**Эл Райс, Джек Траут. Позиционирование. Битва за узнаваемость**

Эту книгу я впервые прочитал в середине далеких 90-х годов прошлого века, и вообще-то не планировал перечитывать. Но… недавно, обнаружив ее в одном из рейтингов (см. [25 популярных деловых книг, изложенных в одном предложении](http://baguzin.ru/wp/?p=9803)), решил «тряхнуть стариной». И, скорее, разочаровался, чем обогатился. С одной стороны, рекомендации, содержащиеся в книге, безусловно, являются полезными. С другой стороны, эти рекомендации следует рассматривать, как набор инструментов (возможностей) маркетинга и рекламы. Делать же заключение, что такие-то методы работают, а такие-то нет, на мой взгляд, поспешно. Очень часто авторы обосновывают свою точку зрения примерами успехов и неудач. Тем самым они поддаются эффекту ореола, приписывая успешным компаниям успешные стратегии, и наоборот. Они упускают из вида самую малость – роль случая… ☺

Эл Райс, Джек Траут. Позиционирование. Битва за узнаваемость. – СПб.: Питер, 2001. – 256 с.[[1]](#footnote-1)



**Введение**

«Мы не умеем осуществлять коммуникации». Сколько раз вы слышали эту избитую фразу? Почему-то многие уверены, что если конфликтующие стороны сядут за стол и обсудят возникшие проблемы, они найдут устраивающее всех решение… Маловероятно.

Наша книга посвящена новому подходу к коммуникациям, известному как «позиционирование». Концепция позиционирования изменила рекламу. Позиционирование — это операция на сознании потенциальных покупателей. То есть вы позиционируете продукт в умах своих клиентов.

Принято считать, что концепция позиционирования «родилась» в 1972 г., когда в специализированном издании *Advertising Age* нами была опубликована серия статей под общим заголовком «Эра позиционирования». Позиционирование возбудило интерес не только у обитателей Мэдисон-авеню. Стратегией позиционирования может воспользоваться каждый хочет выйти в лидеры в игре под названием «жизнь». Взгляните н это под таким углом: если вы не понимаете и не используете эти принципы, за вас это, несомненно, сделают конкуренты.

**Глава 1. Что такое позиционирование**

Основной принцип позиционирования состоит не в том, чтобы создавать нечто новое и отличное от других, а в манипулировании тем, что уже живет в умах потребителей, использовать уже имеющиеся связи. Защищаясь от колоссального объема сообщений, человеческое сознание отсеивает основной объем предлагаемой ему информации и принимает только то, что соответствует уже имеющимся знаниям и опыту. Для того чтобы сообщение проникло в глубь человеческого сознания, необходимо его «заострить». Отбросить все неясности, упростить, а потом, если вы хотите, чтобы его впечатление надолго осталось в памяти потребителей, еще раз упростить.

Поскольку до сознания получателя доберется лишь малая толика исходного сообщения, отбросьте в сторону все, что касается его отправки, и сконцентрируйтесь на получении. Фокус — на восприятие клиента. А не на реалиях продукта.

**Глава 2. Атака на сознание**

Осуществлять коммуникации в сверхкоммуникативном обществе чрезвычайно сложно. Бывает так, что лучше вообще отказаться от них. По крайней мере до тех пор, пока вы не будете готовы к долгосрочному позиционированию, ведь второй возможности для того, чтобы произвести первое впечатление, у вас не будет.

Еще одна причина неэффективности наших сообщений — огромное количество каналов передачи информации, изобретенных нами на свою голову: телевидение, радио, наружная реклама, газеты, журналы, автобусы, грузовики и вообще все, что движется.

Сразу после Второй мировой войны потребление рекламы на душу населения в США составляло приблизительно $25 в год. Сегодня (1980 г.) «предложение» возросло в восемь раз. А что, объем хранящихся в вышей памяти сведений о товарах, которые вы обычно приобретаете в магазинах, увеличился в той же пропорции? Нет. Существует конечный предел разумного восприятия, и реклама на сумму $25 в год его превысила. Никто не сомневается в финансовых возможностях рекламодателей. Они могут продолжать в том же темпе и дальше, но вот ментальные возможности потребителей по усвоению всего этого вызывают сомнения.

Еще одна причина низкой действенности рекламных сообщений — огромное число товаров, которые мы изобрели для удовлетворения своих физических и умственных потребностей. В Европе уже строят гипермаркеты, в которых можно будет продавать от 30 000 до 50 000 наименований товаров.

**Глава 3. Пути проникновения в человеческое сознание**

Позиционирование — это организованная система по нахождению открытых в человеческое сознание окон, которое основывается на посылке, в соответствии с которой эффективные коммуникации осуществляются только в нужное время и при должных обстоятельствах.

Самый легкий способ проникнуть в сознание человека — быть первым. «Лучше быть первым, чем быть лучше» — пока в позиционировании эта идея остается основополагающей. Если вы не можете быть первым в категории, тогда создайте себе новую категорию и станьте первым в ней — вторая по значимости идея позиционирования.

Составленные в полном соответствии с традициями рекламные сообщения не имеют никаких шансов на успех в сверхкоммуникативном обществе. Слишком велик сегодня уровень шума. Чтобы понять, как мы дошли до жизни такой, полезно вспомнить историю коммуникаций. В 1950-х гг. рекламисты искали уникальные особенности или выгоды товара, за которые им необходимо было «зацепиться». Затем, для того чтобы донести найденную идею до потребителей, проводилась массированная рекламная кампания. В 1960-х гг. рекламисты обнаружили, что репутация, или имидж — все, свойства продукта — все остальное. В 1970-х гг. рекламисты быстро адаптировались к тактике позиционирования (поиск еще не занятых другими марками позиций в сознании покупателей).

**Глава 4. О структуре человеческого сознания**

Сознание выступает в роли механизма защиты от чрезмерных объемов современных коммуникаций и отклоняет всю информацию, которую оно не в силах «обсчитать». Попросите двух людей с противоположными взглядами, скажем, демократа и республиканца, прочесть статью на неоднозначную тему. Потом спросите каждого, изменила ли полученная информация его мнение. Вот увидите — демократ найдет в статье факты в поддержку своей позиции, а республиканец в той же статье обнаружит что-то, что будет соответствовать его воззрениям. Мнение изменяется очень незначительно. *Человек видит то, что хочет увидеть*.

Одна из главных целей любой рекламы — усилить ожидания, заставить человека захотеть. Создать иллюзию того, что товар или услуга выполнит ожидаемые вами чудеса.

В нашем сверхкоммуникативном обществе разум оказывается неадекватным хранилищем информации. По мнению гарвардского психолога Джорджа Миллера, мозг среднего человека не в состоянии удерживать более семи информационных «отрезков» одновременно. Вот почему все списки, которые нужно запомнить, обычно состоят из семи пунктов.

Чтобы как-то справиться с бурным ростом числа продуктов и марок, человеческому сознанию приходится ранжировать их. Наглядно его работу можно представить в виде множества лестниц, каждая из которых соответствует определенной товарной категории. На верхней ступеньке которой находится марка-лидер. Марка № 2 занимает вторую ступеньку и т.д.

Большинство фирм выбирают маркетинговые и рекламные кампании, как будто конкурента с его позицией не существует, и еще расстраиваются, если их сообщения не доходят до получателей.

Рекламодатель, намеревающийся создать новую товарную категорию, должен принести свою лестницу. Что тоже затруднительно, особенно если новая категория никак не позиционируется относительно уже существующей. В человеческом сознании не остается места для нового и непохожего, если оно не связано с чем-то привычным. Вот почему, когда вы имеете действительно новый продукт, потенциальный его покупатель должен услышать информацию о том, чем он не является, а не что он представляет собой на самом деле. Первый автомобиль, например, называли «безлошадным экипажем», что помогло людям позиционировать новую концепцию относительно существующих видов транспорта.

На современных рынках позиции ваших конкурентов важны не менее чем ваши собственные. А в некоторых случаях они более значимы. Здесь будет уместно вспомнить об одном из первых успехов эпохи позиционирования — рекламной кампании корпорации Avis: «Avis — компания №2 по прокату автомобилей. Почему выбирают нас? Мы стараемся больше других». Не обязаны ли уточнить, больше кого именно вы стараетесь? Нет. Поэзия слогана Avis в том и заключается, что потребители самостоятельно добавляют «чем Hertz». Лучший заголовок для рекламы — незаконченный. Лучшие слоганы всегда оставляют аудитории возможность подобрать слово или фразу, чтобы завершить идею. Именно это делает рекламу «интересной».

Позиция «против» кого-или чего-либо представляет собой классический позиционирующий маневр. Если компания не является первой во всех отношениях, тогда она должна первой занять позицию № 2. Тоже непростая задача.

Аналогичную стратегию использовали в 7-Up, позиционируя напиток, как «не-кола». Благодаря креативной стратегии позиционирования объем продаж «7-Up» резко вырос. С момента торжественного провозглашения его «не-колой» (1968 г.) годовой объем чистой выручки увеличился с $87,7 млн до более чем $190 млн. Сегодня (в 1980 г.) «7-Up» является третьим по объему продаж прохладительным напитком в мире.

В 2001 г. авторы дополнили: «Seven-Up» вела войну на два фронта. С одной стороны, против «Coca-Cola» и «Pepsi», с другой — против «Sprite». Идея «не-колы» была великолепна, однако в конечном итоге победу одержал «Sprite», являющийся сегодня ведущей маркой лимонных напитков. У «7Up» было допущено много ошибок, включая непоследовательную рекламу, линейное расширение ассортимента (был такой «7-Up Gold») и неспособность сделать с кампанией «не-кола» очевидную вещь. Рекламистам Удалось донести до потребителей идею о том, чем не является «7-Up». Оставалось решить, что такое этот напиток на самом деле.

Это дополнение показывает, что суждения авторов во многом подвержены эффекту ореола. Они оценивают позиционирование (рекламную стратегию) на основе достигнутых результатов (подробнее об эффекте ореола см. Фил Розенцвейг. [Эффект ореола ...И другие иллюзии, вводящие менеджеров в обман](http://baguzin.ru/wp/?p=404)). – *Прим. Багузина.*

Часто после того, как компания делает удачный позиционирующий ход, она попадает в так называемую ловушку трех «П»: «Позабыли, почему преуспели». Вскоре после того, как Avis была продана ITT, руководство компании решило, что их уже не устраивает позиция № 2. Поэтому появилась реклама «Avis будет № 1». Прекрасный образец рекламы собственных желаний. Неправильных как с психологической, так и со стратегической точки зрения.

А если бы не сменили рекламную стратегию и потерпели неудачу, то аналитики могли бы заметить, что мир изменился, а компания упорно продолжала бить в одну и туже точку. – *Прим. Багузина.*

**Глава 5. Отсюда туда не добраться**

Вы слышали притчу о путешественнике, который спросил у фермера, как ему проехать к одному из американских городков? Местный житель ответил: «Езжайте прямо по дороге, пару миль, а на развилке поверните налево. Хотя нет, так не доедете». «Езжайте назад на полмили, пока не упретесь в знак "Стоп", потом поверните направо, — продолжал фермер. — Нет, так тоже не доедете». После долгой паузы фермер посмотрел на теряющегося в догадках путешественника и выдал: «Знаешь что, сынок, отсюда туда не добраться!».

Такова судьба многих наших простых современников, политиков и товаров. Они оказываются в ситуации, когда «отсюда им туда не добраться». Америка не переходит на «7-Up». Avis не суждено выйти на первое место. Как бы менеджерам компании этого ни хотелось. Как бы они себя ни рекламировали.

Провал во Вьетнаме был во многом обусловлен типичным американским «Я могу». Нет ничего невозможного, надо только постараться. Но какие бы усилия мы ни прикладывали, сколько бы солдат ни погубили и ни вбухали денег, проблему нельзя было разрешить с помощью внешней силы. Если корпорация занимает позицию «отсюда туда не добраться», она, обладая великим продуктом, лучшим торговым персоналом, проведя замечательную рекламную кампании, все равно обречена на жалкое поражение. Сколько бы миллионов долларов она ни была готова израсходовать ради достижения своей цели.

Как бороться с IBM? Burroughs, Control Data, GE, Honeywell, NCR, RCA, Univac. Эти семь компаний пытались конкурировать с IBM в сфере больших ЭВМ и потерпели неудачу. Какой удалось добиться лучших результатов? Ни одной из них. Победителем и в конечном итоге вторым по величине производителем компьютеров в мире стала Digital Equipment Corp. DEC воспользовалась принципом Амелии Эрхарт и создала миникомпьютер, новую категорию, в которой место лидера было вакантным.

Сейчас (в 2014 г.) IBM не справилась с ролью лидера и сдала одну позицию за другой. [Часть бизнеса продана](http://www.computerra.ru/92734/ibm-prodala-servernyiy-biznes-lenovo-chto-budet-s-ryinkom/) китайской Lenovo. Оставшаяся часть, похоже, долго не протянет. – *Прим. Багузина*

**Глава 6. Позиционирование лидера**

Практика показывает, что первая закрепившаяся в сознании потребителей марка получает в среднем в два раза большую долю рынка (в долгосрочном периоде), чем марка № 2, ив четыре раза большую, чем марка № 3. Причем каким-либо изменениям это отношение обычно не поддается. Многие эксперты недооценивают фактор первенства. Успех Kodak, IBM и Coca-Cola они обычно связывают с «маркетинговой проницательностью».

Однако, когда лаврами первенства увенчан кто-то другой, когда доминирующая на одном из рынков компания пытается выйти на новый, ее товару обычно не удается занять призовое место. По сравнению с Dr. Pepper компания Coca-Cola — гигант. И все же, когда она выпустила конкурирующий продукт, напиток под названием «Mr. Pibb», даже сила атланта не смогла поколебать продажи конкурирующего «Dr. Pepper». «Мистер» остается вторым после «Доктора».

IBM гораздо крупнее Xerox, имеет огромнейшие технологические, кадровые и финансовые ресурсы. А что произошло, когда IBM представила собственную линию копировальных аппаратов? Ничего особенного. Доля рынка Xerox все так же в 10 раз превосходит долю копиров IBM.

Лидер имеет право делать все, что ему заблагорассудится. В краткосрочной перспективе он практически неуязвим. Для сохранения скорости движения достаточно инерции. До тех пор, пока компания занимает первую позицию, нет никакого смысла выпускать рекламные объявления «Мы № 1». Лучше заняться укреплением товарной категории в сознании покупателей. Обратите внимание, что в рекламе IBM обычно нет ни малейшего намека на конкурентов, а говорится только о ценности компьютеров для человека или организации. Всех компьютеров, не только производства IBM.

«Первоклассная вещь». Классическая рекламная кампания Coca-Cola, подходящая для любого лидера. К сожалению, лидеры нередко настолько уверуют в собственную рекламу, что начинают мнить себя непогрешимыми. Лидер должен подавить самолюбие и принимать любые, только подающие признаки жизни инновации. На практике лидер слишком часто просыпается слишком поздно.

В свое время приобретение прав на первую модель роторно-поршневого автомобильного двигателя Ванкеля обошлось корпорации General Motors в $50 млн. Деньги на ветер? Не совсем. GM наверняка рассматривает затраты в $50 млн на покупку лицензии как дешевую страховку для своего 66-миллиардного бизнеса. Предположим, роторно-поршневой двигатель стал бы автомобильным двигателем будущего. И первыми права на него приобрели бы Ford или Chrysler. В каком положении находилась бы General Motors сейчас?

Классическая ошибка лидера – это поддаться иллюзии, что сила товара есть производная организационной мощи. Все обстоит с точностью до наоборот. Источником силы организации является товар. Его позиции в сознании покупателей. У напитка «Coca-Cola» есть эта сила. The Coca-Cola Company является всего лишь отражением его мощи. Если компания помимо напитков займется чем-то еще, ей будет весьма непросто добиться такого же могущества.

Так и Xerox. Сила компании в позиции, которую она занимает в сознании потребителей. «Ксерокс» — это копировальный аппарат. Данная аналогия существует потому, что Xerox первой проникла в сознание. Но в компьютерах, конторских множительных машинах, текстовых процессорах и других продуктах Xerox начинает с полного нуля. Несомненно, компания пыталась повторить свой «копировальный» успех в целом ряде других товарных категорий. К сожалению, безрезультатно.

Когда конкурент выводит на рынок радикально новую концепцию, реакция полных уверенности в себе американских менеджеров всегда предсказуема: «Подождем и посмотрим». Хотя важнейший для осуществления прикрытия ресурс — это время. Необходимо заблокировать действия конкурента и прибрать к рукам новый продукт, пока он еще не укрепился в сознании людей. Классический маневр предприняла Gillette против одноразовых бритв BIC, выпустив «Good News» с двумя лезвиями.

Большинству лидеров следует прикрывать действия конкурентов с помощью новых торговых марок. Классической «мультимарочной» стратегией издавна пользуется Procter & Gamble. «Ivory» — это мыло, которое было мылом раньше и остается им и по сей день. Когда появились стиральные порошки, наверняка был соблазн выпустить «Ivory»-порошок. Но это означало бы изменение позиции марки в сознании покупателей. Марка «Tide» — куда лучшее решение. Теперь и в новой категории стиральных порошков появилось имя, на которое можно равняться. А сам «Tide» пользовался невиданным успехом. Так что мультимарочная стратегия на самом деле является стратегией единой позиции. Позиция, которая не изменяется. «Ivory» известно как мыло уже 99 лет.

**Глава 7. Позиционирование компании-последователя**

То, что хорошо лидеру, не всегда идет на пользу его последователям. Большинство товаров-аналогов не достигают сколько-нибудь впечатляющих результатов (объем продаж), поскольку акцент делается на «улучшениях», а не на «скорости». «Вторые» компании нередко считают, что единственный путь к успеху — предложение аналогичного, но усовершенствованного продукта. Недостаточно быть лучше конкурента. Атака должна осуществляться в период развития рынка, до того, как лидер успеет обеспечить себе первенство. Но чаще происходит обратное. Компания-подражатель теряет драгоценное время на модификацию продукта. Затем он выводится на рынок, но рекламируется слабее, чем товар лидера. В довершение всего продукту дается общее корпоративное название, поскольку это самый быстрый способ «отхватить» для него «кусок» рынка. Это значит, что компания попадает во все капканы нашего сверхкоммуникативного общества разом. Как найти открытое окно в сознании потребителей?

У французов есть выражение, очень точно отражающее суть данной стратегии – *Cherchez le creneau*. «Ищите пустое место» (лакуну, пробел).

В течение многих лет детройтские производители выпускали все более низкие и длинные автомобили. Каждый модельный год они получались еще более вытянутыми и внешне привлекательными. И тут появляется «Beetle» компании Volkswagen. Короткий, толстый, уродливый. Если бы «Жука» продвигали традиционным образом, его создателям пришлось бы минимизировать его «минусы» и максимизировать «плюсы». Но в данном случае тем самым creneau был размер. Самое эффективное рекламное объявление из всех, что когда-либо создавал Volkswagen, четко и однозначно зафиксировало позицию автомобиля: «Помни о малом» (рис. 1). Помнить о малом? Где здесь выгода? Любое приличное исследование показало бы, что потребители желают иметь больший, чем у соседей, автомобиль. Однако в рекламе важнее показать потенциальному покупателю, какой пробел вы намереваетесь восполнить, чем информировать его о выгодах продукта. Первым делом Volkswagen должен был закрепиться в сознании как «маленький» автомобиль.



Рис. 1. Реклама «Жука» комапнии Volkswagen Помни о малом

Пробелом может быть высокая цена. Часто такое позиционирование путают с жадностью. Установление высоких цен не есть путь к обогащению. Чтобы добиться успеха, необходимо первым (1) занять высокую ценовую позицию (2), достоверно обосновать цену (3) в категории, в

Рассматривая в качестве возможного пробела цену, помните, что низкая стоимость зачастую как нельзя более «к лицу» таким новым товарам, как факсимильные аппараты и видеомагнитофоны. То есть продуктам, не известным потребителям. Высокие цены более подходят зрелым, известным товарам, таким как автомобили, часы и телевизоры.

Одной из «пустот» является пол. «Marlboro» стала первой общенациональной маркой сигарет, четко развивавшей мужской образ. Вот почему объемы продаж «Marlboro» постоянно возрастают. За 10 лет — с пятого на первое место. Другой полезной стратегией позиционирования является возраст. Хорошим примером ориентированных на людей в возрасте напитков является тоник «Geritol». Еще одна возможность кроется в дистрибьюции. «L'eggs», первая марка чулочных изделий, поступившая в продажу в супермаркеты и другие магазины с массовым ассортиментом. Сегодня она является лидером в своем секторе с объемом продаж в сотни миллионов долларов.

Весьма распространенной является ошибка, когда незанятые никем позиции начинают искать не в сознании покупателей, а на заводах компании. Примером восполнения «производственных» пустот стала «National Observer», первая американская общенациональная еженедельная газета. Компания Dow Jones, гордый родитель газеты, издает еще и выходящий пять раз в неделю «The Wall Street Journal». Voila, как говорят французы. Давайте заполним эту лакуну. И наши дорогостоящие печатные машины не будут простаивать по выходным. Но при чем здесь вакантные места в сознании потребителей? Многие читатели уже подписаны на «Time», «Newsweek», «U.S. News & World Report» и другие новостные журналы.

В начале 90-х гг. прошлого века я работал в издательстве, выпускавшем рекламную газету. Производство занимало 2–3 дня. Владелец, подумав, что нехорошо, когда компьютеры простаивают больше половины недели, решил выпускать второе издание. Просуществовав около 7 лет и ни разу не выйдя в плюс, издание было закрыто. – *Прим. Багузина*

Самая большая ошибка, которую допускают компании, — стремление быть сразу всем. Ловушка всеобщности. Вместо того чтобы задаваться вопросом: «Кого мы стремимся привлечь?», спросите себя: «Кто не должен использовать нашу марку?» Стратегии большинства фирм не исключают никого. Победа на современной конкурентной маркетинговой арене требует жертв.

**Глава 8. Конкурентное репозиционирование**

Поскольку вакантных мест почти не осталось, компания должна расчистить себе место. Для этого необходимо репозиционировать конкурентов, уже занимающих определенные позиции в сознании потребителей. Другими словами, чтобы внушить людям новую идею продукта, необходимо вытеснить старую. Никогда не бойтесь конфликтов. Основная задача программы репозиционирования состоит в том, чтобы поставить подножку существующей концепции, продукту или персоне. Чтобы стратегия репозиционирования оправдала себя, необходимо сказать о продукте конкурента что-то такое, что заставит покупателя изменить свое решение, но не в отношении вашего, а относительно конкурирующего товара.

**Глава 9. Имя – огромная сила**

«Имя собственное» марки — это крючок, которым она цепляется за свою ступеньку товарной лестницы в сознании покупателя. В эпоху позиционирования главным маркетинговым решением является решение о названии продукта. Необходимо такое имя, с которого начиналось бы позиционирование. Название, которое первым доносит до потребителя основные выгоды товара.

Например, название еженедельного информационного издания *Time* явно уступает *Newsweek*. Журнал *Time* был первым изданием такого рода и, естественно, пользуется популярностью у читателей. Но нельзя сказать, чтобы *Newsweek* сильно отставал. Многие считают, что *Time* — отличное название для журнала. В некотором смысле так оно и есть. Короткое, броское, запоминающееся. С другой стороны, оно коварно и обманчиво. (Так может называться отраслевое издание для производителей часов.) *Fortune* — другой пример названия, слепленного из того же теста. (*Fortune* с не меньшим успехом может быть журналом для брокеров, торговых агентов или игроков казино. Оно неконкретно.) *Business Week* — гораздо лучше. Да и сам журнал пользуется куда большим успехом.

В дополнении от 2000 г. авторы пишут. Здесь нам придется принести читателям свои извинения. Теперь мы считаем, что имя *Time* лучше, чем типовое название *Newsweek*. Мы думаем также, что название *Fortune* лучше, чем *Business Week*. Очевидный успех двух журналов с типовыми для своей категории названиями ввел нас в заблуждение.

Ничего подобного! Просто авторы увидели, что хотели. *Time* и *Fortune* были относительно неуспешными, что привело к выводу, что названия неудачны! – *Прим. Багузина*.

Несмотря на распространенное убеждение, что имя — это «всего лишь имя», существует множество свидетельств правоты тех, кто придерживается мнения о том, что от того, как назовут человека, во многом зависит вся его жизнь. Рональд Рейган, Роберт Редфорд, Мерилин Монро. Аллитерация (созвучие начальных согласных соседних слов) — еще одна хорошая стратегия выбора имени, поскольку она делает его более запоминающимся. Причем это верно, как для человеческих имен, так и для марочных названий. Обратите внимание, что аллитерация присуща именам многих знаменитостей.

За плохим названием стоит исключительно низкая репутация. Если имя компании никуда не годится, ее дела идут все хуже и хуже. Когда название что надо, дела идут в гору.

**Глава 10. Ловушка безымянности**

«Ra-di-o Cor-po-ra-tion of A-mer-i-ca» — в этом названии 12 слогов. Неудивительно, что большинство людей сокращают его до R-C-A из трех слогов. Gen-er-al Mo-tors часто называют просто GM. A-me-ri-can Mo-tors часто называют AM. Но Ford Mo-tor почти никогда не называют FM. Достаточно одного слога «Ford». Когда фонетическое сокращение не ускоряет произношение, большинство из нас никогда не прибегают к инициалам. Если покупатели воспринимают названия компаний с точки зрения фонетики, то сами компании смотрят на них иначе. Их больше интересует визуальное восприятие: название должно в первую очередь хорошо выглядеть, а как оно звучит, дело десятое. И в этом их ошибка.

Не только имена и названия, но и заголовки рекламных объявлений, слоганы и общие идеи должны проверяться на предмет их звуковых качеств. Даже если вы намереваетесь использовать их только в печатных материалах. В некотором смысле досадно, что печатные медиа (газеты, журналы, наружная реклама) появились раньше радио. Радио является настоящим первичным средством информации. А печать — абстракция более высокого уровня.

Несмотря на все отрицательные моменты компании соблазняются на названия–инициалы. Не делайте этого, так как название, состоящее из инициалов хуже запоминается, и ни о чем не говорит вашей целевой аудитории.

**Глава 11. Ловушка для безбилетников**

Две различные стратегии развития компании (внутреннее развитие и внешние поглощения) определяют возможности и двух стратегий «образования названий». Выбор диктует самолюбие корпорации. Когда компания самостоятельно разрабатывает некий новый товар, она обычно выпускает его под своим общим названием. Например, компьютеры «General Electric». Если компания получает возможность выпуска нового товара в процессе поглощения некой фирмы, она, как правило, сохраняет его прежнее имя. Так, RCA сохранила имя Hertz; корпорация ITT оставила Avis. Но не всегда. Когда Xerox приобрела компьютерный бизнес, она сменила название с Scientific Data Systems на Xerox Data Systems. Полностью отказаться от корпоративного эго невозможно. Попробуйте сказать General Electric, чтобы она не ставила свою марку на новых продуктах, и вы почувствуете, что такое уязвленное самолюбие компании.

Чтобы проиллюстрировать преимущества раздельных названий над общими, корпоративными, сравним стратегии корпораций Procter & Gamble и Colgate-Palmolive. В товарных линиях Colgate-Palmolive тут и там мелькают корпоративные названия. Вот некоторые из них: зубная паста «Colgate», средства для бритья «Colgate», оральный антисептик «Colgate 100», зубные щетки «Colgate» и зубной порошок « Colgate». А также жидкое средство для стирки «Palmolive», кремы для и после бритья «Palmolive» и мыло «Palmolive». В ряду продуктов Procter & Gamble вы не встретите ни одного корпоративного названия.

Procter & Gamble тщательно позиционирует каждый свой товар, так что он занимает уникальную нишу в сознании покупателей. Например, «Tide» делает одежду «белой», «Cheer» делает ее «белее белого», а «Bold» делает ее «яркой». При меньшем количестве торговых марок (51 крупная марка против 65 у Colgate-Palmolive) объем реализации Procter & Gamble в два раза превышает объем продаж конкурента, а прибыль — в три раза выше. На Мэдисон-авеню сегодня стало модно критиковать рекламу Procter & Gamble. В этой связи будет интересен тот факт, что эта компания год за годом зарабатывает больше, чем все 6000 рекламных агентств США вместе взятые.

Выпуск под давно известным именем действительно инновационного товара — грубая ошибка. Причина очевидна. Известность имени приобретается потому, что оно что-то обозначает. Занимает позицию в сознании покупателей. Действительно известное название находится на верхней ступени четко определенной товарной лестницы. Успех нового продукта предполагает создание новой товарной лестницы. Новая лестница — новое название. Просто, как дважды два.

**Глава 12. Капкан линейного расширения**

Логика на стороне линейного расширения. Все экономические факторы. Принятие торговцами. Принятие потребителями. Меньшие рекламные расходы. Высокие доходы. Корпоративный имидж. Линейное расширение связано с ошибкой мышления шиворот-навыворот. «Мы сделали мыло "Dial", великолепный продукт, завоевавший наибольшую долю рынка среди всех сортов твердого мыла. Когда наши покупатели увидят дезодорант "Dial", они будут знать, что его выпустила компания, которая производит отличное мыло». Эта стратегия не принесла желаемых результатов. «Dial» занимает большую долю на рынке мыла и незначительную — на рынке дезодорантов.

Рассмотрим линейное расширение с точки зрения потенциального покупателя. «Dial» занимает сильную позицию в сознании покупателя. Но что значит занимать сильную позицию в сознании? Вот что: марка становится суррогатом, или заменой, для типового названия продукта из определенной категории (Скотч, Ксерокс, Dial). С точки зрения потенциального покупателя линейное расширение противоречит позиции типовой марки, так как «размывает» ее четко очерченные границы ментальной позиции. Если покупателю нужно мыло он уже не может спросить: «У вас есть Dial?». В некотором смысле линейное расширение сообщает покупателю тот факт, что Dial – это не более чем торговая марка. Оно разрушает иллюзию, что Dial является мылом, а не просто одной из многих марок мыла.

**Глава 13. Когда применяется линейное расширение**

Нет никаких сомнений в популярности линейных расширений. Одна из причин устойчивой популярности линейных расширений — некоторые их краткосрочные преимущества. Легче вывести новый продукт под известным брендом. По мере того как публика забывает первые заголовки, в знании устанавливается непонимание. Границы бренда размыты и продажи (совокупные) падают.

Например, что такое Volkswagen? Volkswagen открыла на американском рынке позицию компактных автомобилей и сразу использовала эту возможность. «Помни о малом» — возможно, самый знаменитый рекламный слоган однозначно определял позицию компании.

Подкрепленные жадностью и уверенностью в бесконечности успеха, менеджеры Volkswagen переносят такие основные качества своей марки, как надежность и качество на б*о*льшие по размерам дорогие автомобили. Микроавтобусы и «джипы». Возможно ли, чтобы пять моделей продавались хуже одной-единственной? Не только возможно; так и случилось. С первого места на американском рынке импортных автомобилей «Volkswagen» откатился на четвертое. Уступив «Toyota», «Datsun» и «Honda». В 1971 г. компании Volkswagen принадлежало 35% рынка импортируемых США автомобилей. В 1979 г. ее доля сократилась до 12%. Такая схема — ранний успех, линейное расширение и последующее разочарование — является типичной.

Мы назвали линейное расширение «ловушкой», но не ошибкой. Линейное расширение может иногда сработать. Поэтому мы предлагаем вам несколько правил «дорожного движения», которые подскажут, когда лучше использовать общее, корпоративное название, а когда создавать отдельную марку.

1. *Предполагаемый объем продаж.* Товары, которые в перспективе могут стать «звездами», должны иметь собственное имя. Корпоративное имя – удел товаров с небольшими объемами продаж.
2. *Конкуренция.* В «вакууме» марка продукта должна отличаться от корпоративного названия. На «переполненных улицах» — отнюдь не обязательно.
3. *Рекламная поддержка.* Продукты с большим рекламным бюджетом должны иметь самостоятельные марки. Малобюджетные товары — не должны.
4. *Новизна.* Революционно новые продукты должны иметь самостоятельные марки. Однородные товары, такие как химикаты, — не должны.
5. *Дистрибуция.* Готовые, продающиеся в магазинах продукты должны иметь самостоятельные марки. Товары, продаваемые через торговых представителей, не должны.

**Глава 14. Позиционирование компании: Monsanto**

Зачем позиционировать компанию? Компании позиционируют себя в качестве работодателя. На кого вы предпочтете работать: на *General Electric* или *Schenectady Electrical Works*? Компании позиционируют себя, как объекты инвестиций. Готовность покупателя заплатить за акцию запрашиваемую цену (в шесть или шестьдесят раз превышающую годовые дивиденды) зависит от позиций компании в его сознании.

Популярной идеей является корпоративное позиционирование по «диверсификации». Компании хотят, чтобы их воспринимали как диверсифицированных производителей высококачественных товаров. Как подход к продвижению компаний диверсификация неэффективна. По существу, концепции позиционирования и диверсификации прямо противоположны. Сильные позиции в сознании покупателей создаются благодаря крупным достижениям. А не за счет более широкого товарного ассортимента. *General Electric* известна как крупнейший в мире производитель электротехники. А не как диверсифицированный изготовитель промышленных, транспортных, химических и бытовых товаров.

Даже фондовый рынок, и тот ценит акции конгломератов ниже обычных. Характерный пример — *Kaizer Industries*, холдинговая компания, контролировавшая ряд производственных фирм. После того как компания была раздроблена, акционеры получили $21 за акции, продававшиеся по $12.

В качестве примера давайте обсудим программу позиционирования, недавно проведенную компанией *Monsanto*. Цель программы: сделать Monsanto лидером и «лицом» отрасли. У такой компании, как *Monsanto*, имеется три возможных области, в которых она может занять позицию лидера.

*1. Лидерство в производстве товаров.* Фактически, Monsanto, Dow и Union Carbide делят второе место (см. таблицу ниже): со статистической точки зрения отличия между ними незначительны. Второе место после кого? Да Du Pont, конечно. Du Pont — это еще одна IBM, Xerox или Chivas Regal. С такими инновационными товарами, как тефлон, нейлон и дакрон (лавсан), броня Du Pont очень и очень крепка. Добиться лидерства в продукции путем лобовой атаки на Du Pont не под силу ни одной компании.

DuPont 81%

Dow 66%

Monsanto 63%

Union Carbide 57%

Allied Chemical 34%

American Cyanamid 29%

Olin 25%

FMC 13%

*2. Лидерство в деловых кругах.* Может ли Monsanto первой выступить в защиту свободного предпринимательства? Очевидно, нет. За последние 40 лет в поддержку системы успели высказаться многие фирмы.

*3. Лидерство в отрасли.* Остается третий подход, лидерство в отрасли. Может ли Monsanto улучшить свое положение в химической промышленности? Одно было совершенно очевидно. Химия находилась под угрозой. Обществу ежедневно скармливается двойная порция плохих новостей о химии. В газетах и журналах. По радио и телевидению.

Компания Monsanto решила начать серьезный разговор о проблемах химии. Рассказать обществу как о пользе химических веществ, так и о возможных рисках. Зачем это Monsanto? Зачем компании говорить о том, что является проблемой для отрасли в целом? Ответ заключен в стратегии позиционирования. Чтобы Monsanto признали в качестве лидера химической промышленности, компания должна делать то, что положено делать лидеру. То есть говорить от имени отрасли. Если ждать, пока это начнут делать другие, Monsanto лишится возможности надеть на себя желтую майку лидера.

В первый же год компания потратила на создание положительного имиджа $4,5 млн., и с тех пор эта сумма не уменьшалась. *Business Week* отметила роль компании, как лидера. «Вслед за лидером, компанией Monsanto, – писал журнал, компания *Du Pont* выделила на собственную имиджевую рекламу $4 млн.».

\* \* \*

В пяти последующих главах авторы приводят идеи позиционирования страны (Бельгия), шоколадных конфет (Milk Duds), почтовой услуги (Mailgram), банка (Long Island Trust), католической церкви.

**Глава 20. Самопозиционирование**

Определите свою позицию, например: «Я лучший адвокат в Далласе». Убедитесь в правильности своего имени. Помните ли вы имя Иззи Даниелович? Он был практически неизвестен публике. Сначала он взял имя Изадор Демски, потом превратился в Кирка Дугласа (рис. 2).



Рис. 2. Кирк Дуглас (Иззи Даниелович) в роли Спартака

Путь к славе и богатству редко удается преодолеть исключительно своими силами. Единственный способ добиться успеха — найти рабочую лошадку, и не одну!

1. Первая рабочая лошадка — ваша компания. Ставьте на растущие отрасли. Ставьте на лидеров. Не забывайте, что сфера услуг растет намного более быстрыми темпами, чем сфера производства товаров. Поэтому стремитесь попасть в банки, лизинговые, страховые, медицинские, финансовые и консалтинговые компании. Когда вы будете менять работу, устраивайтесь в компанию, которая выпускает продукты будущего, такие как компьютеры, электроника, оптика, коммуникации.

2. Вторая рабочая лошадка — ваш босс. Если перечитать биографии, добившихся успеха людей, замечаешь, что многие из них взбирались по служебной лестнице вслед за кем-то другим. «Подбросьте меня до звезд», — говорил [Ралф Уолдо Эмерсон](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BC%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%2C_%D0%A0%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%84_%D0%A3%D0%BE%D0%BB%D0%B4%D0%BE). Если ваш босс растет в должности, ваши шансы, что вы последуете вслед за ним, резко повышаются.

3. Третья рабочая лошадка — ваш друг. Чем большей поддержкой вы заручитесь вне пределов своей организации, тем больше у вас шансов получить в итоге хорошую, высокооплачиваемую работу. Когда вам звонит старый знакомый по бизнесу, которого вы не слышали уже лет десять, и предлагает вместе провести ланч, вы можете быть уверены в двух вещах: (1) за ланч заплатите вы, (2) ваш друг ищет работу. Когда вам нужна работа, использовать такого типа тактику уже поздно. В обращении с этой лошадью необходим постоянный контакт. Посылайте друзьям вырезки из газет, которые вы сочтете интересными для них, дарите бизнес-сувениры и прочие вещички, которые заказывает ваша фирма, не забывайте о поздравительных письмах в случае их повышения по службе.

4. Четвертая рабочая лошадка — идея. Все знают, что за счет хорошей идеи можно добраться до вершины быстрее, чем с помощью чего-либо еще. Но люди иногда ожидают от идеи слишком многого. Им нужна не просто великая идея. Идея должна быть такой, чтобы ее посчитали великой все остальные. Таких идей не существует. Если вы будете ждать, пока идея будет принята всеми, окажется слишком поздно. Ее перехватит кто-нибудь другой. Чтобы оседлать «идейную» лошадку, вам придется быть готовым стать предметом насмешек и дискуссий. Обязательно приготовьтесь плыть против течения. И никогда не уклоняйтесь от конфликтов.

5. Пятая рабочая лошадка — вера.

6. Шестая рабочая лошадка — вы сами.

**Глава 21. Шесть шагов к успеху**

Чтобы помочь в процессе позиционирования, мы предлагаем вам задать себе шесть вопросов.

1. Задайтесь вопросом, какую позицию вы занимаете в сознании людей. Изменение сознания других людей в нашем сверхкоммуникативном обществе — дело чрезвычайно сложное. Намного проще работать с тем, что в нем уже имеется. При определении состояния покупателей важно не дать волю корпоративному самолюбию. Ответ на вопрос «какую позицию мы занимаем» следует искать на рынке, а не у менеджера по маркетингу. Необходимо найти способ проникнуть в сознание потребителей; «прицепив» свой товар, услугу или концепцию к чему-то, что уже находится в нем.

2. Какую позицию вы хотите занять? Ключевое слово здесь «занять». Очень многие корпоративные программы сообщают о позиции, которой невозможно воспользоваться, потому что ее занимает кто-то другой. Если вы стараетесь быть всем для всех, вы в конечном итоге останетесь ни с чем. Смотрите лучше в более узкий прицел. Создавайте себе уникальную позицию.

3. Кого вы должны победить? Если ваша желаемая позиция требует лобовой атаки на лидера рынка, можете о ней забыть. Попытайтесь выбрать такую позицию, которую еще никто толком не захватил.

4. Достаточно ли у вас денег? Уровень шума сегодня чрезвычайно велик. Чтобы вас заметили, придется потратиться. Вот почему такие компании, как Procter & Gamble, являются столь грозными конкурентами. Выпуская новый продукт, они ставят на него $20 млн и задают вопрос: «А ваша ставка?

5. Выдержите ли вы до конца? Позиционирование — концепция кумулятивного свойства. В ней используется преимущество долгосрочной природы рекламы. Упорно, год за годом, придерживайтесь одного принципа. Большинство добившихся успеха компаний редко меняют свою формулу победы.

6. Соответствуете ли вы своей позиции? Люди творческие нередко сопротивляются позиционированию, поскольку считают, что оно ограничивает их возможности. И знаете, что? Это правда. «Avis — компания № 2 по прокату автомобилей. Почему выбирают нас? Мы стараемся больше других». Не похоже на рекламу. Похоже на презентацию маркетинговой стратегии. На самом деле это и то, и другое. Соответствует ли ваша реклама самого себя вашей позиции? К примеру, говорит ли ваша одежда, что вы банкир, юрист или артист? Или вы носите творческие одежды, которые вашу позицию подрывают?! Такая сама по себе креативность бесполезна.

Заняться ли определением позиции самостоятельно или обратиться к услугам кого-нибудь, кто будет нас позиционировать? Позволить себе нанять рекламное агентство могут только богатые. Все остальные должны учиться работать сами. Учиться применять бесценный ингредиент, имеющийся только у постороннего лица. Чем же обладает посторонний? Он обладает ингредиентом под названием неведение. Другим словами, он объективен. Поскольку посторонний не знает, что происходит внутри компании, он лучше видит то, что происходит вне ее. В сознании покупателей. Посторонний естественным образом приспособлен к изнаночному мышлению, в то время как «своему» человеку гораздо удобнее мышление обычное.

С другой стороны, посторонний не дает магии. Принято считать, что рекламное агентство «творит». И что лучшие агентства наполнены субстанцией под названием «креативность». Это не так. Творчество сегодня мертво. Игра, в которую играет Мэдисон-авеню, называется «позиционирование».

**Глава 22. Игры в «позиционирование»**

У некоторых возникают проблемы с игрой под названием «позиционирование», потому что они полностью находятся во власти. Они ошибочно предполагают, что слова имеют смысл. Позволяя управлять своей жизнью Вебстеру (один из известнейших [словарей](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%8C_%D0%A3%D1%8D%D0%B1%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B0)).

Уже не одно десятилетие общая семантика утверждает, что слова не имеют смысла. Смысл заключен не в словах. Он заключен в людях, эти слова использующих. Слово «Volkswagen» не соответствует концепции дорогого автомобиля средних размеров. «Audi», удерживает концепцию не в пример лучше. Не нужно настаивать на том, что раз автомобиль выпускается на заводе Volkswagen, значит он должен называться «Volkswagen». Ментальная жесткость — враг позиционирования. Для того чтобы преуспеть в этом деле, необходимо обладать незаурядной гибкостью ума. Вы должны научиться выбирать и использовать слова с таким же пренебрежением к скрижалям истории, как и к словарю.

Нормальный человек постоянно анализирует реальный мир и изменяет свое мнение в зависимости от фактов. Для большинства людей это страшная головная боль. Более того, многие ли захотят постоянно изменять свое мнение в соответствии с фактами? Куда проще подстраивать факты под мнения. Безумные люди сначала что-то решают, а потом ищут факты для «проверки» своего мнения. Или, что еще чаще, они соглашаются с мнением ближайшего «эксперта», а по поводу фактов не беспокоятся вовсе. (Так распространяются слухи.) Отсюда становится понятна сила психологически правильного названия. Сознание подгоняет реальный мир под имя. «Мустанг» выглядит спортивнее, «гоночнее» и быстрее, чем тот же автомобиль с названием «Черепаха».

Но есть и пределы. Если слово сильно расходится с реальностью, сознание просто отказывается от него.

Раньше время «жизни» удачного продукта составляло не менее 50 лет. Жизненный цикл современных товаров намного короче. Иногда он измеряется не годами, а месяцами. Перемены стали образом жизни многих компаний. Но помогают ли перемены угнаться за переменами? На самом деле правильным оказывается прямо противоположное.

Перемены подобны волнам в океане времени. В длительной перспективе важнее течения. Чтобы справиться с переменами, необходимо придерживаться долгосрочной точки зрения. Определить свой базовый бизнес и держаться его. Вы должны иметь в*и*дение. Нет никакого смысла строить позицию на технологии, имеющей слишком узкое применение. Или на устаревающем продукте. Или на неправильном названии.

Одним из наиболее критичных аспектов позиционирования является умение оценить товары объективно и беспристрастно, рассмотреть их с точки зрения покупателей и потребителей. Вам нужен кто-то, от кого будут «отскакивать» ваши идеи. Вам понадобится другой человек со свежим взглядом на плоды вашего труда. В позиционирование, как в пинг-понг, лучше всего играть вдвоем. Эта книга не случайно написана двумя авторами. Один подает, другой отбивает — только так идеи доводятся до совершенства.

В политике очень просто занять крайнюю правую (консерватор) или крайнюю левую (социалист) позиции. Сделать это вы, без сомнения, сможете. И проиграете. Задача в том, чтобы найти свободное место ближе к централу. И в бизнесе, и в жизни самые крупные победы одерживают те, кто нашел открытую позицию неподалеку от центра. А не по краям.

1. У книги была масса изданий, часть из которых называется «Позиционирование. Битва за умы». На мой взгляд, это второе название ближе к английскому варианту – Positioning: The Battle for Your Mind. [↑](#footnote-ref-1)