Бюджет* - сума коштів, витрачена на медійне розміщення рекламної кампанії. Для бюджетів кампаній використовується оптимізація. Це дозволяє в режимі реального часу розподіляється в групи оголошень з найкращими можливостями. В медійному плануванні тестової рекламної кампанії було використано денний бюджет - середня сума, яку “b.Cover” хотів щоденно виплачувати за показ реклами.

Результат тестової рекламної кампанії виявився кращим, за очікуваний. За час рекламної кампанії оголошення побачило вдвічі більше користувачів, ніж планувалося - 160 тисяч. Також було перевиконано план по кількості

показів в 2,5 рази та переходах на сайт - 2 рази. Крім того, рекламна кампанія залишилась в рамках запланованого бюджету (рис. 3.6).

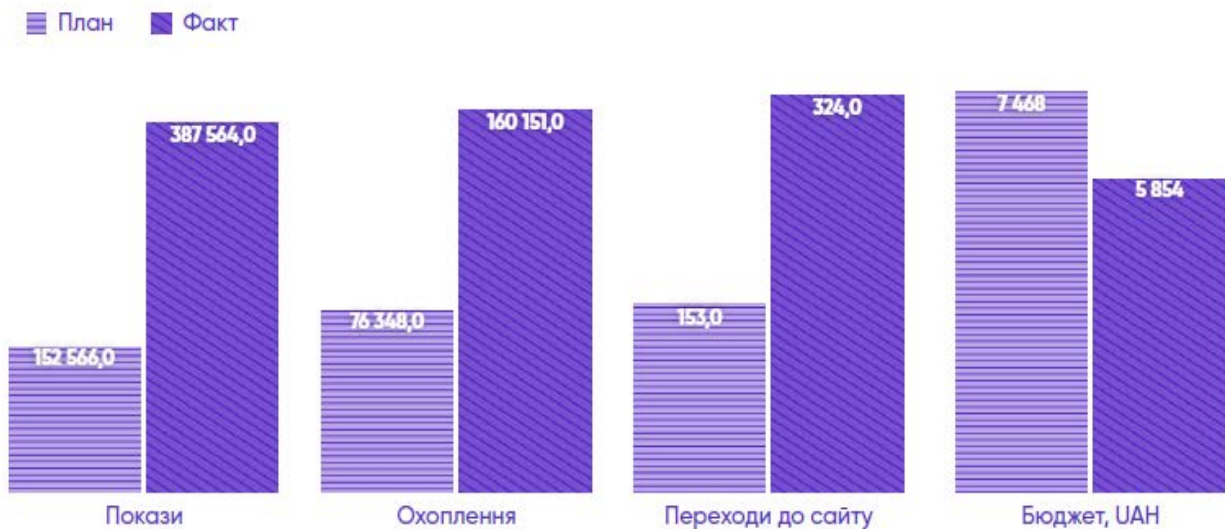


Рис. 3.5. Показники загальної ефективності тестової рекламної кампанії.

1. Реклама у Facebook (охоплення):

Кампанія тривала 10 днів - з 6 грудня по 16 грудня. За час рекламної кампанії вдалось перевиконати план по охопленню та показах в 2 рази. Вартість за клік було зменшено в 2 рази, а кількість переходів на сайт було збільшено в 3 рази (рис. 3.6).

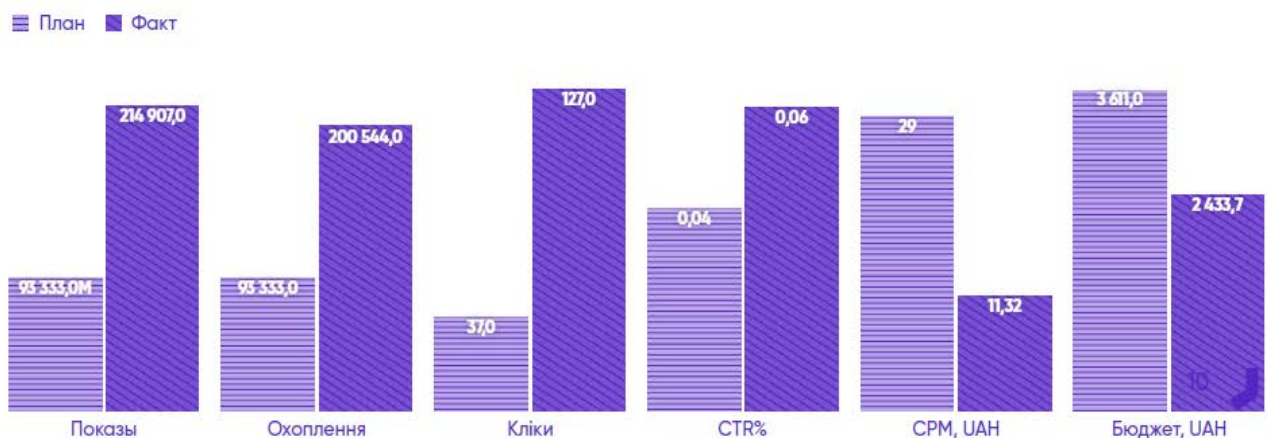


Рис. 3.6. Показники ефективності рекламної кампанії у Facebook з ціллю - охоплення.

Також в рамках даної кампанії було проведення тестування аудиторій за групами. Найбільш результативною виявилась група за посадою маркетинговий менеджер та інтересами у маркетингу. Значна частина результатів рекламної кампанії у Facebook з ціллю охоплення припало саме на цю групу (рис. 3.7).

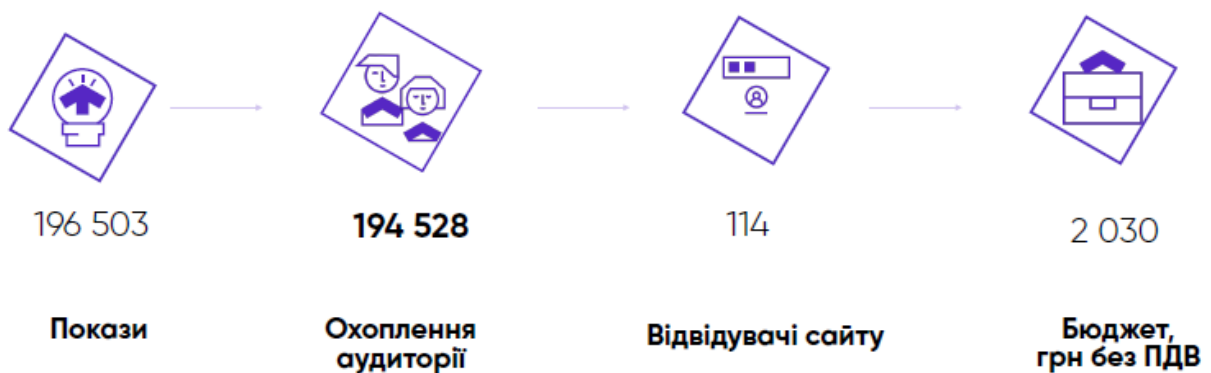


Рис. 3.7. Показники ефективності показу реклами у Facebook з ціллю охоплення для аудиторії з посадою маркетинговий менеджер та інтересами з маркетингу.

2. Реклама у Facebook (трафік на сайт):

Кампанія тривала також з 6 грудня по 16 грудня. За цей час вдалось перевиконати план по показах в 2,5 рази та охопити в 2 рази більше користувачів. СРМ вдалося зменшити майже в 4 рази, а кількість трафіку на сайт збільшити в 3 рази (рис. 3.8).

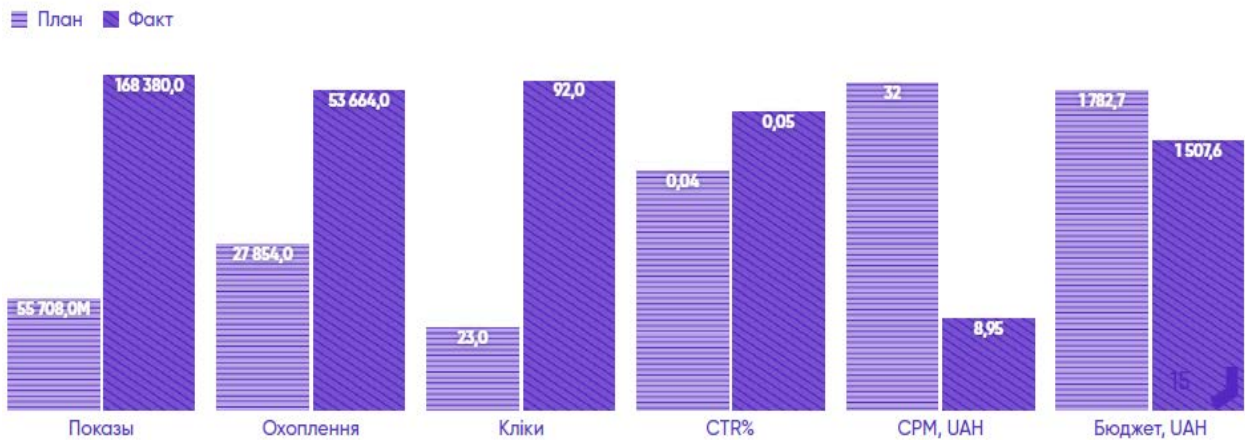


Рис. 3.8. Показники ефективності рекламної кампанії у Facebook з ціллю - трафік на сайт.

Аналогічно до реклами, спрямованої на охоплення аудиторії, найбільш зацікавленою аудиторією виявилась група за посадою маркетинговий менеджер та інтересами у маркетингу (рис. 3.9).

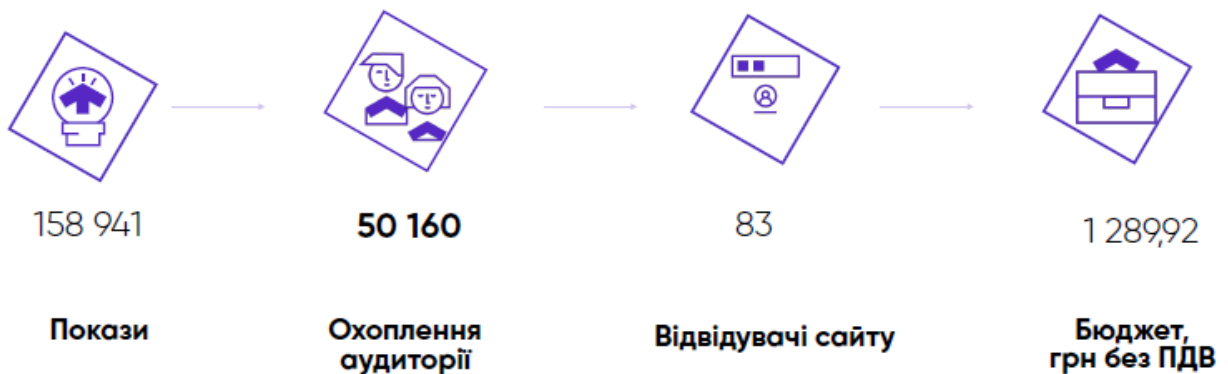


Рис. 3.9. Показники ефективності показу реклами у Facebook з ціллю трафік на сайт для аудиторії з посадою маркетинговий менеджер та інтересами з маркетингу.

3. Реклама у LinkedIn (охоплення):

Рекламна кампанія тривала тиждень - з 10 до 16 грудня 2020 року. За цей час було охоплено 2,3 тисячі користувачів та отримано вищий, ніж планувалося показник CTR - 1,23%, та перевиконано план щодо трафіку. Витрачений бюджет знаходився в запланованому діапазоні (рис. 3.10).

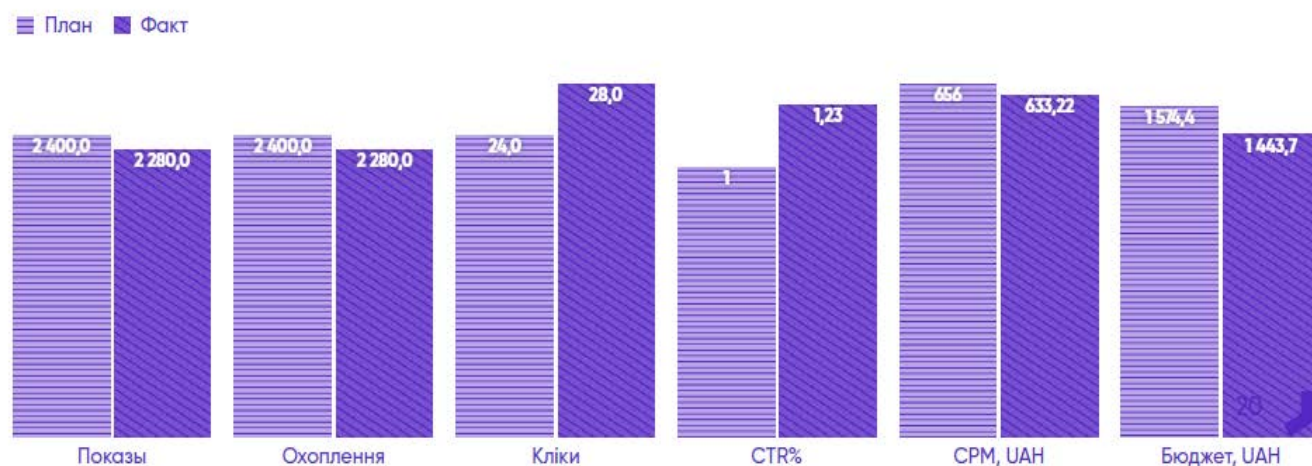


Рис. 3.10. Показники ефективності рекламної кампанії у LinkedIn з ціллю - охоплення.

4. Реклама у Google Search:

Кампанія тривала з 10.12 по 29.12. За час рекламної кампанії показник показів було перевищено на 77,5%. Показник трафіку було перевищено на 13%. Окрім цього, вдалося отримати нижчий ніж планувалось показник CPC - 5,09 грн (плановий - 5,5 грн).

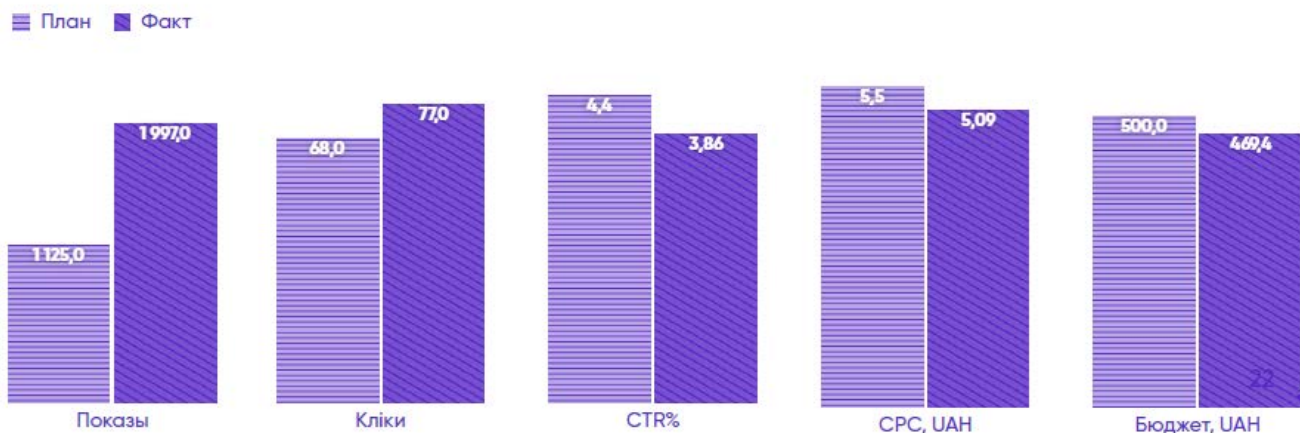


Рис. 3.11. Показники ефективності показу реклами у Google Search.

Отже, тестова рекламна кампанія виявилась ефективною з точки зору креативних матеріалів, що базуються на позиціонуванні, вибраної цільової аудиторії та каналів комунікації. Це дало підстави планувати річну рекламну кампанію та запроваджувати позиціонування у подальшу бізнес-стратегію «b.Cover».

3.3. Рекомендації щодо просування позиціонування «b.Cover» у річній комунікаційній кампанії

Проведення тестової рекламної кампанії дозволило сформулювати рекомендації для річної рекламної кампанії. За допомогою річної кампанії «b.Cover» має послідовно донести нове позиціонування та сформулювати бажані асоціації в цільової аудиторії.

Тестова рекламна кампанія показала ефективність Facebook як рекламної площадки. Тож, важливо зосередитись на Facebook як в іміджевій так і в перформанс комунікації, яка за час пілотної рекламної кампанії показав найкращий результат. Але з іншого боку оскільки кампанія на трафік у Facebook показала найкращий результати, ніж кампанія на охоплення (вищий CTR та нижчий CPM),

рекомендовано зробити основний акцент на кампанії на трафік та менший на кампанії на охоплення. Наразі пріоритетним форматом для креативних матеріалів є анімація, бо краще, порівняно зі статичним банером, виділяє рекламне оголошення у стрічці новин.

Google Search виявився ефективним каналом залучення трафіку на сайт. Він допомагає залучити ту аудиторію, яка вже має сформовану потребу у маркетингових послугах. Більше того, час на сайті людей, що прийшли за пошуковою рекламою за тестової рекламної кампанії виявився найдовшим - 2 хвилини та 20 секунд (для порівняння, середній час на сайті аудиторії, що перейшла за посиланням у Facebook становив 1 хвилину і 10 секунд).

В річній рекламній кампанії рекомендовано припинити показ реклами в LinkedIn, через відносно високу вартість реклами та її нижчу ефективність порівняно з рекламою у Facebook. Тож рекомендовано перерозподілити бюджет на користь реклами у Facebook.

Пропонується направити зусилля на таргетинг маркетинг та бренд-менеджерів. Враховуючи, що ця аудиторія показала найкращі результати, рекомендовано сконцентруватися на ній. Проте також варто додати у таргетинг схожу на цю аудиторію - look-a-like.

Говорячи про нововведення у річній комунікації, пропонується додати ведення власних каналів комунікації. Вони не вимагають значних фінансових вкладень, проте є ефективними каналами залучення вузької B2B-аудиторії. PR-статті передбачають публікації та інтерв'ю від власників та спеціалістів С-рівня "b.Cover". Також це можуть бути розповіді про власні кейси. Найчастіше такі матеріали розміщуються на площадках, які читають люди, зацікавлені у маркетингу та бізнесі: власники бізнесу, маркетинг та бренд-менеджерів. Площадками для розміщення PR-статей може бути журнал MC.Today, Ain.ua та MMR.

Маркетингові та бізнес заходи передбачають участь у маркетингових конференціях, фестивалях реклами та у вебінарах. Наразі став популярним формант

онлайн-трансляцій у YouTube та Live-конференцій в Instagram. Більше того, завдяки режиму віддаленої роботи, у людей з'явилося більше часу для самоосвіти. Тож підвищився інтерес до освітніх маркетингових подій. Тому «b.Cover» пропонується проводити безкоштовні воркшопи та запрошувати на них як наявних клієнтів через базу e-mail, так і потенційних клієнтів через рекламу у Facebook. Це шанс познайомити аудиторію ближче із «b.Cover» та продемонструвати власну експертність.

Ведення сторінок у соціальних мережах є нормою категорії для створення повноцінного іміджу бренду. «b.Cover» продає послугу - ведення сторінок у соціальних мережах. Тому власна грамотно оформлена сторінка є візитною карткою агентства. Також наявність ресурсу СММ-спеціалістів спрощує задачу та скорочує витрати.

Останнім власним каналом комунікації, який пропонується використовувати є ведення власного блогу з його SEO-оптимізацією. Гарно оптимізований блог дозволяє привести на сайт аудиторію, що цікавиться широким набором маркетингових питань. Адже створюючи запит у пошуковій системі щодо певного питання, першим у видачі вони зможуть отримувати сайт «b.Cover». Це підвищує знання про бренд серед аудиторії зі специфічними інтересами (рис. 3.12).

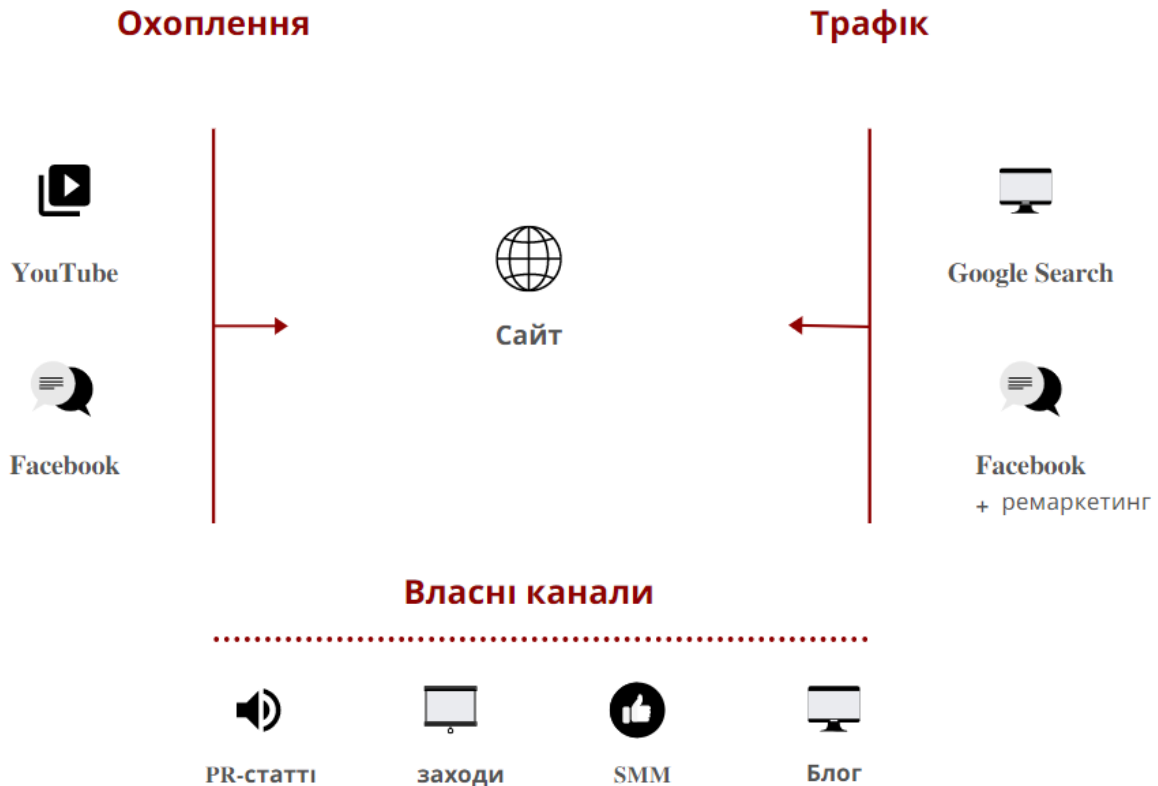


Рис. 3.11. Екосистема маркетингової комунікації річної рекламної кампанії «b.Cover».

До платних каналів, які пропонується використовувати для побудови іміджу бренду, було додано YouTube. У багатьох власників B2B-бізнесу складається враження, що реклама у YouTube близька за вартістю до реклами на телебаченні, та має охоплювати широку аудиторію, тож це робить її більш ефективною для B2C-бізнесу. Проте розміщення реклами у YouTube є суттєво дешевшим за розміщення реклами на телебаченні. Крім того, вона дозволяє налаштувати таргетинг як на специфічну аудиторію, так і показувати рекламні ролики перед відео зі спеціалізованою маркетинговою тематикою. Враховуючи, що «b.Cover» має власний відео-продакшн, пропонується зробити рекламний ролик для агентства та просувати через YouTube.

Також пропонується налаштувати ремаркетинг на аудиторію, що проявила інтерес до реклами, відвідала сайт або залишила контакти. Покупка у B2B-бізнесі вимагає тривалих роздумів та вагань. Тому ремаркетинг допомагає B2B-бренду нагадати про себе вже зацікавленим клієнтам.

Наостанок, було сплановано комунікацію відповідно до обраних каналів починаючи з травня 2021 року.

Період з травня по серпень є періодом відпусток. Тож в цей час люди не є зацікавленими у пошуку нових підрядників та проведенні маркетингових ініціатив. Щоб просувати нове позиціонування бренду та будувати знання серед аудиторії рекомендовано зосередитись на іміджевій рекламній кампанії. Facebook-реклама з ціллю охоплення показала себе як ефективний інструмент для побудови знання бренду. Тому з неї пропонується розпочати рекламну кампанію та проводити протягом двох місяців: травня та серпня. Також протягом цього періоду “b.Cover” планує переналаштувати бізнес-процеси та розширити штат, що дасть їм надалі можливість задовольняти потреби більшої кількості клієнтів. Також за цей період варто підготувати матеріал для власних каналів комунікації та наповнити соцмережі контентом.

Починаючи з липня 2021 року пропонується розпочати більш активну комунікацію через власні канали. Також пропонується додати Google Search для обробки існуючого попиту.

В вересні закінчується сезон відпусток та починається бізнес-сезон. В цей період маркетингові менеджери починають активувати власну роботу, планують маркетингові заходи та проводять тендери з підрядниками. В цей час пропонується розпочати активну медійну кампанію в Facebook з цілями охоплення та трафіку на сайт.

Починаючи з жовтня компанії планують маркетингові заходи на наступний рік та розпочинають пошук підрядників для їх виконання. Тож з жовтня по грудень варто до реклами у Facebook та Google Search додати ще рекламу у YouTube. Це

дозволить побудувати знання «b.Cover» серед широкої аудиторії, та, дивлячись з реакцій на рекламу, зібрати аудиторію для ремаркетингу.

Ремаркетинг пропонується розпочати в листопаді, адже за цей період аудиторія мала можливість побачити рекламу «b.Cover» та, в більшості, знаходиться на етапі фінального відбору підрядників для виконання маркетингових робіт. Цей період може тривати до початку лютого, тож ремаркетинг пропонується продовжувати з грудня до лютого. Базу аудиторії для ремаркетингу пропонується зібрати завдяки реклакламі у Facebook та YouTube.

Також починаючи з листопаду пропонується звернути увагу на блог та маркетингові заходи. Матеріали на блог варто почати збирати за можливості раніше, проте листопад може стати періодом їх активного просування через власні соціальні мережі або рекламу. Крім того більшість маркетингових заходів та конференцій припадає на листопад, тож пропонується брати у них участь.

Якщо ведення власних каналів виявиться ефективним, то пропонується їх продовжувати вести і надалі. Також пропонується не припиняти рекламу через Google Search. Facebook Ads пропонується не припиняти протягом всього бізнес-сезону - до кінця квітня 2022 року. Адже «b.Cover» є новим брендом, тож це дозволить побудувати знання про нього та про продукти, які агентство пропонує.

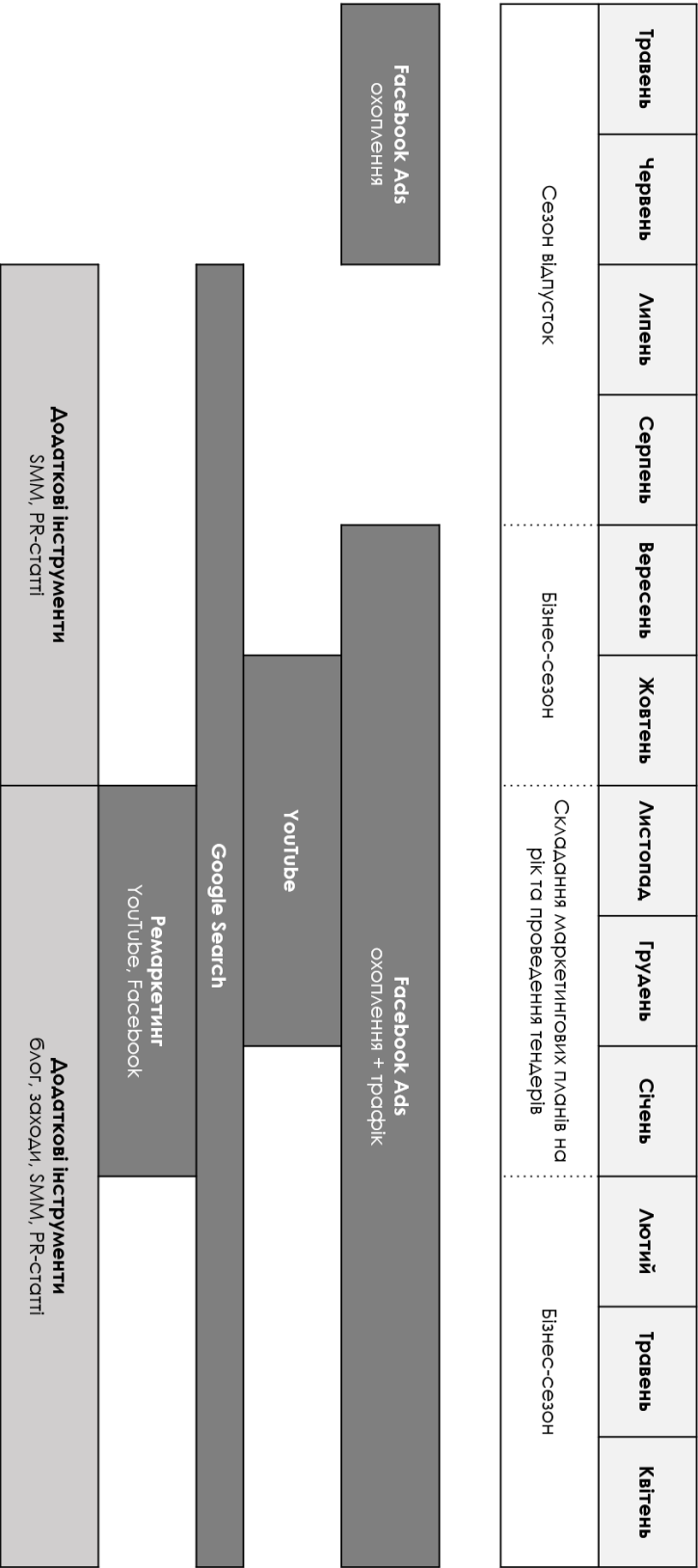


Рис. 3.12. Медіа-план для просування позиціонування маркетингового агентства «b.Cover».

Отже, комплексний підхід до комунікації має забезпечити широке охоплення аудиторії, побудову знання про маркетингове агентство «b.Cover» та його продукти, а також дозволить обробити наявний попит через рекламу, орієнтовану на трафік. Власні канали, що є відносно дешевими, допоможуть бренду постійно бути наявним в медіа-просторі та доносити експертність працівників агенції до потенційних клієнтів.

Висновки до розділу 3. Ключовим моментом розробки позиціонування бренду була розробка ціннісної пропозиції. Генерація ідей для ціннісної пропозиції відбувалася на основі результатів дослідження за участі власників та персоналу «b.Cover». Ідеї пропонувались у форматі брейнстормінгу, аби не обмежувати фантазію та креативність учасників. Надалі матеріали з брейнстормінгу було оброблено та виведено найбільш релевантну ціннісну пропозицію. Вона ґрунтується на інсайті аудиторії про важливість взаєморозуміння та прагнення до гарного результату у процесі роботи з агентством.

Таким чином ключовою цінністю «b.Cover» було обрано синергію агентства з бізнесом. Така ключова цінність не повторюється в категорії, ефективно диференціює бренд та дозволяє об'єднати всі продукти «b.Cover». Тож немає конфліктів зі стратегією агентства «b.Cover» як повносервісного агентства. До позиціонування як стратегічного елемента також було розроблено причини вірити бренду та особистість бренду.

Позиціонування є стратегічним продуктом, а його реалізація відбувається через комунікацію бренду. Тому для «b.Cover» було розроблено комунікаційну стратегію у двох варіантах: тестовому та повному. Тестовий варіант комунікації було проведено протягом місяця, та він показав ефективність обраного позиціонування: за час рекламної кампанії оголошення побачило вдвічі більше користувачів, ніж планувалося - 160 тисяч, а план по кількості показів було перевиконано в 2,5 рази та переходах на сайт - 2 рази.

Спираючись на результати тестової рекламної кампанії, вдалось скоригувати перелік каналів комунікації: було вилучено LinkedIn, а бюджет, що планувалося витратити на рекламу через цей канал, було перерозподілено на рекламу у Facebook, який виявився ефективним. Також було додано YouTube як ефективний ресурс для побудови знання серед аудиторії та засіб для формування бази з ремаркетингу.

Також «b.Cover» було запропоновано розвивати власні канали комунікації: блог, соціальні медіа, - брати участь у бізнес-заходах та писати PR-статті. Ці канали є відносно дешевими засобами залучення аудиторії та дозволяють повною мірою описати позиціонування агентства.

План комунікації було розроблено на рік: з травня 2021 року до квітня 22 року. Його скориговано відповідно до сезонів бізнес-активності в Україні. Очікується, що використання каналу комунікації в конкретний час дозволить оптимізувати медіа розміщення відносно кількості показів, охоплення, трафіку та бюджету.

Таким чином нове позиціонування “b.Cover”, реалізоване у комунікації, має забезпечити ріст знання бренду, його релевантність потребам клієнтів, та, відповідно, збільшення запрошень у тендери та прямих звернень щодо співробітництва.

ВИСНОВКИ

У магістерській дипломній роботі досліджено, втілено та оцінено результат процесу розробки позиціонування бренду B2B-компанії - маркетингового агентства повного циклу “b.Cover”.

Позиціонування розглянуто з боку місця бренду у свідомості споживача: відповідно до користі для цільової аудиторії та сприйнятої унікальності в порівнянні з конкурентами.

Конкурентами “b.Cover” було визначено маркетингові агентства у місті Київ. Їх було поділено на міжнародні та локальні агентства, а також на повносервісні та спеціалізовані. За допомогою аналізу їхніх позиціонувань було винайдено ключові цінності, які вони пропонують цільовій аудиторії. Цінності було згруповано та розміщено на конкурентній карті. Виявилось, що на цінність позиціонування агентства значною мірою впливає тип послуг, яку воно пропонує: івент-агентства роблять акцент на враження, а дослідницькі агентства на результат. Проте для повносервісних агентств більш характерні універсальні цінності. Крім того у категорії використовуються різні типи позиціонувань: прямих та непрямих вигод, користувацьке та позиціонування продуктових характеристик. Щодо “b.Cover” було прийнято рішення розробити універсальну цінність для всіх послуг та не повторювати жодну з цінностей, що наразі використовують конкуренти.

Цільовою аудиторією було визначено маркетингових менеджерів великих українських та міжнародних компаній. Саме вони приймають рішення про співпрацю з одним чи іншим маркетинговим агентством та запрошують їх в тендери. Для визначення потреб аудиторії було проведено глибинні інтерв'ю з десятима респондентами: вісьмома маркетинг-менеджерами поточних клієнтів “b.Cover” та двома потенційних. Глибинні інтерв'ю, як спосіб дослідження аудиторії, на відміну від фокус-груп, дозволив уникнути впливу думки одного респондента на іншого. Це допомогло розкрити глибинні потреби людей, болі та

побажання. Протягом глибинних інтерв'ю з'ясовувалися відповіді на наступні питання: чи потрібно “b.Cover” позиціонувати себе як локальний бренд? Чи варто як просувати себе як агентство повного циклу, чи комунікувати кожну послугу окремо? Який шлях проходять менеджери від усвідомлення потреби до процесу співпраці з агентством? Що найбільше турбує менеджерів у процесі роботи з агентством?

Внаслідок глибинних інтерв'ю було з'ясовано, що існують негативні та позитивні моменти у сприйнятті маркетинг-менеджерами локальних та міжнародних агентств. Проте крайня позиція у ставленні до походження агентства не була виявлена, тож його не було закладено у позиціонування.

Крім того було виявлено, що менеджери шукають агентство в контексті певної потреби: наприклад, виконання робіт з розвитку у соціальних медіа, проведення маркетингових заходів. Тож вирішено не закладати надання повного циклу послуг у основу позиціонування “b.Cover”, а замість цього комунікувати кожну послугу окремо під парасольковим позиціонуванням.

Дослідження болів аудиторії, які інші агентства в категорії не закривають, допомогло сформулювати інсайт. Виявилось, що для маркетингових менеджерів найвищою цінністю є процес співпраці з агентством: емпатія, порозуміння та спільне бачення результату. Винайдений інсайт став основою для позиціонування “b.Cover”. Його було закладено у ключову цінність бренду. Враховуючи, що гарна стратегія позиціонування повинна поміщатись у одне-два слова, стратегією “b.Cover” було обрано слово “синергія” - ефект, який полягає у тому, що при взаємодії двох або більше факторів їхня дія суттєво переважає ефект кожного окремого компонента у вигляді простої їхньої суми.

Позиціонування є стратегічним продуктом, тож його було сформовано за методологією ключа бренду (brand-key), що включає наступні параметри: опис конкурентів та цільової аудиторії, основний інсайт аудиторії, суть бренду,

особистість бренду та причини вірити, що фактично підтверджують зазначені у позиціонуванні цінності.

Позиціонування є якісною категорією, яку складно оцінити в кількісних параметрах. Якщо змінюється одне позиціонування на інше, це може призвести до падіння знання бренду: клієнти його не впізнаватимуть та обиратимуть замість нього інші, більш знайомі. Тож зміна позиціонування є інвестицією, що має змінити ставлення аудиторії до бренду у майбутньому. “b.Cover” не мав чіткого позиціонування, тож розроблене позиціонування було вирішено перевірити через тестову рекламну кампанію. Адже саме комунікація, і зокрема реклама, є основними засобами трансляції позиціонування.

Результати тестової рекламної кампанії підтвердили ефективність позиціонування, розробленого на основі виявлених болів аудиторії: протягом місяця оголошення побачило вдвічі більше користувачів, ніж планувалося - 160 тисяч, а план по кількості показів було перевиконано в 2,5 рази та переходах на сайт - 2 рази. Саме тому було прийнято рішення на основі даного позиціонування розробити річну комунікаційну стратегію.

Комунікаційна стратегія будувалася на основі емпіричного досвіду запуску тестової комунікації: Facebook було використано як основний канал комунікації через відносно низьку вартість, можливість точного таргетингу за інтересами та посадами, широке охоплення аудиторії та можливість залучення трафіку на сайт. Напроти, припущення щодо LinkedIn про високу концентрацію зацікавленої аудиторії не підтвердилось. Тому було вирішено у річній комунікації пересподілити бюджет LinkedIn на Facebook. Також було запропоновано розвивати власні канали, через їхню відносно низьку вартість та можливість більш глибокого донесення позиціонування ніж у рекламі.

Таким чином розробку позиціонування для “b.Cover” було умовно поділено на чотири етапи: дослідження ринку та конкурентів, якісне дослідження аудиторії через її відносно низьку кількість, розробка позиціонування та його впровадження

у комунікації бренду. Належне виконання кожного етапу допомогло розробити позиціонування, що дозволило бренду відповідати потребам аудиторії та бути помітним серед конкурентів. Це забезпечило високу ефективність реклами у діджитал-каналах та трафік на сайт. Очікується, що у річній перспективі бренду вдасться залучити нових клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стратегия позиционирования, методы разработки [Электронный ресурс] // Автономная некоммерческая организация «Студенческий добровольческий центр Университета ИТМО». – 2017. – Режим доступа до ресурсу: http://socialprojectspb.ru/wp-content/uploads/2017/02/fenkin_strag-poz.pdf.
2. Позиционирование в маркетинге [Электронный ресурс] // Wikipedia. – 2019. – [ru.wikipedia.org/wiki/Позиционирование в маркетинге](http://ru.wikipedia.org/wiki/Позиционирование_в_маркетинге).
3. Позиционирование — игра, в которую играют люди в сегодняшнем мире «и я тоже» [Электронный ресурс] // marketing.by. – 2009. – Режим доступа до ресурсу: <https://marketing.by/mnenie/pozitsionirovanie-igrav-kotoruyu-igrayut-lyudi-v-segodnyashnem-mire-i-ya-tozhe-dzhek-traut/>.
4. Trout J. Positioning is a game people play in today's me-too market place / Jack Trout. // Industrial Marketing. – 1969. – №55. – С. 51.
5. Аакер Д. Создание сильных брендов / Девид Аакер. – Москва: Издательский дом Гребенникова, 2008. – 440 с. – (1).
6. Батра Р. Рекламный менеджмент / Р. Батра, Д. Майэрс. – Санкт-Петербург: Питер, 2004. – 784 с.
7. Амблер Т. Практический маркетинг / Тім Амблер. – Санкт-Петербург: Питер, 1999. – 400 с.
8. Stone M. Product planning: an integrated approach [Электронный ресурс] / Merlin Stone // Springer. – 1976. – Режим доступа до ресурсу: http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=ExywCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP7&dq=info:IEIOrxmO3OAJ:scholar.google.com&ots=B37aRSUd_u&sig=pIoF0IXZLbxdBnobAGWHggRxRaM.
9. Achieving Superior Performance Within an Industry [Электронный ресурс] // HBS. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/strategic-positioning.aspx>.

10. How Competitive Forces Shape Strategy [Электронный ресурс] // HBR. – 1979. – Режим доступа до ресурсу: <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>.
11. Ellson T. Culture and Positioning As Determinants of Strategy, Personality and the Business Organization / Tony Ellson. – London: Palgrave Macmillan, 2004. – 284 с.
12. Fuchs C. Evaluating the effectiveness of brand-positioning strategies from a consumer perspective / C. Fuchs, A. Diamantopoulos. // European Journal of Marketing. – 2009. – №11. – С. 1763–1786.
13. Sharp B. How Brands Grow: What Marketers Don't Know / Sharp., 2010. – (OXFORD PUBLISHING LIMITED).
14. Trout J. The New Positioning / Jack Trout. – New York: McGraw-Hill Education, 1997. – 173 с.
15. Ellson T. Segmentation, Targeting, and Positioning [Электронный ресурс] / T. Ellson // Culture and Positioning as Determinants of Strategy. – 2004. – Режим доступа до ресурсу: https://link.springer.com/chapter/10.1057/9780230509818_2.
16. Friedmann R. Psychological meaning of products and product positioning / Robert Friedmann. // Journal of Product Innovation Management. – 1987. – №4. – С. 265–273
17. Mohr J. Marketing of High-technology Products and Innovations / J. Mohr, S. Sengupta, S. Slater., 2005. – 450 с. – (2). – (0131411683, 9780131411685).
18. Dialectical Model of Marketing versus Trends and Fashions. // Journal of Business and Management Sciences. – 2014. – №3. – С. 58–66.
19. Vriens M. Linking attributes, benefits, and consumer values [Электронный ресурс] / M. Vriens, F. Hofstede // Marketing Research. – 2000. – Режим доступа до ресурсу: https://www.researchgate.net/publication/285099049_Linking_attributes_benefits_and_consumer_values.

20. Pham M. Search and Alignment in Judgment Revision: Implications for Brand Positioning [Электронный ресурс] / M. Pham, A. Muthukrishnan // Journal of Marketing Research. – 2002. – Режим доступа до ресурсу: https://www.researchgate.net/publication/236012035_Search_and_Alignment_in_Judgment_Revision_Implications_for_Brand_Positioning.
21. Benefit salience and consumers' selective attention to product features [Электронный ресурс] // Science direct. – 1997. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167811697000074>.
22. Keller K. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity [Электронный ресурс] / K. Keller // Journal of Marketing. – 1993. – Режим доступа до ресурсу: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/002224299305700101>.
23. Aaker D. Positioning your product / D. Aaker, J. Shansby. // Business Horizons. – 1982. – №25. – С. 56–62.
24. Crawford C. A New Positioning Typology [Электронный ресурс] / C. Crawford // Elsevier Science Publishing Co., Inc.. – 1985. – Режим доступа до ресурсу: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1540-5885.240243>.
25. Keller K. Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge / Kevin Keller. // Journal of Consumer Research. – 2003. – №29. – С. 596–600.
26. Robertson G. Beloved Brands: The playbook for how to build a brand your consumers will love Paperback / Graham Robertson. – Scotts Valley: Createspace, 2018. – 227 с.
27. Miecznikowski G. Shape Your Brand With This Exercise [Электронный ресурс] / G. Miecznikowski // Medium. – 2016. – Режим доступа до ресурсу: <https://medium.com/@gmiecznikowski/shape-your-brand-with-this-exercise-4645ac3ea26d#:~:text=Your%20Brand%20Key,add%20value%20to%20the%20business>.
28. Robertson G. Beloved Brands: The playbook for how to build a brand your consumers will love / G. Robertson., 2018. – 227 с. – (1). – (978-1983625886).

29. Остервальдер А. Разработка ценностных предложений. Как создавать товары и услуги, которые захотят купить потребители [Электронный ресурс] / А. Остервальдер, И. Пинье // Альпина Паблишер. – 2015. – Режим доступа до ресурсу: https://www.yakaboo.ua/ua/razrabotka-cennostnyh-predlozhenii-kak-sozdavat-tovary-i-uslugi-kotorye-zahotjat-kupit-potrebitel.html?gclid=Cj0KCQjwmcWDBhCOARIsALgJ2QfLC0jUJjzuF-ytP740WcB4ViJl8xuTaUZXfZT2ccvT2dit6MVQKSMaArWUEALw_wcB.
30. Кандзюба К. Аналітичне дослідження для "b.Cover" [Электронный ресурс] / К. Кандзюба // Результати якісного дослідження. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: https://www.canva.com/design/DAD0EyX6waA/s7yC1w_3-RFEwZKwtvFZAA/view?utm_content=DAD0EyX6waA&utm_campaign=designshare&utm_medium=link&utm_source=publishsharelink.
31. The consumer decision journey [Электронный ресурс] // McKinsey Quarterly. – 2009. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey#>.
32. The new battleground for marketing-led growth [Электронный ресурс] / D.Court, D. Elzinga, B. Finneman, J. Perrey // McKinsey Quarterly. – 2017. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-new-battleground-for-marketing-led-growth>.
33. ОБ'ЄМ РЕКЛАМНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО РИНКУ УКРАЇНИ 2020 І ПРОГНОЗ ОБ'ЄМІВ РИНКУ 2021 [Электронный ресурс] // Всеукраїнська рекламна коаліція. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://vrk.org.ua/ad-market/#:~:text=%D0%92%D1%81%D1%96%20%D1%86%D1%96%20%D1%84%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%BE%D0%BB%D1%8F%D1%8E%D1%82%D1%8C%20%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%BD%D0%B8%D1%82%D0%B8,%D0%B3%D1%80%D0%B8%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D1%8C%20%D0%B7%D0%B0%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%81%D1%83%D0%BC%D0%BA%D0%B0%D0%BC%D0%B>

[8%202020%20%D1%80%D0%BE%D0%BA%D1%83.&text=%D0%9E%D0%B1%D1%81%D1%8F%D0%B3%20Digital%20%D1%81%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%97%20%D0%9E%D0%9E%D0%9D%20Media,42%25%20%D1%83%20%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%BD%D1%8F%D0%BD%D0%BD%D1%96%20%D0%B7%202019..](#)

34. Підсумки року 2017 [Електронний ресурс] // Всеукраїнська рекламна коаліція. – 2017. – Режим доступу до ресурсу:

https://vrk.org.ua/docs/AnnualRep2017_All-Ukrainian%20Advertising%20Coalition.pdf.

35. У 2019 році ринок медіареклами виріс на 25%, - Всеукраїнська рекламна коаліція [Електронний ресурс] // Детектор М. – 2019. – Режим доступу до ресурсу:

<https://detector.media/rinok/article/173084/2019-12-09-u-2019-rotsi-rynok-mediareklamy-vyris-na-25-vseukrainska-reklamna-koalitsiya/#:~:text=%2D%20%D0%97%D0%B0%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%81%D1%83%D0%BC%D0%BA%D0%B0%D0%BC%D0%B8%202019%20%D1%80%D0%BE%D0%BA%D1%83%20%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D0%BA,%E2%80%93%20%D0%B4%D0%BE%20%2B18%25%C2%BB.&text=%D0%A3%202019%20%D1%80%D0%BE%D1%86%D1%96%20%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D0%BA%20digital,18%20%D0%BC%D0%BB%D1%80%D0%B4%20920%20%D0%BC%D0%BB%D0%BD%20%D0%B3%D1%80%D0%BD..>

36. Якісні методи (соціологія) [Електронний ресурс] // Матеріал з Вікіпедії — вільної енциклопедії. – 2020. – Режим доступу до ресурсу:

[https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%AF%D0%BA%D1%96%D1%81%D0%BD%D1%96_%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8_\(%D1%81%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%AF%D0%BA%D1%96%D1%81%D0%BD%D1%96_%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8_(%D1%81%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F)).

37. Глибинне інтерв'ю [Електронний ресурс] // Матеріал з Вікіпедії — вільної енциклопедії.. – 2020. – Режим доступу до

ресурсу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BB%D0%B8%D0%B1%D0%B>

[8%D0%BD%D0%BD%D0%B5_%D1%96%D0%BD%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B2%27%D1%8E#:~:text=%D0%93%D0%BB%D0%B8%D0%B1%D0%B8%D0%BD%D0%BD%D0%B5%20%D1%96%D0%BD%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B2%D1%8E%20E2%80%94%20%D0%B2%D0%B8%D0%B4%20%D1%96%D0%BD%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B2,%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%B2%D0%B8%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%B0%20%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%B3%D0%B0%20%D0%B4%D0%BE%20%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D1%80%D0%B5%D1%81%D0%BF%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0..](#)

38. Brainstorming [Электронный ресурс] // Wikipedia. The Free Encyclopedia. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://en.wikipedia.org/wiki/Brainstorming>.

39. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей / А. Остервальдер, И. Пинье., 2018. – 288 с.

40. Lilien G. Marketing Engineering: Computer-assisted Marketing Analysis and Planning / G. Lilien, A. Rangaswamy., 2003. – 518 с. – (2). – (ISBN 0130355496, 9780130355492).

41. Seggev, E. Testing persuasion by strategic positioning. Journal of Advertising Research, - 1982. - 22(1), 37–42.

42. Easingwood C. Positioning of Financial Services for Competitive Advantage [Электронный ресурс] / C. Easingwood, V. Mahajan // Wiley Online Library. – 1989. – Режим доступа до ресурсу: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1540-5885.630207>.

43. Охват [Электронный ресурс] // Active Traffic. – 2021. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.activetraffic.ru/wiki/okhvat/#:~:text=%D0%9E%D1%85%D0%B2%D0%B0%D1%82%20%D0%B0%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%B8%20E2%80%94%20%D1%8D%D1%82%D0%BE%20%D0%BE%20%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0..>

[D0%B4%D0%B8%D0%BD%20%D0%B8%D0%B7,%D0%B8%D0%BB%D0%B8%20%D0%B2%D0%B8%D0%B4%D0%B5%D0%BE%20%D0%BE%D1%85%D0%B2%D0%B0%D1%82%20%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%B5%D1%82%20%D0%BE%D1%82%D0%BB%D0%B8%D1%87%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%81%D1%8F...](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B8%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%B3%D1%96%D1%8F)

44. Клик [Електронний ресурс] // Rookee - SEO Wiki. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://wiki.rookee.ru/klik/>.

45. СРМ [Електронний ресурс] // Rookee - SEO Wiki. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://wiki.rookee.ru/cpm/>.

46. Синергія [Електронний ресурс] // Вікіпедія. Вільна енциклопедія. – 2020. – Режим доступу до ресурсу:

<https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B8%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%B3%D1%96%D1%8F>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Структура якісного дослідження для B.Cover

ЧАСТИНА 1. Знайомство

Орієнтовний скрипт:

Доброго дня [ім'я респондента]. Мене звати Катерина. Я проводжу дослідження для маркетингового агентства “b.Cover”. Дякуємо, що знайшли час, щоб розповісти про свій досвід.

Інтерв'ю триватиме не більше 30 хвилин, я запитую про ваш досвід роботи з агентствами і буду вдячна, якщо ви будете відповідати своїми словами, настільки відверто, наскільки це можливо. Чи є у вас запитання до процесу?

З вашого дозволу я запишу нашу розмову на диктофон для полегшення опрацювання відповідей.

ЧАСТИНА 2. СТРУКТУРА РОЗМОВИ

**Порядок постановки питань міг змінюватися залежно від ходу розмови.*

Блок 1. Про маркетингові задачі клієнта

- Які заходи проводить компанія
- Хто є ініціатором заходів, хто відповідальний за проведення

- Як часто проводяться заходи
- З якими агенціями співпрацює компанія

Блок 2. Про вибір агентства та тендери

Зондуємо:

- Яке ставлення до локальних агентств / до міжнародних агентств
- Яке ставлення до повносервісних агентств / до спеціалізованих агентств

Питання:

- Яка адженда останнього тендеру
- Як шукали агенції та розпочинали комунікацію
- Як агенції представляли комерційні пропозиції
- На що звертали увагу у пропозиціях агенцій
- Що було вирішальним фактором, щоб почати співпрацю з агенцією
- Хто брав участь у прийнятті рішення

Блок 3. Про продукти

Реклама:

- Опис проекту та процесу роботи
- Складні моменти у роботі
- Чому працювали саме з цією агенцією та хто приймав рішення про співпрацю
- Хто займався медійним розміщенням
- Чи зручно, якщо агенція надає повний цикл

ВТЛ:

- Як часто проводяться івенти та промоакції
- Опис останнього івенту та процесу підготовки
- Опис останньої промоакції та процесу підготовки
- Звідки дізналися про агенцію, з якою співпрацювали та чому працювали із нею
- Складні та ризикові моменти у роботі

SMM та інфлюенсер-маркетинг:

- В яких соціальних мережах компанія має сторінки та чому обрали саме ці сторінки
- Хто веде SMM та чому
- Переваги та недоліки у роботі
- Опис роботи з інфлюентсерами: причини, труднощі, переваги

Дослідження:

- Які джерела інформації про ринок та аудиторію використовує компанія
- Частота проведення досліджень
- Опис процесу підготовки та проведення дослідження
- Складні моменти у роботі
- Оцінка ефективності проведених досліджень

Додатково:

- Чи компанія має план маркетингової діяльності на 2020 рік

Блок 4. Співпраця

- Чи виникали труднощі у оформленні документів або комунікації з менеджерами. Якщо так, то які

- Який формат оплати послуг найзручніший
- Причини припинення роботи із агенціями

Блок 5. Про джерела інформації

- Про джерела новин у маркетингу та бізнесі
 - Про бізнес-події або освітні заходи
-