

# **НОВОЕ** **ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ**

Джек ТРАУТ при участии Стива Ривкина  
при участии Стива Ривкина

***ПИТЕР***

**Санкт- Петербург**

**Москва •Харьков •Минск**

**2001**

*Джек Траут*

## **НОВОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ**

Серия "Теория и практика менеджмента"

Перевел с английского С. Жильцов

Под общей редакцией Ю. Н. Каптуревского

Главный редактор

В. Усманов

Заведующий редакцией

Л. Волкова

Выпускающий редактор

В. Земских

Редактор

О. Мальцева

ББК 65.010.63    УДК 339.138

Траут ДЖ.

Т 65

Новое позиционирование. – СПб: Питер, 2001. – 192 с.: ил./Дж.Траут вместе со С.Ривкиным - (Серия "Теория и практика менеджмента").

ISBN 5-272-00132-X

Маркетинговые сражения - это борьба за умы. Чем больше вы знаете о человеческом разуме, о принципах его работы, тем легче вам будет выигрывать эти битвы. Джек Траут был одним из первых, кто обосновал это утверждение, именно его перу (вместе с Элом Райсом) принадлежит одна из лучших в мире книг по маркетингу "Маркетинговые войны". В "Новом позиционировании" он дополняет и обновляет концепцию, которую впервые создал в 1969 году. Настоящая книга - своего рода букварь по наиболее продуктивным способам ведения бизнеса, без которого не смогут обойтись ни предприниматели, ни специалисты в области маркетинга, менеджмента, рекламы. Написанная живым, доходчивым языком, она будет интересна как студентам, так и практикам, ибо содержит как теорию, так и множество примеров из реальной жизни.

- 1996 by the McGraw-Hill Companies, Inc.
- Перевод на русский язык. Жильцов С. Г., 2000
- Серия, оформление. Издательский дом "Питер", 2000

Права на издание получены по соглашению с McGraw-Hill.

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 5-272-00132-X

ISBN 0-07-065328-3 (англ.)

Лицензия ИД № 019Wor05.06.2000.

Налоговая льгота – общероссийский классификатор продукции ОК 005-93, том 2; 95 3000-книги и брошюры. Подписано к печати 04.11.2000 г. Формат 84х108 196105.

Санкт-Петербург, уя. Благодатная, 67. . Отпечатано с готовых дииме-паов вТИПК "Ленизют\*" (тюокрвфия им. Володарского) Министерства РФ по жхаи печати, телервдиовешаия и средств массовых коммуникаций. 191023, Санкт-Петербург, наб. р. Фонтанки, 59.

## **СОДЕРЖАНИЕ**

### **Часть первая**

#### **Понимание процессов мышления ----- 9**

##### **Глава1**

Сознание не справляется----- 11

##### **Глава2**

Ограниченность возможностей разума -----18

##### **Глава3**

Сознание ненавидит путаницу ----- 27

##### **Глава4**

Разум полон сомнений ----- 37

##### **Глава5**

Сознание не изменяется----- 45

##### **Глава6**

Возможная "расфокусировка" сознания----- 53

### **Часть вторая**

#### **Ускорение изменений. Что делать? ----- 40**

##### **Глава7**

Репозиционирование:

это и есть позиционирование ----- 63

##### **Глава8**

Репозиционирование в компании-производителе программного обеспечения ---  
----- 70

##### **Глава 9**

Репозиционирование в компании-  
производителе мороженого ----- 77

**Глава10**

Репозиционирование в аудиторско-консультационной фирме ----- 85

**Глава11**

Политическое репозиционирование ----- 93

**Глава 12**

Репозиционирование телешоу ----- 102

**Глава13**

Репозиционирование нефтяной компании ----- 107

**Часть третья**

**Маленькие хитрости** ----- 113

**Глава 14**

Сознание "любит ушами" ----- 115

**Глава 15**

Секреты имени -----126

**Глава 16**

Что делать с неудачным именем? ----- 137

**Глава17**

Поиск названия для категории ----- 146

**Глава18**

Способность исследований  
вводить в заблуждение ----- 155

**Глава19**

Позиционирующая сила связей  
с общественностью ----- 165

**Глава 20**

Шесть подводных камней позиционирования ----- 175

**Глава21**

Нужные люди в комнате ----- 184

**ВВЕДЕНИЕ**

Многие бизнесмены воспринимают идею позиционирования как одно из веяний "бизнес-моды", ведь в отличие от таких, произведших в свое время настоящий фурор концепций "совершенства", "качества" или "реинжиниринга", позиционирование "подкралось" к деловому миру как-то незаметно.

Первое упоминание о данном предмете мы относим к 1971 г., когда в журнале «Industrial Marketing» появилась статья Дж. Траута "Позиционирование - игра, в которую люди играют на современном "и я тоже" - рынке".

Мир не перевернулся, и событие осталось незамеченным.

Потом были другие статьи, другие речи, а в 1986 г. вышла книга Э. Райса и Дж. Траута "Позиционирование: битва за ваше сознание" (Positioning: The Battle for Your Mind).

Но идеи позиционирования по прежнему воспринимаются как свежие и новые. Вот почему в 1995 г. в американской печати слово "позиционирование" упоминалось 16917 раз.

Но автор предлагаемой вашему вниманию книги настаивает концепция нуждается в обновлении.

### **Новая информация**

Мы всегда определяли "позиционирование" не как то, что производитель делает со своим товаром, а как его воздействие на сознание покупателей.

Поля маркетинговых сражений - это сознание потребителей, и чем лучше вы понимаете принципы его функционирования, тем проще вам будет решить проблемы позиционирования.

Поэтому мы изучаем человеческий разум, т. е. принципы восприятия, хранения или неприятия информации. Данной проблеме посвящена первая часть нашей книги, в которой вы познакомитесь, в частности, с отношением к ней ученых-психологов.

Постоянные быстрые изменения - одна из примет нашего времени, а значит, мы обязательно рассмотрим влияние перемен на практику позиционирования.

С течением времени автор пришел к выводу, что все проблемные компании делятся на два основных типа. В сознании потребителей образ товаров первых из них оказался несколько размытым, расплывчатым (благодаря расширению товарных линий или диверсификации). Хороший тому пример - автомобили «Chevrolet», которые когда-то воспринимались как образцовый американский семейный автомобиль (хорошая, прочная позиция в сознании покупателей). Сегодня под этой маркой по дорогам Америки "бегают" как лимузины, так и компактные автомобили, как дешевые модели, так и дорогие спортивные кабриолеты. «Chevrolet» уже не воспринимается как "пульс Америки". Маркой номер один стал «Ford», а старый добрый «Шеви» должен вернуться назад, к основам.

Второй тип связанных с переменами проблем заключается в изменении рынка компании. Условие выживания в джунглях бизнеса - постоянный поиск новых идей использования товаров, изменение их позиционирования или их развитие. Вспомним хотя бы историю компании Lotus Development (производство компьютерных табличных процессоров), подвергшейся атаке высокотехнологичного Годзиллы по имени Microsoft (см.гл. 8).

---

\* Вы заметите, что в некоторых разделах, особенно в описании случаев из практики, я буду употреблять слово "мы". Связано это с тем, что ' описываемая работа была проделана с моим давним коллегой Элом Рай-сом или другими партнерами.

Решений маркетинговых проблем обоих типов - "репозиционирование". Рассмотрению того, что представляет собой "репозиционирование" и как оно осуществляется (весьма тонкая, почти ювелирная работа), посвящена вторая часть книги.

### **Новые знания**

Рано или поздно практика доводится до совершенства (ну уж лучше-то она становится совершенно точно).

За прошедшее с момента дебюта "позиционирования\*" время автор совместно со своими партнерами работал над сотнями различных проектов - от гробов до компьютеров, включая практически все промежуточные позиции.

Мы мотались по всему миру, и по пути я научился некоторым маленьким хитростям, о которых не могло быть и речи в более ранних произведениях. Им посвящена третья часть (сила звука, правила подбора названий, проблемы исследований), знакомство с которой полностью окупит цену, которую вам пришлось заплатить за нашу книгу.

Так что читайте. В "Новом позиционировании" содержатся все знания о "позиционировании". Если и на этот раз не поймете, пеняйте на себя.

Джек Траут

## **ЧАСТЬ ПЕРВАЯ**

# ПОНИМАНИЕ ПРОЦЕССОВ МЫШЛЕНИЯ

Человеческий мозг - загадка. Непонятно даже, с чего следовало бы начинать его изучение. Чуть менее полутора килограммов мягких, покрытых пленкой розоватых и серых тканей разгружены в черепно-мозговую жидкость и укрыты костяной раковиной. За исключением немногочисленной когорты нейрохирургов и ученых, никто никогда не видел, как работает мозг. Большинство выводов о его функционировании было сделано на основе изучения людей, мозг которых был поврежден в результате ударов, травм или врожденных пороков.

*Барбара Буэль*  
*Charting Brain Functions*





## Глава1

# СОЗНАНИЕ НЕ СПРАВЛЯЕТСЯ

Человеческий мозг окутан завесой тайны, но одно мы знаем наверняка: он постоянно подвергается атакам. В книге "Позиционирование: битва за умы" мы неоднократно подчеркивали тот факт, что США стали первым в мире "сверхкоммуникативным" обществом. Взрывное развитие различных средств информации и последующее увеличение объемов коммуникаций оказали огромное воздействие на восприятие или игнорирование человеком предлагаемой ему информации. Переизбыток коммуникаций изменил все правила игры, т. е. правила общения и влияния на людей.

Однако то, что в 1970-х гг. автор называл "перегрузкой", в 1990-х представляется всего лишь "разогревом". Вот несколько фактов, позволяющих осознать всю остроту проблемы:

- За последние три десятилетия было произведено больше информации, чем за предшествующие 5000 лет.
- Объем печатной информации удваивается каждые четыре-пять лет.
- В одном еженедельном выпуске газеты «The New York Times» содержится больше, чем мог получить в 17 веке средней житель Англии за всю свою жизнь.
- Каждый день в мире издается более 4000 книг
- Каждый сотрудник офиса потребляет за год не менее 10 кг. Бумаги, что в 2 раза больше, чем 10 лет назад.

Вероятно, вы заметили, что все эти сведения относятся лишь к печатным формам коммуникации. Что же происходит в электронной сфере нашего сверхкоммуникативного общества?

## Переизбыток электронных коммуникаций

В какой бы уголок земного шара вы не отправились, вас и там достанет передающий нескончаемый поток сообщений спутниковый сигнал. В Великобритании до достижения 18-летия ребенок просматривает около 140 тыс. телевизионных рекламных роликов. В средний шведский потребитель получает в день не менее 3000 коммерческих сообщений. Если говорить о Европе в целом, то в 1992 г. в эфире 11 стран-членов Европейского Сообщества было ретранслировано много больше 3 млн телевизионных роликов.

На этом фоне гражданам США пока лишь предстоит столкнуться с переизбытком электронных коммуникаций. Эксперты предсказывают, что в скором времени каждый американец будет иметь возможность выбирать передачи не 50, а 500 телеканалов. Вы можете себе представить нагрузку на

ваш телевизор? К тому времени, когда найдешь среди них что-нибудь интересное, у большинства из нас просто закончатся все деньги на счете!

От побочного эффекта преизбытка информации страдают... знаменитые французские бистро (согласно «The New York Times»). Как пожаловался один владелец бистро:

«Парижане все больше становятся похожи на американцев. Они все время торопятся. Вместо того чтобы посидеть, поговорить, спокойно поесть, они покупают продукты на вынос. А ночью смотрят телевизор и молча жуют».

А ведь мы даже не упоминали о всех этих компьютерах с разрекламированной информационной супермагистралью, которая так и норовит «внести» по волоконно-оптическим кабелям, на компакт-дисках или как-либо в ваш дом данные, данные, данные... (В 1975 г. существовало всего 300 интерактивных баз данных. Сегодня мы буквально тонем в 7900 базах данных, содержащих миллиарды битов информации.) Некоторых из нас приходится лечить от энциклофобии - страха оказаться в сетях электронных энциклопедий.

### **Может быть, мы стали умнее?**

Объемы информации увеличиваются, но готов ли к их восприятию человеческий мозг?

Если мы обратимся к проблеме языка, то прогресс весьма невелик. Например, в английском языке в настоящее время содержится, грубо говоря, полмиллиона реально используемых слов - в пять раз больше, чем во времена У. Шекспира. Но среднестатистический американец знает из них примерно 20 тыс., а лексикон информационных телевизионных программ не превышает 7000 слов.

Что касается запоминания информации, то один немецкий ученый, пионер в области научных исследований памяти, обнаружил, что в течение 24 часов люди забывают до 80% новых данных (об этом прекрасно знает каждый студент, которому предстоит завтра сдавать экзамен).

А что касается доступности информации, то тут у некоторых ученых столько технических данных, что им проще провести новый эксперимент, чем выяснить, не проводился ли он раньше.

Давайте предположим, что вы действительно хотите стать умнее. Тогда бросайте смотреть футбол и начинайте читать. Примера ради обратимся еще раз к «The New York Times». Один из воскресных ее номеров состоял из более чем 1600 страниц, весил 5 кг и содержал свыше 10 млн слов. Чтобы прочитать его полностью, необходимо 18 дней (если читать по 18 часов в день с высокой скоростью в 500 слов в минуту)! К тому моменту, конечно, вас будет ждать огромная стопка из скопившихся за две недели и еще не прочитанных газет.

Неудивительно, что кто-то сказал: "Мы печатаем больше, а читаем меньше".

### **Что насчет умных телевизоров?**

Возможно, вы думаете, что читать газету - «толстушку» глупо. Значительно более эффективны электронные коммуникативные средства. Что ж, о том, что домашний телевизора будущем будет все больше напоминать компьютер (и наоборот), написано немало. Каждый желающий сможет посмотреть шоу, узнать новости, поиграть в игры, пообщаться, рассчитать недельный бюджет, сделать покупки - список можете продолжить сами.

Я сомневаюсь в реальности подобных прогнозов, но что если они все-таки сбудутся? Поможет ли эта удивительная машина стать умнее? Научимся ли мы думать еще лучше? Ответы на эти вопросы могли бы дать те из нас, кто в течение многих лет работает с перегруженными информацией компьютерами. Они становятся умнее?

### **Наши интеллектуальные способности и компьютеры**

Один из самых знаменитых американских ученых - Эдвард де Боно, автор 40 книг о творческом мышлении, недавно заметил, что «в Америке мышление является забытым искусством». А то, что называют мышлением, «не имеет к нему никакого отношения». По мнению Э. де Боно, информация о многочисленных проблемах парализует человеческое сознание: люди все больше анализируют и все меньше думают. И если мы присмотримся к проблемам лучших американских компаний, нам придется согласиться с правильностью этого суждения (при том, что в призванные повысить интеллектуальные способности менеджеров компьютерные сети инвестированы миллиарды долларов).

Возьмем, к примеру, переживающую определенные трудности корпорацию Digital Equipment, одну из первых решивших использовать в своей работе электронную почту фирм. Если бы в 1980-х гг. вам довелось прогуляться по ее офисам, вы навсегда запомнили бы тысячи объединенных в сеть компьютеров, выдающих информацию и сообщения со всего мира.

Как-то раз я был в офисе Стэна Олсена, брата бывшего исполнительного директора и одного из основателей Digital Кена Олсена. Я спросил его, как он относится к электронной почте. Его ответ меня удивил: "Вот что я скажу вам об этом. В конце дня, когда я распечатываю поступившие сообщения, получается рулон бумаги длиной 10 метров. Я не в состоянии ознакомиться со всеми ними, так что единственный способ связаться со мной - телефон".

С тех пор ничего не изменилось. Проведенное в 1994 г. исследование деятельности секретарей высших менеджеров компаний показало, что более половины из них не обладают навыками эффективной обработки электронной почты.

### **Чем больше информации, тем больше путаница**

Истории таких компьютеризованных компаний, как Digital, GM, IBM и Sears, показывают нам, что переизбыток информации чреват серьезными проблемами.

Становится очевидным, что многомиллиардные вложения в компьютеры не позволили усовершенствовать процесс корпоративного "мышления". Как раз наоборот. Я начинаю подозревать, что чем больше информации выдают компьютеры, тем большая сумятица возникает в головах у людей.

Данная проблема получила название информационного хаоса. Мы сами себя душим «веревкой» из ненужных слов, статистических данных и бессмысленного жаргона. Для ее разрешения необходимо отбросить всю постороннюю информацию, мешающую нам добраться до-самой сути проблемы. Или, как сказал в своем интервью журналу *Harvard Business Review* председатель совета директоров и исполнительный директор компании *General Electric* Джек Уэлш:

Неуверенные менеджеры создают дополнительные сложности. Напуганные и нервные, они не расстаются с R толстыми, затертыми органайзерами, содержащими всю полученную ими с самого детства информацию. Настоящий лидер не приемлет хаос. Человек должен быть уверен в себе - только тогда он будет точен и понятен, тогда все в организации - и в верхах, и в низах - будут понимать цели бизнеса. Но это непросто. Вы не поверите, как трудно дается некоторым людям такая простота, как они боятся быть проще. Они не хотят лишиться авторитета в глазах окружающих. На самом деле, конечно, все наоборот. Логичные, четко мыслящие люди отличаются простотой.

### **Все становится хуже**

Проблемы, о которых я начал говорить много лет назад, только обостряются, поскольку новые технологии преподносят нашему сознанию все больше информации. В то же время наш интеллектуальный потенциал не справляется с ее обработкой.

Во всяком случае я подозреваю, что мы, блокируем все большие и большие объемы данных, ибо срабатывает механизм самозащиты от информационной перегрузки.

Таким образом, успех или неудача ваших усилий в бизнесе зависит от осознания вами утверждений о наиболее важных «интеллектуальных» элементах процесса позиционирования:

1. Возможности человеческого разума в обработке информации ограничены.
2. Сознание ненавидит путаницу.
3. Разум полон сомнений.
4. Сознание не изменяется.
5. Возможна "расфокусировка" сознания.

## Глава 2

# ОГРАНИЧЕННОСТЬ ВОЗМОЖНОСТЕЙ РАЗУМА

Между работниками отделов маркетинга и людьми, для которых они работают, зачастую возникает противоречие. Маркетологи тщательно подбирать аргументы, подтверждающие уникальные достоинства выпускаемых компанией товаров. Они - самые рациональные, каких только мы можем встретить, люди, преисполненные причин, выгод и фактов. К сожалению, вся эта эксклюзивная информация предназначена для умов, которые отнюдь не горят желанием иметь с ней дело.

Наше восприятие избирательно. Наша память крайне избирательна.

Наша беда в том, что мы психологически не способны обработать информацию, которую несут несколько раздражителей.

Наше зрение не имеет ничего общего с фотографией как простой фиксацией изображений. Человеческую память невозможно "включить", записать информацию, быстро перемотать "пленку" на начало и заново просмотреть.

## Первые барьеры

Прежде всего ваше сообщение должно пройти через ментальный «регулятор уровня громкости».

Если рассматривать человеческий мозг как сложный биологический компьютер, то таким регулятором выступает синапс (точка, в которой передается нервный импульс). Если бы не буфер, создаваемый синапсами, в плотной мозговой сети сигнал от одного-единственного нейрона будет распространяться с огромной быстротой во всех направлениях и вызовет ментальное "короткое замыкание".

Преодолев буфер, сигнал попадает в область кратковременной памяти. К сожалению, и здесь ему может не найтись места. Кратковременная память вмещает в себя весьма ограниченный объем информации, причем в отсутствие подкрепления данные содержатся в памяти очень недолго.

Пятьдесят лет назад гарвардский психолог Джордж Миллер предположил, что в краткосрочной памяти могут удерживаться не более семи "отрезков" информации (как семь торговых марок в категории).

Действительно, эксперименты показали, что в Отсутствии повторений большинство из нас способны одновременно запомнить не более чем на несколько секунд, возможно минуту, максимум семь "предметов" (таких, как семь цифр телефонного номера). Мы называем это "правилом семи". Торговой марке номер восемь та категории, увы, не повезло с "местом рождения".

В доказательство приведем небольшой тест для тех, кто часто путешествует. Семерка ведущих американских компаний по прокату автомобилей выглядит так: Hertz, Avis, Alamo, Budget, National, Dollar" Thrifty.

Теперь вопрос: как называется компания номер восемь? (Ответ: какая разница?)

Любому путешественнику достаточно помнить семь компаний. Так что у всех тех, что хотят стать номером восемь, - будь то Value, Payless или Advantage- изначально нет никаких шансов.

Когда некая информация попадает в кратковременную память, она либо "перемещается" в долговременную, либо вскоре будет навсегда забыта. По оценкам некоторых психологов, 80 % содержимого кратковременной памяти обречено на забвение.

Кроме того, в сравнении с долговременной памятью кратковременная более склонна к слуховому, а незрительному восприятию. "Для того чтобы удержать прочитанное в краткосрочной памяти, вы сначала представляете, как это звучит, - утверждает лауреат Нобелевской премии Герберт Саймон, занимавшийся изучением памяти. Таким образом, краткосрочная память работает лучше, когда что-то произносится, а не пишется (см. гл. 14).

Следующий вопрос, который нам необходимо рассмотреть, связан с тем, что именно представляют человеческому разуму.

### **Информация и данные**

В знаменитом трактате "Математическая теория коммуникаций" (1949) его авторы определили информацию как «то, что уменьшает неопределенность». А значит, великий «информационный век» является не чем иным, как всплеском *не*-информации. Мы имеем дело не с "информационным взрывом", а оказались погребенными под лавиной данных. Пропагандисты Интернета лукаво умалчивают о том, что Сеть представляет собой океан сырых данных, ни в коей мере не претендующих на полноту. С недостатком редакторов, обозревателей или критиков Интернет превратилась в свалку для не прошедших через хотя бы крупноячеистое сито сведений.

В чем состоит разница между данными и информацией Информация должна вести к пониманию. Таким образом, то что для одного человека является информацией, для другого может быть просто данными. Если что-то для вас не имеет смысла, это что-то - не информация. Потребителей нельзя убедить, что "Grape fruit Tang\*" имеет вкус лучшего грейпфрутового напитка, потому что лавры лучшего напитка принадлежат апельсиновому «Tang».

Компания Campbell Soup изменила рекламу соусов для спагетти «Prego», после того как выяснилось, что упоминание названия Campbell вызывает у потребителей ассоциации с чем-то оранжевым и водянистым.

«Что в имени тебе моем?» В изысканном нью-йоркском ресторане The Four Seasons предлагается вино «Gallo Cabemet Sauvignon». Менеджеры называли его "превосходным", но отмечали, что посетители заказывают не более одной

бутылки в неделю. Почему? Вину с «именем» Gallo<sup>\*</sup> просто не суждено плескаться в хрустальных бокалах. "Когда люди приходят в The Four Seasons, они не смеют заказать вино с таким названием".

### **Кольца обороны**

Попавший в среду с явным переизбытком коммуникаций человек весьма избирательно подходит к процессу отбора информации, занимая оборонительную позицию по отношению ко всем поступающим ему предложениям. Речь идет о самозащите от самого объема поступающих сведений. Социологи утверждают, что наша избирательность подкрепляется как минимум тремя кольцами обороны.

Внешнее кольцо - это избирательный контакт. (Я отказываюсь идти на эту оперу. Я не буду смотреть это шоу или читать этот журнал.) Далее идет избирательное внимание. (О, пришел новый номер моего журнала.) И наконец - избирательное запоминание. (Думаю, в следующий раз эту вещь стоит попробовать.) Следовательно, люди ограждают себя от ненужной или нежелательной информации, просто не контактируя с ней, не уделяя ей внимания или не запоминая ее.

Как правило, мы воспринимаем те вещи, которые имеют некие связи с нашими интересами и отношениями - либо для их поддержки, либо для опровержения. У людей также имеется склонность, опираясь на свои убеждения, неправильно воспринимать и интерпретировать коммуникации, так что каждый из нас стремится слышать то, что он хочет услышать.

### **Память и интерес**

Какая часть вашего сообщения пробьется через кольца обороны, во многом зависит от того, что вы продаете, - об этом говорят данные по различным рекламным категориям, накопленные за много лет компанией Starch. Например, реклама обуви воспринимается потребителями как в два раза более интересная, чем реклама покрытий для пола, вне зависимости от марок и выгод. Точно так же потенциальные покупатели просматривают, рекламу духов (практически любых) в среднем в два раза чаще, чем рекламу мебели.

В США рекламное объявление сделанного в Америке автомобиля привлечет лишь треть той аудитории, которая обратит внимание на рекламу зарубежной автомашины. Мы даже обнаружили то, что я бы назвал абсолютно «неинтересной» категорией, в которой люди не запоминают никаких марок. Мы имеем в виду производство гробов. Даже если я назову вам марку-лидера (Batesuille), вы забудете ее уже через два абзаца. Так все и происходит.

---

<sup>\*</sup> Gall по-английски означает «желчь». - Прим. перев.

Интересы, эти предубеждения, прекрасно существуют в нас еще до того, как мы берем в руки газету или журнал.

Во многом обучение - это просто запоминание того, что нас интересует. Леонардо да Винчи был совершенно прав, когда сказал: «Как еда против воли вредит здоровью, так и учение без желания портит память, не оставляя в голове ровным счетом ничего».

### **Память и эмоции**

Важную роль в запоминаний играют человеческие эмоции. Проще говоря, материал, который вы изучали будучи в хорошем настроении, вспоминается лучше, когда у человека безоблачное настроение, а материал, с которым вы познакомились в период грусти, всплывает в памяти, когда вы в печали, - говорится в статье из «American Journal of Psychiatry». Данное явление обусловлено тем, что память тесно связана с лимбической системой, мозговым хранилищем эмоций.

Согласно проведенному Национальным институтом психического здоровья США исследованию, отдельные части лимбической системы работают в качестве селекторных переключателей и таким образом определяют необходимость сохранения информации в долговременной памяти.

Вы можете один раз что-то увидеть или услышать и запомнить это не на несколько минут, а на всю жизнь. Бывает, что воспоминания настолько переплетаются с эмоциями, что в нашем сознании сохраняется информация, которую мы и не намеревались запоминать. Яркий пример - убийство президента США Джона Фицджеральда Кеннеди.

Если вам больше 45 лет, вы наверняка помните, где вы находились в тот момент, когда узнали об убийстве. Важно ли это? Какая разница, где вы были, когда услышали новости? И тем не менее это вы помните. Информация «занесена» в долговременную память.

В определенных эмоциональных условиях, когда в нашем сознании срабатывают «переключатели», все сообщение целиком записывается в мозг. В случае шока или тризмы мы запоминаем намного больше подробностей, чем обычно.

### **Michelin и дети**

Автомобильные шины - классический пример категории, характеризующейся низкой заинтересованностью потребителей. Покупка автомобиля - дело интересное, приобретение покрышек - тяжелое бремя. Слава Богу, оно возлагается на нас не слишком часто.

Естественное отсутствие интереса потребителей объясняет, почему реклама автомобильных шин настолько сложна. В тот момент, когда на экране



телевизора появляется подобный рекламный ролик, ваш разум немедленно занимает оборонительную позицию.

Компания Michelin нашла довольно эффективный способ преодолеть ментальную оборону. Для того чтобы «включить» память зрителей, ее рекламисты использовали один из наиболее мощных символов: в рекламном ролике были показаны рассеявшиеся на автопокрышках маленькие дети. Малыши не только заставили зрителей смотреть и запоминать изображение, но и «внесли» в их сознание принцип «безопасности» как одну из важнейших характеристик продукта. (Эти покрышки - гарантии жизни ваших маленьких.)

Но использование в рекламе эмоций требует особой осторожности и только для того, чтобы донести до потребителей идею продукта или его выгоды. Масса эмоций и минимум коммерции - и человечество возлюбит вашу рекламу. Но оно пока воздержится от приобретения продукта, поскольку не запомнит причины для совершения покупки.

### **Память и прошлый опыт**

Фридрих Ницше однажды написал, что «у человека нет ушей, чтобы услышать то, к чему не дает доступа личный опыт».

Иными словами, мы узнаем что-то новое лишь по отношению к чему-то, что мы уже знаем. Речь идете так называемом сравнительном обучении, соединении некоего «кусочка» информации с другими.

В теории обучения это называется иначе - апперцепция (концепция, «родившаяся» в XIX в.). Апперцепцию можно определить как процесс понимания, в ходе которого впервые наблюдаемые качества соотносятся с прошлым опытом, т. е. ассоциации новых идей с привычными.

Психолог Джеймс Л. Дженкинс говорит об этом так:

«Если человек хочет иметь хорошую память, он должен выделять те аспекты событий, или материал для запоминания, которые увязываются с его явным собственным опытом. Для этого он должен в какой-то степени приспособиться к тому, с чем он столкнулся».

### **«Картинки на жизни» и аналогии**

Так исторически сложилось, что рекламные ролики типа «картинки из жизни» всегда хорошо запоминались и обеспечивали планируемые объемы продаж, хороший сбыт. Столь примечательное свойство объясняется тем, что они создают тот самый «прошлый опыт», который облегчает и улучшает контакт человеческого сознания с новой информацией.

Творческие люди, возможно, будут высмеивать очередной ролик какого-нибудь обезболивающего препарата, в котором жена встречает продрогшего на морозе мужа со стаканом растворенного в воде лекарства, но, тем не менее, аудитория запомнит рекламируемый препарат.

Другой эффективный способ представления потенциальным клиентам новой концепции - использование аналогий. В данном случае вы опять представляете свою новую идею, ассоциируя ее с какой-то другой, уже "нашедшей место" в сознании потребителя. В качестве примера можно привести новую видеоуслугу под названием DBS (Direct Broadcast Satellite). Вместо того чтобы объяснять «внутренне ограниченным» умам особенности новой технологии, телевизионная реклама использует простую, но мощную аналогию:

«Предположим, я хочу посмотреть новый кинофильм. Думаешь, я пойду в пункт проката видеокассет? Нет, я останусь дома. Direct TV - вот мой пункт проката».

Сообщение начинается с уже существующего у потенциальных покупателей восприятия пунктов проката видеокассет, что является самой короткой дорогой к их умам.

### **Фактор новостей**

Еще один способ преодоления естественной закрытости сознания для новой информации заключается в следующем: необходимо сделать так, чтобы ваше сообщение ассоциировалось с важными для аудитории новостями.

Слишком многие рекламные объявления пытаются развеселить или хотят выглядеть умными. Но их творцы, как правило, недооценивают содержащийся в них фактор новостей.

Исследователи организации Starch могут продемонстрировать, что содержащие новости заголовки газетных и журнальных статей привлекают большее число читателей, чем все остальные. К сожалению, большинство творческих работников считают этот способ мышления не новым, а уже устаревшим.

Если люди думают, что вы хотите сообщить им что-то важное, они с готовностью «раскрывают» глаза и внимательно выслушивают все то, что вы им рассказываете и показываете.

## Глава 3

### СОЗНАНИЕ НЕНАВИДИТ ПУТАНИЦУ

Человек, как никакое другое существо на Земле, во многом полагается на обучение. «Обучение - это способ получения людьми и Животными новой информации, - говорит ученый из Центра нейробиологии и поведения при Колумбийском университете. - А память - это способ ее сохранения на длительное время».

«Память - это не просто способность запомнить номер телефона, - утверждает опытный психолог Линн Редер из Института Карнеги-Меллона. - Напротив, это динамичная система, работающая во всех аспектах обработки мыслей. Мы пользуемся памятью, чтобы видеть. Чтобы понимать язык. Чтобы находить дорогу».

#### Значение памяти

Другой профессор психологии, Дэвид Тейлор, пишет в британском журнале «Mind», что поскольку наша способность сохранять информацию в течение длительного времени имеет огромное значение, предпринималось немало попыток объяснить ее. Большинство из них основывались на идее о существовании такого места – «память», в котором хранящаяся информация ожидает дальнейшего использования.

Объяснения такого рода зачастую принимают форму аналогии с физическими, внешними средствами хранения информации. Греки, например, любили сравнивать память с восковыми дощечками, применявшимися в древние времена для письма, в то время как современные теоретики обычно ссылаются на компьютерные системы памяти. Память также сравнивали с библиотекой, со складом и даже, хотя и не без нахальства, с мусорным ведром. Концепция представления памяти как места существует тысячи лет, она является основой для большинства предлагаемых современными психологами объяснений феномена запоминания.

Так если память имеет настолько важное значение, в чем же состоит секрет запоминания?

#### Будьте проще

Говорят, когда Альберта Эйнштейна спросили о том, что имело наибольшее значение в создании теории относительности, он ответил: "То, что я придумал, как думать о проблеме".

Джон Скулли, бывший председатель совета директоров Apple Computer, говорит об этом так:

Все, чему мы научились в век производства, создавало все больше и больше сложностей. Я считаю, что многие из нас осознают необходимость в

упрощения, или, как считают выходцы из Азии, - простота есть конечная стадия усложнения.

Близок тот час, когда мы будем смотреть на вещи совершенно иначе. Действительность не изменится; перемены произойдут в нашем сознании. В качестве примера можно привести создание «Macintosh». Сколько бы исследований мы не проводили, они никогда не привели бы к возникновению спроса на персональный компьютер. Но как только он был создан и представлен публике, все поняли, что наконец-то получили то, что они так долго искали.

Профессионально занимающиеся коммуникациями специалисты (руководители телесетей) отлично осознают этот принцип и отбирают для использования в эфире самые простые слова.

### **Проблема сложности**

Мы думаем, что причина скуки заключается в нехватке раздражителей, внешних сигналов, когда имеет место своего рода информационная «недогрузка». Но все чаще и чаще скуку вызывает переизбыток раздражителей или информационная перегрузка.

Одной из важнейших характеристик информации, как и энергии, является энтропия - превращение в простой шум, избыток слов, банальность. Иначе говоря, быстрая лошадь информации опережает медленную лошадь смысла. Сложность довлеет даже над теми людьми, которые, казалось бы, должны разбираться в ней лучше других. Редактор "The New York Times\* Джордж Джонсон пишет:

Ученые, изучающие нервную систему человека, которые лучше других осознают необычайную сложность нервных волокон, сами застревают на деталях и подробностях. На некоторых из них, например на нобелевского лауреата Джона Экклса, сложное строение мозга производит столь сильное впечатление, что они впадают в мистицизм.

Определенно, предложенный Хиллари Клинтон 1342-страничный "Закон об охране здоровья" имеет аналогичное происхождение. Вы только взгляните на усложненные, непонятные и обескураживающие его идеи: Планы здравоохранения по региональным альянсам, Премияльное финансирование. Переходная реформа страхования, Координирование со страхованием по системе COBRA. А потом кто-то удивляется, что у американцев остекленевшие глаза. Если бы Хиллари понимала, в какой степени человеческое сознание ненавидит путаницу, сегодня ей не пришлось бы заниматься изменением своего имиджа.

Сложные ответы не в силах никому помочь. Например, каждому высшему менеджеру необходима информация, потому что именно она отличает компетентное принятие решения от простого угадывания. Но современные

руководители не желают быть заживо похороненными под отчетами и распечатками.

Успешный бизнес компании Find/SVP в 20 странах мира основывается на том принципе, что чем информации меньше, тем ее больше. Исследователи фирмы обучены давать точные, но несложные ответы. На нескольких страницах, а не в нескольких томах. Девиз компании гласит: «Только то, что вам необходимо знать».

### **Сложность и «больше»**

Для решения проблем мы слишком часто обращаемся к этому ужасному слову больше.

Автострады переполнены? Мы строим больше дорог. Если граждане опасаются выходить на ночные городские улицы, мы нанимаем больше полицейских и строим больше тюрем. Когда нам не хватает языковых способностей, мы изобретаем все больше новых слов.

Новые супермагистралы снижают нагрузку на старые супермагистралы, которые прокладывались для того, чтобы разгрузить просто магистралы, построенные для разгрузки дорог и улиц. Возможно ли описать этот хаос иначе, как бесконечный регресс?

В одном из исследований было установлено, что средняя скорость движения автомобилей на дорогах Лос-Анджелеса в часы пик не превышает скорости бредущей шагом лошади с повозкой. Но ведь «больше дорог» должны были разрешить транспортную проблему? А они, наоборот, не дали нам ничего, кроме еще большего количества машин.

«Больше» - отнюдь не решение проблем. Суть в обучении, а не в строительстве школ; в безопасности, а не в численности полиции; в мобильности, а не в шоссе; в работоспособности, а не в продуктах.

### **Продукты и «больше»**

Но ужасное слово больше используется и в отношении товаров.

Маркетологи любят говорить о "конвергенции", процессе объединения технологий, когда появляются новые чудесные продукты, выполняющие все больше и больше функций. Вот несколько недавних примеров:

- Personal Communicators компании AT&T - сотовый телефон, факс, электронная почта, персональный органайзер и компьютер с перьевым вводом.
- «Doc-it» фирмы Okidata - настольный принтер, факс, сканер и копировальный аппарат.
- «Newton» компании Apple - факс, бипер, календарь и компьютер с перьевым вводом.
- Мультимедиа-плеер Sony с дисплеем и интерактивной клавиатурой.

Но все это пустяки по сравнению с тем, как видит будущее обычного бумажника Билл Гейтс. Это должно быть устройство, которое объединяет в себе или заменяет ключи, кредитные карточки, удостоверение личности, наличные деньги, письменные принадлежности, паспорт и фотографии детей. Еще в нем будет глобальная система навигации и определения положения, так что вы всегда будете знать, где находитесь. (Чтоб ты потерялся, Билл!)

Используют ли потребители все возможности новых товаров? Вряд ли. Они слишком сложны, слишком непонятны. Большинство из нас до сих пор не могут разобраться, как включается запись на видеомаягнитофоне.

Человек противится всему непонятному и лелеет все простое. Они хотели бы иметь устройства, которые начинают работать после единственного «нажатия да кнопку».

### **Непонятные концепции**

Фиаско некоторых продуктов предопределено концепцией, в соответствии с которой они создавались. Неудача связана не с тем, что они не работают, а с тем, что их основной недостаток отсутствие здравого смысла.

Возьмем дезодорант «Mermen Vitamin E» (правильно, вы должны ежедневно впрыскивать витамин себе подмышки). Представьте эту концепцию группе потребителей и, гарантирую, вы услышите в ответ радостный смех. Какой в ней смысл, если только вы не хотите занять самые здоровые, самые навитаминизированные подмышки в стране? А уж это вряд ли придет в голову самому оригинальному мыслителю. Продукт обречен на неудачу.

Или препарат «Extra-Strength Maalox Whip Antacid». Правильно, для избавления от изжоги необходимо выдавить каплю средства (пасты) на ложку и принять его внутрь. Как это средство попало на прилавки, если потребители поднимали на смех продавцов в аптеках? Им было известно, что антациды - это таблетки или жидкость, но никак не паста. Все, чего добился на рынке этот препарат, - жестокое несварение у производителя, Вильяма Ропера. А подобные несуразности встречаются все чаще.

### **Больше, чем могут понять люди**

Что можно купить за триллион долларов, чего нельзя купить за миллиард? Эти цифры бессмысленны до тех пор, пока их нельзя сравнить с чем-то, что мы понимаем.

Например, предложенный президентом США У. Клинтоном бюджет 1995 г. составлял \$ 1,6 трлн, что на \$ 50 млрд больше, чем в Предыдущем году, и на \$ 120 млрд больше, чем в 1993 г.

Но общественность встретила известие об увеличении бюджета, безразлично пожевывая. Почему?

Причина проста. Никто не может представить себе такое число, как \$ 1 600 000 000 000.

«The Wall Street Journals» представил эту сумму в несколько ином свете, описав бюджет следующим образом:

Если бы вы имели \$ 1,6 трлн банкнотами в один доллар, хватило бы их вам, чтобы выложить дорожку до Луны? Ответ: без вопросов, и еще остались, бы миллиарды и миллиарды. Какой длины должен быть поезд, чтобы перевезти \$ 1,6 трлн, которые ежегодно распределяет Конгресс США? В один вагон помещается около \$ 65 млн банкнот достоинством в один доллар. Так что поезд должен быть 384 км в длину. Другими словами, он должен был бы занять весь северо-восточный коридор- от Вашингтона через Балтимор, Делавер, Филадельфию, Нью-Джерси до Нью-Йорка.

### **Информация: проще и меньше**

Аналогичный подход (наряду с другими) использует и газета «USA Today». Информация должна преподноситься потребителям в доступном для восприятия виде.

Например, какое количество зубной пасты потребляет за год население США? Чтобы получить ответ, умножим численность населения (минус 50 млн не чистящих зубы) на среднее потребляемое количество пасты, равное 1,25 см на человека в день. Еще раз умножим на 365 дней и получим абсурдно большое число, около 2,4 млрд км зубной пасты. Число, которое не несет никакого реального смысла.

Поэтому рассмотрим потребление зубной пасты за день. Получается понятное многим людям число 4800 км (приблизительное расстояние между побережьями США).

Если вы хотите сообщить о каком-то большом числе, приведите его к чему-то такому, о чем аудитория имеет представление.

### **Сила свехупрощения**

Наилучший способ проникновения в ненавидящее сложность и неразбериху сознание - свехпростое сообщение.

В нашей последней книге («22 непреложных закона марке-тинга» (The 22 Immutable Laws of Marketing) мы упоминали, какие из наиболее эффективных программ продвижения базируются на одном-единственном слове («Crest» («Bfend-a-med) – кариес, «Volvo» - безопасность, «Prego» - густой).

Оператор телефонной связи AT&T отразила атаку конкурента (MCI), «внедрив» в сознание покупателей и потенциальных клиентов единственное слово «истинный». Кому известна истинная стоимость междугороднего или международного звонка? Небольшое свехупрощение позволяет получить

отличные результаты (особенно если вы не ограничены в средствах, ибо расходы на рекламу AT&T составили \$ 500 млн.).

### **Думайте проще**

Урок из всего вышесказанного таков: не пытайтесь рассказать сразу все. Остановитесь на одном ярком атрибуте и донесите его до сознания аудитории. Атрибут этот должен выступить как неожиданный толчок, инициировать у потребителей вспышку озарения, донести до них возможность решения проблемы простым способом (ментальная деятельность, которая мало напоминает ту, которую обычно называют интеллектуальной).

Исследования, опубликованные в журнале *Scientific Americans*, показывают, что люди, которые часто восклицают «Эврика!», обладают довольно умеренным уровнем интеллекта. Однако сверх этого уровня зависимость между интеллектом и способностью находить простые, решения сложных проблем исчезает.

Если в нахождении таких вот простых наборов слов. И есть какой-то секрет, то я бы сказал, что заключается он в безжалостном подходе к редактированию текстов. Беспощадно вырезайте все, что, как и вы, могут сказать ваши конкуренты. Избавляйтесь от всего, доказательство чего требует сложного анализа. Избегайте того, что не соответствует вашему восприятию.

И наконец, никогда не игнорируйте очевидное. Бесспорные утверждения наиболее эффективны, потому что исчезает необходимость что-либо доказывать рынку.

По сути дела, сегодня мы можем сказать, что к очевидным относится большинство хороших и блестящих идей.

Кто-то предлагает хорошую идею или разумную стратегию, а вы удивляетесь: «Почему мы сами не додумались до нее? Ведь все так очевидно».

Писатель и эксперт по креативным идеям Э. де Боно сравнивает процесс поиска очевидности с восхождением на горную вершину. Тропа, по которой мы взбираемся, становится видна только с ее пика.

Идеи выглядят очевидными только потом. Но они далеко не бесспорны для тех, кто взбирается на гору.



## Глава 4

# РАЗУМ ПОЛОН СОМНЕНИЯМИ

Занимайся рекламой Аристотель, он бы несомненно прогорел. Чистая логика - отнюдь не гарантия действенности ваших аргументов.

В человеческом разуме преобладает не рационализм, а эмоции.

Почему люди покупают то, что они покупают? Почему они ведут себя на рынке именно так, а не иначе? Психологи Роберт Сеттл и Памела Алрек считают, что покупатели либо сами не знают ответа на этот вопрос, либо не желают говорить. Когда вы спрашиваете человека, почему он совершил определенную покупку, его ответ зачастую неточен либо бесполезен. Это может означать, что на самом деле покупатели знают, но не хотят раскрывать вам побудительные причины своего поведения. Но, как правило, они действительно не знают (по крайней мере точно), какие мотивы движут ими.

Даже когда дело касается воспоминаний, разум начинает испытывать сомнения, и на ум приходят вещи, которых давно не существует. Узнаваемость хорошо зарекомендовавших себя марок зачастую остается очень высокой в течение длительного периода времени, даже в отсутствие рекламной поддержки.

В середине 1980-х гг. было проведено исследование осведомленности о миксерах. Потребителей просили назвать все марки, какие они только смогут вспомнить. На втором месте оказалась продукция General Electric, при том, что компания прекратила производство миксеров этак 20 лет назад.

### Покупают другие - куплю и я.

Наш опыт показывает, что люди не знают, чего они хотят. (Так зачем их спрашивать?) Чаще всего потребители приобретают то, что, как они думают, необходимо иметь, что весьма напоминает поведение бредущих за вожаком баранов.

Испытывает ли большинство из нас реальную потребность в полноприводном джипе? (Нет.) Если он так уж необходим, то почему такие машины не были столь популярны лет пятьдесят назад? (Не вошли в моду.)

Основная причина такого типа человеческого поведения кроется в сомнении - предмете, о котором так активно пишут многие ученые.

### Пять форм воспринимаемого риска

Причины того, что человек разумный полон сомнений, разнообразны. Одна из них - воспринимаемые риски, связанные с выполнением такого элементарного действия, как совершение покупки.

Исследователи настаивают на существовании пяти различных форм риска:

1. Монетарный риск. (Вероятность, что на этом я потеряю свои деньги.)

2. Функциональный риск. (Возможно, оно не сработает или не будет делать то, что должно.)
3. физический риск. (Выглядит несколько опасно. Существует вероятность нанесения вреда здоровью.)
4. Социальный риск. (Интересно, что скажут мои друзья, если я приобрету это?)
5. Психологический риск. (Покупка является безответственным поступком либо приведет к возникновению чувства вины.)

### **Эмоциональный фактор**

Один из разделов книги о поведении покупателей профессора Колумбийского университета Джона О'Шонесси называется «Важность изучения эмоций». Ученый утверждает:

Эмоции активируют поведение, придают значимость, направляют выбор и укрепляют другие мотивы. Таким образом, социальный мотив быть модным, подкрепляться гордостью, вызываемой демонстрацией своего имущества.

Доктор Эрнст Дихтер, дедушка исследований мотивации, также пишет об эмоциональном и рациональном поведении:

Многие из наших действий инициируются конфликтом между безопасностью/уверенностью и переменами, в результате которых часто возникает сомнение.

Обычно предполагается, что рациональная мотивация несколько более моральна, более приемлема, чем иррациональная. В научной психологии познавательное поведение противопоставляется эмоциональному. Я считаю, что такое деление неверно и неуместно.

Например, мы предполагаем, что инженеры крупного металлургического завода рационально используют получаемую информацию. Но когда их попросили описать один из видов продукции (определенный сплав), они начали проводить всевозможные символические и эмоциональные параллели - два металла «берутся за руки», два расплавленных потока «вступают в брак» и т. д. Справедливости ради отметим, что присутствовали и химическое и механическое описания сплава.

### **Вместе со стадом**

Одна из наиболее интересных работ на тему стадного инстинкта принадлежит перу Роберта Циалдино, который рассматривает «принцип социального подтверждения» как потенциальное средство оказания воздействия:

Данный принцип гласит, что мы определяем правомерность поступков или ценность вещи исходя из мнения о них других людей. Мы считаем, что в

данной ситуации поведение является допустимым в той степени, в которой оно распространено среди других людей.

Склонность считать действие приемлемым, если его выполняют другие, совершенно нормальна. Как правило, когда наше поведение является социально приемлемым, мы допускаем меньше ошибок. Обычно правильным является массовое поведение людей.

Данная особенность принципа социального подтверждения является одновременно и его сильной стороной, и его слабостью. Как и другие приемы воздействия, она является удобным и простым способом определения манеры поведения. В то же время тот, кто «следует со стадом», весьма уязвим для атак притаившихся у него на пути спекулянтов.

### **Рекомендация**

Ощущающий неуверенность человек, прежде чем он примет решение о надлежащих действиях, присматривается к поведению окружающих. Вот почему одним из древнейших известных человеку способов рекламы является рекомендация. Рекомендация идет в атаку на сомневающийся ум сразу тремя эмоциональными фронтами - тщеславием, ревностью и боязнью упустить момент.

Стэнли Резор, бывший глава компании J. Walter Thompson, назвал это «духом подражательства»: «Мы стремимся копировать тех, чей вкус, знания или опыт считаем наилучшими».

Когда-то давно звезды европейской оперной сцены рекомендовали всем сигареты «Lucky Strike», которые якобы оказывают неподражаемый эффект на их пение. (Сегодня они запели бы по-другому.)

Королева Румынии рассказала журналисту, что она доверяет свою красоту кольдкрему «Pond's». Реклама с ее участием в журнале «Ladies'Home» принесла 9400 заказов по купонам. (Чтобы не уступить пальму первенства иностранке, г-жа Реджинальд Вандербильд собрала своей рекламой 10.300 заказов).

«Девять из десяти звезд экрана, - уверяло рекламное обращение 1927 г., - ухаживают за своей кожей с помощью туалетного мыла «Lux»».

### **Эффект массовости**

Еще один способ убеждения сомнеющихся - обращение к эффект «массового движения» (bandwagon, так назывались разукрашенные повозки музыкантов и циркачей). Сегодня это слово обозначает любое движение или тенденцию, вовлекающие все большее количество людей.

Для создания эффекта массовости всегда использовались данные всевозможных опросов и интервью.

- «Hondo Accord»: за те восемь лет, в течение которых журнал «Car & Music» выбирает свою десятку лучших автомобилей, в каждый из списков входил только один автомобиль.

- «Tylenol»: «Tylenol» назначается в два раза чаще, чем все другие лекарства на основе ибупрофена вместе взятые. Работающие в больницах врачи выбирают «Tylenol».

- Зубная паста «Crest»: четыре из пяти опрошенных дантистов рекомендуют «Crest».

- Копировальные аппараты «Canon»: если вам необходим копировальный аппарат для бизнеса, выбирайте «Canon» - номер один среди копиров в течение восьми лет.

К числу других, основанных на том же эффекте массовости стратегий, относятся «самый быстрорастущий» и «самый продаваемый». Они как бы «нашептывают» сомневающимся: «Другие считают, что наш продукт и вправду хорош».

### Традиции

Для того чтобы затащить нас в свою «повозку», фирмы любят демонстрировать свою высокую культуру и приверженность традициям. (В конце концов не будем же мы оспаривать «веками освященные» традиции).

Еще в 1919 г. пианино марки «Steinway» было представлено в рекламе как «инструмент бессмертных». Позднее марка «CrossPen» возвестила о своих продуктах как о «безупречной классике начиная с 1846 года»; «Glenlivet Scotch» позиционируется как отец всех виски. На основании Акта 1823 года Правительство Его Величества даровало заводу The Glenlivet Distillery самую первую лицензию на розлив единственного солодового виски в Шотландии".

К традициям апеллировала и Coca-Cola, объявившая свой напиток «настоящей ценностью». И это наиболее эффективная ее стратегия. Но лозунг «Всегда «Coca-Cola»» отрицает приверженность историческим ценностям и является ни чем иным, как принятием желаемого за действительное, ведь не менее половины американских потребителей всегда выбирают «Pepsi».

### "Absolute против "Stolychnaya"

В настоящее время разворачивается интересная битва за рынок водок высшего качества. Мишелю Руа, исполнительному директору Carillon Importers, удалось благодаря агрессивной, чрезвычайно наглядной рекламе вывести свою марку «Absolut» в лидеры. Но в один прекрасный день менеджер проснулся и понял, что его ночной кошмар обернулся явью: право распространять Absolut было продано концерну Seagram.

И тогда храбрый Мишель занялся распространением никому не известной водки «Stolychnaya». Очевидно, что он не сошел с ума, а стремился свести

счета. Так что битва в самом разгаре. Сможет ли Stolid нанести ответный удар и стать "Абсолютной болью" для Absolute? Пока ей это не удается.

### **Неправильный шаг**

Мишель попытался использовать ту же стратегию, которая возвела на вершину успеха его Absolute. Он обратился к визуальной рекламе (используя высшие образцы русского искусства, и некий слоган относительно "свободы, которую дает водка".

Если вы согласны с тем, что разум полон сомнений, нам нет необходимости доказывать, что тезис о возможности выбора не оказывает на потребителей ни малейшего воздействия. Потенциальные покупатели ведь не знают, из чего они должны выбирать. В конце концов мы говорим о жидкости, которая по определению не должна иметь вкуса и запаха. А все эти русские картины не могли ничего изменить. Так что пока можно говорить об «Абсолютной победе».

### **Обращение к традициям.**

Единственная стратегия, которая может принести успех «Stolychnaya» - обращение к традициям.

Необходимо воспользоваться мало кому из потребителей известным фактом: "Absolute" производится в Швеции. Поэтому следует репозиционировать Absolute в соответствии с его происхождением и в то же время воспользоваться представлениями потребителей о традиционных русских ценностях. Реклама «Stolychnaya» могла бы звучать так:

«Absolut из Швеции против абсолютно русской».

Просто потому, что выражение "шведская водка" звучит далеко не так привлекательно, как «русская водка». Общеизвестно, что русская водка - первоклассная вещь.

И тогда у всех неуверенных умов будет повод приобрести бутылку «Stolychnaya».

Как ты считаешь, Мишель?

## Глава 5

# СОЗНАНИЕ НЕ ИЗМЕНЯЕТСЯ

Тщетность всех попыток изменения сознания потребителей - вот урок, который мы выучили еще много лет назад. В то время мы пытались привести восприятие компании Western Union клиентами в соответствие с реалиями XX в. Мы пытались рекламировать все, начиная от запуска спутников и заканчивая продвинутыми услугами связи. И ни один из сделанных ходов не привел к планируемым результатам.

После нескольких лет бесплодных усилий восприятие потребителями компании Western Union как старомодного телеграфного агентства было сильно как никогда. Наш последний совет заключался в изменении названия компании на Western использование имени Western Union только для телеграфных сообщений и денежных переводов. Все остальное было безнадежно.

И хотя совет был хорош, он не был услышан должным образом.

### Дорогостоящие попытки изменения сознания

С тех пор мы были свидетелями многих других попыток изменения сознания потребителей, единственный результат которых - напрасная трата денег.

Пытаясь убедить рынок, что носящая ту же марку, но не предназначенная для копирования документов техника стоит своих денег, компания Хегох потеряла миллионы долларов. Никто не желал приобретать ее компьютеры.

В период, когда, концерн старался убедить потребителей, что «VW» - не просто маленький, надежный и экономичный автомобиль наподобие "Жука", акции Volksspagen упали на 60 пунктов. Никто не покупал их больших, быстрых машин.

В стремлении убедить рынок, что у нее есть нечто большее нежели "первоклассная вещь", Coca-Cola пустила на ветер не только деньги, но и свой престиж. Никто не покупал ее «New Coke».

Если потребители приняли некое определенное решение относительно продукта, изменить его практически невозможно. Большинство людей считают, что лучшая электроника производится в Японии. Поэтому когда исследователи предложили 900 пользователям электронное устройство американской компании RCA, но под маркой Sanyo, 66% участников опроса ответили, что продукт Sanyo работает лучше.

Как заметил однажды Джон Кеннет Гэлбрейт: "Сталкиваясь с выбором между изменением, сознания людей и доказательством отсутствия в этом необходимости, практически каждый останавливается на доказательстве".

### Проблемы изменения сознания

В маркетинге считается, что реклама нового товара должна вызывать у потребителей больший интерес, чем реклама уже устоявшихся марок.

Однако на самом деле оказывается, что большее впечатление на нас производит реклама давно знакомых (или постоянно приобретаемых) товаров. Исследовательская организация McCoVum Spiehnep в течение 23 лет протестировала более 22 000 телевизионных рекламных роликов. Почти 6000 из них познакомили потенциальных потребителей с новыми продуктами из 10 товарных категорий. И к каким выводам пришли исследователи?

В сравнении с устоявшимися марками потребители испытали "восхищение новым продуктом" (выражавшееся в чувстве доверия к товару и изменении установок по отношению к нему) в отношении всего лишь к одной из этих 10 категорий (продукты для домашних животных).

В остальных девяти категориях - от лекарств до напитков и предметов личной гигиены - никаких существенных сдвигов не наблюдалось. Производителям не удалось добиться всплеска восхищения, который означал бы, что потребители отличают новую марку от уже существующих.

Когда тысячи различных объявлений рекламируют сотни различных марок, различия в доверии к товару можно с уверенностью отнести к творческой стороне рекламы. Все возвращается к тому, с чем мы знакомы, с чем мы чувствуем себя удобно.

### **Попытки изменения установок**

Майкл Хаммер, бывший консультант, а ныне профессор Массачусетского технологического института, называет присущее человеческим существам сопротивление переменам "самым озадачивающим, самым раздражающим, самым огорчающим и самым непонятным этапом" реинжиниринга бизнес-процессов.

Более полно осознать причины этого сопротивления позволяет знакомство с книгой, Ричарда Петти и Джона Касиорппо "Установки и убеждение" (Attitudes and Persuasion), в которой большое внимание уделяется "системам убеждений". В частности, в ней говорится:

Важно рассмотреть природу и структуру систем убеждений с позиций теории информации, поскольку убеждения принято рассматривать как познавательную основу установок.

Следовательно, для того чтобы добиться изменения установок, предположительно следует изменить информацию, на которой эти установки основываются. Таким образом, изменение убеждений человека предполагает устранение его прежних верований и внедрение в его сознание новых ценностей.

Возможно ли решить эту задачу с помощью 30-секунд-ного рекламного ролика?

### **Что говорят психологи**

В "Справочнике по социальной психологии" так говорится о связанных с изменением установок трудностях:

Любая программа по изменению установок сопряжена с труднопреодолимыми сложностями. Вот почему так тяжело изменить базовые убеждения человека даже с применением такой комплексной ".интенсивной процедуры, как психотерапия. Ясно и то, что процедуры, позволяющие эффективно изменить одни установки, оказывают лишь незначительное воздействие на другие. И что еще более усложняет дело: сам факт правды, или истины, практически не имеет к данному процессу какого-либо отношения. Есть, например, такое наблюдение:

Люди обладают определенными установками к ошеломляюще широкому спектру вопросов. Они имеют различные установки (и прежде всего отрицательные) относительно объектов, о которых им почти ничего не известно (например, для американцев - турки) или которые никак не связаны с их повседневной деятельностью (например, космос).

Так что, перефразируя старое ТВ-шоу, если вам, мистер Фелпс, дают задание воздействовать на сознание людей, советуем отказаться от поручения.

### **Возврат к старым идеям**

Что интересно, многие фирмы умеют использовать в своих интересах негативное отношение людей к изменениям, основываясь на предпосылке: если изменить сознание почти невозможно, следует вернуться назад и использовать старую идею.

Правильность данного подхода подтверждают недавние исследования Пенсильванского медицинского центра. Тамошние неврологи полагают, что самая долговременная часть памяти находится в той части мозга, о которой вы наверняка никогда не слышали, в так называемых угловых извилинах. Ученые называют функции, за выполнение которых несет ответственность данный участок мозга, "семантической памятью", в которой хранятся значения слов и символов. Именно этот вид памяти позволяет нам отличать кошку от собаки и в ней же хранятся сведения, скажем, о том, как бороться с похмельем (принять таблетку «Alka-Seltzer»).

Данную гипотезу подтверждают и результаты одного из исследований осведомленности потребителей о торговых марках, проводившегося в четырех городах США. Исследователи просили участвующих в опросе домохозяек назвать максимально возможное количество марок товаров, причем за каждую новую выплачивалась некоторая сумма денег. Всего, согласно «Journal of Marketing Research», было названо 4900 марок. (Вот что могут деньги.)



Примечателен, однако, "возраст" торговых марок - более 85 % из них существовали 25 лет и более.

Возможно, поэтому многие фирмы и обращаются к проверенным временем идеям и старым обращениям к потребителям, к маркетингу, напоминающим о давно знакомом.

Один из занимающихся изучением рекламы психолог считает, что стратегия возврата к традициям продукта в его новых маркетинговых кампаниях не представляет практически никакого риска: "Она напоминает об истории и надежности продукта. Она дает ощущение, что у него есть корни. А еще есть коллективное культурное отождествление, которое инициирует лояльность потребителей к товару и фирме".

Вот что говорит консультант по отождествлению: "Это своего рода прорыв через информационный хаос. Многие потребители уже знакомы с образами предыдущих рекламных кампаний, так что необходимость громадных усилий, направленных на их закрепление в сознании покупателей, отсутствует. Мы просто избавляем потребителей от ментального напряжения". Он утверждает, что повторение рекламной кампании 30-летней давности укрепляет долговечность избранного компанией образа. Вокруг товара возникает своеобразная аура, он как бы подсказывает покупателям: "Мы здесь уже давно и знаем, о чем говорим".

А вот что думает по этому поводу президент компании У. В. Williams (владеющей такими торговыми марками, как «Brylcreem», «Aqua Velva» и «Electric Shave»): "Есть ценности (вещи), которые не разрушить даже пренебрежением".

Некоторые современные примеры возврата к старым идеям

Итак, на арену выходит "старичье". Вот несколько примеров "мэкетинговой ностальгии":

- KFC (кафе быстрого обслуживания) воскресила в своей рекламе основателя компании полковника Харланда Сандерса. (На самом деле он ушел из жизни в 1980 г., и в новых черно-белых материалах его заменяет актер.)

- Timex пыталась убедить рынок, что продает модные часы, но безуспешно. Теперь компания вернулась к старому девизу, который прекрасно помнят потребители.

- Campbell Soup пыталась убедить рынок, что "Суп - прекрасная еда", но рынок ответил: "Суп - это суп". Пришлось вернуться к классическому: "Ммм! Ммм! Вкусно!"

- Ford вставляет элементы рекламы своего "Mustang" 1965 г. в рекламу новых моделей. Сегодня, старый «Mustang» считается классикой и привлекает людей гораздо больше, чем во времена своей "молодости".

### **Возвращение Porsche**

Мы говорим не только о рекламных идеях. Аналогичный подход может быть применен и к товарам.

В 1986 г. компания Porsche реализовала на американском рынке 30 тыс. автомобилей, но в 1993 г. - всего лишь 3700, ее убытки возросли в геометрической прогрессии. Но компании удалось выйти из предсмертного состояния и она постепенно возвращается к жизни.

Как мы считаем, проблема компании заключалась в отказе от популярной модели «911 Carrera» (шестицилиндровый, размещенный сзади двигатель воздушного охлаждения). Компания попыталась убедить рынок в том, что Porsche - это не только модель 911, но и 968 (двигатель впереди, водяное охлаждение, четыре цилиндра), а также 928 (двигатель в базе, водяное охлаждение, восемь цилиндров).

Во что превратилась продукция Porsche! В дешевый дорогой автомобиль с двигателем впереди/сзади, воздушным/водяным охлаждением и 4/6/8 цилиндрами (расфокусировка, см. гл. 6).

Где выход? Пришлось возвращаться на исходные позиции, к выпуску обновленной и менее дорогой разновидности популярной "Carrera 911". В 1995 г. продажи компании на рынке США возросли более чем на 50%, прежде всего за счет - вы угадали - модели 911.

Аналогичной стратегией может воспользоваться Volkswagen. Если они соберутся возродить своего "жука" (и действительно возродили - прим. ред.), его ожидает ошеломительный успех. Потому что этот маленький, надежный, экономичный автомобиль прочно занял место в сознании потребителей, олицетворяя собой Volkswagen в целом.

Да, Вирджиния, ты можешь вернуться. Потому что сознание не желает никаких перемен.

## Глава 6

# ВОЗМОЖНАЯ "РАСФОКУСИРОВКА" СОЗНАНИЯ

Не так уж давно большинство торговых марок крупных производителей было четко "разложено по полочкам" сознания потребителей. Человеческий разум (наподобие фотоаппарата) в случае необходимости "выдавал" очень четкие картинки хороших и плохих марок.

Когда пивная компания Anheuser-Btisch гордо объявляла, что "Наш "Bud" для вас!", покупатель абсолютно точно знал, что, собственно, ему предлагают. То же самое относится и к пиву «Miller High Life», и к старому доброму "Coors".

Но за последние 15 лет под маркой «Budweiser» было выпущено 15 новых сортов ячменного напитка, Miller и Coors отметились 14 и 11 новыми предложениями соответственно.

Рынок наводнен оригинальными, легкими, темными, светлыми, безалкогольными и прочими сортами пива.

Сегодня утверждение "Наш "Bud" для вас" моментально вызывает вопрос: "А какой именно "Bud" вы имеете в виду?" Когда-то существовавшее в умах потребителей четкое восприятие товара превратилось в нечто расплывчатое. Неудивительно, что "король пива" начинает терять своих подданных.

### Ловушка линейного расширения

"Выход" из фокуса определенно связан с расширением товарных линий. И никакой другой аспект маркетинга не вызывает столько споров.

В наших статьях в журнале «Advertising Age» (1972) мы предостерегали компании от того, что мы называем "ловушкой линейного расширения". В нашей книге "Позиционирование: битва за ваше сознание" (Positioning. The Battle/or Your Mind) данной теме посвящены две главы, а в книге "22 непреложных законах маркетинга" (The 22 Immutable Laws of Marketing) этот наш закон был признан самым нарушаемым.

Нельзя сказать, чтобы наши предостережения кого-то остановили. Произошло как раз обратное. "Расширение Марочного капитала" превратилось во всеобщую болезнь, а такие Компании, как Coca-Cold, начали говорить о "мегамарках". '

В течение многих лет мы практически в полном одиночестве клеймили теорию и практику линейного расширения, что было отмечено даже "Journal of Consumer Marketing\*:

"Э. Райе и Дж. Траут остаются единственными непримиримыми критиками практики расширения торговых марок". (Наше сознание не терпит перемен.)

Так было до последнего времени, пока наш вердикт не подтвердил "Harvard Business Reviews: "Непроверенное расширение товарных линий приводит к ослаблению имиджа марки, разрушает торговые связи и маскирует возрастание издержек".

Продолжайте, ребята, продолжайте.

### **Все зависит от точки зрения**

Различие в подходах во многом объясняется точками зрения. Компании рассматривают свои торговые марки с экономических позиций. Ради снижения затрат и принятия торговыми организациями они готовы превратить самую сфокусированную, четко определяющую какой-либо определенный продукт или идею торговую марку в расфокусированную, представляющую два, три "ли больше типов товаров или идей.

Мы же подходим к проблеме линейного расширения с позиций сознания. Чем больше вариаций товаров связывает с торговой маркой потребитель, тем в большей степени происходит расфокусировка его сознания. Постепенно марка вроде «Chevrolet» превращается в ничего не значащее слово.

«Scott» - лидирующая марка туалетной бумаги, расширила свое имя, превратившись в «Scottie», «Scottrin» и «Scottowel». Очень быстро корень «Scott» вывалился из списков, с которыми покупатели ходят по магазинам. (Можете написать и «Scott», но ведь это ничего не значит.)

### **Опасность; хорошо сфокусированный конкурент**

И все было бы у «Scott» хорошо, если бы не другие торговые марки «Mr. Whipple и Charmin». (Чем больше вы выходите из фокуса, тем уязвимее становитесь.) И очень быстро «Charmin» заняла лидирующие позиции на рынках салфеток и туалетной бумаги.

И чем дальше, тем больше подтверждаются наши опасения.

Долгое время маргарин «Crisco» компании Procter (Y Gamble был маркой номер один, но поскольку мир начал переходить на растительное масло, Procter (Y Gamble, естественно, перешла на «Crisco Oil».

Кто победил в войне растительных масел? Конечно, конкурент P&G компания Wesson.

Время не стоит на месте, и на сцену выходит кукурузное масло. Не желающая отставать Wesson представляет «Wesson Corn Oil»

Кто победил на этот раз? И снова вы правы, другая фирма-Mazola.

Успех кукурузного масла без холестерина подсказывает, что надо бы выпустить и аналогичный маргарин. И на рынке появляется "Mazola Corn Oil Margarines".

На сей раз победителем в категории масел-маргаринов вышла Fleischmann.

В каждом случае побеждала специализированная или хорошо сфокусированная марка-конкурент.

### **Одно удивительное исследование**

Если более 70 % новых продуктов выпускаются под уже существующими названиями, правомерно предположить, что компании-производители имеют бесспорные доказательства эффективности линейного расширения.

Как бы не так.

В «Journal of Consumer Marketings» были опубликованы результаты крупномасштабного исследования 115 случаев выпуска новых продуктов на пяти рынках США и Великобритании. В Исследовании сравнивались доли рынка продуктов, выпущенных в рамках уже существующего марочного семейства или под корпоративными торговыми марками и товаров под новыми марками. Доли рынка измерялись через два года после появления товара на рынке. В случае линейного расширения продукты добивались значительно меньших результатов, чем в случае выхода под новым именем.

### **Несколько удивительных цифр**

В подтверждение этого вывода следует привести некоторые цифры. В 1979 г. под марками «Miller High Life» и «Miller Light» было продано 417 млн декалитров пива, только под маркой «Budweiser» - 358 млн дкл.

В 1990 г. AfTfer добавила в "меню" марку «Genuine Draft» и на три марки пришлось 381 млн дкл. Вы не ошиблись, на 36 млн дкл меньше, в то время как объем продаж оригинального «Budweiser» возрос до 596 млн дкл (на 238 млн дкл больше).

Вы можете подумать, что снижение показателей у Miller послужило предупреждением руководству компании Anheuser-Busch об опасности линейного расширения. Как бы не так: Budweiser пошла по пути Miller, ибо появились «Bud Lights», «BudDry», «Bud Ice» и другие. Результат, с нашей точки зрения, был предсказуем: Budweiser "потеряла" 83 млн дкл. Больше марок - хуже фокус - меньший объем продаж.

В другом исследовании сравнивалась выживаемость (после 6 лет) 84 новых товаров краткосрочного пользования, но широкого потребления. Маркетологи сделали вывод об отсутствии сколько-нибудь существенной разницы в показателях выживаемости товаров - "индивидуалистов" и членов марочных семейств в рамках линейного расширения.

Следовательно, практика расширения товарных линий не имеет особых преимуществ перед выпуском совершенно новых продуктов. Но зато она характеризуется крупным недостатком" ибо наносит невосполнимый, ущерб восприятию потребителями торговой марки.

### **Проблема распространения репутации**

Но у практики линейного расширения есть и еще одна, весьма редко освещаемая в печати "темная сторона".

Чем дольше фирма практикует расширение товарных линий, тем большее число ее марок подвержено воздействию негативного общественного мнения. Плохая репутация одной марки нередко распространяется и на другие, носящие то же имя товары.

Компания Colgate-Paholive испытала на своих товарах эффект распространения репутации на рынке Австралии. Практически все ее многочисленные марки носили одну и ту же "фамилию". И возникший скандал с завышением цен и отравлением части продукции цианидами отразился на всем марочном семействе.

### **Марки-специалисты - основное оружие**

Вот некоторые размышления по поводу того, почему специализированные марки производят столь сильное впечатление на сознание потребителей.

Прежде всего марка-специалист фокусируется на одном продукте, одной выгоде, одном предложении, что позволяет фирме обратиться к покупателям с беспрепятственно проникающим в их сознание точным и понятным сообщением. Domino's Pizza привлекает внимание исключительно к доставке пиццы на дом, а Pizza Hut вынуждена говорить о доставке на дом и об обслуживании в своих ресторанах.

"Dycese" могла сконцентрироваться на долговечных щелочных батарейках, «Eveready» же должна была "пропагандировать" фонарики, аккумуляторы и щелочные батарейки (впоследствии компания "поумнела" и остановилась на одной марке «Energizer» - хороший ход с ее стороны).

Castrol может фокусироваться на своем масле для небольших и высокоэффективных двигателей, а Penmoil и Quaker State предлагают масла для всех типов двигателей;

Другое "оружие" марки-специалиста состоит в том, что ее воспринимают как экспертную или как лучшую. "Cray" - лучший суперкомпьютер, «Philadelphia» - лучший сливочный сыр (если быть честным, то просто настоящий).

Наконец, марка-специалист может стать типовой для своей товарной категории. Так, марка "Xerox" стала синонимом копирования ("Пожалуйста,

сделайте мне ксерокс"); марка «Scotch» компании 3М стала нарицательным именем всех прозрачных липких лент ("Заклейте скотчем"),

И хотя юристы будут категорически против, но превращение простой марки в типовую - основное оружие маркетинговых войн. Но таковой может быть только марка-специалист, иным стать типовой не дан?.

Никто никогда не скажет: «А налейте-ка мне пивка от G.E.».

### **Урок Levi**

Ни одна другая компания не осознает проблем линейного расширения и отсутствия фокуса так глубоко, как Levi Strauss & Co., легендарный производитель джинсов.

В конце 1970 - начале 1980-х гг. компания, действуя до неразумности импульсивно, попыталась расширить марочный капитал. Джинсы, конечно, никуда не делись. Но, предчувствуя тенденцию повышения спроса на, более обычную, домашнюю одежду, были запущены в производство «Levi's Casuals» и «Levi's Chinos», а затем для порядка (или беспорядка?) появились «Levi's for the Feet». Была предпринята атака и на рынок верхней одежды («Levi's Pantela Sportswear», «Levi's Tailored Classics», «Levi's Action Slacks» и «Levi's Action Suits»).

Вот это было уже через край. Воцарилось непонимание. И образ надежных рабочих джинсов никак не способствовал поискам обычной, домашней одежды.

### **Новая марка**

В конце концов команде работников Levi's Menswear удалось "навести резкость" на объектив компании, вернув её к тому, что они называли своими "стержневыми компетенциями". И пока джинсовое подразделение продолжало делать то, что оно умело делать лучше всего, отделение Levi's Meanswear создало новую марку «Dockers».

Товары под новой "фамилией" предназначались для потребителей 24-45 лет, родившихся в период демографического взрыва и выросших в джинсах "Lew's". Имея прекрасные возможности, имидж высокого качества и "неджинсовое" название, марка готова была отправиться в плавание. И свершилось, ибо «Dockers» принесла "родителям" никак не менее миллиарда долларов.

Сегодня джинсы «Levi's» - многомиллиардный глобальный бизнес, а "Dockers" - самая популярная марка брюк в Америке, оказавшаяся настолько успешной, что компания представила ее в Швеции, Германии и других странах Европы. Неплохо для фирмы, которая когда-то продавала по несколько сотен пар джинсов калифорнийским золотоискателям!

Можно сказать, что настоящее золото находят не в горах, а в штанах.

## ЧАСТЬ ВТОРАЯ

# УСКОРЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ. ЧТО ДЕЛАТЬ?

Чтобы выжить, чтобы предотвратить то, что мы называем Шоком будущего, человек должен стать бесконечно более адаптивным и способным, чем когда-либо.

*Элвин Тоффлер  
Future Shock*

## Глава 7

### РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ: ЭТО И ЕСТЬ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

Настали времена, когда души бизнесменов испытываются на прочность.

Элвин Тоффлер когда-то написал знаменитую книгу под названием Future Shock ("Шок будущего"). Автор исходил из того, что постоянно возрастающая скорость изменений должна оказывать на людей влияние, подобное шоку.



Время показало, что его предсказания были достаточно точны. Но чего не учел Э. Тоффлер, так это влияния повышающейся турбулентности внешней среды на корпоративный мир. А оно оказалось не менее драматичным.

Перемены создали немалые трудности многим крупным процветающим американским компаниям, а некоторых из них поставили на колени. General Motors, IBM, Sears Roebuck, Westinghouse, Digital Equipment, Wang, Kodak - список "пострадавших" можно продолжать и продолжать.

### **Упущенные из виду перемены**

Компании, утратившие контроль над рынком, мгновенно ощущают на себе последствия "небрежности". Опасность угрозы утраты рыночных позиций определяется следующими факторами:

1. Высокая скорость технологических инноваций.
2. Быстрые непредсказуемые изменения установок потребителей.
3. Обострение глобальной конкуренции.
4. Усиление конкуренции между творческими работниками фирм. (Конкурируя, они становятся лучше.)

Эпоха позиционирования уходит, наступает эра репозиционирования (в 1994 г. это слово было использовано в американских публикациях о бизнесе 5155 раз).

### **Грустная сага о General Motors**

Оцените, в каком положении находится General Motors. В 1921 г. компанию возглавил Альфред Слоан-младший, которому достались конкурирующие между собой на одном центральном секторе рынка семь марок автомобилей, средняя отпускная цена которых составляла \$1200. А. Слоан нашел блестящее решение: избавился от двух из них и репозиционировал оставшиеся марки, определив для них различные ценовые диапазоны:

- «Chevrolet» от \$450 до \$600
- «Pontiac» от \$600 до \$900
- «Oldsmobile» от \$900 до \$1200
- «Buick» от \$1.200 до \$1700
- «Cadillac» от \$1700 до \$2500

Успех был огромен, и со временем эти пять марок довели долю рынка GM почти до 50 %.

Но Альфред не мог поддерживать компанию вечно. Он умер, и власть перешла в руки бухгалтеров, в результате чего все пять марок, утратившие и фокус, и позицию, опять скатились к центру рынка. Ситуация во многом вернулась к состоянию 1921 г., поскольку сегодня цены на автомобили выглядят так:

- «Saturn» от \$9995 до \$12895

«Chevrolet» от \$7295 до \$67543  
 «Pontiac» от \$9904 до \$26479  
 «Oldsmobile» от \$13510 до \$31370  
 «Buick» от \$13734 до \$31864  
 «Cadillac» от \$32990 до \$45330

За исключением «Saturn» и "Cadillac", все марки оказались в среднем ценовом сегменте, пытаясь быть всем и для всех.

Мало того что на автомобили установлены одни и те же цены, предпринимается попытка - универсализации их платформ (прекрасный способ экономии). Стоит ли удивляться тому, что за последние 10 лет доля рынка General Motors сократилась на 11 %? Или тому, что совет директоров компании возмутился и принял решение о "заменах" в команде менеджеров?

Что должна делать General Motors! Репозинмонировать все свои марки. (Где вы, мистер Слоан, когда вы так нужны?)

Перед тем как эта книга ушла в печать, в правление GM прибыл новый маркетинговый стрелок Рон Зарелла. Зная, с какой внутренней политикой он столкнется, мы бы посоветовали г-ну Зарелле всегда стоять спиной к стене.

### **Назад к основам**

Практически в любом номере любого делового издания вы прочтете о компаниях, "которые возвращаются к основам". Sears отторгла свою страховую дочку Allstate Insurance, избавилась от небоскреба Sears Tower и отпустила на волю все свои дочерние финансовые компании. В результате в 1994 г. доходы от розничной торговли превысили уровень 1993 г. на 30 %.

Когда-то Xerox позиционировалась исключительно как производитель копировальной техники. Ее попытка производства компьютеров имела ужасающие для компании последствия. Сегодня Xerox репозиционируется под лозунгом "Мы работаем с документами". Mead Corporation раскрутила свой очень успешный бизнес с Lexis/Nexis и репозиционировалась, вернувшись к бумажной продукции. Quaker Oats, General Mills и Procter&Gamble фокусируют внимание на своих ключевых марках. Marlboro (осознав, наконец, что настоящие ковбои не курят легких и ментоловых сигарет) возвращается в одноименную "Страну". Репозиционирование Kodak предполагает "выставление на торги" подразделений, не связанных с производством фотооборудования и расходных материалов.

Корни проблем, с которыми столкнулось большинство из этих компаний, находились не на производстве, а в сознании покупателей. Потребители ожидают, что компании будут экспертами в каком-то одном узком поле деятельности, особенно если они "обосновались" в крупном рыночном сегменте и добились признания у публики. По той же причине покупатели становятся весьма подозрительными, когда поле деятельности компании внезапно расширяется.

Как правило, их подозрения подтверждаются, потому что предназначенные для разных рынков товары редко бывают так же хороши, как оригинальные продукты, которые холят и лелеют многие годы. Неизбежные жертвы расширения товарных линий не только деньги, но и доля рынка первоначальных продуктов. У Херох, по счастью, нашлись финансовые и управленческие ресурсы, чтобы вовремя исправить допущенную ошибку. Огромной ценой ей все же удалось репозиционироваться, вернувшись к основам - копировальным аппаратам. И вернуть себе рынок.

### **Как набежать дорогостоящих ошибок**

Насколько необходимо оплачивать подобные жестокие уроки из собственного кармана? Компания ни в коем случае не должна терять связи с рынком, ей необходимо найти в себе мужество репозиционироваться, прежде чем ее продукты, имидж и доходы серьезно пострадают.

Позиционирование - ничего более, чем просто концентрация на определяющей положение компании на полке сознания потребителей идее или даже слове. Наличие крепкого образа марки дает громадное преимущество. Гораздо эффективнее продвигать на рынке одну успешную концепцию для большой группы людей, чем 50 товаров или услуг под той же маркой для 50 различных групп.

Вот, например, какие беды и несчастья свалились на головы двух японских автопроизводителей. В 1992 г. выход из фокуса и невезучесть программы Джо Исузу привели к тому, что компания Isuzu понесла убытки в размере \$ 400 млн. Но ее менеджменту достало смелости репозиционироваться, и Isuzu приносит прибыль, а за ее автомобилями выстраиваются очереди (см. гл. 16).

Subaru же поступила с точностью до наоборот. Инфицированная духом "и я тоже", компания отказалась от выпуска тяжелых полноприводных внедорожников в пользу легковых автомобилей. Идея поддерживалась рекламой, гласившей, что "машина есть машина". С тех самых пор Subaru борется за свое существование.

Чтобы избежать подобных ошибок, компания должна постоянно изучать своих покупателей. Необходимо задавать им такие вопросы, которые позволили бы респондентам четко сформулировать то, какими они видят товары или услуги фирмы. Если их Видение не совпадает с видением компании, жди беды.

Когда потребителей спрашивают об их впечатлении от автомобилей "Volvo", в первую очередь они вспоминают о безопасности. Такова суть восприятия фирмы потребителями. Так кто первым представил боковые подушки безопасности? Компания Volvo, с целью подкрепления установившегося восприятия потребителями ее продукции. С другой стороны, если вы попросите клиента автосалона определить «Chevrolet», он будет очень долго вспоминать хотя бы одно

отличительное преимущество этой марки.

### **Не выдумывайте, думайте о малом**

Следите за технологиями и новыми продуктами. Наилучший способ уже сегодня увидеть контуры рынка будущего - приглядеться к небольшим компаниям. В начале 1980-х гг. IBM следовало бы не сводить глаз с Apple и Tandy. И тогда ее менеджеры, возможно, разглядели бы, что вскоре персональные компьютеры захватят основную долю рынка вычислительной техники.

Не позволяйте менеджерам компании двигаться в неопределенных направлениях. Креативные работники больше других любят "творить, выдумывать, пробовать", изобретать новые продукты и новые "погремушки и свистульки" для уже существующих. Но если их идеи не соответствуют восприятию потребителями послужного списка основных достижений компании, они обречены на неудачу (либо расфокусировка, либо негативные установки). Volvo ничего не стоит разработать спортивную модель, но это немедленно разрушит ее образ, ассоциирующейся с безопасностью марки.

### **Когда изменяется рынок**

Репозиционирование обязательно в случае, когда изменяются установки потребителей, развитие технологий привело к устареванию товаров или когда произошли перемены в долгосрочном восприятии продуктов.

Посмотрим, как изменялось отношение американцев к говядине. В 1986 г. потребление говядины составляло около 33 кг на человека, а к 1990 г. сократилось до 29 кг. За тот же период потребление цыплят возросло с 20 до 22 кг на человека. Это изменение не осталось незамеченным производителями свинины, которые репозиционировали свой продукт как "другое белое мясо". (Если не можете победить соперников - присоединяйтесь к ним.)

Современный компьютерный рынок перешел от "патентованного" к "открытому" программному обеспечению. Если IBM, которая сделала себе имя на патентованном ПО, стремится соответствовать требованиям времени, она обязана репозиционироваться. Но компания продолжает проталкивать свою "патентованную" OS/2 против "открытой" Microsoft Windows.

Принятие подобных решений никак нельзя назвать лёгким, но промедление с ними лишает компанию будущего.

Современный рынок отличается острейшим соперничеством, поэтому особенно важно не только соответствовать своим собственным требованиям, но и иметь подробную информацию о деятельности конкурентов. В новом веке менеджеры должны иметь мужество принимать решения, подобные тем, что приняли фирмы Xerox, Volvo и Lotus.

Истории, о которых вы прочтете в следующих главах, помогут вам лучше понять, что такое позиционирование и как оно проводится.

## **Глава 8**

# **РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ В КОМПАНИИ-ПРОИЗВОДИТЕЛЕ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ**

По мере развития рынков и изменения технологий наступают моменты, когда компании требуется новый, направленный в "светлое будущее" фокус.

Изменение фокуса в процессе рыночного развития - один из самых сложных маркетинговых маневров, поскольку его проведение целесообразно лишь в оптимальный момент времени ("сегодня - еще рано, а завтра - уже поздно"). Прежде всего необходимо искусно сбалансировать внутренние ресурсы и начать осуществление изменений. Затем принимается решение об ограничении поддержки текущего бизнеса и направлении ресурсов для постепенной "раскрутки" нового дела. И наконец, приходит время настоящей работы - работы с сотрудниками, которые опасаются за свое существование.

Рассмотрим пример Lotus Development Corporation - компании, подарившей миру первый табличный процессор.

### **Когда становится трудно**

Постоянные быстрые изменения - одна из основных характеристик мира высоких технологий. В середине 1980-х гг. обострилась конкуренция между производителями табличных процессоров и их прибыли поползли вниз. В этой драке на стороне Borland был хороший продукт и крайне агрессивные цены. Но это еще не самое плохое, потому что вскоре в бой вступила Microsoft, Годзилла мира производства программного обеспечения с ее операционной системой «Windows» и разработанным специально под нее табличным процессором Excel.

Когда осела пыль сражения, оказалось, что наиболее популярным продуктом своего класса для «Windows» оказался Excel и в сфере табличных процессоров началась затяжная позиционная война. Увы, но Lotus была вынуждена "подвинуться" или сменить поле боя.

### **Первые попытки**

Первыми шагами в сторону от сектора табличных процессоров стала покупка компаний-разработчиков текстовых редакторов и графических пакетов. Но Lotus должна была решить две проблемы. Во-первых, в этих сегментах уже были свои лидеры и отнюдь не те производители, которых поглотила Lotus. А еще компания делала некоторые предположения относительно своего имени и не угадала.

Руководство посчитало, что компания должна называться Lotus, а ее торговая марка - "1-2-3". Из этого принципа оно исходило и в дальнейшей

работе. Lotus была представлена как компания с несколькими марками, такими как «Improv», «Ami Pro», «Freelance», «Notes» и «Symphony». (А также <1-2-3>). Менеджмент считал данное решение весьма разумным. Вопрос в том, разделяли ли это мнение потенциальные покупатели?

### **Разыскивается громкое имя**

Реальность такова, что руководство компании не рассчитывало, что ее имя будет "греметь" наравне с IBM или Microsoft. Речь шла об одной крупной торговой марке – «Lotus 1-2-3».

Обоснование было простым и практичным- Человеческое сознание гораздо лучше усваивает не просто цифры, а цифры, сопряженные со словами. Ведь мы используем не двоичную систему счета, а оперируем словами. «500SL», "914", "1-2-3" - для того чтобы эти цифры сохранились в памяти, они должны быть соединены с каким-то именем («Mercedes-Benz 500SL», «Xerox 914», «Lotus 1-2-3»).

Конечно, можно пользоваться цифрами как псевдонимом, но сделать это вы сможете только после того, как зафиксировали связанное с ними имя.

И не то чтобы Lotus не хотела установить такую связь. Она всеми силами стремилась к этой цели. В рекламе говорилось о "семействе табличных процессоров Lotus; в умах связывались слова Lotus и "табличный процессор". Но поскольку необходимо было выйти за рамки "1-2-3", внизу рекламных объявлений следовало писать другое название фирмы.

Мы бы порекомендовали использовать свое полное имя: Lotus Development Corporation. В устной речи оно звучит впечатляюще. И еще оно говорит, что компания создает и другие продукты, а не только табличные процессоры.

### **Разыскивается новая идея**

Но на какой новой идее могла бы сконцентрироваться компания? Лучшее программное обеспечение? Разбирая материалы, собранные за время нашего визита в офис Lotus в Кембридже, мы натолкнулись на одну очень интересную статью в Business Week, в которой рассказывалось о тенденциях развития ПО, и, в частности, ее авторы высказывали мнение о том, что в недалеком будущем все большее значение будут приобретать компьютерные сети. Это было что-то совершенно новое. Более того, авторы утверждали, что такой программный продукт Lotus, как Nates, возможно возглавит "большие гонки".

И еще в этой статье было одно словосочетание, которое, как мы посчитали, может стать вторым "табличным процессором" для Lotus. Мы имеем в виду концепцию ^коллективного ПО\* (стандартный термин для описания сетевых программных продуктов).

Мы подозревали, что Lotus ухватится за это словосочетание и зарегистрирует его на себя (так же, как было сделано с табличным

процессором). У компании были на то все основания, ибо Notes был назван в Business Week? наиболее успешным программным продуктом для коллективной работы. А притом что компания обладала и технологическим преимуществом, она вполне могла первой подать заявку на данную концепцию.

Для тех, кто не знаком с "Notes": разработка данного продукта заняла 15 тяжелых лет. Его основная особенность состоит в том, что он способен "тиражировать" производимые в сети изменения. Если документ изменяется в одном месте, то коррективы автоматически вносятся у всех пользователей. Поверьте мне, решение данной технической задачи не относится к разряду легких. Microsoft, например, так и не удалось воспроизвести этот процесс.

### **Соединение восприятий**

Репозиционирование значительно облегчается, если вы найдете способ использовать как отправную точку для своих новых сообщений уже укоренившуюся в сознании потребителей информацию (так сказать, срежете угол).

Поскольку Lotus ассоциировалась у потребителей со словами "табличный процессор", мы считаем это естественной отправной точкой для репозиционирования. Говоря просто и ясно, сообщение для текущих и потенциальных покупателей должно выглядеть и звучать так:

Lotus Development Corp.

Сначала табличный процессор.

Теперь ПО для коллективной работы.

И никаких рюшечек. Просто скажите так, как написано.

### **Старт дан**

Коллективное ПО Notes Groupware стало основной целью Джима Манзи, исполнительного директора Lotus. В 1990 г. у компании было всего 90 пользователей, в 1991 г. - уже 400, в 1992 г. - 1400, в 1993 г. - 3200, а в 1994 г. - 5000. Таким образом, Notes Groupware объединяет около 7 млн. компьютеров.

Еще больше поражает все уменьшающийся период времени, необходимый для установки такого ПО в организации. В 1991 г. Lotus требовалось около 19 месяцев, а в 1994 г. время установки составляло менее трех месяцев.

Чтобы еще больше ускорить процесс, Lotus заключила также договоры с 8000 партнерами, которые инсталлируют и создают приложения для Notes по всему миру.

Только не попадите под гипноз всех этих цифр: все было совсем не просто.

### **Внутренняя борьба**



Для того чтобы Lotus заняла ту позицию, которую компания имеет сейчас, ее исполнительному директору пришлось приложить гигантские усилия (по его собственным словам, "процесс был бесчеловечным"). Вот как эта история представляется Дж. Манзи и выглядит в ретроспективе:

Табличный процессор был как бы центром тяжести для Lotus. Было время, когда объемы его реализации составляли 70 % всех продаж компании. Это была наша, так сказать, "основная сфера деятельности". Но Microsoft и ее Windows превратили наше будущее в одну черную дыру.

В начале 1990-х гг. я почувствовал, что наиболее перспективным продуктом является Notes. К сожалению, далеко не все в компании разделяли мои ощущения. Многие просто хотели и дальше продолжать улучшать ПО для работы с таблицами. В один из наиболее сложных для компании периодов ее одновременно покинули сразу 12 вице-президентов, не разделявших мое видение будущего.

Разногласия в управленческой команде, а также продолжение инвестиций в Notes, не остались незамеченными советом директоров. Мне раз за разом приходилось повторять одно и то же, ибо если совет теряет видение будущего, это только усугубляет проблемы компании.

Нам повезло, и показатели поползли вверх, что обусловило изменение отношения к инвестициям, которые приближались к \$ 500 млн.

Эй, а я никогда и не говорил, что репозиционирование - это просто или дешево. Но, как отметил журнал Forbes, в сфере коллективного ПО правит Lotus. Ее продукт, Lotus Notes, распространяется в сетях быстрее, чем Lotus 1-2-3 на персональных компьютерах.

Похоже, что видение будущего Джима Манзи начинает себя окупать. Только что, перед отправкой этой книги в печать, IBM согласилась приобрести Lotus за \$ 3,5 млрд. Должно быть, "Голубой гигант" считает коллективную работу весьма перспективной.

## **Урок**

История Lotus однозначно говорит о том, что исполнительный директор должен принимать эмоциональное участие в процессе репозиционирования. Только он имеет возможность сохранить видение целого. Только он способен разрешить неминуемо возникающие конфликты. Только он способен удержать совет директоров от ненужного перехода на "запасные рельсы" до того, как репозиционирование принесет первые результаты.

## **Глава 9**

### **РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ В КОМПАНИИ-ПРОИЗВОДИТЕЛЕ МОРОЖЕНОГО**

Время и конкуренция никогда не стоят на месте. Но вряд ли какая-либо из компаний ощутила справедливость этого тезиса в большей степени, чем фирма-производитель мороженого Carvel. Но сначала немного истории.

В 1936 г. эксперт по холодильным установкам Том Карвел первым организовал производство мягкого мороженого. Быть первым очень важно, но нужно уметь с умом использовать преимущества своего "первородства", развернуть продажи в масштабе всей страны до того, как наберут силу конкуренты.

Как оказалось, лучшим названием для мягкого мороженого было бы свежее мороженое. (Как свежий апельсиновый сок, свежая ветчина и так далее.)

Даже сегодня, почти 60 лет спустя, потребители все еще путаются. Многие думают, что мягкое мороженое - это не свежее, до заморозки, мороженое, а просто один из сортов обычного мороженого.

#### **Появление конкурентов**

В 1944 г. на арену вышла компания Dairy Queen, что ознаменовало начало конкурентной борьбы в сфере мягкого мороженого. Но это не представляло особых проблем.

Один, два или три конкурента, как правило, только способствуют укреплению доверия людей к товарной категории и не столько "бьют" по компании-пионеру, сколько способствуют расширению рынка. В конце концов, чтобы быть лидером, необходимо иметь последователей.

В 1950-х гг. появились новые конкуренты Tastee Freeze и Mister Softee, что стало предвестием грядущих войн производителей мягкого мороженого. При наличии четырех соперников дела обстоят намного хуже, чем когда их двое или трое. Настало время для укрепления рыночной позиции Carvel.

Том Карвел предпринял блестящий маневр, перейдя на систему франчайзинга (отличный способ расширить свою базу). Но увы, сделать это следовало лет на десять раньше, когда возможностей для маневра было гораздо больше.

Гонка подходила к концу, поскольку в национальном масштабе в сфере мягкого мороженого победила Dairy Queen. Тот факт, что Carvel уступила ей пальму первенства в своей категории, мог привести Тома в уныние, но не мог остановить.

#### **Переход к тортам**

Carvel начала расширять свой ассортимент и помимо мягкого мороженого предложила потребителям мороженое обычное, торты, мелкую кулинарию и

замороженный йогурт. К сожалению для нее, сколько-нибудь существенных изменений это не принесло, поскольку во всех категориях первенства добивались другие конкуренты:

Haagen Dazs - в дорогих сортах мороженого. Baskin-Robbins - в разнообразии, Ben&Jerry - в топпингах, TCBY - в замороженных йогуртах.

Но помимо конкуренции у Carvel возникла другая проблема.

### **Утрата фокуса**

Сеть Carvel утратила фокус, что выразилось в "индивидуальном подходе" к торговле ее франчайзи (один из магазинов называл себя "супермаркетом мороженого"). Стремление быть всем для всех никогда не приводило к успеху. Сегодня маркетинговые войны выигрывают хорошо сфокусированные специалисты.

Очевидно, требовалась разработка стратегии репозиционирования. Возможно ли было вернуться к основам, т. е. мягкому мороженому? Когда мы оцениваем ситуацию, то начинаем понимать, что возвращаться-то было и некуда.

Беда в том, что с появлением замороженного йогурта вышла из фокуса сама концепция мягкого мороженого. Все больше и больше людей воспринимали "замороженный йогурт" как привлекательный, низкокалорийный продукт, представляющий альтернативу мягкому мороженому. Лучшее подтверждение - успех компании TCBY(The Country Best Yogurt) и других поставщиков йогурта.

### **Все - на йогурт**

Даже Haagen Dazs, лидер в производстве дорогих сортов мороженого, увеличила число своих товарных линий за счет замороженного йогурта. Некоторые магазины делали на йогурте до 40 % своего оборота. Все пытались запрыгнуть в одну повозку.

Baskin-Robbins переименовалась из Baskin-Robbins Ice Cream в Baskin-Sobbins Ice Cream (Frozen Yogurt). В то время магазины Carvel с трудом продвигали собственный замороженный йогурт "Lo-Yo".

Итак, новый продукт постепенно вытесняет мягкое мороженое, почти как Advil вытесняет Tylenol.

Мы считаем, что именно популярность замороженного йогурта не позволила Carvel вернуться к мягкому мороженому. Стратегия репозиционирования должна была основываться на новой концепции.

### **Образ Carvel в сознании потребителей**

Для того чтобы узнать, как потребители воспринимают Carvel, было проведено специальное исследование. Респонденты отмечали, что Carvel напоминает им об их детстве, возрождает воспоминания о давно прошедших временах, т. е. компания с давних пор занимается своим бизнесом. К сожалению, подобные ностальгические настроения вели лишь к тому, что компанию считали "старомодной".

Carvel также воспринималась как нечто "мягкое и свежее". Респонденты вспоминали, что у Carvel есть оборудование для производства мягкого мороженого. Потребители могут наблюдать за тем, как его делают, в магазинах всегда есть свежее, сегодняшнее мороженое. Но, как мы уже упоминали, фокусирование на "мягком" - в эпоху замороженного йогурта не слишком продуктивно.

Carvel также воспринималась как "ценность". Некоторые респонденты ответили, что у Carvel самые низкие цены, она дает возможность сэкономить деньги и предлагает массу всевозможных купонов.

Ценность, несомненно, важное качество для восприятия, особенно во времена экономических спадов. Определенно, именно ценность - основной фактор роста числа закусочных сети Taco Bell. С другой стороны, необходимо быть чем-то большим, чем просто ценностью. Taco Bell, к примеру, многие воспринимают как лидера в мексикан-ской кухне.

### **Зарождение новой позиции**

Carvel также воспринималась как "торты и кулинария". Респонденты высоко оценили предлагаемые компанией кондитерские изделия на основе мороженого. Они считали, что торты тоже готовятся каждый день, а мороженое или йогурт в магазинах Carvel здесь могут упаковать так, чтобы их можно было отнести домой.

И это уже можно было рассматривать как вариант нового фокуса, особенно после того как мы пролучили результаты конкурентных исследований. В ответ на вопрос о производителях тортов из мороженого 64 % респондентов называли Carvel, 40 % - Baskin-Robbins, 31 % - Haagen Dazs и столько же - TCBY.

На основании этого исследования мы дали компании рекомендацию репозиционироваться с "мягкого мороженого" на "торты-мороженое". Что интересно, это была вообще-то не наша идея, она была предложена нам Силом Сосновски, их главой по маркетингу. Но как только мы ее услышали, мы в нее влюбились. Мы связывали с тортами уже устоявшееся восприятие и мощную концепцию продвижения марки Carvel. При всем том у данной рекомендации были свои плюсы и минусы.

Минусы заключались в том, что для внедрения "тортовой" стратегии требовалась обширная модернизация магазинов. Carvel должна была больше походить на булочную, чем на павильон с мороженым.

Плюс же был в том, что с переделкой магазинов для придания им нового фокуса в восприятии Carvel исчезал акцент, связанный со "старомодностью" фирмы. Таким образом, компания могла одновременно избавиться от негативного впечатления и создать новое, мощное и улучшенное.

Другой положительный момент был связан с тем, что существовавшее у публики восприятие "ценности" было гораздо более выгодным для продажи тортов, нежели для торговли мороженым. Цена на трубочку мороженого не так уж велика, чтобы на ней экономить, цена на торт - совсем другое дело. Здесь она уже кое-что значит.

### **Основываются первые "пекарни"**

Carvel удалось быстро реализовать данную стратегию ре-позиционирования на восточном побережье. Исчезли старые вывески, им на смену пришли новые "пекарни с мороженым". Но простая смена вывесок еще не гарантировала успешного окончания этой истории.

Во-первых, существовала проблема объема. Будут ли все видоизмененные магазины удовлетворены новым ассортиментом? Будет ли достигнут объем продаж, позволяющий компенсировать расходы на рекламную кампанию? Маловероятно.

Может, открыть больше "пекарен"? Они встречаются далеко не в каждом районе. Если в этом конкурентом мире тебя не видят, то тебя и не помнят. Но эффективность такого решения вызывает большие сомнения, поскольку специализированные магазины мороженого вышли из моды. Более половины продаж мороженого приходится на супермаркеты.

### **Поход на супермаркеты**

Менеджмент Carvel решил действовать по примеру крупных поставщиков выпечки, таких как Entenmann's.

Фирма выставила в супермаркетах свои разноцветные щиты Торты-мороженое пекарни Carvel и начала решительное продвижение своей продукции на прилавки. Сегодня магазины компании обслуживают 1500 супермаркетов, превратившись в своего рода оптовиков в этой торговой цепочке.

Отсюда важный вывод: репозиционирование предполагает изменение мышления. Как правило, продолжить работу, опираясь исключительно на привычные методы, не удастся. Вы должны быть готовы к проведению в компании изменений, направленных на ее адаптацию к новым представлениям.

### **Большая неразрешенная проблема**

Исследование Carvel показывает, что в плане осведомленности о продуктах компании лидируют торты для особых случаев. Большинство потребителей задумываются о торте из мороженого только с приближением дня рождения или Дня матери.

Поскольку такие события происходят всего один раз в год, тортам-мороженым вряд ли суждено "разлетаться" с полок супермаркетов. А это означает необходимость их ре-позиционирования как продуктов на каждый день, наподобие тех что изготавливает Entenmann's. Но на данный момент мне не известна. Сколько-нибудь успешная стратегия, позволяющая противостоять уже существующей на рынке "толпе" повседневных продуктов.

Из этого следует еще один вывод: зачастую смена позиции означает приобретение новых врагов; Раньше мягкое мороженое Carvel конкурировало с обычным мороженым, теперь ее торты из мороженого соперничают с обычными тортами.

Мы посоветовали внимательно присмотреться к различиям и сходству куска обычного торта и порции торта Carvel. Например, в куске простого торта больше калорий, больше жира и больше натрия. Кроме того что в торте Саше содержится значительно меньше всех этих "вредностей", в нем больше кальция, витаминов А и В.

Больше полезного, меньше вредного - это как раз то, что родители предпочитают давать своим детям.

Но вне зависимости от избранной стратегии успех ре-позиционирования Carvel во многом определяется ее способностями противостоять новым конкурентам.

## Урок

В эпоху происходящих на рынке перемен наиболее правильным направлением движения бизнеса оказывается самое очевидное. Но именно оно, как правило, остается незамеченным. Подобная небрежность часто связана с тем, что менеджмент компании воспринимает его как часть своего бизнеса, когда на самом деле это больше, чем часть, - это будущий бизнес. Вместо того чтобы искать нечто новое, начинайте с того, что воспринимается вами как само собой разумеющееся, очевидное. Очевидный ответ для Carvel - побольше тортов!

## Глава 10

### РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

### ВАУДИТОРСКО-КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ФИРМЕ

Не застрахован от перемен даже степенный консервативный мир аудиторско-консультационных компаний. В течение многих лет "Большая восьмерка", которая воспринималась общественностью как клуб скучных мужчин, не приемлющих конкурентной борьбы, просто делала свою работу.

Но в один прекрасный день США перестали быть центром экономической вселенной. В новой глобальной экономике не менее сильными игроками зарекомендовали себя континентальная Европа и Азия.

Неожиданно все клиенты "Восьмерки" столкнулись с усилением конкуренции, что только подстегнуло их стремление к более низким и конкурентоспособным расценкам. Отсюда появилась потребность в изменениях и для обслуживающих их отраслей, где никогда не умели предчувствовать эти самые перемены.

#### Первое мегаслияние

А вот президент американской фирмы KPMG Peat Marwick Ларри Хорнер предугадал перемены и пришел к выводу, что настало время создания международной сети компаний, которые будут обслуживать новый мировой порядок.

Поэтому значительную часть времени последующие шесть лет он провел в салонах авиалайнеров. Результатом его деятельности стало образование сети под названием KPMG, основу которой образуют 1100 офисов в 837 городах 134 стран.

Утомленный и сытый по горло бортпайками, Ларри передал бразды правления Иону Мадонне, который должен был решить, что со всем этим делать. Или, как сказал Ион:

"Я знал, что мы не можем просто сидеть у телефона и ждать, пока позвонит клиент. Мы должны были разработать новые услуги, а также новую позицию и с ними войти в новый век".

#### Что происходило в сознании клиентов?

Когда мы занялись этим проектом, мы пришли к выводу, что основная проблема была связана с сознанием потенциальных заказчиков и называлась "Большая шестерка". Маркетинговая проблема KPMG Peat Marwick состояла в том, что компания оказалась в одной "куче" с пятью другими аудиторско-консультационными фирмами (бывшей "Большой восьмерки", некоторые члены которой объединились).

Проведенное исследование отрасли показало, что KPMG была далеко не в лидерах. Посмотрите на рейтинг популярности компаний "шестерки" среди клиентов: KPMG находится в середине и отнюдь не в золотой. (Рейтинг опубликован в регулярном отчете The Bowman Report и получен на основе опроса высших финансовых руководителей.)

Arthur Andersen.	7,2
Price Waterhouse	6,9
Ernst & Young	6,5
KPMG Peat Marvrick	6,4
Coopers CyLybrand	6,4
Deloit&Touche	6,2

Все компании "Большой шестерки" создавались как равные, однако теперь одни оказывались "равнее" других. Если в сфере аудита и был лидер, то им являлась Artkut Andersen, поскольку компания считалась крупнейшей в США единственной фирмой, стремившейся к занятию особой позиции в сознании клиентов, была Price Waterhouse. Финансовые руководители воспринимают ее как одну из "голубых фишек", потому что она ведет аудит в некоторых крупнейших американских организациях. Широкой же публике она более известна как компания, занимающаяся подсчетом голосов в Американской академии киноискусства, в соответствии с результатами которых происходит награждение "Оскарами".

Для того чтобы как-то поднять свой рейтинг и осведомленность клиентов, их конкуренты проводят дорогие рекламные кампании. Coopers&Lybrand, например, потратила несколько миллионов долларов во время розыгрыша очередного суперкубка по американскому футболу, продвигая такую идею: "Не просто знание. Ноу-хау". В чем состоят различия между знанием и ноу-хау? На наш взгляд, они отсутствуют.

В рекламе Deloitte&Touche используется такой девиз:

"We listen. We deliver ("Мы слушаем. Мы избавляем от проблем"). Звучит, как слоган для Domino's Pizza.

Но это все слова, слова, а не идеи, которые позволяют действительно сделать компании не похожими друг на друга.

### **Иной взгляд**

Мы решили взглянуть на ситуацию под другим углом, так чтобы KPMG попыталась "сменить поле боя" и занять на нем более выгодные позиции.

В сознании потенциальных клиентов KPMG Peat Marwick была "похоронена" на третьем месте, уступая лидерство Arthur Andersen и Price Waterhouse.

---

· Игра слов: deliver – избавлять от Проблем и доставлять. Прим-перев.



Чтобы показать возможные результаты стратегии изменения поля боя, мы провели параллель с другой сферой бизнеса, а именно с почтово-грузовыми воздушными перевозками, в которой одно время доминировали такие американские компании, как Federal Express и United Parcel.

Но вышедшая на арену DHL даже не пыталась сравнивать себя с Federal Express или United Parcel. Было просто заявлено: "Мы - эксперты по всемирным почтово-грузовым авиаперевозкам, а наши конкуренты - нет".

Ситуация, в которой оказалась KPMG, в точности повторяет ситуацию DHL. Возможно, KPMG не является лидером в США, но зато она - крупнейшая в мире аудиторско-консультационная компания. Это может вызвать удивление. Мы во всяком случае были просто поражены, когда нашли в горах представленных нам KPMG материалов данные о доходах членов "Большой шестерки" за 1992 г.:

KPMG Peat Marwick	\$6,2 млрд
Ernst & Young	\$ 5,7 млрд
Arthur Andersen	\$5,6 млрд
Coopers & Lybrand	\$ 5,3 млрд
Deloitte QfTfmche	\$ 4,8 млрд
Price Waterhouse	\$ 3,8 млрд

### **Мировой лидер**

На самом деле компания всегда осознавала свою силу на мировой арене, только не выражала ее словесно. По сути, в своих публичных отчетах компания ссылается именно на глобальный уровень деятельности, а корпоративный журнал называется не иначе, как The World (англ. "мир"). Поэтому наиболее очевидной стратегией репозиционирования был выход из "Большой шестерки" и превращение в "мирового лидера".

Тем более, что компания лидирует не по одному, а сразу по двум показателям и занимает ведущие позиции как по своей величине, так и по объему предоставляемых услуг. Примечательно, что позиция мирового лидера объясняет и тот факт, что KPMG не является ведущей аудиторско-консультационной компанией в США. ("Почему так получается, что лидирующие позиции в Америке занимает Andersen? Потому что наш бизнес более глобален".)

Вдобавок у клиентов появляется простая и обоснованная причина (мировой опыт) переключиться с чисто американской на глобальную фирму. Такая причина является очень мощным "оружием", поскольку бизнес сам по себе становится все более и более глобальным.

Возьмем, например, экспорт. 18 января 1993 г. заголовок на первой полосе «The Wall Street Journal» гласил: "Несмотря на кризис, многие американские компании ожидают рост экспорта". Ниже было написано:

"Для США экспорт товаров и услуг имеет жизненно важное значение. За последние шесть лет объем экспорта товаров удвоился и достиг в прошлом году почти \$ 450 млрд. В настоящее время на экспорт ориентированы более 20% промышленных мощностей США".

По нашему мнению, KPMG должна воспользоваться тенденцией глобализации бизнеса. Ее рекламная кампания могла бы проводиться Под девизом:

"Если у вас глобальный бизнес, вам необходима глобальная аудиторская компания".

### **Норме услуги**

Глобальная стратегия открыла потребность в новых услугах для выходящих на мировой рынок компаний. Среди них контроль над производством, приватизация, международное налогообложение, сертификация по ISO-9600 и трансфертные цены.

Простого объявления о своей новой позиции недостаточно. Необходимо претворить ее в жизнь, предложить новые товары и услуги.

Когда вы заявляете о своем лидерстве, у людей на уровне подсознания возникает требование: "Докажите!". Несомненно, одним из важнейших аргументов является получаемый компанией объем доходов. Но его следует подкрепить новыми и интересными услугами глобального уровня, что только усилит впечатление о фирме и упрочит ее позицию в качестве "мирового лидера".

### **Как продать идею 6000 партнеров**

Репозиционирование компании-партнера - дело очень и очень нелегкое, ибо партнеры не без оснований считают, что никто не вправе лишить их права голоса.

Осознавая это, Ион Мадонна провел серию "гастролей" по различным странам мира, ибо он считал, что донести новые идеи до "своих" - труднее, чем до потенциальных клиентов. "Наиболее сложной задачей, - вспоминал потом Ион, - было переубедить партнеров, которые занимались своим делом по 20-30 лет."

Программа связей с общественностью подразумевала позиционирование Иона Мадонны как представителя компании по вопросам глобального бизнеса. Именно в этой роли он представал на всевозможных интервью и конференциях как с общеинформационными, так и со специализирующимися на бизнесе СМИ.

Партнерам и работникам компании был разослан целый ряд меморандумов. Ежеквартально фирма выпускала видеопрограмму под названием "Внутренний взгляд", основными героями которой выступали работники компании, активно

участвовавшие в осуществлении новой концепции глобального лидерства. Информация о глобальной деятельности компании регулярно публиковалась и в ежемесячной газете, которую получал каждый сотрудник.

Были разработаны и другие коммуникативные средства, обеспечившие доступ как работников, так и клиентов к необходимой им информации, и в частности список вопросов и ответов, помогавший сотрудникам компетентно отвечать на различные вопросы потребителей.

Официально идея глобального лидерства была представлена партнерам осенью 1993 г. на очередном ежегодном собрании. Она была преподнесена в виде нескольких презентаций, посвященных влиянию глобальной экономики на бизнес и на правительство, а также в форме групповых обсуждений проблем интернационализации мышления с участием различных американских и зарубежных партнеров KPMG. Весь конференц-центр Marriott в Орландо был завешен плакатами на тему глобального лидерства фирмы.

#### Глобальный журнал о бизнесе

И наконец, компания начала издание всемирного журнала о бизнесе под названием Worldbusiness, ориентированного на высших руководителей корпораций и высших учебных заведений, а также высокопоставленных государственных чиновников (городского, регионального, федерального и международного уровней).

Цель издания заключалась в использовании журнала для маркетинга взаимоотношений, повышения кредита доверия к KPMG как к мировому лидеру рынка консультационных услуг. Это единственное издание такого рода, целиком посвященное глобальному бизнесу (ни слова о войнах, стихийных бедствиях или политике). Уникален и охват аудитории - свыше 150 тыс. высших руководителей организаций всего мира. Тираж издания вместе с экземплярами, которые рассылаются по внутренней сети KPMG и распространяемыми по программам прямой почтовой рассылки (около 20 тыс.), составляет в настоящее время 200 000 экземпляров (планируется, что в ближайшем будущем он возрастет до 300 000).

#### Урок

Мораль истории такова: в некоторых случаях приходится затратить огромное количество энергии на внутреннюю продажу идеи, до ее представления потребителям. Партнерства, безусловно, являются уникальными "животными" деловых джунглей, и тем не менее любая осуществляющая репозиционирование компания должна иметь обширную внутреннюю программу по вовлечению в этот процесс всех работников до единого.

В случае с KPMG Peat Marwick менеджмент "выучил домашнее задание" и, будучи "вызванным к доске", получил заслуженную "пятерку".

## Глава 11

# ПОЛИТИЧЕСКОЕ РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

Политика требует от своих "героев" проницательности, позерства и позиционирования. Эксперты по "раскрутке" политиков обязаны быть и специалистами по позиционированию. В противном случае они мгновенно растеряют клиентов. Бесконечно проводящиеся социологические опросы имеют следствием то, что ни в одном другом бизнесе не тратится столько времени и денег на "копание" в умах людей.

Начало профессионального политического позиционирования мы относим к концу 1980-х гг. По сути дела президентская кампания 1988 г. между Дж. Бушем и М. Дукакисом в США стала первой, исход которой решила рекламная кампания одного из кандидатов. И однозначно не последней. Но, как заметил обозреватель The New York Times Энтони Льюис: "В своей победной речи неблагодарный г-н Буш поблагодарил всех, но только не своего рекламиста Роджера Эйлса".

В будущем борьба за пост президента США превратится в борьбу за эфир. А еще это будет война негативной рекламы.

### Репозиционирование конкурентов

Лоуэллу Вейкеру, сенатору США от штата Коннектикут, предстоял очень нелегкий год, ибо он готовился к переизбранию на четвертый срок. Оппонент Л. Вейкера от демократической партии, прокурор штата Джо Либерман, столкнулся с тем, что политические ученые мужи называют "твердой позицией". Результат столкновения позиций вошел в учебники как наглядный пример репозиционирования.

На протяжении всей своей карьеры народного представителя Лоуэлл Вейкер был известен как политический диссидент, независимый как в политических воззрениях, так и в манере вести себя. Он всегда был готов, невзирая на возможные последствия, бросить вызов самым могущественным соперникам. Он принял предложение работать в администрации Р. Никсона во время слушаний по Уотер-гейтскому делу. Он оспаривал политику Рональда Рейгана. Он даже бросил вызов Джесси Хелмсу. Он вообще любил хорошую драку, что неудивительно при росте в 2 м 15 см. Девиз Л. Вейкера - "Ваш человек и ничей больше" - позиционировал его как независимого кандидата во всех избирательных кампаниях (1976-1988 гг.).

И вот в 1988 г. на сцену выходит Джо Либерман. Столкнувшись со значительным перевесом сил в пользу соперника, он благоразумно построил свою стратегию на репозиционировании Л. Вейкера как человека, оторванного от основной части населения Коннектикута, как использующего возможности сенатора исключительно в своих частных интересах.

В качестве примера Дж. Либерман привел гонорары, полученные его соперником за лекции в заграничных университетах, в то время как в Вашингтоне его ожидали важные дела. Кроме того, Дж. Либерман сделал акцент на увлечении соперника кубинской проблемой, которая не представляла никакого интереса для большинства жителей Коннектикута.

Таким образом, стратегия репозиционирования конкурента состояла в том, чтобы представить Л. Вейкера как корыстолюбивого и эгоистичного человека, который "ничей, кроме Лоуэлла". Проще говоря, Дж. Либерман ударил по слабому месту в восприятии Л. Вейкера как "диссидента", используя его для обоснования своих заверений в его политической заносчивости и отдаленности от людей. И выиграл выборы, хотя и с очень небольшим перевесом (10 000 голосов).

### **Саморепозиционирование**

Однако на выборах в Сенат США 1988 г. политическая карьера Лоуэлла Вейкера не закончилась. В марте-1990 г. с помощью Тома Д'Амура и "эксперта по раскрутке" Питера Голда он начал избирательную кампанию за кресло губернатора штата Коннектикут. В этой исторической гонке Л. Вейкер успешно саморепозиционировал себя, превратившись из республиканца в независимого кандидата и воспользовавшись репутацией диссидента, которой он пользовался у избирателей на протяжении десятилетий.

Стратегия Л. Вейкера основывалась на организации новой политической партии ("Партии Коннектикута") и смелых атаках на конкурентов от демократов и республиканцев. Ему удалось выиграть выборы и стать первым в истории независимым губернатором своего штата. Первым за последние 136 лет.

А вот Джордж Буш в 1992 г. не сумел репозиционироваться. Вместо того чтобы предпринять активные действия, он, как застывшая статуя, наблюдал за изменением настроений избирателей. Америка хотела перемен и поменьше пробок на дорогах. Ну, и улучшений экономической ситуации тоже. А вот У. Клинтону удалось позиционироваться как лидеру нового поколения, способному навести порядок в Вашингтоне.

### **Репозиционирование Джорджа Буша**

Как должен был действовать г-н Буш? Всегда начинайте с восприятия.

Акцент необходимо сделать на позитивном отношении общественности к его образу "мирового лидера", тем более что, как показал ход предвыборной компании, внешняя политика была самым слабым местом У. Клинтона. (Должность губернатора Арканзаса как-то не дает проявить себя на международном поприще.)

Затем Дж. Буш должен был драматизировать важность, происходящих в мире событий и их влияние на экономическое положение США. С окончанием холодной войны началась новая эра - эра глобальной экономики. Чуть ли не ежемесячно на карте мира появлялись новые страны - новые индустриальные государства. (Победа на рынке значительно важнее для страны, чем победа в войне. Если вы в этом сомневаетесь, посмотрите на Японию.)

Помочь Соединенным Штатам пройти через бурные воды новой экономической ситуации мог только человек с большим международным опытом и крепкими личными взаимосвязями с другими мировыми лидерами.

Но этого было недостаточно.

### **Продвижение нового, улучшенного президентства**

Как сказали бы мы, маркетологи, для того чтобы привлечь внимание потребителей (избирателей), - "Президент Буш и Компания" должны внести усовершенствования в предлагаемый "продукт". Требовалась стратегия под девизом "новое и улучшенное", недвусмысленно сигнализирующая о грядущих переменах.

Естественным шагом для Дж. Буша было бы взять свой лучший актив, государственного секретаря Джеймса Бейкера, и добавить его в продукт. Иным словами, сделать его своим вице-президентом.

Но и этого было недостаточно, потому что должность вице-президента воспринимается многими как должность для бездельников.

Следовательно, президенту необходимо было внести коррективы в деятельность своего первого помощника, превратить вице-президента в отвечающего за внутреннюю политику "замдиректора по производству". На это обращала внимание публика, на этом специализировался и сам Дж. Бейкер, возглавлявший администрацию президента Р. Рейгана, служивший и министром финансов, и госсекретарем. Именно он мог бы внести немалый вклад в повышение конкурентоспособности США на мировой сцене. (Проще говоря, Америка превратилась бы в страну, создающую рабочие места.) Конечно, г-ну Бушу следовало бы продолжить тесное сотрудничество с Дж. Бейкером и над внутренними, и над внешними вопросами (директора всегда работают в одной связке со своими заместителями).

Основная идея могла бы выглядеть следующим образом: два опытных мировых лидера занимают наилучшие позиции, позволяющие им находить адекватное решение проблемы, как внутри страны, так и за рубежом. Чего вы хотите: настоящего опыта или очередного шоу? (При этом г-н У. Клинтон был бы репозиционирован как "неопытный".)

Но Дж. Буш, не репозиционировался, и платой за "небрежность" стали проигранные выборы. Кандидат не придавал значения переменам.

### **Неумышленное саморепозиционирование**

Одна из наиболее часто встречающихся ошибок политиков - нежелаемое саморепозиционирование, выражающееся в том, что они так и норовят ляпнуть что-нибудь невпопад.

Ничей язык не вызвал столько политических проблем, сколько язык независимого кандидата в президенты США миллионера Росса Перо. Когда он позиционировался как "народная муха", не дающая спокойно жить всем этим вашингтонским политикам, его речи звучали вполне уместно. Но когда он попытался репозиционироваться как кандидат в президенты, он заговорил по-другому.

Сначала было внезапное изменение планов, когда он отказался от президентской гонки из-за того, что прослышал, будто негодные республиканцы собираются помешать бракосочетанию его дочери. Когда американцы услышали это, они подумали: "А что, нельзя было изменить дату свадьбы? Этот малый говорит, как параноик". Люди начали сомневаться в том, что он серьезный кандидат. Но даже в этом случае, когда он вернулся <в гонку>, его поддерживали 20 % избирателей. Реклама Р. Перо была достаточно интересной, а его деньги купили большую аудиторию.

Потом были большие теледебаты с Альбертом Гором относительно Североамериканского соглашения о свободной торговле. Опа! Как мы все знаем, переспорить г-на Гора невозможно. Парень он хороший, хотя уболтать может вконец. Но рядом с Россом он звучал как Марио Куомо.

Для ушей Америки это было уже слишком. М-р Перо теперь позиционируется не как серьезный кандидат, а как муха. Обыкновенная.

### **Репозиционирование У. Клинтона**

После того как 1994 г. ознаменовался воскрешением республиканцев в Конгрессе, г-н Клинтон просто обязан разработать то, что газета: "The Washington Post" называет "планами репозиционирования". Сделать это будет непросто.

Долго-долго демократы преподносили Республиканскую партию как партию меньшинства, партию богатых, которая существует просто для поддержания статус-кво. И президентские выборы 1992г. только укрепили в людях это убеждение. Аристократа Джорджа Буша обошел с фланга молодой и агрессивный губернатор с юга" вышедший на сцену как лидер перемен и среднего класса.

В чем проблема Билла Клинтона? Он забыл, кто и что сделали его Президентом. Люди действительно всерьез восприняли его обещания изменить страну. А когда избиратели начали понимать, что он ничего не исправляет, а только болтает и обслуживает интересы различных сил внутри его безнадежно разрозненной партии, они восстали.

В центре общественного внимания находится Ньют Гингрич (республиканский спикер палаты представителей). В его лице на выборах 1994 г. Республиканская партия завоевала доминирующие позиции в палате представителей Конгресса, рассчитывая впервые за последние 40 лет обрести своего президента.

Осенью 1994 г. Ньют наравне с 300 другими кандидатами в Конгресс начал раздавать политические обещания, названные им "Контрактом с Америкой". "Контракт" взывал к решительным переменам в палате представителей как ин-1 статуте власти, снижению налогов и государственных расходов, возврату к ключевым общественным ценностям.

### **Репозиционирование республиканцев**

И случилась веселенькая вещь. Американцы приняли все это всерьез. Республиканцы с успехом репозиционирования в партию среднего класса и перемен (если не "революции"), а Ньют Гингрич и его коллеги, во всяком случае в данный момент, намереваются занять и более теплое местечко.

Консультанты тратят слишком, слишком много времени и денег на исследования и неврастеничный анализ данных. Большинство эффективных кампаний строится вокруг простых идей, никоим образом не вытекающих из исследований.

По этой причине большинство президентов современности и после своего избрания продолжают оставаться в сетях любителей проводить разнообразнейшие опросы. Вместо того чтобы принимать решения, полезные для страны, они принимают те решения, которые, по мнению советников, окажут желаемое влияние на общественное мнение.

Авраам Линкольн никогда не стал бы одним из Величайших президентов, прислушиваясь он к опросам. Он стал гигантом, принимая непопулярные решения, которые тем не менее сам считал правильными.

### **Урок**

Бесконечное количество всевозможных кросс - таблиц и массивов данных, этих следствий исследований, часто приводит к тому, что политические консультанты и маркетологи реагируют не на те рыночные сигналы, на которые следовало бы. Или как минимум сверх меры усложняют идею, которую должна доносить кампания.

Шансы на успех имеют только те программы, в которых осознается мощь простоты и логичности.



## Глава 12

### РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ТЕЛЕШОУ

Телевидение - очень и очень непростой бизнес. Предположим) У вас появилась интересная идея. Вы даже не успели приступить к ее воплощению, но оказывается, что вокруг "роются" конкуренты, делающие нечто похожее.

Вспомните все эти таблоидные шоу. Или на ток-шоу. Или комедии положений. Очень немногие из них пользуются успехом в течение хотя бы небольшого периода времени.

Одно из таких шоу - Entertainment Tonight ("Вечерний дивертисмент" с Мэри Харт и Джоном Тешем, новости шоу-бизнеса) - представляется нам интересным примером репозиционирования.

#### Звонок с побережья

Все началось с первого звонка с западного побережья, который когда-либо поступал на мой мобильный телефон. Абонентом оказалась глава компании Paramount Television Люси Сэлхани. У нее возникла проблема - снижение рейтинга одного из телешоу. Мое задание: помочь ей найти способ повернуть движение зрительского внимания вспять. Я сразу взялся за дело. (Прогулки по съемочным площадкам киностудии значительно интереснее дискуссий в конференц-зале IBM.)

Пик популярности шоу пришелся на 1994 г., а затем на протяжении четырех лет рейтинг зрительского интереса стабильно снижался, что ставило передачу, права на показ которой принадлежали нескольким компаниям, под угрозу: местные телестанции отказались транслировать ее в прайм-тайм эфира.

#### Что показал анализ" восприятия

Мой первый шаг состоял в обращении к результатам проведенных моим клиентом исследований. 85 % участвовавших в них постоянных телезрителей, отвечая на вопрос о том, испытывали ли они после просмотра шоу чувство разочарования, ответили "редко" или "никогда". Очевидно, передача пользовалась хорошей репутацией.

Далее - зрители должны были ответить на вопрос о том, расстроятся ли они в случае исчезновения из телепрограммы шоу "Entertainment Tonight". Показательно, что 71 % опрошенных ответил, что будут "не очень" или "несколько" разочарованы. Одна из причин такого отношения заключалась, вероятно, в том, что сегодня каждый желающий может получить аналогичную информацию из многих других источников.

После семи лет существования ЕТ достигло точки, когда оно воспринималось многими как должное. Оно страдало от тяжелого приступа

"несения чепухи". Для телешоу это дурной вестник. Рейтинги определяются приверженностью зрителей.

### **В "кольце" конкурентов**

Быстрый просмотр программы телепередач сразу раскрыл суть проблемы. ЕТ было окружено конкурентами. Там, где оно когда-то правило бал, сегодня за "новости развлечений" дрались десятки, а то и больше конкурентов, и в частности "Today" ("Сегодня") и GoodMorning, America ("Доброе утро, Америка"), особенно во время повторов. Охват новостей и знаменитостей в расширившихся местных новостях тоже впечатляет: "Lifestyles of the Rich and Famous" Барбары Уолтере. Плюс новая порода таблоидных ток-шоу, посвящающих развлечениям немалую часть эфирного времени. Плюс отчеты о шоу-бизнесе "Группа W". И еще уйма предложений кабельных телесетей:

Behind the Scenes ("За сценой") от HBO, Hollywood Minute ("Голливудская минутка") от CNN, Hollywood Insider ("Знаток Голливуда") от USA Cable.

В итоге уровень конкуренции между посвященными одной и той же теме шоу неуклонно повышался, "поедая" рейтинги и "подрезая" лояльность аудитории.

### **Разыскивается: новое, улучшенное шоу**

Было ясно, что если ЕТ не может избавиться от конкурентов, следовательно, необходимо изменить фокус или репозиционироваться с "новостей" на что-то другое. Но на что? Что ж, у Фатса Уоллера есть стихотворение, содержащее ответ: "Узнайте, что любят они и как именно, и просто дайте им это".

Для того чтобы узнать, что же, собственно, любят люди, далеко не всегда необходимо проведение специальных исследований. Хитрость состоит в том, что кое-что можно узнать, изучая бизнес, основанный на продаже аналогичного продукта.

Очевидно, что новостям шоу-бизнеса посвящен ряд печатных изданий. Одно из них - журнал People. Анализ показал, что со временем его редакционная политика претерпела существенные изменения. Один только взгляд на обложки показал, что People снизил свой уровень и все большее внимание уделяет "внутренним" проблемам индустрии развлечений и различным слухам.

А рост тиража журнала подтверждал, что это именно то, чего хотят люди. Предлагая разоблачительные и скандальные истории, редакции журнала удалось добиться увеличения тиража журнала (за четыре года) с 2,7 до 3,3 млн экземпляров.

Но "Peoples" был не один. Любой желающий мог познакомиться с закулисными слухами и сплетнями в "Us" и The Star или National Enquirer. Причем общий тираж этой-четверки постоянно возрастал, а всего их еженедельная читательская аудитория составляла 56 млн. любителей "жареных" фактов.

Всех их интересовало: кто что и с кем сделал. Вот какой рынок должен был стать "денежной дойной коровой" для ЕТ. (Насколько я могу судить, жажда американцев к подобного рода материалам неизбывна. Сплетни неискоренимы.)

### **От новостей к информации из "ближнего круга"**

Основанная на этих изысканиях, наша рекомендация заключалась в следующем: переключить тематику шоу на информацию более "внутреннего" характера. Если это то, "что любят они", так "просто дайте им это". Создайте шоу, которое люди не смогут пропустить.

Кроме того, "внутри" - гораздо больше, чем слухи. Если вы посмотрите в толковый словарь, то прочтете: "вещи, известные только своим людям; закрытая история; внутри ситуаций; за кулисами".

Но чтобы, приманка сработала, ЕТ должно подкрепить концепцию "вовнутрь", сменив названия отдельных элементов шоу, придав им "внутренний" смысл. ("Внутри фильмов", "Внутри телевидения", "Внутри рок-н-ролла" и т. д.)

Кроме того, требовалось агрессивное продвижение типа "Скоро на экране". В то время когда шоу шло "внутри", необходимо было найти способ создать осведомленность о смене фокуса, чтобы отрекламировать будущие выпуски. И чем скандальнее будет реклама, тем лучше.

### **Хэппи-&**

Entertainment Tonight перешло от "новостей" к "инсайдерской" информации и сделало это на редкость удачно. Один из основных факторов успешного репозиционирования - сама Люси Сэлхани. Как только она почувствовала, что передача выходит на правильный путь, она взялась за дело и довела его до конца, блестяще исполнив критическую роль. (В последней главе мы расскажем, почему.)

У этой истории счастливый конец, вернее, хэппи-энд. Падение-рейтинга прекратилось, и он пополз вверх - назад, на прежние высоты.

Сам Голливуд не смог бы придумать лучшего сюжета.

### **Урок**

В некоторых случаях, для того чтобы избавиться от давления конкурентов, приходится вносить весьма существенные изменения в продукт. Уж лучше

пытаться "сбить молоко в сметану", чем беспомощно наблюдать за неуклонным сползанием рейтингов вниз. "Новая улучшенная" версия очень часто помогает подняться над конкурентами.

Хотя в случае с ЕТ, я полагаю, вернее будет сказать "опуститься ниже" конкурентов.

## Глава 13

# РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ НЕФТЯНОЙ КОМПАНИИ

В глобальной экономике слово "приватизация" - одно из самых модных. А переход от государственной к частной собственности на средства производства требует (вы совершенно правы) репозиционирования.

Рассмотрим историю приватизации национальной нефтяной компании Испании. В период государственного управления она называлась Национальным институтом углеводородов. Затем Национальный институт был реорганизован в компанию Repsol, акции которой были выставлены на открытые торги в 1989 г.

Следует заметить, что компания владела двумя общенациональными и одной региональной торговыми марками автомобильного бензина и примерно 50 % всех автозаправочных станций Испании. Первая марка ("Repsol") была создана в ходе приватизации, самая "старшая", Campsa - была известна еще со времен государственной собственности, а на севере Испании большой популярностью пользовалась третья, региональная марка - Petronor.

Это все равно как если бы одна из американских компаний владела такими марками, как Mobil, Техасо и "Arco". (Неплохо можно было бы заработать, была бы голова на плечах.)

Вы можете спросить: а в чем проблема при таком раскладе? Что ж, в то время нам задали такой вопрос: "Что делать со всеми этими марками?"

Новая организация относилась ко всем трем торговым маркам совершенно одинаково, как будто бы внутри у них была одна марка, а снаружи получалось три. Но Оскару Фанжулу, председателю совета директоров Repsol, что-то подсказывало, что должен быть другой, более выгодный способ работы.

### **Работа с несколькими марками**

И такой способ существовал.

Можно, конечно, оставить какую-то одну марку, что позволяет уменьшить маркетинговые расходы, но опыт показывает, что несколько торговых марок способствует расширению совокупной доли рынка компании. Если Nike и Levis, крупные марки-одиночки, владеют примерно 30% рынков каждая, то Gillette, работающей с четырьмя марками ("Trac", "Atra", Sensor, GoodNews) принадлежит 65% рынка. Мы называем это "взаимодополняющим подходом" (когда компания владеет несколькими дополняющими, а не конкурирующими между собой марками). Такой подход предполагает использование разных марочных имен, различных методов позиционирования и ориентации на различные целевые аудитории.

У Repsol же были разные названия, но и только" Компании требовалась стратегия репозиционирования, которая включала бы в себя различные методы

выхода на разные рыночные сегменты. Когда мы проанализировали данные маркетинговых исследований, возможность разработки подобных стратегий стала очевидной.

### **Марка для автомобилей**

Благодаря активной рекламе марки -Repsol на этапе становления компании многие испанцы высоко оценивали ее "новизну и технологичность". Кроме того, под маркой "Repsol" впервые был выпущен бензин с октановым числом 98. Предпринятые меры говорили о необходимости стратегии, которая будет направлена на автомобилистов. А поскольку цены на автомашины в Испании невысоки, аудитория такого рода потребителей весьма велика.

Идея этой стратегии была выражена следующим образом: "Repsol". Лучшее для вашего автомобиля".

Ее реализация предполагала фокусировку на автомобильных продуктах и аналогичном продвижении. Мы рекомендовали в дополнение к 98 бензину выпустить новое синтетическое моторное масло под названием Multi-valve\* ("Многоклапанный"), предназначенное для современных двигателей.

Фокус на автомобильных продуктах необходимо было поддерживать и на заправочных станциях, открыв при них соответствующие магазины. И продолжать продвигать "Repsol". Всё, и в первую очередь реклама, должны были быть нацелены на автомобиль.

### **Марка для обслуживания**

Маркетинговые исследования показали, что марка "Campsa"- пользуется значительной популярностью у потребителей. и в сравнении с другими марками автозаправочных станций, особенно высоко оценивается ее "надежность" (на 50 % выше, чем Repsol).

Мы рекомендовали воспользоваться этими преимуществами марки и подчеркнуть, что она уже долгие годы служит испанским потребителям. Идея могла звучать так:

"Campsa". Шестьдесят лет обслуживания".

Внедрение этой стратегии предполагало расширение распространения чрезвычайно популярного справочника Campsa Driving Guide (содержащего карты автомобильных дорог, сведения о ресторанах, гостиницах и т. д.).

На некоторых АЭС Campsa работали продуктовые магазины 7-Eleven. Мы рекомендовали распространить их деятельность на все автозаправки, а также воплотить в жизнь все существовавшие в задумках и чертежах идеи по повышению уровня обслуживания клиентов. Типичный пример - заправочные колонки-автоматы, оплата на которых производится кредитными карточками.

Как выяснилось, Campsa выступала спонсором одной гоночной программы. Мы посоветовали прекратить финансирование гонок, оставив их для Repsol.

В рекламе Campsa, конечно, необходимо было сделать акцент на 60 годах обслуживания потребителей, постоянно напоминая клиентам о проделанной за эти десятилетия прекрасной работе.

Что интересно, под маркой Campsa выпускалось и печное топливо. Компания собиралась представить программу его экстренной доставки за три часа. Отличная идея для подчеркивания приверженности "идеалам обслуживания"!

### **Марка для экономии**

Третья марка была региональной и не отличалась популярностью. Следовательно, компания была совершенно свободна в своих действиях и могла как угодно репозиционировать "Petronor".

Мы пришли к выводу 6 том, что наиболее целесообразно Сделать акцент на экономичности этой марки:

"Petronor". Больше километров за те же деньги".

АЭС под маркой Petronor следовало размещать в районах с большим спросом на топливо, причем это должны были быть исключительно колонки-автоматы с низкими ценами, минимумом услуги оплатой только наличными деньгами.

В настоящее время цена на бензин не является в Испании камнем преткновения, однако "экономичная" марка, случись на рынке ценовая война, определенно будет развиваться.

### **Несколько позиций**

Итак, каждая из трех марок заняла свою собственную позицию: "Persol" - автомобили, "Campsa" -обслуживание, Petronor - цена.

Конечно, такой взаимодополняющий подход требовал изменения товарной стратегии. Товары, представляющие новые технологии в автомобильной промышленности, должны были выпускаться только под маркой Repsol. Новые услуги следовало предлагать и рекламировать лишь под маркой Campsa. Что касается организации, у каждой марки должны были быть свои отделы сбыта и маркетинга. Им надлежало конкурировать друг с другом, а функции поддержки не должны были относиться ни к одной марке.

Исследования и разработку новых продуктов необходимо было отнести к корпоративным функциям. За дифференцированием марок и размещением ресурсов должен был следить комитет из представителей высшего руководства компании (наиболее критичный этап всего процесса). Если высший менеджмент не участвует в позиционировании, мультимарочные стратегии нередко начинают утрачивать фокус, поскольку менеджеры среднего звена, стремящиеся обеспечить высокие темпы роста, выходят на запретные для них части рынка. (Именно это и привело к проблемам у GM.)

Подробнее об этом будет рассказано в гл. 21, в которой говорится о необходимости присутствия в кабинете, в котором принимаются важные стратегические решения, определенных лиц.

### Урок

"Готовь сани летом". Если мы хотим встретить изменения во всеоружии, необходимо загодя проверить имеющийся в нашем распоряжении "арсенал".

Проведенное репозиционирование позволило Repsol во всеоружии встретить приход в Испанию транснациональных нефтяных компании. Shell, Mobil и BP располагают ограниченным пространством для маневра, поскольку три важнейших сегмента рынка уже охвачены Repsol.

Мы считаем, что крупнейшая нефтяная компания Испании должна таковой и оставаться (благодаря незначительному репозиционированию).

## **ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ**

# **МАЛЕНЬКИЕ ХИТРОСТИ**



То, чему мы должны научиться заблаговременно, мы учим уже во время работы.

*Аристотель*

## **Глава 14**

### **СОЗНАНИЕ "ЛЮБИТ УШАМИ"**

Вы никогда не задавались вопросом: "Что сильнее - глаза человека или его уши?" Скорее всего, нет, потому что ответ очевиден. Держу пари, что где-то в глубине души вы уверены в превалировании зрения. Если хотите, можете

назвать данное явление "визуальным шовинизмом", но именно этой концепции придерживается большинство маркетологов.

Я также уверен, что и вы сами будете того же мнения, впервые высказанного где-то за 500 лет до Рождества Христова. Как сказал Конфуций: "Одна картина стоит тысячи слов".

Эти пять слов, обратите внимание, не картин, а слов - прожили уже более 2500 лет. И, судя по тому как идут дела, им предстоит долгая, если не бесконечная жизнь.

Какой президент рекламного агентства, креативный директор или артдиректор хотя бы раз не цитировал Конфуция?

### **Чему нас учит позиционирование**

Проанализировав тысячи эффективных программ позиционирования, мы вдруг пришли к удивительному выводу:

Все программы выражались словесно. Не было ни одной идеи или концепции позиционирования, которая выражалась бы исключительно визуально. Могли Конфуций ошибиться?

Мы пришли к выводу, что человеческое сознание, так сказать, любит ушами, а не глазами.

Одна картина не стоит тысячи слов.

Если вы будете лишь рассматривать картинки в журналах и газетах, вы вряд ли станете большим эрудитом. Но, прочитав текст, вы получите достаточно полное представление о материале.

Несмотря на то что доказательства этого факта встречаются нам на каждом шагу, специалисты по коммуникациям страдают от словофобии, то есть испытывают нездоровый страх перед словами. Однако вернемся к нашей цитате, к словам Конфуция. Возьмем китайские иероглифы и переведем их.

Конфуций сказал: "Одна картина стоит тысячи золотых слитков". Не слов, а золотых слитков!

Мы всегда знали, что пророк был прав. Конфуций предвидел появление телевидения и кино, где картинки и правда продаются за тысячи золотых слитков. Вот шельмец! А я-то все эти годы думал, что он критикует слова.

### **Чего стоит картина?**

Все мы знаем, что телевизионные картинки стоят недешево. Если вы откажетесь от 30 секунд таких картинок во время Суперкубка по американскому футболу, вы получите возможность сэкономить \$ 1,2 млн.

Но чего стоит картина на телевидении? Одна картинка, без звука?

Немного. По сути дела без слов на упаковке или графики на экране картинки в телерекламе не имеют практически никакой коммуникативной ценности. Но стоит добавить звук - и ситуация радикально изменяется.

Если сами по себе картинки ничего не стоят, как насчет одного звука? Это может показаться довольно странным, но в телевизионной рекламе сообщение может быть передано исключительно звуком, и оно будет понято.

Большинство классических печатных рекламных объявлений иллюстрирует тот же принцип. Визуальный образ сам по себе не имеет особого смысла.

Естественно, печатная реклама, содержащая изображения и слова, будет более эффективной, чем просто слова или просто изображения. Но что из них сильнее поодиночке?

### **В одиночку сильнее звук**

Возьмем классическую фразу из впервые вышедшего 60 лет назад радиоролика "Pepsi-Cola" - это что?"

В сознание не поступало никакой, абсолютно никакой визуальной информации. И в то же время реклама оказалась, как там дальше поется, "самое то". Пожилые американцы вспоминают вступительные аккорды мелодий, а потом и всю песенку даже сегодня, а ведь прошло шестьдесят лет!

Это интересно. Идея глубоко засела в мозгу, но попала туда не через глаза. Что-то здесь не то, если исходить из общепринятого мнения о силе зрения.

Чтобы получить более объективный взгляд на вещи, мы обратились к эксперту в вопросах человеческой памяти. Доктор Элизабет Лофтус из Вашингтонского университета - психолог, преподаватель, исследователь, автор 8 книг и более 100 статей о человеческом разуме и принципах его функционирования. На вопрос о соотношении зрения и слуха она ответила:

Во многом слух оказывается сильнее, чем зрение. Я хочу сказать, что существуют доказательства в виде лабораторных исследований, показывающих, что когда вы демонстрируете людям список слов и демонстрируете его аудиторно, например проигрываете магнитофонную запись, или визуально, например на слайдах, люди запоминают больше слов, когда они их слышат, чем когда они их видят.

### **Сила слова**

Чтобы понять, почему так происходит, вы должны знать, что есть два совершенно разных типа памяти: иконическая, в которой сохраняются визуальные образы, и эхоическая память, хранящая звуковые образы. Когда глаз видит какую-то картинку или принимает некую визуальную информацию, изображение практически целиком регистрируется в иконической памяти. Но оно довольно быстро забывается, где-то за секунду или около того. Поступающая посредством органов слуха звуковая информация также воспринимается практически целиком, но забывается медленнее, где-то за четыре-пять секунд.

Как видим, эхоическая память более долговечна, чем портретная, т. е. звуковая информация сохраняется дольше.

А что насчет картинок? Стоит ли картина тысячи слов? Доктор Лофтус отвечает:

Я не думаю, что это на самом деле так. Знаете, иногда можно услышать, что камнями и палками побить человека можно, а словами - нельзя. Это неправильно; слова могут навредить человеку, и даже очень-очень сильно. Но иногда слова могут и помочь, так что их сила не вызывает сомнений.

В действительности влияние произнесенного слова никогда не прекращается. Одно из исследований показало, что если мы введем в состояние гипноза человека, перенесшего недавно хирургическую операцию под общим наркозом он вспоминает многое из того, что в ходе нее говорили врачи и некоторые звуки операционной.

Конечно, это происходит, когда люди спят или почти спят. Но реклама воспринимается в условиях бодрствования. Что происходит в нормальных условиях?

Исследования, проведенные учеными Северо-Западного университета, подтверждают, что если реклама, предположим, нового шампуня основана исключительно на вербальном сообщении, ее эффективность существенно повышается (более высокие оценки продукта, желание приобрести его), в сознании людей возникает несколько более положительное отношение к товару.

### **Два типа слов**

Итак, существуют два типа слов: печатные и произнесенные. Мы часто их путаем, а ведь между ними есть большая разница.

Уши "работают" быстрее глаз. Неоднократные тесты показали, что разум осознает слово произнесенное за 140 миллисекунд, а слово напечатанное - всего лишь за 180 миллисекунд. Психологи объясняют эту 40-миллисекундную задержку тем, что человеческому мозгу необходимо "перевести" визуальную, информацию в звуковую, после чего и происходит процесс осмысления.

Вы не только слышите быстрее, чем видите, но и помните услышанное дольше, чем увиденное. Визуальный образ, будь то картинка или слова, забывается за одну секунду, ну если только сознание не "решает" сохранить его на более длительный срок. Образ, воспринятый на слух, сохраняется в четыре-пять раз дольше.

Вот почему в процессе чтения так легко потерять ход мыслей. Зачастую, для того чтобы вспомнить суть сообщения, приходится возвращаться назад. А в силу того, что звук сохраняется в памяти гораздо дольше, следить за ходом мыслей в устной речи проще.

Прослушивание сообщения намного более эффективно, чем его чтение. Здесь, существуют два аспекта. Во-первых, сознание дольше сохраняет

произнесенные слова, позволяя проследить основную мысль. А, во-вторых, тон человеческого голоса придает словам эмоциональную окраску, отсутствующую в печатном тексте.

Но когда мы слышим устную речь, в нашей голове разворачиваются и другие процессы.

### **Тон голоса**

Какой вклад в коммуникации вносит тон голоса? Мы обратились к другому эксперту, Томасу Штихту - психологу, исследователю и автору 5 книг и 95 статей по вопросам коммуникаций. Он ответил:

В проведенном нами по заказу армии США исследовании мы изучали зависимость восприятия от интонации произнесения слов. Когда некий текст читался безо всякого выражения, осмысление и запоминание информации были очень невысоки. Когда тот же текст был прочитан с естественной интонацией и модуляцией, осмысление и запоминание заметно улучшились.

Таким образом, тон, или ритм, который мы добавили в устную речь, которая никак не похожа на письменный язык, действительно способствует обучению.

### **Почему разум "выбирает" слух**

Мы, конечно, не могли не поинтересоваться мнением г-на Штихта о том, стоит ли картина тысячи слов? Вот что он ответил:

Я бы сказал, что одно слово стоит тысячи картин. Скажите, сколько раз вы видели изображения, представляющие концепции? Такие слова, как Бог, кредитоспособность, надежность, любовь? Их очень сложно представить в виде картинок, вот почему я и считаю, что одно слово стоит тысячи картин.

Возможно, вас заинтересует взаимосвязь между двумя типами слов. Мы обнаружили, что письменный язык записывается в сознании как внутренняя форма устной речи. Похоже на то, что осознание печатных слов требует их предварительного перевода в речевые эквиваленты. (Начинающие читатели, разбирая написанные слова, все как один шевелят губами).

Уши "повелевают глазами". Существует множество доказательств того, что разум и вправду любит ушами, что мышление есть процесс манипуляции звуками, а не изображениями. (Даже когда дело касается настоящих картин или фотографий.) В результате мы видим то, что слышим, то, что из-за услышанного звука ожидаем увидеть, а не то, что на самом деле увидел глаз.

### **Красота - не больше чем имя**

Подтверждением сказанного выше является классический эксперимент, в котором участвовали две женщины, красоту которых группа людей оценила как равную.

Затем исследователи добавили второе измерение - звук, т. е. имена. Одна женщина была названа Дженнифер, другая - Гертрудой. Как вы думаете, что произошло, когда задача выбора "королевы красоты" была поставлена перед второй группой респондентов?

Правильно. За Дженнифер проголосовало 158 человек^ за Гертруду - 39. Приносим свои извинения всем Гертрудам, мы хотели лишь продемонстрировать суть проблемы. Американцами старое немецкое женское имя Гертруда воспринимается как некое не очень приятное сочетание звуков, оказывающее негативное влияние на представления людей.

### **Сила красивого имени**

В книге "Позиционирование: битва за сознание" мы заявили: "Имя - это крючок, посредством которого торговая марка занимает свое место в иерархии товаров в сознании потенциальных клиентов".

Теперь мы знаем, почему. Видимо, мышление само по себе связано с манипулированием звуками где-то в глубинах человеческого сознания. Даже когда разум имеет дело с таким наглядным раздражителем, как печатные слова.

У. Шекспир бы не прав: если розу назвать по-другому, она не будет пахнуть так же сладко! Мы не только видим то, что хотим увидеть, но и ощущаем тот запах, который желаем обонять. Вот почему единственное важное решение, которое принимается в маркетинге духов, это выбор их названия.

Будут ли духи "Альфред" продаваться так же хорошо, как "Чарли"? Мы в этом сомневаемся. А Свиной остров в Карибском море никогда не привлек бы туристов, если бы его не переименовали в остров Парадиз. (Подробнее о красиво звучащих названиях см. гл. 15.)

"Язык и письмо, - утверждает знаменитый бельгийский лингвист Фердинанд де Сошшер, - это две различные системы знаков. Единственное предназначение второй - отображение первой". Переведем: печать - это вторичное средство передачи информации, существующее как олицетворение первичного средства - звука.

### **Выводы для рекламы**

Практические выводы имеют важнейшее значение для рекламной отрасли, ибо предполагают полную переориентацию с визуального плана на вербальный.

Мы отнюдь не стремимся принизить значение визуальных образов. Но ведущей силой должны оставаться слова, а картинки призваны их подкреплять. На практике же чаще всего происходит обратное.

Отсюда прежде всего следует такой вывод: основная масса коммерческого сообщения должна заключаться в печатных словах. Вычурные и непонятные слова только создают проблемы.

Во-вторых, заголовки должны хорошо звучать, а также хорошо выглядеть. Очень хорошо запоминаются рифмованные или ритмичные слова.

Наконец, изображения требуют очень быстрого пояснения, поскольку в противном случае они привлекают излишнее внимание читателей. "Остановить", людей для просмотра, но не для чтения - гарантия фиаско рекламного обращения.

В телевизионной рекламе коммерческое сообщение должно передаваться в форме устной речи. Что самое важное, никогда не позволяйте изображению и движению преобладать над звуком. Ибо когда зрители перестают слушать, никакой коммуникации не происходит.

Данный "фактор отвлечения" объясняет, почему столь многие рекламные ролики неправильно воспринимаются публикой. А также объясняет" почему так хорошо работает используемый Procter&Gamble подход, когда в рекламе показываются сценки из якобы "реальной жизни", когда действия героев рекламных роликов не отвлекают внимание зрителей от произносимых слов. Такие сюжеты не вызывают "дикого" зрительского восторга, люда их просто запоминают.

### **Потребители предпочитают слушать...**

В межличностных коммуникациях мы предпочитаем получать именно звуковую информацию, будь то личное общение или по телефону.

Поиск доказательств данного утверждения не представляет затруднений. В 1993 г. американцы совершили 522 млрд. телефонных звонков и отправили 92 млрд. писем. Следовательно, на одно письмо приходится шесть звонков по телефону.

Но и это еще не все. Любой домовладелец знает, что отправка почты первым классом обычно не означает ничего, кроме лишних счетов. По нашим оценкам, в расчете на одно письмо средний американец совершает 20 телефонных звонков.

Когда человек хочет получить истинное удовольствие, он, как правило, "обращается в слух". Сопоставьте, например, время, потраченное вами на прослушивание музыки, и время на просмотр картин и фотографий. Они не идут ни в какое сравнение. Слух побеждает, причем с большим отрывом.

### **...А рекламодатели – показывать**

Между рекламодателями и целью их творений, т. е. потенциальными клиентами, несомненно, существует громадное "несоответствие".

85 % всего времени контакта потенциальных клиентов со средствами массовой информации приходится на теле и радиопередачи (ориентированные на слушание), и всего лишь 15 % уделяется СМИ, ориентированным на зрение (газетам и журналам).

С другой стороны, 55 % рекламных средств направляется в СМИ, "успокаивающие" зрение (печатные), и только 45 % - в СМИ, "успокаивающие" слух (эфирные).

Вправе ли мы называть телевидение ориентированным на слух рекламоносителем?

Пожалуй, нет. Но исследования показывают, что в ком- (уникальной эффективности телевидения звук играет намного более важную, чем это признают большинство рекламодателей и их агентств, роль.

И последняя мысль, на этот раз снова о Конфуции. Все мы помним, что он сказал, но не как он выглядел; потому что [ТО сознание любит ушами. Но, как мы упоминали в гл. 3, сознание ненавидит путаницу", и очень жаль, что мы не слышали его правильно.

Потому что, еще раз: сознание любит ушами.



## **Глава15**

### **СЕКРЕТЫ ИМЕНИ**

Пятнадцать лет назад мы написали: "Единственное важнейшее маркетинговое решение, которое только можно принять, касается выбора имени для продукта".

Похоже, что мир наконец с нами согласился.

В буклете компании Johnson&Johnson говорится: "Название и торговые марки нашей компании, безусловно, являются нашими наиценнейшими активами".

По словам бывшего председателя совета директоров Quaker Oats: "Если бы наш бизнес необходимо было разделить, я взял бы себе марки, названия и репутацию, а вам оставил бы кирпичи и бетон - и я был бы абсолютно спокоен за свое будущее".

Бывший комиссар Бюро по патентам и торговым маркам США говорил, что марка "часто оказывается более ценным активом предприятия, чем все остальные его активы вместе взятые".

Опрос представителей 400 компаний показывает, что сегодня маркетологи выпускают на рынок больше марок, чем три года назад, используют для подкрепления имени больше приемов и находят свою работу все более и более сложной.

#### **Проблема № 1; доступность**

Проблемой номер один является доступность названий, ибо мы не справляемся с информационными перегрузками.

В Соединенных Штатах зарегистрировано около 1,6 млн. торговых марок. Всего лишь в одной сфере - в производстве и торговле косметикой - их 72 100 штук. А каждые четыре месяца к ним добавляется еще 1000 "косметических" имен. (Восемь новых марок в день; Всего в одной сфере. Всего в одной стране.)

В Европе существует около 3 млн. торговых марок. В прошлом году в мире в целом было зарегистрировано 500 тыс. новых названий.

В обычном словаре 100 тыс. статей. У нас просто физически заканчиваются подходящие для "имен" товаров слова.

#### **Девять на десяти марок недоступны**

Насколько трудно подобрать хорошее имя для товара? Несколько лет назад сектор промышленных продуктов компании Kimberly-Clark зарегистрировал за собой название "Brand X" ("Марка X>).

Насколько трудно найти название для компании? Исполнительный директор Nasdaq провел среди своих работников конкурс на новое имя для корпорации. Он получил 3400 предложений. Ни одно из них не было одобрено.

В этом нет ничего удивительного. Девять из десяти выбранных вами имен уже заняты.

Предположим, вы хотите подобрать название для какого-то простого продукта, например для обычного клея. Вы беседуете с сотрудниками отдела разработок, изучаете названия конкурентов, собираете нескольких одаренных личностей вместе и после мозговой атаки получаете список претендентов:

Benchmark, Bulldog, First Choice, Grand Slam, Intac, Laser Bond, Laser Loc, Powerhouse, Python, Rock Solid, Samson, Strong Arm, Terminator, Top Grip, Xtra.

Неплохо, а? Всего одна небольшая проблема. Все эти имена уже принадлежат другим товарам, зарегистрированы другими производителями.

### **Инициалы нельзя считать именем**

AIB BZW EG&G DSC EMC SCI UBS

Названия, состоящие из одних инициалов, отнюдь не являются достойными именами. С точки зрения позиционирования это прямой (и безвозвратный) путь в забвение - "ловушка без имени", как мы называли ее в книге "Позиционирование: битва за сознание".

Представьте кому-нибудь как "Б. Дж.", и ваш новый друг тут же начнет переводить ваши инициалы во что-то значимое. ("Может быть, его зовут Бобби Джо. А может, Билли Джек. Или...") В это время сам "Б. Дж." что-то говорит, но никто его не слушает.

То же самое можно сказать о названиях компаний и продуктов. "Доброе утро, я из Эйч-Эс-Би-Си Холдинге, и я бы хотел..." Секундочку? Какого-какого холдинга?

Что такое Эйч-Эс-Би-Си? "Это ничего не значащая аббревиатура", - говорит Альберт Маасланд из лондонской финансовой компании под названием HSBC Holdings PLC. (Прекрасно. Мы так гордимся своей фирмой: ее имя ничего не значит!)

Вот вам простейший тест. Ниже приводятся несколько "пар" названий, компаний, взятых прямо из списка ^Fortune 500". Это крупнейшие промышленные корпорации Америки, включенные в самый известный в мире список лучших. Вы должны их знать, не так ли?

"Пары" - это названия двух компаний, стоящих в "Fortune 500" рядом: одно выше. Другое ниже. Какая часть каждой из пар вам лучше известна? Акции какой из них вы бы хотели иметь в своем портфеле? (Только честно.)

Bethlehem Steel или VF?

Hershey Foods или AMP?

Dow Jones или USG?

Maxus Energy или EMC?

Interlake или NCH7

Названия, состоящие из обычных или даже придуманных слов, запоминаются где-то на 40 % лучше, чем эти алфавитные россыпи. Они, быть может, и выглядят красиво, но никак не годятся как название компании. (Если только вы не прячетесь от кого-то, потому что имя без имени воспринимается как эквивалент маскировки для корпораций.)

За одним исключением. Внутри самой компании стенографическое сокращение названия действительно может быть уместным. Так проще для работников. Так что если в стенах InterMetro Industries Corp. вы скажете: "Давайте, бросим на это дело всех сотрудников IMIC^, вас поймут.

Но и при этом не помешает думать наперёд. & Новом Орлеане объединились две больницы: Southern Baptist Hospital и Mercy Hospital. Тут же разгорелись дебаты по поводу нового, единого названия: какое слово в нем должно стоять первым -- Baptist или Mercy? Надеемся, что они подумают о своей аббревиатуре. Как бы вы хотели называться: BM или MB?

### **Свежие мысли**

Три четверти всех компаний говорят; в сравнении с тем что было пять лет назад, найти новое имя стало намного труднее.

За годы нашей работы мы имели дело с сотнями подбиравших хорошее имя или название компаний. Такое, которое врезалось бы в память. Такое, с которым можно было бы начать репозиционирование.

Вот несколько мыслей о том, как назвать своего "ребенка".

### **Имя и выгоды**

Лучшие названия напрямую связаны с выгодами продукта или торговым предложением. Когда вы соединяете имя и выгоду, процесс позиционирования будет происходить всякий раз, когда кто-то увидит или услышит ваше название.

Через какое-то время ваши имя и позиция станут практически синонимами. Одна из категорий в сознании потребителей будет принадлежать только вам.

\*DieHard\* - мощная, долгоживущая батарейка. (Слово было взято прямо из словаря задолго до того, как вышел одноименный фильм с Брюсом Уиллисом.)

"L,Eggs" - носки и чулки. Windex - средство для мытья стекол. \*In<witive Care" - лосьон для кожи. Head и Shoulders - шампунь для волос.

Вы уверены, что все подходящие слова в вашей категории уже использованы? Продолжайте поиск. Ищите синонимы в разговорном языке, в сленге. The Whole Enchilada - сеть мексиканских ресторанов. No Sweats - успешный новый спортивный дезодорант от Revlon.

Убедитесь, что имя приятно для слуха.

А не только для глаз.

Сознание постоянно "переводит" напечатанный текст в звуки (см. гл. 14). Вполне возможно, что вслух ваше имя будут произносить чаще, чем читать.

Слово "Caress" (англ. "ласка") звучит с такой же шелковистой мягкостью, какой обладает одноименное мыло.

NutraSweet - сладко даже для ушей. Плюс привязка к основной идее и, как следствие, простота запоминания.

UNUM - название крупной страховой компании - режет слух, его просто неприятно произносить. Остерегайтесь слов, которые звучат, как свиное хрюканье. А ведь раньше у нее было прекраснейшее имя - стоп Mutual.

Фильм 1994 г. The Shawshank Redemption ("Побег из Шоушенка") был восхвален критиками как самая духовная тюремная драма. Он получил несколько призов Американской академии киноискусства. В нем снимались Тим Роббинс и Морган Фирман. И тем не менее фильм провалился из-за безобразного имени: на его создание было затрачено \$27 млн, а собрал он только \$18 млн.

На это президент Castle Rock Pictures решительно отвечает, что "Побег из Шоушенка" занял более высокое место в чартах, чем некоторые другие киношедевры.

А вот что думает по этому поводу Мартин Шафер, также из Castle Rock Pictures: "Мы считали, что фильм достаточно хорош, чтобы преодолеть все негативные моменты. Но привлечь публику в кинотеатры мы не смогли".

Видимо, он был все же недостаточно хорош, чтобы преодолеть эффект провального названия. Ум перевел эти неуклюжие слова в зловещие звуки. И, приходя в кинотеатр, зрители выбирали другие залы.

### **Имя должно легко запоминаться**

Многократное повторение звука способствует его запоминанию.

Поэтому старайтесь одновременно и создавать имя, и строить вокруг него рекламную тему. Вот несколько знаменитых примеров объединения позиции и названия:

Roach Motel. Тараканы приезжают, а уезжать не хотят.

Master Glue. Мастерски склеивает в два раза больше разных материалов, чем обычный супер-клей.

Fink Used Cars. В Fink шагнуть - как глазом моргнуть. (Чрезвычайноуспешный автомобильный дилер из штата Огайо.)

### **Выбирая имя - старайтесь**

Любой обладающий компьютером болван может изобрести имя вроде Anadem или Zylog. Как подметил однажды знаменитый театральный критик: "Так не пишут. Так печатают".

Роскошь ничего не значащего имени можно позволить себе только тогда, когда собираешься выпустить совершенно новый продукт, который точно захотят приобрести миллионы людей.

Джордж Истман сказал, что остановился на придуманном имени Kodak по целому ряду причин. Оно короткое, необычное, энергичное. "Буква "К", - говорит он, - моя любимая. Она сильная и острая".

Новые слова и выражения называются неологизмами. А в мире, где торговые марки плодятся совершенно безумными темпами и в словарях заканчиваются слова, от неологизмов, очевидно, никуда не денешься.

Но, как поправляет меня мой партнер Стив Ривкин, вполне возможно придумать такое слово, которое будет иметь смысл, оказывать воздействие, будет доступным и вместе с тем начнет процесс репозиционирования.

International Multifoods - живое смешение слов.

Нитапа, Compaq, Acura - измененные формы легкоузнаваемых слов.

Также как и Truete, первые новые духи от Tiffany & Co. за последние десять лет.

Обезболивающее "Aleve" - более сложная форма изменения слова.

В Mitsubishi (японская компания, символ которой - три ромбика-бриллианта, по-английски "diamonds") знали, что многие путешественники признают испанское слово "Diamante\*" хорошим названием для их новой роскошной модели.

В английском языке все эти слова являются неологизмами. Причем намного лучшими, чем бессмысленные наборы звуков вроде Amirage или Zixorun

### **Посмотрите, не продается ли имя**

Компания Coors приобрела лицензию на название своего дорогого сорта пива Irish Red у одной давно простаивающей пивоварни.

Yves St. Laurent прикупила название одних из самых популярных своих духов "Opium" у двух престарелых парфюмеров всего за \$ 200. Позже компания заплатила миллион долларов за право использовать имя Champagne. (На данный момент оно омологировано и зарегистрировано в 70 странах.)

Один банк заплатил \$10 тыс. за то, чтобы выкупить у другого банка название прекратившей свое существование службы по денежным операциям.

Компания из списка Fortune 100 приобрела права на название компьютерной программы автоматизации у своего японского конкурента. Неделя звонков и факсов - и дело было улажено.

Так что если желанное имя уже принадлежит кому-то другому, Добивайтесь его. Неважно, что имя не используется или используется, но мало. Имена - это собственность, их можно покупать и продавать, как недвижимость.

Несколько лет назад House of Seagram впервые Продал права на торговую марку, и причем недорого. По словам директора по маркетингу, Seagram было настолько трудно подобрать подходящее имя, что компания купила торговую

марку, при этом с нею обошлись весьма любезно. Поэтому она ответила тем же.

Вот несколько правил "уличного движения" для тех, кто собирается отправиться в поход за уже существующим названием:

1. Вступая в контакт, вы ничего не теряете. Помните это, когда начальство говорит: "Что-о-о вы хотите сделать?"

2 Пусть предложение сделает посредник. Лучше всего, если это будет независимый юрист, специализирующийся на торговых марках. Такого всегда можно найти рядом с целью.

3. Прикиньте сумму денег, которую вы готовы заплатить. Если такие сделки заключаются, то заключаются они обычно быстро. Сколько стоит эта марка для вас? Помните, что у нее уже есть владелец и, возможно, защитник.

4. Удостоверьтесь, что ^передача прав" происходит так, как вам нужно. Не покупаете ли вы права на использование марки только на территории США и Канады? Остаются ли какие-то права у бывшего владельца?

### Подумайте и о других языках

Глобализация продолжается, так что лучше подобрать такое имя, использовать которое можно на разных языках. Доказательств тому масса.

General Motors назвала новую модель Chevrolet Beretta, не получив разрешения у итальянской оружейной фирмы. Улаживание этого дела обошлось СМв \$500 тыс.

Компания Estee Lauder намеревалась экспортировать в Германию косметику марки Country Mist, но местные менеджеры подсказали, что в немецком языке слово mist означает "навоз". (Поэтому в Германии эта косметика продается под именем Countr Moist.)

Наверное, кто-то из читателей уже думает: "Это не про нас. Мы дальше своих берегов никогда не уйдем". Но что будет, когда новый босс решит зарегистрировать вашу марку за рубежом? Что будет, если ваше подразделение продадут?

С "импортными" именами случаются те же казусы. Как вы думаете, найдут ли в Америке своих покупателей японские сухие сливки под названием "Сгеар" (от англ. •"сгеар" - дурак, ничтожество и •"стар" - дерьмо)? Или скандинавская жидкость для размораживания автомобильных замков Super Piss? Или швейцарско-германский шоколад под названием "Zit"?

Дабы ваша марка не вошла за границы в позорный штопор, убедитесь, что она соответствует следующим требованиям:

1. Приемлемость. Ваше название должен оценить коренной житель той страны, в которую вы отправляетесь, или человек, в совершенстве владеющий ее языком. Считает ли он или она название в целом приемлемым?

2. Существующее значение. Имеет ли ваше название схожее или отличное значение, кроме того, что вы сами имеете в виду?
3. Переносный смысла. С чем можно спутать ваше название?
4. Удобопроизносимость. Легко ли произносится ваше название? (Одна из главных проблем японцев, например.)

### **Универсальная истина**

Придумывание названий и имен - один из самых универсальных аспектов бизнеса.

В конце концов можно не давать рекламу, не заниматься продвижением, упаковкой, продажей или развитием у персонала чувствительности к покупателю. Можно даже не (вылетело из головы...) позиционироваться.

Но если у вас есть компания, подразделение, товар или услуга, вы должны как-то назвать своего "ребенка".

Так почему бы не подобрать имя, которое будет работать на вас 24 часа в сутки? Имя, которое действительно начнет процесс перепозиционирования.

В Библии (Притчи Соломона, 22:1) сказано: "Доброе имя лучше большого богатства".

Кто знает? Найдите хорошее имя - и получите двойное благословение.

## **Глава 16**

### **ЧТОДЕЛАТЬ**

### **С НЕУДАЧНЫМ ИМЕНЕМ?**

Иногда бывает так, что по той или иной причине оказываешься один на один с нигде не годным именем. (Например, получаешь права на распространение импортного йогурта под названием Mukk Yogurt или прохладительного напитка Rosari Sweat.)

Или название компании не подходит для нового бизнеса. (Как Xerox Computers.)

Это самые распространенные и самые трудные проблемы, и их необходимо так или иначе решать. Хотя лишь немногие компании когда-либо считали свое название плохим. И редко когда встретишь человека, способного поставить этот вопрос в повестку дня заседания совета директоров.

Но если вы твердо намерены преодолеть проблемы - знайте, что в ваших силах поладить и с плохим именем.

### **Замена**

Вариант номер один: набраться мужества, твердым шагом зайти в кабинет директора и сказать ему или ей, что настало время отделаться от имени, которое не позволяет вам идти вперед.

Ваши аргументы могут звучать примерно так: "Да, старое имя нельзя назвать плохим. Но он удерживает нас в прошлом, которое осталось далеко позади. Да, старое имя чего-то стоит. Но недостаточно много, чтобы по нему скучать. Да, несколько покупателей поначалу нас не поймут. Но вот как мы им все объясним".

Название Harlem Savings Bank of New York не давало банку расширяться, выйти за пределы Гарлема и соответствующей клиентуры.

Краеугольным камнем стратегии менеджмента стало изменение имени на Apple Bank. Оно разрывало старые ассоциации с Гарлемом. И устанавливало новые, дружеские и благотворные, с прозвищем Нью-Йорка - Большим Яблоком.

### **Воскресить**

Как мы узнали из гл. 5, всегда можно вернуться к старому известному имени.

House&Garden ("Дом и сад") был ведущим журналом по отделке и украшению для нескольких поколений. Его название не было центром Вселенной, но это было крепкое, понятное, значимое название.

В 1987 г. в попытке привлечь более молодых читателей журнал переименовали в HG. Вот так вдруг имя с 85-летним стажем сменилось на модный набор инициалов (имя без имени).

Результаты были катастрофические. Пошло массовое аннулирование подписок, и журнал зашатался. В 1993 г. Ж; был закрыт.

И вот теперь из издательства Conde Nast Publications приходят сведения, что они собираются воскресить журнал и повторно представить его поколению, которое еще только открывает для себя тайны украшения домов и ухода за "адам. Ориентированный на поколение' тридцатилетних, которые только что приобрели - "большой дом, где они будут растить своих детей", - говорит президент CondeNast.

Название нового/старого журнала – House&Garden.

Мораль: когда вы что-то не так сделали, умейте признать свою ошибку и вернуть все вспять.

#### **Создание субмарки**

Еще один вариант заключается в создании субмарок; Спуститесь в подвал и взгляните на пылесос Dustbuster. Что вы видите? Большими буквами написано: Dustbuster. А ниже мелкими: Black & Decker.

Продукт называется DustbySter. Black & Decker - производитель, тот, кто разработал и произвел ваш пылесос на свет.



Это и есть создание субмарок. Название фирмы-родителя фигурирует, но где-то в титрах. А на первом месте значится любимое дитя. -

Создавая субмарки, вы убиваете сразу двух зайцев. Во-первых, довольно руководство компании, потому что гордое имя Black Of Decker по-прежнему стоит на каждом пылесосе. Во-вторых, вы не отталкиваете потребителя, потому что потенциально непонятное имя ("Какое отношение имеет производитель электроинструмента к мини пылесосам?") переведено во второй разряд.

Мотели Courtyard Inn и Residence Inn принадлежат Marriott. Владелец один, количество звездочек несравнимо разное.

При работе с субмарками происходят две вещи.

Первое: у нового имени более четкий путь в умы потребителей. Второе: вы избегаете путаницы, возникающей при названии нового товара или услуги старым именем, которое уже ассоциируется с чем-то иным.

### **Имена-ширмы**

Одной из групп, которые признают всю важность названий, являются господа из правой части политического спектра.

Понимая, что страшное название типа "Ку-клукс-клан" не очень хорошо подходит для связей с общественностью, современные лидеры толпы скрываются под очень культурными и безобидными именами.

Вот отрывок из статьи в "The Wall Street Journals" на эту тему:

Ассоциация за сохранение истории (фанатичный борец с группами по защите прав граждан), Институт исторических исследований (издатель статей, отрицающих геноцид евреев) или Совет консервативных граждан (издатель многих секретных историй, в которых замешано правительство).

Мораль: Будьте осторожны. Нельзя судить о группе по ее имени.

### **История с Isuzu**

Самая интересная и поучительная современная история с названием произошла с Isuzu Motors Ltd. Сaga об Isuzu началась в 1976 г., когда компания Buick решила заменить свои немецкие "Opel" на японские.

Немецкая марка переживала не лучшие времена, поэтому в Buick решили, что в иенах их бизнес пойдет лучше.

С предложением о производстве новых японских Opel американцы обратилась к Isuzu - компании, частично принадлежащей родителям самой Buick (в 1971 г. GM приобрела 34 % акций Isuzu)

Как отличить японский Opel от немецкого? На этот вопрос и должна была ответить Buick. Было решено добавить к имени собственному название производителя. Новые японские машины должны были называться Opel-Isuzu.

Плохое имя. Плохая идея. За последующие годы впустую были потрачены миллионы долларов, но автомобили Isuzu продавались с громким "скрипом".

По-японски Isuzu означает "пятьдесят колокольчиков". Представьте себе мысленно этот звук - приятный, да? Увы, в английском языке Isuzu звучит далеко не так красиво. Для американцев Isuzu ассоциируется скорее с социальной болезнью, нежели с автомобилем.

### **Как поживает ваша старая Isuzu?**

"Проблемы с названием никогда не исчезают. Они даже не теряют силу". История с Isuzu еще раз подтвердила эту старую истину.

Первый признак проблемы с названием обнаружился в рекламе, которую подготовило рекламное агентство компании Buick. В ней имя просто высмеивалось: "Что делают Isuzu?" - спрашивало одно объявление. "Как поживает ваша старая Isuzu?" - интересовалось другое.

Дилеры Buick отчего-то были не в восторге: "Название Isuzu звучит беспокойно и непонятно".

Волновала ли эта проблема руководство Buick? Конечно, нет. Их волновала проблема поставок. В первый год производства на американский рынок должно было быть поставлено 24 тыс. автомобилей Isuzu, причем список дилеров, которым они предназначались, состоял из менее чем 800 компаний.

"К сожалению, у нас слишком мало новых Isuzu", - гласил заголовок одного объяснявшего эту щекотливую ситуацию рекламного объявления.

Уверенность возрастала. "Доллар за долларом, автомобили под маркой "Opel=Isuzu" продаются лучше, чем немецкий "Opel", - говорилось в официальном заявлении компании.

Газета Automotive News придерживалась иного мнения. В номере от 31 мая 1976 г. говорилось, что "японский импорт Buick, похоже, намертво прирос к полу шоу-ру-мов".

Из запланированных 24 тыс. автомобилей в течение первого года дилерам удалось продать менее 8 тыс. Opel=Isuzu.

Сравнения ради, в 1995 г. Buick продала 39 730 автомобилей марки "Opel".

Руководство компании наконец-то осознало, что их старая Isuzu находится при смерти. Поэтому было сделано то, что необходимо было сделать в самом начале: избавиться от этого имени.

"Правда ли то, что говорят об "Opel"? - вопрошала реклама год спустя. При таком заголовке читатель мог подумать, что ниже будет заявлено: "Мы отказались от названия "Isuzu", Но нет, упоминать это несчастное слово никто больше не хотел.

Дела пошли на лад. В 1977 г. было продано 29 067 японских \*Opel, в 1978 г. продажи сократились до 19 222 штук. А в эти же годы рынок импортных автомобилей в США процветал: Toyota, Datsun и Honda вместе реализовали в 1978 г. много более миллиона машин.

### **Isuzu начинает действовать самостоятельно**

К концу десятилетия Isuzu решила, что "дело помощи утопающим - дело рук самих утопающих". Поэтому компания основала American Isuzu Motors Inc. и обратилась к услугам модного рекламного агентства под руководством Джерри Делла Фемина, автора - судьба! - книги –from Those Wonderful Folks Who Gave You Pearl Harbor" ("От тех замечательных парней, что отдали вам Пирл-Харбор").

Рекламный бюджет первого года равнялся \$10 млн; в тот же год планировалось продать 35 тыс. автомобилей. Бюджет был исполнен с легкостью, а вот с планом продаж промахнулись на целую милю.

В чем заключалась рекламная идея? В проблеме С именем, естественно, ""Isuzu". Современный автомобиль со старым названием".

Как вы, должно быть, догадываетесь, современный автомобиль со старым названием не смог покорить американский рынок. Вместо 35 000 автомобилей American Isuzu Motors в 1981 г. реализовала всего 17 805 штук.

Так, ни шатко ни валко, дела продажи осуществлялись до 1985 г., когда, дабы сдвинуться с "печально низкого" уровня осведомленности об Isuzu, было принято решение об увеличении рекламного бюджета до \$ 22 млн.

Рекламная кампания основывалась на 69-летней истории автопроизводителя. Основная идея звучала так: "Первые производители автомобилей в Японии". В одном из заголовков утверждалось: "Мы научим Nissan, Hondo и Toyota уважать старших".

В тот год Isuzu Продала 26 953 автомобиля, а "молодые" - 1 561 832, т. е соотношение составило 58:1. С уважением к старшим.

### **Появление Джо Исузу**

В середине 1986 г. в Isuzu наконец поняли, в чем причина их несчастий с "печально низкой" осведомленностью об имени. В новом рекламном ролике стоящий перед автомобилем Isuzu актер Дэвид Лейжер, улыбаясь, сообщал телезрителям, что такую машину можно приобрести всего за \$9.

Так появился обманщик Джо Исузу.

Творческая интеллигенция пришла в дикий восторг, обрушив на создателей Джо Исузу "золотой дождь" из наград и премий различных рекламных конкурсов, включая "Золотого льва" Международного фестиваля рекламных фильмов 1987 г. в Каннах.

Но все было напрасно. Несмотря на шумиху, продажи автомобилей Isuzu полетели вниз. В начале 1990-х компания столкнулась с гигантскими убытками.

### **Решение - в субмарке**

У Isuzu проблема с названием. Избавиться от нее - весьма непросто. Это как в той истории про трех парней. "У меня "Хонда"", - говорит один, "А у меня "Тойота"", - говорит другой. "У меня тоже японский автомобиль", - говорит третий.

Кто признается, что ездит на "isuzu"? Имя плохо звучит. Был такой американский автомобиль - Edsel. Названия обоих звучат никуда не годно, а в такой сфере, как персональный автомобиль, товарам с плохими названиями делать нечего.

Но в конце концов Isuzu нашла решение. Грузовики и полноприводные автомобили - совсем другое дело. Логика подсказывает, что грубое имя не сильно повредит их продажам, Особенно, когда есть вторая субмарка, такая как "Trooper". Поняв это, компания отказалась от производства легковушек и направила все ресурсы на модели "Trooper" и Rodeo.

Теперь это великие имена, которыми гордится любой владелец. ("У меня Trooper", а не "У меня Isuzu"\*.)

Проблема с названием была решена, и бизнес налачился настолько, что за продукцией Isuzu выстраиваются очереди.

Никогда не следует недооценивать значение хорошего имени. Оно может вам помочь - и уж точно оно способно убить вас.

## **Глава 17**

### **ПОИСК НАЗВАНИЯ ДЛЯ КАТЕГОРИИ**

Вы будете удивлены, но в течение многих лет весьма приличную часть нашего рабочего времени мы посвящали тому, чтобы понять, что же пытается продать та или иная -компания. Иными словами, пытались подобрать название для товарной категории.

Описать свой товар непросто - данное утверждение справедливо и для крупной, и для небольшой фирмы, особенно если речь идет о новой категории и новой технологии.

Нередко приходится использовать непонятные никому, кроме работников компании, слова и специальные термины, а само описание составляется из уже готовых "кирпичиков".

Позиционирование товара в сознании потребителей должно начинаться с представления самого продукта. Мы распределяем информацию и храним ее по категориям. Поэтому если вы предлагаете своему будущему покупателю непонятную категорию, ваши шансы укрепиться у него в памяти устремляются к нулю.

#### **Что такое PDA?**

Вот с какими проблемами столкнулась Apple при выводе на рынок своего продукта под названием -Newton, который в самой компании называли не иначе как PDA.

Как компания .ответила на важнейший для позиционирования вопрос: что мы продаем?

Первое рекламное объявление спрашивало "Что такое "Newton"? Телевизионные ролики продолжали: "Что такое "Newton"? Где этот "Newton"? Кто такой "Newton"?\*

К сожалению, Apple не смогла дать понятные большинству пользователей ответы. PDA, или персональный цифровой секретарь, не является категорией. Равно как никто и не питает надежды, что он станет категорией.

Компании не создают товарные категории. Это делают пользователи. И пока что они не превратили PDAB категорию. Производитель не имеет возможности форсировать события. Покупатели либо будут использовать предложенные вами слова, либо не будут. И если они их не используют, вы должны выбросить белый флаги придумать новое название для категории.

#### **Анализ того, что имеем**

В подобной ситуации первым шагом становится четкое и ясное изложение простыми словами того, что вы имеете, чтобы покупатель или пользователь мог их понять и повторить.

Например, продукт Newton Message Pad представляет собой три вещи: компьютер, коммуникатор и электронный органайзер. Тройственная природа продукта осложняет выбор единой позиции.

Компании часто сталкиваются с подобными проблемами, поскольку стремятся подобрать такое описание, которое включало бы в себя все без исключения функции продукта. И чем сложнее становится описание, тем труднее простому человеку решить, на какой из "полочек" своего сознания он "поместит" предлагаемый продукт.

### **Жертвоприношения**

Успешное позиционирование Newton требует принесения жертвы. (По сути, любая эффективная стратегия связана с определенными жертвами.) Это не значит, что Apple должна пожертвовать некими функциями товара. Необходимо изменить не продукт, а его позиционирование. Но на какой функции товара следовало бы сделать акцент?

Только не на функции компьютера. Если бы "Afeatfon" позиционировался как компьютер с перьевым вводом, это стало бы шагом назад. Люди пожилого возраста, возможно, и увидят в этом преимущество, но только не молодежь. Большинство молодых людей предпочитают "перу" или "стилю" стук по клавиатуре.

И не на коммуникационной функции. (Где вы тут видите телефон?) Более того, выполнение функции факсимильного аппарата возможно только тогда, когда под нее будет создана соответствующая инфраструктура.

Получается, что единственной жизнеспособной функцией Newton, вокруг которой можно строить позиционирование, остается функция органайзера. Что интересно, если спросить владельцев Newton о том, как они используют устройство, вы получите ответ: "Преимущественно как органайзер".

При этом они полностью удовлетворены тем, так Newton ее выполняет.

### **Создайте себе врага**

У каждой маркетинговой программы должен быть враг. Newton, будучи \*PDA\*, врагов не имел. Равно как не пользовался и успехом на рынке. Но как "органайзер" он сразу приобретал конкурентов, и в первую очередь Wizard производства компании Sharp.

Рынок электронных органайзеров поистине огромен. В 1994 г. было продано более 10 млн таких устройств (сравните: при этом было реализовано всего 120 тыс. персональных цифровых секретарей). На долю компании Sharp пришлось 60 % всех органайзеров.

## **Сегментирование категории**

Часто наилучшим выходом оказывается создание не новой категории, а дополнительного сегмента уже существующей - простейший и наиболее быстрый способ проложить тропинку к сознанию потребителей. (Tandem разыграла аналогичную партию с "безотказными компьютерами", а Orville Redenbacher - с "попкорном для гурманов\*.)

Предстоящий Apple путь очевиден: необходимо репозиционировать Newton как наиболее функциональный органайзер". В "Маркетинговых войнах" мы определили такую операцию как "фланговую атаку в высшем секторе рынка".

И действительно высокая цена на Newton только подкрепляла бы ее. По сути дела, был бы создан новый дорогой сегмент в существующей категории. Как это удалось Montblanc в категории перьевых авторучек, Rolex в категории наручных часов и Mercedes-Benz в категории автомобилей.

Кроме того, возможность писать заметки, а не набирать их на этих примитивных клавиатурах, определенно говорит в пользу того, что Newton далеко ушел от традиционных органайзеров.

## **Исповедуйтесь в грехах**

Если по стечению обстоятельств вам необходимо исправить принятое при выпуске нового продукта неверное решение проблемы категории, сделайте это максимально честно и искренне. Признайте, что ваш продукт оказался чем-то отличным от того, что вы планировали. И тогда ваши потенциальные покупатели более позитивно примут предложенную стратегию репозиционирования.

Apple вызвала бы огромный интерес потребителей, запустив рекламу с примерно такими словами: "Мы случайно превратили "Wizard" в устаревшую модель".

Такой ход позволит продать намного больше "секретарей", чем вопрос "Что такое "Newton"?"

## **Негативное типовое имя**

Но действовать нужно очень осторожно, чтобы у вас "на руках" не оказалось негативное типовое имя.

В беспокойном мире телевизионных услуг используется такая форма обслуживания, как "Многоточечная микроволновая система трансляции", или сокращенно ММСТ. Я не буду вдаваться в детали технологии, скажу только, что телесигнал с передатчика поступает непосредственно на вашу домашнюю

---

\* См. Райе Эл, ТраутДжек. Маркетинговые войны. - СПб.: ЗАО Издательство "Питер", 2000.

антенну, что позволяет транслировать передачи всех ведущих кабельных каналов. Ее основное преимущество - превосходное качество изображения в отсутствие каких-либо кабелей между домами.

Но из-за длинного названия услуга получила известность как "беспроводный кабель". Для многих слово "беспроводный\*" означает "удобный", а не "лучший". (Обычные телефоны работают лучше, чем беспроводные.) Поэтому неожиданно все начинают считать вас "кабельным телевидением для бедных", т. е. недостаточно качественным.

Негативное имя может приклеиться намертво, и пока его не сменят на новое, рассчитывать на долгосрочный успех не стоит.

### **Как придумать новое типовое имя**

Если вы столкнулись с этой нелегкой задачей (необходимостью придумать новое имя, которое должно стать типовым), вы должны начать с простого анализа работы продукта, а потом попытаться воспользоваться связанными с ней словами. Когда появился первый автомобиль, его окрестили "безлошадным экипажем". (Простое описание того, как он работает.) "Кабельное телевидение" точь-в-точь описывает то, как работает система ММСТ.

Продукт, о котором мы говорим, посылает волны видеосигналов на маленькую домашнюю антенну. Поэтому очевидным для него будет название "видеоволновое телевидение", или ВТВ. Оно звучит гораздо лучше, чем ММСТ или "беспроводный кабель", тем более что сама компания называется Videotron. Суть ясна? "Видеоволновое телевидение" от "Видеотрон" - лаконично и запоминается (см. гл. 15, в которой мы обсуждали проблему имен).

P.S. Если в вашем районе будут предлагать такую услугу - соглашайтесь. Интересная штука.

### **Чем крупнее бизнес, тем лучше**

Если вы даете определение своему бизнесу, используйте самые "объемистые" выражения (чтобы представить его наиболее впечатляющим образом). Если вы собираетесь заявить о своей идее, говорите о ней не иначе как о "сногшибательной" значительной, грандиозной.

Вот такая история произошла в компании Silicon Graphics, с которой автору довелось сотрудничать несколько лет назад. Как это часто бывает, перед менеджментом встала проблема определения своего бизнеса. В компании было изобретено то, что сами сотрудники называли "3D компьютером". Работа была не из простых, требовала использования самых современных компьютерных чипов для обработки не цифр или слов, а изображений. Кроме того, был найден способ движения изображения, так что на экране появлялось некое подобие реальности. Все это достигалось за счет уникальной технологии, или



"геометрического движка", который производит самые сложные математические вычисления.

Кроме того, необходимо было разработать программные средства, которые позволили бы создавать трехмерные приложения. Первыми, кто начал активно их использовать, были голливудские киностудии, создававшие на оборудовании Silicon Graphics многие из своих впечатляющих визуальных эффектов. Кроме Голливуда "силиконами" пользовались научные лаборатории, специализировавшиеся на моделировании реальных событий (обучающие тренажеры, имитация аварий и т. д.). Инженеры создавали новые продукты.

Бизнес-идея была грандиозной; Можно ли было предложить нечто большее?

### **Компания "графических вычислений"**

Интересно, что когда мы анализировали положение дел в Silicon Graphics, мы обнаружили, что ее уникальная технология позволяет работать с изображениями в цвете, движении, трех измерениях и реальном масштабе времени. Говоря самыми "объемистыми" словами, бизнес компании состоял в графических вычислениях. Silicon Graphics была пионером в области работы с изображениями (как когда-то разработчики текстовых процессоров в области печатных работ).

Поскольку цены на продукцию компании постоянно снижались, мы предполагали, что она будет предлагать самые разнообразные программные приложения, которые найдут применение в издательском деле, дизайне, производственной сфере, мультимедиа (в данный момент компания работает над "видео по требованию", которое может превратиться в основное направление приложения графических вычислений).

С таким определением термин "3D компьютер" становился их символом, а "графические вычисления" - широким полем деятельности, или бизнесом. Сегодня Silicon Graphics несомненно является гораздо более влиятельной компанией, чем она была на "заре трехмерности".

### **Компания "ПО для управления контактами"**

Пожалуй, самая интересная история с поиском названия для категории произошла с компанией Conductor Software. В 1988 г. к нам обратился Пат Салливан, исполнительный директор компании, специализирующейся на разработке программного обеспечения (ПО) не для проводников и кондукторов, а для продавцов.

Предлагаемый компанией продукт назывался "АСТ", поскольку они считали, что продают "товар, способствующий повышению деловой АКТИВНОСТИ". Ее конкурентом являлась компания Lotus, продвигавшая свой "РІМ" - "персональный информационный менеджер".

Точно компания не знала, какого типа информацию она продает. А продавали они немного: менее чем на миллион долларов в год.

Как выяснилось, на самом деле компания предлагала программное обеспечение, позволявшее продавцам поддерживать, координировать и контролировать свои многочисленные деловые контакты. Итак, она была компанией-лидером в сфере ПО для управления контактами".

### **Изменение названия**

Осознав, что же продает компания, ее менеджмент получил "точку опоры". Conductor Software превратилась в Contact Software International и начала подготовку к покорению рынка.

Были установлены контакты с крупными производителями портативных компьютеров, что позволило Contact Software войти в число лидеров по продажам ПО для ноутбуков, которыми пользуются большинство Продавцов.

К 1993 г. объем продаж ПО компании возрос до \$ 20 млн. Дела шли настолько успешно, что Пат Салливан и его совладельцы продали свою фирму за \$ 47 млн.

Неплохо для компании, которая пять лет назад не знала даже, что собственно она продает.

## **Глава 18**

### **СПОСОБНОСТЬ ИССЛЕДОВАНИЙ ВВОДИТЬ В ЗАБЛУЖДЕНИЕ**

Вы случайно никогда не задавались вопросом: "Верю ли я в исследования?"

Правильным ответом может быть и "да", и "нет".

Мы верим в определенные типы исследований. Мы также верим, что цифры не оказывают на нас гипнотического влияния, что покупатели никогда не отвечают на все вопросы и что если чему-то вообще и стоит доверять, так это собственным инстинктам. Чтобы помочь нам разобраться во всех этих "верю"/"не верю", мы вернемся к аналогиям, которые использовались в нашей книге "Маркетинговые войны".

Параллелям между боевыми действиями и маркетингом несть числа.

В бизнесе полем боя является рынок, врагом - конкуренты, цель войны - сознание потребителей, оружие - средства информации.

### **Исследование как "разведка"**

А сбор разведданных известен как "исследование". Опытные военачальники весьма осторожно относятся к отчетам своей разведки. (И правильно делают.) Аналогичным образом поступают и многие маркетологи.

Герой "маркетинговых войн", знаменитый военный историк Карл фон Клаузевиц, говорил об этом так: "Значительная часть собранной во время войны информации противоречива, еще большая часть является ложной, а наибольшая носит двойственный характер". Без информации плохо, а с ней - еще хуже. Но, несмотря на присущую разведке способность вводить в заблуждение, подобная деятельность приобретает все большие масштабы. Такие компании, как GM, Kodak и Motorola, уже имеют формальные разведывательные отделения. В других фирмах "бизнес-разведка" и "анализ конкурентов" - одни из важнейших элементов стратегического планирования. Расходы 50 ведущих исследовательских организаций США составляют около \$ 4,1 млрд в год, причем 38 % этой суммы поступают из-за рубежа.

Разведывательная активность растет прямо пропорционально усилению конкуренции.

### **Основной парадокс**

Возможно, "корень" данных процессов - основной парадокс человеческого поведения. Чем более непредсказуемым становится мир, тем больше мы строим прогнозов и полагаемся на них, стремясь определить, что нам следует делать.

Прошло то время, когда компании разрабатывали стратегии так, как будто у них нет конкурентов. Канули в Лету специалисты по стратегическому планированию, игравшие цифрами и молившиеся на количественные модели, ^ но игнорировавшие тех, кто был готов утащить "кусочек хлеба" прямо у них из-под носа. (Когда в начале 1990-х гг. прекратился рост многих рынков и произошла эскалация конкурентной борьбы, все грандиозные стратегии того времени перестали стоять и бумаги, на которой они были отпечатаны.

Что должна делать фирма? Как лучше всего воспользоваться разведкой и принять разумные стратегические решения?

Вот несколько советов.

### **Изучай конкурентов своих**

Как вы думаете, кто первым заплатил \$ 1950 за 200-страничное исследование финансовых услуг компании Sears! Ответ - Citicorp, Bank of America, Prudential" G.E. Credit. Они просто приняли во внимание основной принцип маркетинговой разведки: изучай конкурентов своих.

Сегодня стратегический план напоминает план боевого сражения, ибо в нем разбираются текущее и будущее положение на рынке всех значимых его

участников, причем учитывается все: от производственных затрат и технологий до мощностей заводов и каналов распределения продукции.

А в современных планах настоящих сражений перечисляются сильные и слабые стороны противника, а также направления действий по их использованию либо защите.

Вы всегда можете установить контроль над планами своих рыночных соперников. Первое правило разведки гласит: "Объем информации определяется объемом затраченных на ее получение денежных средств".

### **И еще раз: изучай конкурентов**

В окончательном плане содержится максимум информации, вплоть до досье на каждого из ключевых работников отделов маркетинга конкурентов, в которых перечисляются их излюбленные методы и стили работы; (Наподобие досье, которые велись в немецкой армии на командиров союзных войск во время Второй мировой войны.)

Голливуд тоже любит достоверность. Поэтому в одном из произведенных в нем фильмов генерал Паттон говорит Роммелю (в самый разгар боя): "Я читал твою книгу, сукин сын!"

Как и воюющие нации, каждая компания характеризуется определенной культурой. Их лидеры имеют свои индивидуальные стили. Насколько они склонны к радикальным решениям? Консервативны ли они? Как каждый из них реагирует на такой-то наш шаг?

Вот что пишет К. Клаузевиц: "Мы делаем выводы о намерениях противника из анализа занимаемой им позиции".

### **Не поддавайтесь гипнозу данных**

В нашем обществе с его переизбытком коммуникаций проблема обычно заключается не в отсутствии информации, а в слишком большом количестве сырых данных, ведь исследователям платят не за простоту, а, наоборот, похоже, исключительно за "вес" отчетов.

Переизбыток данных требует тщательной их фильтрации и фокусировки внимания лишь на наиболее важных. Как правило, таковых набирается не более 5 % от общего объема информации. Данный тезис подтверждают следующие истории.

Место действия: офис менеджера по торговым маркам в компании Procter&Gamble. Мы должны были решить, что делать с одной из ее крупнейших марок. Когда мы задали простой вопрос о возможности доступа к результатам исследований, то были весьма удивлены ответом: "Результаты исследований? Да наши компьютеры "забиты" ими. Вам их в каком виде? Знаете, их у нас столько, что мы просто не знаем, что с ними делать".

Место действие: лаборатория госпиталя на 300 коек в городке Мидвестерн. Столы завалены материалами опросов об осведомленности потребителей, опросов работников, опросов работодателей, опросов врачей, входящих в штат, опросов медиков, не состоящих в штате, опросов новых пациентов, опросов старых пациентов, опросов о новых услугах и исследованиях на тему расширения. (Думаете, после всего этого у руководства госпиталя остались деньги на то, чтобы что-нибудь сделать?)

Ни в коем случае не позволяйте потоку данных сбить вас с толку, изменить ваше собственное ощущение рынка.

И помните, что сырые данные способствуют "разгулу" фантазии. Согласно некоторым оценкам рынка 1980 г., через пять лет 5% всех домохозяйств США будут подключены к сети Videotex. Но Videotext был всем фантазиям фантазией: на создание этой службы было потрачено \$60 млн, но она так и не заработала и в конечном итоге развалилась.

### **Не поддавайтесь гипнозу данных фокус-групп**

Фокус-группы - один из самых популярных исследовательских инструментов, но ученые слишком часто злоупотребляют полученными данными. Безумием было бы позволить группе совершенно незнакомых болтунов повлиять на маркетинговую стратегию компании.

Во-первых, фокус-группы проводятся неправильно. Вас никогда не интересовало, откуда взялось в их названии слово "фокус"? Этот метод начал применяться в 1960-х гг. с целью уточнения фокуса будущих маркетинговых исследований. Правильно, это был всего-навсего первый этап процесса.

Но сегодня многие компании так никогда и не доходят до количественных, основанных на реальных выборках из целевых аудиторий исследований, а действуют на основании мнения, высказанных небольшими группками людей.

Во-вторых, при проведении фокус-групп совершенно посторонние люди рассматриваются как маркетинговые:

эксперты. Средний человек не задумывается достаточно 'глубоко ни о чем, кроме денег, секса, слухов и собственно- 1 го веса. Средний человек за всю свою жизнь не думал о зубной пасте более 10 минут (что гораздо меньше двухчасовой фокус-группы по тому же предмету). И в то же время вы просите людей высказать свое мнение так, как они никогда бы не сделали в своей обычной жизни,

Вы превращаете их в маркетологов на час. Они будут !только рады сказать вам, как следует вести бизнес. Вопрос в том, стоит ли позволять им это делать?

### **Фокус-группа это пороховая бочка**

Взрыв бочки, как правило, уносит вас в неверном направлении.

Спросите участвующую в группе женщину о косметике, и вы убедитесь: она полностью отрицает какие-либо эмоциональные подтексты своего выбора. Вместо этого она будет говорить вам то, что вы хотите услышать. То же справедливо в отношении мужчин и автомобилей.

Попросите людей покритиковать вашу стратегию или рекламу, и они начнут преувеличивать свои мотивы, потребности, понимание.

Фокус-группы демонстрируют прямо противоположное поведение. Когда одна крупная компания планировала вывести на рынок детский концентрированный сок, упакованный в шприцы, для оценки предполагаемой реакции потребителей был проведен ряд фокус-групп. Участвующие в них дети аккуратно выжимали сок в чашки. Но дома некоторые маленькие негодники не сумели удержаться от соблазна разукрасить разноцветной жидкостью пол и стены. На компанию посыпались жалобы от родителей, и продукт был отозван.

### **Не поддавайтесь влиянию тест-маркетинга**

Тест-маркетинг основан на Принципе "уловки 22". Он предназначен для составления прогноза продаж продукта, "но на его результаты могут повлиять всевозможные возникающие на рынке непредвиденные обстоятельства. Так, на разработку смешанного фруктового сока под названием "Juiceworks\*" компания Campbell Soup потратила 18 месяцев. К тому моменту, когда сок вышел на рынок, он столкнулся сразу с тремя конкурирующими марками. Campbell отказалась от продукта. (Не забыли ли они "изучить конкурентов своих"?)

Проведение тест-маркетинга напитка Crystal Pepsi показало, что он быстро занял четвертое место по популярности, и пресса предвещала ему новые успехи. Но через несколько месяцев после начала массового производства его уже никто не покупал. Маркетологи не учли фактор любопытства. Людям было интересно попробовать прозрачную колу, но потом они решили, что темная все-таки лучше (еще бы).

### **Не верьте всему, что говорят**

Исследователи могут пообещать вам, что раскроют отношение потребителей к товару, но оно просто не может рассматриваться как надежный прогноз их поведения. Все мы часто говорим одно, а делаем совсем другое.

Сорок лет назад компания DuPont "разорилась" на исследование, в котором интервьюеры опросили 5000 направлявшихся в супермаркет женщин на предмет того, что они намереваются приобрести.

Прежде чем вы познакомитесь с его результатами, присядьте, ибо весьма велика вероятность того, что у вас подкосятся ноги.

Почему? Потому что была проведена и проверка реальных покупок на выходе из магазина. Только 3 из 10 участниц исследования приобрели именно

те марки, которые, по их утверждениям, они намеревались купить. Семь из 10 выбрали что-то другое.

Другой классический пример - исследование, проведенное перед тем, как Хегох выпустила на рынок свой копировальный аппарат. По его результатам был сделан вывод, что никто из потенциальных потребителей не будет платить по 5 центов за ксерокопию, когда копия на "Термофаксе" обходится в 1,5 цента.

Хегох проигнорировала результаты исследования, ну а остальное вы и сами знаете.

### **Сделайте несколько "снимков" сознания**

Что делать? Мы посоветовали бы обратиться к "моментальным снимкам" восприятия товара потребителями. Не их глубоких мыслей, не их предложений, а восприятия. Вы должны выяснить, как целевые потребители воспринимают сильные и слабые стороны ваших товаров и продукции конкурентов.

Мы предпочитаем использовать для этого следующий метод: выбираем основные относящиеся к категории, характеристики и атрибуты товара, а затем просим людей оценить их по шкале от 1 до 10. И так для каждого конкурента. Цель состоит в том, чтобы узнать, кому из производителей товаров данной категории принадлежат те или иные идеи и концепции.

В качестве примера рассмотрим зубную пасту. Мы выделяем шесть основных характеристик этого продукта:

предотвращение кариеса, вкус, отбеливающие свойства, освежение дыхания, наличие натуральных ингредиентов и использование передовых технологий. Марка Crest построена на защите от кариеса, "Лия" - на вкусе, UltraBrite - на отбеливании, Close-Up - на свежем дыхании. Недавно "натуральные ингредиенты" захватила марка зубной пасты "Tom's of Maine, а Mentadent благодаря технологии использования пищевой соды и перекиси превратилась в одного из наиболее сильных конкурентов на этом рынке.

У каждого своя характеристика.

Хитрость в том, чтобы заранее решить, какой атрибут должен ассоциироваться с вами в сознании потребителей. Исследования служат картой для проникновения в сознание и для выяснения восприятия товаров-конкурентов.

### **Анализ хода сражения**

Есть одна короткая история про пьяницу, фонарный столб и маркетолога.

Пьяница, как вы знаете, использует фонарный столб для того, чтобы удержаться на ногах. А что делает маркетолог?

Исследования должны проливать свет, а не служить оправданием сиюминутных идей. И уж конечно не для решения ваших проблем.

Известный историк Барбара Тачман говорит:

Большинство людей не верят тому, что не соответствует их планам или предубеждениям. Недостаток всех исследований в том, что они не могут быть лучше суждения, интерпретирующего результаты, а это суждение - есть продукт массы индивидуальных, социальных, финансовых и политических установок, предварительного мнения и принятия желаемого за действительное.

Одна из самых сложных задач, которую должен решить каждый маркетолог, - осознать, где ведутся боевые действия сейчас, а не где они не так давно происходили.

"Чем выше звание, тем хуже обстоит дело с дерзостью и отвагой", - Л. К. Клаузевиц.

Маркетолог должен быть достаточно смел, чтобы подняться над своими предубеждениями относительно исследований и разведки.



## Глава 19

# ПОЗИЦИОНИРУЮЩАЯ СИЛА СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

Ежегодно американские компании расходуют на PR или связи с общественностью (СО) более миллиарда долларов.

Не то чтобы они выбрасывают их на ветер. Однако большинство таких программ не являются программами позиционирования. Они лишь призваны сделать так, чтобы название компании или марки "мелькало в прессе", и оцениваются соответствующим образом - "на вес".

Больше, выше, длиннее

Оценить эффективность СО непросто. Самый распространенный способ оценки - эвердьюпойс (с помощью системы мер веса). Из газет вырезаются статьи. Аудио- и видеоматериалы записываются друг за другом на пленку. Содержание, как правило, роли не играет. Вес - вот что важно.

К счастью, руководство компаний не уделяет содержанию особого внимания. Если отчет весит необходимое число тройских унций, работа официально признается "проделанной".

Но связи с общественностью могут быть легкими по весу и в то же время тяжелыми в смысле эффективности. Для этого "всего лишь" необходимо, чтобы каждое "мелькание" в прессе поддерживало и укрепляло позиции товара, торговой марки, компании.

### Позиционирование и связи с общественностью

Несмотря на то что позиционирование признается всем рекламным сообществом, вполне возможно, что в скором времени оно будет играть еще более важную роль, и прежде всего за счет СО.

Причина тому очевидна. Стратегия позиционирования всегда характеризуется словом "против" (т. е. компания или марка позиционируются против других).

Как вам скажет любой редактор, недостаточно быть за новости. Необходимо быть против тех вещей, которые эти новости создают, Ральф Нейдер стал знаменитым не потому, что выступал за повышение безопасности автомобилей, а потому, что в одиночку пошел против крупнейшей в мире корпорации. К несчастью для Ральфа, он был "против" практически всего. Он стал предсказуем, растерял всю свою новостную ценность и сошел со сцены.

Для такого человека, как Р. Нейдер, это конец. Как сказал обозреватель-ветеран Дэниел Шорр, "в обществе массовых коммуникаций если ты не существуешь в СМИ, считай, что ты не ^существуешь вообще".

Позиция против какой-либо идеи или концепции (не обязательно компании) - актив, который может быть использован в пропаганде (паблисити). Редакторы

любят споры. Читатели и зрители -буквально впитывают щ. Спор - средство, способное максимально быстро донести вашу идею до сознания. Никогда не бойтесь обращаться к этому "оружию". Как однажды признался гуру рекламы Дэвид Огилви: "Грубо говоря, обычные статьи читает в шесть раз больше людей, чем рекламу. Редакторы говорят лучше, чем рекламисты".

### **Разыскиваются цели маркетинга**

В прошлом, однако, многие СО-программы с маркетинговой точки зрения не отличались эффективностью, И нетрудно понять, почему. Принципиально отсутствующий в PR контроль над тем, что о вас печатается или говорится, ведет к отсутствию направленности. Один седой специалист по связям с общественностью дает такое определение:

"Реклама - это то, за что вы платите, а СО - то, за что вы молитесь".

Позиционирование как процесс СО предполагает переход от "мелькания" в прессе к достижению маркетинговых целей. (Многие видные компании не испытывают потребности в дополнительном мелькании. Им Требуется меньшее освещение в прессе, но более направленное.)

В СО-бизнесе анонимность - основной ресурс. Его легко растратить посредством злоупотребления пропагандой. Незнакомая фирма с неизвестным продуктом может получить от СО-мероприятий гораздо больше, чем компания "со стажем" и с устоявшимся товаром.

Кто-то однажды сказал: "Второго шанса произвести хорошее первое впечатление не существует".

Пропаганда - это как еда. Ничто так не убивает аппетит, как хорошая пища. И ничто так не убивает СО-потенциал продукта, как преждевременный рассказ о нем или не вовремя прошедшая телепередача.

### **Первым делом – пропаганда**

Незапланированное, несвоевременное освещение нового продукта или идеи притупляет его пропагандистский потенциал.

Основное правило таково: сначала СО, потом реклама. (Семена сеют СО, а пожинают урожай рекламы.)

Суть в том, что реклама не способна разжечь огонь. Она может только раздуть его, но для этого требуется хотя бы искра. Чтобы получить что-то из ничего, требуется подтверждение, которое может дать третья сторона.

Это все равно, что зайти к соседу "спецу" с вопросом о том, какой компьютер он посоветует вам приобрести. Его совет будет гораздо ценнее рекламы, потому что он "объективен". (Не преследует корыстных целей.)

Когда в качестве основы рекламной стратегии выступает позиционирование, имеет смысл использовать его же и в СО. Тем более, что СО должны предшествовать рекламе.

Небольшая американская пивоваренная компания Samuel Adams не могла позволить себе широкую рекламную кампанию. Тем не менее ей удалось позиционировать себя как местного производителя высококачественного пива. Она победила на дегустациях в Бостоне, затем на Национальном пивном конкурсе в Денвере, и всякий раз ее достижения получали широкое освещение в средствах массовой информации. Награды, а также положительные свидетельства третьих лиц сыграли свою роль. Сегодня Samuel Adams имеет многомиллионный рекламный бюджет. А ведь все началось с СО.

Но рекламные агентства и агентства по связям с общественностью относятся друг к другу, как к конкурентам. Они борются за клиентов и за их деньги. Такое же соперничество наблюдается и среди внутренних отделов компании.

Конкуренция в собственных стенах высасывает жизненные силы из многих продуктов и корпоративных программ. Реклама выходит слишком рано и убивает большую часть потенциала СО. А СО недостает позиционирующей концепции, поэтому они не создают ничего, что можно было бы использовать и в рекламе.

Требуется кардинальное изменение в планировании программ рекламы и пропаганды. Они должны иметь линейный, а не пространственный характер.

### **"Взрыв" или медленная наработка?**

В пространственной программе все ее элементы (СО, реклама, стимулирование сбыта) стартуют одновременно, но в разных местах, что является типичным подходом к разработке программ продвижения. Взрыв, так сказать.

Но когда рассеивается дым, когда проходит первоначальное возбуждение, обычно оказывается, что ничего не изменилось. Отношение клиентов осталось таким же, как и раньше.

В линейной программе элементы раскрываются в течение некоторого периода времени. Преимущество, конечно, в том, что они могут взаимодействовать, подкрепляя друг друга. Такая медленная наработка представляет собой более надежный путь к переменам в сознании потребителей.

Беда большинства пространственных программ в том, что они никуда не ведут. В них нет раскрытия элементов, нет драмы, они не вызывают у потребителей желания узнать: "Что там будет дальше?". Нет кульминации.

Вот почему с началом нового года обычно начинается и новая программа. С новыми целями, новой стратегией, новой рекламной идеей.

Ежегодное переключение "с пятого на десятое" - прямая противоположность хорошей стратегии позиционирования. Ничто так не требует постоянства, как создание успешной позиции. Вы должны занять ее и "удерживать" год за годом.

Линейная программа позволяет достичь этого постоянства. Постепенная наработка идеи или концепции оставляет массу времени для создания полноценной СО-части программы.

### **Линейная программа Lotus**

Программа репозиционирования компании Lotus (см. гл. 8) - классический пример программы, в которой СО прокладывают путь рекламе.

В течение нескольких месяцев в прессе рассказывалось о "коллективном ПО" как о важном достижении, а рост его популярности подтверждался успехом \*Notes", что становилось очевидным из обзора некоторых заголовков бизнес-изданий:

- "The Wall Street Journal": В стремлении к успеху Lotus Development полагается на Notes. Фирма продвигает наконец-то добившийся признания продукт для коллективной работы.

- "Fortune": Коллективное ПО может заставить работать всех работников любой компании".

- Business Week: "Lotus Notes" начинают замечать. Пользователи боготворят ^коллективное ПО", а конкуренты кусают локти".

- "Information Week": Групповое мышление завоевывает новые позиций. Lotus ликует: Microsoft и Word Perfect преклоняются перед "Notes".

- "Fortune": Почему Microsoft не может остановить Totus Notes".

До 1994 г., в течение двух лет после начала СО, какая-либо реклама Notes практически отсутствовала.

Пропагандистские мероприятия "раздули огонь" и начался Процесс репозиционирования.

### **Инвестиционные фонды с комиссией и без**

Одну из малоизвестных американских маркетинговых битв можно по праву назвать "войной паевых (взаимных) инвестиционных фондов". Происходит она между фондами, акции которых реализуются брокерами (фондами с комиссией), и фондами, акции которых продаются напрямую, а значит, им необходима реклама (фонды без комиссии).

К нам за помощью обратились брокеры. Еще до первой встречи мы знали суть их проблемы. Она заключалась в том, что они позволили укрепиться этой терминологии - "с комиссией" и "без комиссии".

После чего все "высоты" были немедленно отданы второму типу взаимных фондов.

Защита брокерских комиссионных может быть воспринята как попытка оправдать ненужные или завышенные расходы. Не самое приятное занятие.

Клиенты хотят верить, что участие в инвестиционном фонде ничего им не стоит.

### **Поставим вопрос иначе**

Единственная разумная стратегия работающих через брокеров паевых фондов сегментирование рынка и постановка вопроса по-другому. Мы называем ее "стратегией сужения фокуса".

Основная идея заключалась в следующем: воспользоваться делением инвесторов на активных, самостоятельных и пассивных, неуверенных.

Активных надлежало оставить фондам без комиссии. Пассивных необходимо было агрессивно "преследовать", поскольку они и являлись потенциальными клиентами.

Поэтому стратегия звучала так:

Вопрос не в комиссионных или их отсутствии. Главное во взаимном фонде — помощь клиентам.

Необходимо было признать, что некоторым клиентам помощь не требуется. У них есть время, знания и заинтересованность самостоятельно выбрать себе наиболее подходящий из 4000 паевых фондов.

Но остальная целевая аудитория бесспорно нуждалась в анализе цифр, выявлении тенденций и определении персональных инвестиционных возможностей.

Резюмирующая мысль: взаимные инвестиционные фонды с комиссионными берут деньги за оказание помощи клиентам.

### **Разыскиваются; свидетельства третьих лиц**

Такая программа позиционирования требовала агрессивных СО-мероприятий, направленных на формирование основы "стратегии помощи". Поэтому первым делом был образован "Инвестиционный форум", задачей которого было информирование потенциальных инвесторов как о фондах, оказывающих помощь клиентам, так и о "бросающих их на волю волн".

Первые же результаты показали эффективность данной СО-программы:

Financial Planning: Участие во взаимном фонде и простона сложно. Настало время немного помочь инвесторами.

National Underwriters: Цель программы новой организации - разъяснение инвесторам ситуации на сложном рынке паевых фондов.

New York Newsday. Финансовые консультанты могут помочь тем, кому не хватает времени или знаний для оценки всех присутствующих на рынке 5000 взаимных фондов.

The Detroit News. Работа финансовых аналитиков как раз и заключается в том, чтобы следить за всеми изменениями на рынке, в портфелях акций и в потребностях клиентов.

Boston Herald. Мы согласны с тем, что для инвестора отличия фондов с комиссией и без комиссии несущественны. Самое главное: нуждается ли он в помощи или не испытывает необходимости в ней".

Как видите, пресса начинает немного "помогать" брокерам.

### **СМИ могут дать, могут и отнять**

Свидетельства третьих лиц не обладают пожизненной гарантией. Что СМИ дают, то они и отнимают... Возьмем великую и могучую, любимую прессой, бизнес-школами, финансовым сообществом и компьютерным миром Intel Corp. И рекламодателя в мегамасштабах, которого можно и попинать при случае.

Поразительная высокомерная реакция Intel на отказы первых процессоров Pentium превратила техническую проблему в пропагандистский кошмар. В чем состояла ошибка? Сначала Intel отрицала само существование проблемы. Когда ей были представлены неопровержимые доказательства, компания попыталась принизить их значение. Потом их великий директор заявил, что ему никто не доложил об истинном состоянии дел.

В конце концов Intel с неохотой согласилась заменить дефектные процессоры. Но она немного опоздала.

В прессе начались состязания - кто побольнее ударит когда-то священную Intel. Первыми ринулись в бой специализированные торговые издания, потом научные, затем деловые и финансовые и, наконец, общеинформационные. (Тот самый набор, который обычно должен играть положительную роль!)

Потом Intel потихоньку снизила цены на Pentium.

Уроки? 1. Любая ваша позиция не является неприкосновенной для СМИ. 2. Большинство из нас любят наблюдать за падением великих.

Не игнорируйте свою репутацию, ответственность и надежность. Если вы их нарушите, "вы их потеряете."

### **С другой стороны...**

Если вы осознаете реальность и опасность происходящего кризиса, быстро возьмете дело в свои руки и станете действовать с умом, вы сможете привлечь СМИ (и других) на свою сторону.

Рассмотрим потенциальный ущерб от масштабного отзыва продукта. Летом 1993 г. были отозваны практически все 400 тыс. автомобилей Saturn, так как в них был обнаружен дефект проводки, который мог вызвать короткое замыкание и возгорание в моторном отсеке. Замена обошлась компании General Motors в \$ 11 млн; для владельцев же автомобилей ремонт не стоил ни цента. Сам отзыв производился очень точно и интеллигентно.

Дабы не допустить ущерба любовно создававшемуся имиджу марки, руководство компании ринулось в бой. В своих выступлениях по телевидению высшие менеджеры подробно объясняли суть проблемы. Компания уполномочила дилеров профинансировать расходы на питание, напитки для "пострадавших", предоставляемые взамен автомобили, транспортировку и даже

ремонт на дому у тех автовладельцев, которые не могли добраться до мастерской.

Основным последствием отзыва продукции стал рост уровня удовлетворения потребителей, что, положительно сказалось на объемах продаж Saturn.

Помните: если нарушаете, вы теряете.

Но если вы устраните проблемы, вы, быть может, и выиграете.

## Глава 20

# ШЕСТЬ ПОДВОДНЫХ КАМНЕЙ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

Авторам многократно приходилось быть свидетелем того, как не сбывались даже самые лучшие планы по позиционированию. Поэтому мы посвятим несколько страниц воз-можным просчетам в ходе разработки и осуществления стратегии позиционирования.

Предлагаем вам познакомиться с "подводными камнями", игнорирование которых стало причиной провала многих стратегий.

### 1. Фактор очевидности

Большинство стратегий позиционирования очевидны. То, что представляется очевидным сотрудникам компании, как правило, очевидно и для потенциальных покупателей.

"Первоклассная вещь" - очевидная позиция для Coca-Cola. Компании удалось создать такую категорию, когда любой другой напиток на основе колы воспринимается как подражание оригиналу. Это очевидная идея, которая должна использоваться вечно. "Всегда "Кока-кола" есть не что иное, как принятие желаемого за действительное. В реальности половина продаж всегда приходится на Pepsi.

Так почему же Coca-Cola продолжает уходить от очевидной стратегии? Потому что, к сожалению, маркетологи обычно считают, что очевидное - это слишком просто. Недостаточно умно. И что, поскольку очевидные идеи долгое время витают в компании, они не кажутся привлекательными. Воспринимаются как нечто вроде старой шляпы.

Сотрудники KPMG Peat Marwick прекрасно знали, что компания является мировым лидером. Но никогда не рассматривали данный факт в качестве основы стратегии позиционирования - слишком очевидно.

Точно так же и в Lotus понимали идею коллективной работы. Вот она, в журнале "Business Week\*. Все, что сделали мы, как консультанты, - указали на нее и подсказали, как ее использовать.

У Carvel в голове была стратегия "выпечки из мороженого". Просто они не были уверены, что это именно то, что им нужно, - слишком просто.

Во многом позиционирование есть обращение к здравому смыслу. Проблема в том, что маркетологи не доверяют здравому смыслу, а полагаются на результаты сложных исследований рынка.

Не бойтесь согласиться с очевидным.

### 2. Фактор будущего

Многие мощные идеи позиционирования отвергаются из-за их будущего.

Иными словами, компания стремится к тому, чтобы ее стратегия гарантировала успех сегодня (как максимум завтра), ее менеджмент не уверен,



что та же стратегия будет сколько-нибудь эффективна и в будущем. Компания считает, что она не может жить без идеи, которая соответствовала бы будущим планам, которые она даже не пыталась сформулировать.

Однажды в кабинете, в котором собрались технические руководители компании Херох, автор "проталкивал" идею о том, что будущее принадлежит лазерной печати. "Лазерография" будет продолжателем дела "ксерографии".

После моей презентации выступил один из менеджеров высшего звена. Он заявил/лазерная печать - не более чем "старая шляпа". Они работают над этой идеей уже несколько лет. А компании необходима концепция, которая заключала бы в себе и настоящее, и будущее. Когда я вежливо поинтересовался, какое именно будущее, он ответил:

"Ионное осаждение".

Вот все, что я мог им сказать: "Давайте займемся "лазе-рографией", а когда вы будете готовы, мы сможем перейти на "ионографию"". (Этой ремаркой я, естественно, ничего не добился. Конец истории.)

Достижение успеха сегодня - вот первое, о чем нужно беспокоиться. Если у вас это получится, то наверняка появятся и деньги, которым вы обязательно найдете достойное применение завтра.

Одно из возражений, которое я часто слышу: "Не желаю работать в нише. Хочу, чтобы у меня были варианты на будущее".

Поверьте мне, если вы не найдете свою нишу в умах покупателей, ваши варианты на будущее будут крайне ограничены.

### **3. Фактор вычурности**

Избегайте жеманности, вычурности. Скажите напрямик, как есть. Больно видеть, как компания осуществляет стратегическое планирование, вырабатывает простую идею позиционирования, потом отдает ее в дальнейшую разработку, и из нее делают "конфетку".

Все мощные идеи основаны на простоте. Они прямолинейны, не вычурны.

У Volkswagen это "Помните о малом" - прямо, как стрела. ; У Volvo - "Безопасные поездки" - просто и прямо, -'•

Сегодня знаменитая рекламная кампания Avis, названная когда-то "творческим прорывом", выглядит как отрывок из бизнес-плана: "Avis - компания № 2 по прокату автомобилей. Почему выбирают нас? Мы стараемся больше других".

Текущая программа Hertz поистине великолепна в своей прямоте: "В прокате автомобилей есть Hertz, остальные неизвестны".

Вот это и есть - говорить напрямик.

Однажды я работал над созданием стратегии для банка. Оказалось, что банк является лидером в своем регионе по выдаче кредитов Управления по делам малого бизнеса США. Более того, основная масса кредитов предназначалась недавно иммигрировавшим в Америку и открывающим

собственный бизнес предпринимателям, т. е. людям, приверженным американской мечте.

Рекомендованная стратегия позиционирования была проста и прямолинейна. Банк был "родиной американской мечты".

Идея всем понравилась, и для претворения в жизнь ее передали рекламному агентству. Когда я увидел ее снова, она превратилась в "мы храним ваши мечты".

Изящно... но не как у Hertz.

#### **4. Фактор геройства**

Претенденты на лавры "героя" могут превратиться в огромную проблему, особенно распространенную в крупных организациях, где в борьбе за внимание руководителя обычно соперничают сразу несколько человек.

Это люди, которые каждое решение примеряют на себя и только потом рассматривают его в свете планов компании. Они задают себе вопросы типа: Поможет ли это моему образу в глазах других? Поверят ли мне? Если не сработает, пострадает ли моя репутация?

Из подобного отношения происходит то, что я называю "мышлением шиворот-навыворот": решения принимаются исходя из того, что происходит внутри организации. Но успешное позиционирование предполагает, что мы отталкиваемся от того, что находится вне компании, т. е. решения должны идти от рынка.

Гуру менеджмента Питер Друкер однажды написал:

"Каким бизнесом я занимаюсь? Ответить на этот вопрос можно, лишь оценив бизнес извне, с позиций покупателя и рынка".

Претенденты на звание "героя" субъективны, а хорошие маркетологи должны быть объективными.

Субъективные решения, как правило, оказываются неверными, поскольку они часто основываются на принятии желаемого за действительное и имеют мало общего с реальностью. Как выявить подобных героев? Как оградить от них вашу программу?

Мы выделяем следующие типы "героев".

#### **Новый босс**

Вполне вероятно, что тем самым "героем" окажется новоприбывший директор или начальник отдела. Очевидно, что он попытается поставить под сомнение все предложенные ранее (без его активного участия) идеи. Я затрудняюсь сказать, сколько программ позиционирования было отмечено в сторону только потому, что новый босс хотел решить проблему по-своему, чтобы "не пострадала репутация".

Определить такого человека проще всего по вопросам, которые он задает о вашей программе. Если вы услышите:

"а вы проанализировали это?" или: "А вы не рассматривали то?" - знайте, что ваша программа в опасности.

Единственная возможность избежать подобных неприятностей - не говорить о своих идеях. Я советую вам преподнести их так, как будто предшественник нового босса воспринимал ваши предложения весьма скептически. Таким образом вы предоставляете новому начальнику возможность стать "героем", ведь он оценит то, что проигнорировали другие.

## **Карьерист**

Если вы увлечено работаете над своей маркой и вдруг кто-то сверху бросает вам стратегическую идею, будьте начеку - возможно, перед вами карьерист.

Скорее всего, это один из "племени героев", который чувствует, что для продвижения выше ему необходимо добиться видимого эффекта и потому он дарует вам свою "большую идею". Поскольку мышление его вывернуто наизнанку, идея наверняка ошибочна. Будьте осторожны с подобными "дарами", они мало чем отличаются от гранаты, из которой уже выдернута чека.

Необходимо найти способ разрядить их. Один из способов - привлечение третьих лиц, которые оценили бы стратегию вашего начальства, что позволило бы вам покинуть линию огня. (Карьеристы очень не любят руководителей младшего звена, которые умеют говорить "нет" их идеям.)

Как-то мы выполняли заказ одной из крупнейших американских компаний-производителей товаров широкого потребления. Мы" проделали нашу работу и представили свое заключение. По ходу дела мы дискредитировали идею одного высокопоставленного начальника. Больше о ней никто не слышал.

К сожалению, у этой истории несчастливый конец. Менеджер по торговой марке записал нашу презентацию на видео и разослал пленку по всей организации. Возможно, нашему карьеристу не понравилось, что .его идею вот так публично разбили в пух и прах.

Его телефон умолк, и больше у нас никогда не было контактов с этой компанией.

## **5. Фактор показателей**

Чрезмерное доверие показателям рано или поздно погубит вас.

В наши дни одним из злейших врагов эффективного маркетинга является Уолл-Стрит. Ориентированные на краткосрочные доходы компании в стремлении продемонстрировать стабильный рост прибылей и продаж наносят себе огромный вред.

Позиционирование - долгосрочный процесс, требующий времени и денег. В противном случае об успехе не стоит и мечтать.

Как-то автору довелось поработать с одной из выдающихся фармацевтических компаний. Мне было поручено провести несколько дней на встрече маркетинговых работников компании; Основная задача состояла в том, чтобы попытаться вставить в их "колеса" максимально возможное число "палок", задавать глупые, но очевидные вопросы.

Поднявшийся с места сияющий молодой человек произнес вдохновенную речь о своей цели, заключающейся в увеличении объема продаж на 15 %. А затем, практически не меняя интонации, он стал рассказывать о появлении новых опасных конкурентов. В этот момент я остановил оратора и поинтересовался, как конкретно будет происходить рост объемов продаж в условиях обострения конкуренции. Он начал что-то лепетать о расширении ассортимента, новых вкусах и чем-то там еще.

Когда я настойчиво поинтересовался подробностями, молодой человек признал, что приведённые показатели были заведомо невыполнимыми, а инициатор включения их в план - его начальник. (Стало пахнуть Уолд-Стрит.)

Видимо, мои нападки вызвали некоторое волнение в рядах сотрудников, поскольку три недели спустя мне позвонил начальник того начальника, который захотел поприсутствовать на подобной встрече. Там произошло все то же самое, с той лишь разницей, что на сей раз этот большой начальник отвел меня в сторону и тихонько объяснил, что во всем виноват его босс., исполнительный директор компании. (Теперь я был уверен, что это Уолл-Стрит!)

Маркетинг - это игра, которая происходит в реальности. Нельзя позволить желаниям "помешанных" на процентах и приростах людей влиять на ваши решения. Ежегодный рост - скорее, из области несбыточных мечтаний. Иногда, особенно в условиях активной конкуренции" достижением является сохранение прежних показателей продаж.

Единственный результат бесконечных вариаций продукта, призванных стимулировать продажи, - хаос на прилавках и изменение баланса власти в пользу розничного торговца (ведь именно он определяет выставляемые на прилавках товары). Вспомните стойку с лекарствами от кашля/простуды в своем супермаркете. Вариантов так много, что вы с трудом находите искомый товар.

Бесконечное линейное расширение ради одного лишь увеличения показателей наносит невосполнимый ущерб восприятию торговой марки и открывает дорогу конкурентам-специалистам. Взяв пиво: есть оригинальное, легкое, разливное, сухое, а теперь - еще и ледяное. Неудивительно, что рост объемов продаж наблюдается только в сегменте минипивоварен.

Если ваши программы позиционирования исполняются надлежащим образом, показатели приложатся. От вас, однако, потребуется терпение.

## **6. Фактор халтуры**

Улучшениями выстлана дорога к хаосу. -

За все годы работы я ни разу не видел маркетолога, который, придя на новое место, осмотрелся бы и сказал: "Все идет хорошо. Давайте не будем ничего трогать".

Все наоборот. Большинство маркетологов хотят немедленно что-нибудь улучшить. Все они хотят чем-то отметиться. Ничегонеделание для них неприемлемо.

Когда офисы компании наводнены маркетологами, жди халтуры с марками. Так они предохраняют себя от скуки. Кто-то, занимающийся шампунем Prell, скажет: "Эй, а почему бы нам, к линии зеленых "Prell" не добавить голубой "Prell"?". Естественно, что мнение потребителей, считающих, что если "Prell" не зеленый, то это не "Prell", игнорируется.

### **Плохая идея**

Кто-то, занимающийся "Pepsi", скажет: "Эй, а почему бы нам не воспользоваться помешательством нового поколения на чистоте и не выпустить прозрачную "Pepsi"? Назовем ее "Crystal Pepsi". При этом, конечно, игнорируется мнение потребителей, считающих, что если кола не коричневая, то это не кола.

### **Плохая идея**

Кто-то из McDonald's скажет: "Эй, давайте воспользуемся популярностью пиццы и добавим в меню "Мак Пиццу"!"" При этом, конечно, игнорируется мнение потребителей, считающих, что в заведениях с гамбургерами пиццу готовить не умеют.

### **Плохая идея**

Кто-то из Anheuser-Busch скажет: "Эй, а почему бы нам не выпускать сухое и ледяное пиво?" При этом, конечно, игнорируется мнение потребителей, считающих, что пиво обычно жидкое и не может быть ледяным.

### **Плохие идеи**

Позиционирование должно идти в ногу с доминирующим в сознании потребителей восприятием товара, а не против него. То, что внутри компании

воспринимается как "улучшение", вызывает в умах потребителей лишь непонимание.

Если уж вам удалось довести марку до восприятия, ключевым словом позиционирования должно быть "стабильность".

## Глава 21

### НУЖНЫЕ ЛЮДИ В КОМНАТЕ

На одном из многих в моей жизни стратегических совещаний молодая девушка высказала самый, как я считаю, важный совет относительно позиционирования. В конце заседания она подошла ко мне и сделала комплимент. Но потом она заявила, что я никогда не сумею "продать" свои идеи относительно позиционирования. Когда я поинтересовался основаниями для подобного безработного вывода, девушка дала простой и вместе с тем блестящий ответ: "Потому что у вас в кабинете никогда не будет нужных людей".

Она начала объяснять, что высшее руководство компании никогда не ходит на подобные заседания. А мощные идеи часто разбиваются о чье-то личное мнение. В итоге любая концепция, которой надлежит пройти все уровни организации и получить одобрение на самом верху, обречена на неудачу.

Как же она была права! Победа самых блестящих идей никак не связана с их достоинствами; Если в кабинете собрались не те люди, эффективное позиционирование становится лишь очередным сочетанием слов, сотрясающим воздух.

#### Старые "дойные коровы"

Первый тип препятствий, с которым наверняка столкнется новая идея позиционирования, - это старые "дойные коровы". Новые идеи в большинстве своем основываются на новых возможностях, которые порой угрожают традиционному бизнесу. Питер Друкер назвал это "возложением завтрашней возможности на алтарь вчерашнего дня".

На том заседании (в крупной фирме-производителе компьютеров) я пытался убедить присутствующих в необходимости позиционирования новой серии рабочих станций как персональных мэйнфреймов. Такая идея никак не могла понравиться начальнику отделения мэйнфреймов, поскольку его бизнес приносил большую прибыль. С другой стороны, вряд ли пришлась бы по вкусу и главе отделения персональных компьютеров.

Решение о принятии концепции, представляющей непосредственную угрозу для самой крупной "дойной коровы" компании, мог принять только исполнительный директор. Но поскольку он отсутствовал, у меня не оставалось ни единого шанса "протолкнуть" стратегию, которая сегодня выглядит довольно разумно, если принять во внимание тенденцию к разработке мощных настольных компьютеров.

Самые успешные компании умеют атаковать своих "коров". Отличным примером тому является Gillette, которая сначала "принесла в жертву" свои станки с одним лезвием (и отличной репутацией), заменив их не менее успешными станками с двумя лезвиями ("Трас II"). Затем была предложена

бритва с плавающей головкой ("Atra"). Вскоре появилась бритва с подпружиненными лезвиями (Sensor). Теперь ей на смену приходит Sensor с резиновым гребешком - SensorExcel. Всегда, когда у маркетологов Gillette появляется новая и лучшая идея, они используют ее против самих себя.

### **Плохие решения**

Другая проблема, связанная с "отсутствием в комнате нужных людей", - призрак старых плохих решений.

Новые стратегии часто противоречат предшествующим решениям. За 25 лет работы никто ни разу не сказал мне:

"Мы рады, что вы нам помогли. До этого мы просто бездельничали".

Конечно, они делали массу вещей, только они не работали. (Иначе бы вас не позвали.)

К сожалению, в крупной корпорации никто не желает признавать, что принял плохое решение. Особенно плохое важное решение. Инстинкт подсказывает менеджерам среднего звена, что не стоит предлагать идеи, которые могут поставить под сомнение правильность их прежних решений.

### **Где вы были, когда вы были мне нужны?**

Я никогда не забуду, как сидел однажды в кабинете одной компании, специализировавшейся на товарах для офиса, и излагал стратегию позиционирования, которая, по сути, опровергала их решение о продаже нового поколения компьютерных систем. В конце совещания один очень высокопоставленный руководитель посмотрел мне в глаза и сказал: "Где вы были два года назад, когда вы были мне так нужны?" (Два года назад совет директоров одобрил текущую стратегию.)

Но несмотря даже на то, что руководитель понимал ошибочность решения, он заявил мне, что не имеет права признать ошибку такого масштаба. С его точки зрения, это понятно, с точки зрения компании - трагично. Особенно если учесть, что в конечном итоге предложенную стратегию использовал конкурент, построившей на ней многомиллиардный бизнес.

Только исполнительный директор мог изменить планы, но он, как это обычно бывает, отсутствовал.

### **"Главный здесь я"**

Еще одна проблема, с которой вы можете столкнуться - "корпоративное эго" ваших непосредственных начальников или рекламного агентства. Им может не понравиться, что их работу делает кто-то посторонний. "В конце концов, - говорят они себе, - я главный. Если я приму чью-то помощь, мое начальство обратит внимание на них, а не на меня".



Ситуация может быть очень сложной. Я обнаружил, что вместо того, чтобы просто отместить рекомендации извне, человек такого типа обязательно добавляет к ним что-то от себя. Делает свой вклад в мышление, так сказать. В результате получается модифицированная стратегия. Но это все равно, что изменить рецепт приготовления пирога. Выглядеть, возможно, он будет так же, но вот вкус точно изменится. (Особенно хороши в подобного рода модификациях рекламные агентства.)

Чем выше в организации вы представляете свои идеи, тем меньше вероятность возникновения подобных проблем.

### **Совет для предусмотрительных**

Если по какой-либо причине собрать нужных людей в комнате, где вам предстоит выступать, не удастся, вы должны найти способ привлечь исполнительного директора. Без его участия ваша стратегия никогда не будет реализована в соответствии с планами. Поэтому дело нужно обставить так, чтобы ваши начальники могли без проблем для себя довести ваши идеи до сведения директора.

Например, вы можете включить в начало презентации раздел, который я называю "мир изменился". Это автоматически доносит до слушателей мысль о том, что когда решения (правильные или неправильные) принимались, они были вполне уместны.

Цель подобного метода - успокоение эго руководства, отказ от анализа допущенных в прошлом ошибок. Кроме того; упоминание об изменившемся мире делает ваше заявление более достойным внимания директора.

Но этого может быть недостаточно.

### **Используйте аналогии**

Вместо того чтобы просто обрушить на головы присутствующих необходимость принятия "страшного" решения, я советую вам начать с перечисления аналогий из истории бизнеса.

Вы говорите; "Компания такая-то попробовала нечто подобное, и с ней произошли такие-то плохие вещи". Не забудьте добавить: "Конечно, с нами этого может и не случиться".

Поверьте мне, поставленные перед фактом чужих ошибок, люди становятся намного объективнее. Человек, перед которым вы выступаете, подумает: "Да, с моей-то удачей мы обречены. Пожалуй, лучше посоветоваться с боссом".

### **Действуйте постепенно**

И последний совет: внедряйте любую сложную стратегию позиционирования постепенно, особенно если компании необходимо репозиционирование.

Приспособление к переменам требует времени. Постепенные изменения уменьшают беспокойство, неминуемо возникающее при реализации новой стратегии.

Кто-то однажды сказал: "Большинство из нас выживут и при старых порядках. Большинство из нас выживут и при новых порядках. Убивает перехода.

Много лет назад Эл Райе и я посоветовали сети закусочных Barger King оставить идею Kiddieland ориентированных преимущественно на детей кафе) для McDonald's, а самим репозиционироваться и стать заведением для подростков и детей старшего возраста. Да, это означало, что часть рынка будет отдана на откуп McDonald's, а детские столики и стульчики придется выбросить на свалку.

Единственный способ "продать" такую идею - предложение •"провести эксперимент и постепенно распространить его на всю сеть". К сожалению, "тревога" одержала победу над "постепенно", и возможность была упущена.

Все это неизбежно указывает на тот факт, что "позиционирование" - штука серьезная. Оно задает направление для всей стратегии бизнеса. И когда необходимо принять важные решения, в кабинете обязательно должны присутствовать высшие руководители компании.

Бизнес - борьба идей, разворачивающаяся в сознании потенциальных покупателей. (Моя позиция против твоей позиции).

Если у вас нет простой, четко и ясно отличающей вашу компанию или марку от других и продвигающей ее идеи, вам остается только иметь "великие" цены.