

деловой бестселлер

ДЖЕК ТРАУТ, ЭЛ РАЙС

# ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ битва за узнаваемость

Библия маркетингологов и рекламистов

 **ПИТЕР**

## Annotation

Перед вами поистине легендарная книга, которая двадцать лет назад буквально потрясла весь деловой мир, навсегда изменив правила рекламного бизнеса. Сегодня "Позиционирование" Эла Райса и Джека Траута стало классикой, приобрело статус "Библии" для специалистов по маркетингу, рекламе, руководителей, знающих, что ключ к успеху в конкурентной борьбе – не самый лучший товар, а самая лучшая идея, которая закрепит этот товар в сознании потребителей. Юбилейное издание дополнено комментариями авторов, в которых анализируются и феноменальные успехи, и грандиозные маркетинговые провалы, произошедшие за два последних десятилетия. Яркий и остроумный стиль изложения делает книгу не только полезным, но и очень увлекательным чтением и для матерых профессионалов, и для начинающих маркетологов и рекламистов.

---

- [Джек Траут, Эл Райс](#)
    - [Введение](#)
    - [1. Что такое позиционирование](#)
    - [2. Атака на сознание](#)
    - [3. Пути проникновения в человеческое сознание](#)
    - [4. О структуре человеческого сознания](#)
    - [5. Отсюда туда не добраться](#)
    - [6. Позиционирование лидера](#)
    - [7. Позиционирование компании-последователя](#)
    - [8. Конкурентное репозиционирование](#)
    - [9. Имя – огромная сила](#)
    - [10. Ловушка безымянности](#)
    - [11. Ловушка для безбилетников](#)
    - [12. Капкан линейного расширения](#)
    - [13. Когда применяется линейное расширение](#)
    - [Примечания](#)
  - [notes](#)
    -
-

**Джек Траут, Эл Райс**

**Позиционирование. Битва за узнаваемость**

## Введение

«Мы не умеем осуществлять коммуникации».

Сколько раз вы слышали эту избитую фразу? «Неумение вести коммуникации» – единственная, самая распространенная, самая универсальная причина, которой объясняются все возникающие проблемы.

Проблемы в бизнесе, проблемы во власти, проблемы с рабочей силой, проблемы в браке.

Мы как будто втайне надеемся, что если бы люди смогли сообщить друг другу о всех своих чувствах, объяснить свои поступки, – разом исчезли бы и все проблемы. Почему-то многие уверены, что если конфликтующие стороны сядут за стол и обсудят возникшие проблемы, они найдут устраивающее всех решение маловероятно.

Сегодня проблемой стали сами коммуникации. Мы (США) стали первым в мире сверхкоммуникативным обществом. Год за годом мы отправляем по различным адресам все увеличивающиеся объемы информации, а получаем все меньшие.

Новый подход к коммуникациям Наша книга посвящена новому подходу к коммуникациям, известному как «позиционирование». И большинство примеров будет связано с осуществлением самой сложной формы коммуникаций.

Мы имеем в виду рекламу. Форму коммуникации, заслуживающую с точки зрения потребителя наименьшего почтения. По большей части реклама нежеланна и нелюбима. В некоторых случаях – невыносима. Для многих интеллектуалов реклама – это продажа своей души корпоративной Америке. Она недостойна серьезного изучения.

Несмотря на свою репутацию, а может быть, именно из-за нее, реклама является превосходным полигоном для испытания коммуникативных теорий. Если теория оправдывается в рекламе, ее принципы, скорее всего, окажутся справедливыми и в политике, религии и других, предполагающих использование массовых коммуникаций сферах деятельности.

Так что примеры для этой книги могли быть с равным успехом заимствованы из политической жизни, из истории войн, из бизнеса или даже из «науки» об «охоте» за представителями противоположного пола. Или из любой другой сферы человеческой деятельности, в которой основным условием достижения цели оказывается влияние на сознание

других людей. Что бы вы ни продвигали: автомобили, напитки, компьютеры, кандидата в парламент или себя лично.

Концепция позиционирования изменила рекламу. Концепция настолько проста, что некоторые даже не осознают, насколько действенной она является.

Адольф Гитлер практиковал позиционирование. Практикует его и корпорация Procter Gamble, равно как и все популярные политики.

Определение позиционирования Позиционирование начинается с товара. Это может быть продукт, услуга, компания, социальный институт или даже человек. Возможно, вы сами. Но позиционирование не есть то, что производитель делает со своим товаром. Позиционирование – это операция на сознании потенциальных покупателей. То есть вы позиционируете продукт в умах своих клиентов.

Поэтому выражение «позиционирование товара» некорректно. Как будто вы что-то делаете с самим продуктом. Не то чтобы в позиционировании не осуществлялись перемены. Они происходят. Но изменения в названии, цене или упаковке нельзя назвать трансформацией самого продукта. По сути, это косметические доработки, призванные обеспечить выгодные позиции товара в сознании потенциальных покупателей. Мы отвлеклись. «Наглая ложь» никогда не была частью позиционирования. Хотя, с другой стороны, мы получили много звонков от вашингтонских стратегов от политики с вопросами о наших концепциях позиционирования.

Позиционирование – это инструмент, используя который вы будете услышаны даже в нашем сверхкоммуникативном обществе.

Как начиналось позиционирование ЕСЛИ попытаться одним словом охарактеризовать развитие рекламы в 1970-х гг. – им будет слово «позиционирование». Позиционирование стало модным выражением в рекламных и маркетинговых кругах. Не только в Америке, но и во всем мире. 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» («The Positioning Era»)\*. С тех пор авторы прочитали более 500 лекций на темы позиционирования для специалистов по рекламе в 16 странах мира и раздали свыше 120 тыс. экземпляров нашего «маленького оранжевого буклета» со статьями из «Advertising Age».

Позиционирование изменило правила современной рекламной игры. «Наш кофе третий по продаваемости в Америке», – сообщают нам в радиорекламе кофе «Sanka». Третий по продаваемости? Куда подевались

старые добрые рекламные словечки вроде «первый», «лучший», «превосходный»? Что ж, те времена и те слова навсегда канули в Лету. Сегодня мы слышим преимущественно сравнительные, но никак не превосходные степени.

«Avis – компания № 2 по прокату автомобилей. Почему выбирают нас? Мы стараемся больше других».

«Honeywell, другая компьютерная компания».

«Seven-Up: не-кола».

На Мэдисон-авеню все это называют позиционирующими слоганами. А придумывающие их копирайтеры расходуют свое время и деньги из рекламных бюджетов клиентов на то, чтобы найти незанятые позиции в сознании потребителей или пробелы на рынке.

Новое определение позиционирования: «Ваше самодифференцирование в сознании клиента» Но позиционирование возбудило интерес не только у обитателей Мэдисон-авеню. И на то есть основания.

Стратегией позиционирования может воспользоваться каждый хочет выйти в лидеры в игре под названием «жизнь». Взгляните на это под таким углом: если вы не понимаете и не используете эти принципы, за вас это, несомненно, сделают конкуренты.

Благодаря личному интересу Рэнса Крейна, редактора “ Advertising Age”, статьи о позиционировании вышли серией из трех частей в номерах за 24 апреля, 1 мая и 8 мая 1972 г. Они, как никогда другое событие, и принесли позиционированию славу и популярность. А также произвели на нас глубочайшее впечатление о возможностях публицити. Оригинальное рекламное объявление Avis со своей знаменитейшей последней строчкой: (У нас короче очередь в кассу).

К сожалению, сегодня доминирует не неопределенность, а не позиционирование.

# 1. Что такое позиционирование

Почему столь навязчивая, казалось бы, концепция, как позиционирование, приобрела такую популярность в известной своим творческим подходом сфере? По правде говоря, последнее десятилетие мы охарактеризовали бы как «возврат к реальности». Белые рыцари и пушистые создания уступили дорогу таким концепциям позиционирования, которую приняли производители пива «Lite»: «Все, что вы когда-либо хотели от пива. И по чуть меньшей цене».

Поэтично? Да. Ловко? Да. А также прямое, однозначное объяснение основной идеи позиционирования.

Чтобы сегодня добиться успеха, придется спуститься с небес на землю. Вернуться к тому, что действительно волнует людей.

Создавать что-то, еще не существующее в сознании покупателя, не «изменяя» креативности, становится все сложнее и сложнее. Если вообще возможно.

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.

Сегодня рынок уже не реагирует на весьма действенные в прошлом стратегии. Просто стало слишком много товаров, компаний и вообще маркетинговой шумихи.

Вопрос, который задается чаще всего: зачем? Так ли уж необходим нам новый подход к рекламе и маркетингу? Мы не имеем ни малейшего представления о том, что значит «слишком много». В современном среднем американском супермаркете представлено около 40 000 товарных единиц.

Сверхкоммуникативное общество Ответ состоит в том, что мы превратились в сверхкоммуникативное общество. Потребление рекламы на душу населения в Америке составляет около \$200 в год.

Если вы расходуете на рекламу миллион долларов в год, то в течение этих 365 дней вы бомбардируете среднего потребителя своими сообщениями менее чем на полцента.

Человека, который и без того «поглощает» рекламу других компаний на \$200.

Говорить в таких условиях о воздействии рекламы – значит серьезно переоценивать эффективность своего сообщения. Столь эгоцентричный взгляд не имеет ничего общего с рыночной реальностью. Единственный

шанс быть замеченным в коммуникативных джунглях – использование избирательного сообщения, концентрация на малых группах, сегментирование. Одним словом, «позиционирование». Защищаясь от колоссального объема сообщений, человеческое сознание отсеивает основной объем предлагаемой ему информации и принимает только то, что соответствует уже имеющимся знаниям и опыту.

Попытки повлиять на умы при помощи рекламы обходятся в миллионы долларов. Но после того как человек принял решение, изменить его практически невозможно. И уж точно не таким слабым средством, как реклама. «Не путайте меня своими фактами, я уже все для себя решил». По такому принципу живет большинство людей.

Сумма в \$200 основана на широком понимании рекламы. Если брать только расходы на масс-медиа, то в 1972 г. эта величина составила \$110 на человека. Сегодня – \$880.

Поистине мы живем в сверхкоммуникативном обществе и пока не замечаем признаков изменения ситуации.

Невозможность изменения человеческого сознания стала одним из наиболее важных догматов позиционирования. Но именно этот принцип чаще всего нарушают маркетологи.

Мы не погрешим против истины, если скажем, что, пытаясь повлиять на умы своих покупателей, компании ежедневно выбрасывают на ветер миллионы долларов.

Средний человек готов терпеть, когда ему сообщают нечто неизвестное для него. (Поэтому «новости» являются эффективным методом рекламы.) Но он не терпит, когда ему говорят, что он неправ. Изменение сознания – это путь к рекламной катастрофе.

Сверхпростое сознание Единственная защита человека в нашем сверхкоммуникативном обществе – сверхпростое сознание.

Никто пока еще не предложил способа обойти закон природы, дающей нам в сутки только 24 часа; аналогично отсутствует возможность вместить в человеческое сознание больший объем информации, чем это «запрограммировано».

Сознание обычного человека похоже на насыщенную губку, способную впитать новые сведения только за счет уже имеющейся информации. А мы продолжаем «вливать» в него все новые сведения и расстраиваемся, что наши сообщения остаются без ответа.

Реклама, конечно, – лишь верхушка коммуникативного айсберга. Мы передаем информацию самыми разными, самыми сложными и изощренными способами. Причем в растущих в геометрической



прогрессии объемах.

Средство передачи информации оказывает значительное влияние на сообщение, выступая в качестве своеобразного фильтра. Поэтому в сознание получателя поступает ничтожная доля исходной информации.

Более того, то, что мы получаем, зависит и от природы нашего сверхкоммуникативного общества. «Блистательные обобщения» – вот наш образ жизни. Не говоря уже о том, что это еще и образ деятельности.

С технической точки зрения имеется возможность увеличить объем коммуникаций как минимум в десятки раз. Уже идут разговоры о прямом спутниковом телевидении. В каждом доме зрители будут выбирать каналов эдак из 50.

И это только начало. Корпорация Texas Instruments уже сообщила о создании «цилиндрического магнитного домена», запоминающего устройства, способного хранить в одной микросхеме 92 000 бит информации. В шесть раз больше, чем любое из современных полупроводниковых устройств памяти.

Ужасно. Кто бы придумал «магнитный домен» для человеческого сознания? Разве хоть кто-то пытается помочь нам справиться с громадным наплывом информации, естественной реакцией на который порой становится перекрытие клапанов? Что из всего свободно доступного хочется использовать все меньше и меньше? Сами коммуникации превратились в коммуникативную проблему.

Сверхпростое сообщение В нашем сверхкоммуникативном обществе наилучшим способом донесения желаемой информации до получателей являются сверхпростые сообщения.

В коммуникациях, как и в архитектуре, меньше означает больше. 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.

Те, кто зарабатывает коммуникациями себе на жизнь, прекрасно осознают необходимость сверхупрощения.

Предположим, вы встречаетесь с политиком, которого вы должны сделать победителем выборов. За первые пять минут общения вы узнаете о своем политическом продукте больше, чем средний избиратель за следующие пять лет.

Поскольку в сознание избирателей проникнут лишь весьма ограниченные сведения, ваша задача, вообще говоря, состоит не в

«коммуникациях» в обычном их понимании.

Ваша задача состоит в отборе. Придется выбрать материалы, которые имеют наибольшие шансы быть услышанными аудиторией.

Вашим врагом, не позволяющим сообщениям упасть на нужную почву, является объем коммуникаций. Только осознав природу проблемы, вы найдете решение.

Если вы стремитесь донести преимущества политического кандидата, продукта или даже себя самого, приготовьтесь вывернуть все наизнанку.

Спутниковое телевидение, разумеется, прочно вошло в нашу жизнь, и большинству потребителей действительно приходится выбирать один из 50 телеканалов. А разговоры идут о 500 каналах. Впрочем, в отношении этого прогноза мы не слишком уверены. Кому они нужны, если средний потребитель давно выбрал для себя 5 или 6? 500 телеканалов? Да к тому времени, когда вы найдете что-то интересное, передача наверняка закончится.

Ищите решение своей проблемы не внутри товара и даже не внутри самого себя. Ищите его в сознании того, к кому вы обращаетесь.

Другими словами, 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.

«В политике, – говорил Джон Линдсей, – восприятие и есть реальность». То же самое и в рекламе, и в бизнесе, и в жизни.

Но как быть с истиной? Как быть с фактической стороной ситуации? Что есть истина? Что такое объективная реальность? Каждый человек интуитивно верит в то, что он обладает ключами к универсальной истине. Когда мы говорим об истине, мы говорим о чем? О взгляде на потребителя изнутри или о взгляде на потребителя снаружи? Концепция позиционирования при помощи сверхпростого сообщения получила дальнейшее развитие в форме нашей теории «владения одним понятием». Volvo владеет «безопасностью». У BMW – это «автомобиль для водителя», у FedEx – «доставка за одну ночь», у зубной пасты «Crest» – «кариес». Как только вы завладеваете понятием в сознании людей, вы либо используете его, либо теряете.

Volvo и безопасность.

Реструктуризация восприятия Истина несущественна. Что имеет значение, так это присущее сознанию восприятие. Суть позиционирующего мышления в том и состоит, чтобы принять восприятие как реальность, а затем реструктурировать его, чтобы создать желанную позицию. Этот

процесс мы назвали «изнаночным мышлением».

Для понимания ментальных процессов не обойтись без знания психологии. Реклама – это «психология на практике».

Это имеет значение. Говоря словами из другой эпохи, «покупатель всегда прав».

Следовательно, продавец или отправитель коммуникаций всегда не прав.

Возможно, в этом утверждении есть толика цинизма. Но другого выбора у вас нет. Если, конечно, вы хотите, чтобы ваше сообщение было принято сознанием другого человека.

Кроме того, разве мы утверждаем, что такое «изнаночное» мышление сколько-нибудь уступает в точности обычному? Обращая процесс вспять, ориентируясь на получателя, а не на товар, вы упрощаете процесс отбора. Вы также познаете принципы и концепции, способствующие многократному увеличению эффективности ваших коммуникаций.

## 2. Атака на сознание

Как нация, американцы всем сердцем возлюбили концепцию коммуникаций. (В некоторых «прогрессивных» школах даже общение с учениками называют «коммуникациями».) При этом мы не всегда осознаем тот вред, который наносит своим членам наше сверхкоммуникативное общество.

В коммуникациях чем меньше, тем лучше. Наша неординарная страсть к коммуникациям в решении всей массы общественных и деловых проблем заполонила все доступные каналы настолько, что до получателей фактически доходит лишь ничтожная доля сообщений.

Причем отнюдь не самая главная.

Пробка на коммуникативных дорогах Возьмем, к примеру, рекламу. В Америке живет всего 6% населения Земли, которое «потребляет» 57% всей мировой рекламы. (А вы говорите, что мы используем больше всего энергии. На самом деле на долю США приходится «всего лишь» 33%.) Но реклама – лишь небольшой «приток» коммуникативной «реки».

Вспомним о книге. В год в Америке издается 30 000 книг. На следующий год – еще 30 000.

Не впечатляет? Тогда представьте: чтобы осилить издания одного-единственного года потребуются 17 лет непрерывного чтения.

Кому это под силу? А газеты? Ежегодно для печати американских газет требуется 10 млн т бумаги. Это значит, что на каждого американца приходится около 43 кг газетной бумаги в год. (Примерно столько же, сколько говядины.) Вопрос в том, способен ли средний человек «переварить» поступающую информацию? В воскресном издании крупной газеты, например, «The New York Times», содержится около 500 тыс. слов. Чтобы прочесть их все до единого, при средней скорости чтения 300 слов в минуту понадобится 28 часов. Одно воскресенье не хватит, придется растянуть «удовольствие» на всю неделю.

Какая часть этой информации остается в памяти читателя? Или телевидение. Ему исполнилось 30 лет. Мощное всепроникающее информационное средство не заменило собой ни радио, ни газеты, ни журналы. Каждое из трех «старших» медиа находится в лучшей, чем когда бы то ни было, форме. Телевидение – добавочное медиа. А объем «добавленных» им коммуникаций поистине чудовищен. Более 97% американских домохозяйств имеют хотя бы один телевизор (33% – два и

более).

В 96% имеющих телевизоры домохозяйств принимаются четыре и более станции (у 33% – десять и более). Обычная американская семья смотрит телевизор 7 часов 22 минуты в сутки (более 51 часа в неделю). Как и любая движущаяся картинка, изображение на экране телевизора состоит из неподвижных кадров, меняющихся 30 раз в секунду. Таким образом, ежедневно члены средней американской семьи просматривают около 795 тыс.

телевизионных кадров.

Нас заваливают информацией не только с телеэкранов, не только погребают под кучей бумаг. Возьмем вездесущие копировальные аппараты, «ксероксы». В настоящее время в обороте у американских компаний находится более 324 млрд бумажных документов.

Каждый год эта стопка пополняется 72 млрд новых бумаг (только печать всех этих бланков обходится в сумму, превышающую \$4 млрд).

В длинных коридорах Пентагона копировальные машины выдают для нужд Министерства обороны 350 тыс. страниц в день, что равнозначно 1000 толстых романов. «Вторая мировая война закончится, – говорил фельдмаршал Б. Монтгомери, – когда у воюющих сторон иссякнут запасы бумаги».

Упаковка. На коробке с двумястами граммами кукурузных хлопьев «Total» напечатано 1268 слов. Плюс предложение бесплатного буклета о здоровом питании (еще 3200 слов).

Атака на человеческое сознание принимает самые разные формы. Конгресс США принимает около 500 законов в год (что очень много), но правительственные ведомства (за то же время) – свыше 10 000 новых правил и нормативов.

В кодексе федеральных законов США – более 8000 страниц. И каждый год к ним добавляются 5000 новых. На уровне штатов ежегодно принимается к рассмотрению свыше 250 тыс. биллей. Из них 25 000 проходят через законодательные органы и исчезают в их лабиринтах.

Незнание закона не освобождает от ответственности. Невежество законодателей, очевидно, свободно от нее. Наши народные представители продолжают принимать тысячи законов. Изучить их просто невозможно. Даже если вы камикадзе от юриспруденции, вы никогда не запомните, чем отличаются аналогичные законы разных штатов.

Кто читает, смотрит или слушает весь этот поток коммуникаций? На мозговых магистралях образуются пробки. Движки перегреты. Вместе с ними накаляется и обстановка.

Маркетинг Одним из наиболее заметных событий последних 20 лет стало распространение по миру маркетингового мышления. Во многих развитых странах объемы рекламы вплотную подбираются к американскому уровню. Сегодня на долю США приходится менее одной трети мировой рекламы. Сегодня издается свыше 1000 книг в день. Ежегодные поступления в Библиотеку Конгресса превышают 300 тыс. новых томов.

Интернет, телевидение, радио, журналы, газеты, книги.

Каждое новое медиа не вытесняет ни одно из существовавших ранее. Наоборот, оно способствует их развитию и изменениям. Радио было средством развлечения. Сегодня это источник новостей, музыки и возможность общения. В одном только Хьюстоне – 185 радиостанций, а в США – 12 458. А признаки того, что в обозримом будущем коммуникативная атака на сознание может захлебнуться, отсутствуют. Средний воскресный номер «The New York Times» содержит около 500 тыс. слов.

Браун, Коннэли и Chevrolet Что вы знаете о губернаторе штата Калифорния Джерри Брауне? Большинству американцев известно, что (1) он молод; (2) хорошо выглядит; (3) назначал свидание Линде Ронштадт; (4) постоянно критикует федеральное правительство.

Не слишком-то большой остаточный эффект бурной кампании в прессе по широчайшему освещению деяний главы штата Калифорния. Человека, который за год опубликовал четыре книги о себе любимом.

Сколько из 50 губернаторов штата, не считая вашего собственного, вы знаете по имени? На предварительных выборах 1980 г. Джон Коннэлли из Техаса израсходовал \$11 млн и получил голос единственного выборщика. Тогда как никому не известные Джон Андерсон и Джорд Буш – сотни.

В чем проблема Дж. Коннэлли? В его репутации махинатора и пройдохи. «Негативное восприятие было настолько сильным, – рассказывал один из стратегов его предвыборной кампании, – что нам не удалось его изменить.» В лучшем случае 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.

Говорят ли вам что-нибудь имена «Camaro», «Caprice», «Chevette», «Concours», «Corvette», «Impala», «Malibu», «Monte Carlo», «Monza» и

«Vega»? Модели автомобилей, не так ли? Вас не удивит, если мы скажем, что все это – названия моделей Chevrolet (подразделение корпорации General Motors)? «Chevrolet» – самая рекламируемая торговая марка в мире. В 1980 г. корпорация General Motors израсходовала на ее продвижение в США свыше \$130 млн. Это \$356 тыс. в день, \$15 000 в час.

Быстрая компьютеризация американских компаний никак не повлияла на бумажные «реки». В американских компаниях средний сотрудник офиса потребляет за год около 113 кг бумаги. «Безбумажный офис» – очень и очень далекая перспектива.

А что вы знаете о моделях Chevrolet? Об их двигателях, трансмиссиях, колесах? Какие там сиденья, обивка салона, рулевое колесо? Скажите честно: со многими ли моделями Chevrolet вы знакомы? Знаете ли вы, чем они отличаются? «Бейсбол, хот-доги, яблочный пирог и Chevrolet». Единственный ответ на проблемы сверхкоммуникативного общества – ответ Chevrolet. Чтобы прорваться через пробки на ментальных магистралях покупателей, необходимо использовать сверхпростой подход.

Не показались ли вам наши предложения шокирующими и безнравственными? (К счастью, их нельзя назвать ни незаконными, ни неэффективными.) Чтобы пробиться через заторы на коммуникативных дорогах, приходится применять методы Мэдисон-авеню.

В Америке почти половина всех работ относится к разряду информационных. Практически никто не защищен от последствий членства в нашем сверхкоммуникативном обществе.

И практически любой может научиться применять уроки Мэдисон-авеню в собственной жизни. Как дома, так и на работе.

Медиа-взрыв Еще одна причина неэффективности наших сообщений – огромное количество каналов передачи информации, изобретенных нами на свою голову.

Телевидение. Обычное, кабельное и платное.

Радио. На средних и ультракоротких волнах.

Наружная реклама, такая как постеры и рекламные щиты.

За 20 лет большинство людей узнали о Джерри Брауне только одно. Теперь он является мэром калифорнийского города Окленд.

«Catago» «Cavalier» «Corvette» «Impala» «Lumina» «Malibu» «Metro» «Monte Carlo» «Prizm» Эти девять моделей Chevrolet 2000 г. известны сегодня не более чем 10 моделей 1972 г.

Результатом неразберихи стал откат Chevrolet на второе место в американском автопроме (после Ford).

Газеты: утренние, вечерние, ежедневные, еженедельные и воскресные.

Журналы: массовые, классовые, для энтузиастов, для бизнесменов, для специалистов.

И, конечно, автобусы, грузовики, трамваи, метро и такси. Вообще все, что движется, несет на себе «информацию о нашем спонсоре».

Даже человеческое тело используется как ходячая реклама для «Adidas», «Gucci», «Пуччи» и Глории Вандербильт.

Вернемся к рекламе. Сразу после Второй мировой войны потребление рекламы на душу населения в США составляло приблизительно \$25 в год. Сегодня «предложение» возросло в восемь раз. (Отчасти из-за инфляции, но в основном из-за увеличения объема рекламы.) А что, объем хранящихся в вышей памяти сведений о товарах, которые вы обычно приобретаете в магазинах, увеличился в той же пропорции? На вас обрушивается водопад рекламы, но человеческое сознание не в силах «переварить» больше того количества, к которому оно привыкло. Существует конечный предел разумного восприятия, и реклама на сумму \$25 в год его превысила. Именно столько может вместить этот венчающий человеческую шею «контейнер» объемом в один литр.

Ежегодная «норма» в \$200 на человека означает, что средний американский потребитель контактирует с вдвое большим количеством рекламы, чем средний канадец. В четыре раза большим, чем средний англичанин. И в пять раз большим, чем средний француз.

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.

America Online Никто не в силах точно предсказать будущее. К списку медиа-каналов добавился Интернет.

Сеть постепенно превращается в величайшее из средств передачи информации, оказывая сильнейшее воздействие на жизнь людей.

Сегодня некоторые компании добились эксклюзивных прав размещения рекламы на дверях общественных туалетов.

Каждый день тысячи рекламных обращений борются за свою долю потребительского сознания. И, вне всяких сомнений, сознание является полем боя. 15 сантиметров серого вещества – вот где разворачиваются рекламные баталии. Ни шагу назад, ни пяди памяти врагу.

Реклама – жестокий бизнес, ошибки в котором обходятся очень дорого. Но за время рекламных войн были выработаны принципы взаимодействий с нашим сверхкоммуникативным обществом.

Растущее многообразие товаров Еще одна причина низкой действенности рекламных сообщений – огромное число товаров, которые



мы изобрели для удовлетворения своих физических и умственных потребностей.

Взять, к примеру, пищу. На прилавках среднего американского супермаркета выставлено порядка 10 000 различных продуктов питания или торговых марок. И вряд ли стоит рассчитывать на облегчение участи потребителя. Более того, бурный рост числа продуктов может пойти еще дальше. В Европе уже строят суперсупермаркеты (так называемые гипермаркеты), в которых можно будет продавать от 30 000 до 50 000 наименований товаров.

Можно ожидать, что снижение темпов роста отрасли расфасованных товаров не грозит.

Эти черно-белые полосы на упаковках большинства продуктов питания – универсальный товарный код, состоящий из 10 цифр. (В номере социального страхования американца их 9, а система рассчитана на более чем 200 млн человек.) Аналогичная ситуация наблюдается и в сфере промышленного производства. В реестре The Thomas Register, например, числится 80 000 компаний, в число которых входят 292 производителя центробежных насосов, 326 производителей электронных регуляторов. И это только две взятые наугад товарные категории.

В Бюро патентов США зарегистрировано около 450 тыс. активных торговых марок, и ежегодно их ряды пополняют еще 25 000. (При этом еще сотни тысяч продуктов продаются вообще без марочных названий.) За один типичный год 1500 компаний, зарегистрированных на Нью-йоркской фондовой бирже, выпускают свыше 5000 «существенно» новых товаров. Можно предположить, что число просто новинок значительно больше. Не говоря уже о товарах и услугах, предлагаемых остальными 4 млн американских корпораций.

Одним из последствий быстрого роста объема рекламы является уменьшение ее эффективности и активное использование в качестве инструмента маркетинга связей с общественностью. Недавний опрос 1800 руководителей компаний о важности различных бизнес-функций, проведенный Американским фондом рекламы, показывает, что связи с общественностью имеют для компаний большее значение, чем реклама.

Разработка новых продуктов: 29% Стратегическое планирование: 27% Связи с общественностью (PR): 16% Исследования и разработки: 14% Финансовые стратегии: 14% Реклама: 10% Юридические вопросы: 3% Возьмем сигареты. Сегодня на рынке присутствует более 175 марок. (Торговый автомат, который мог бы вместить в себя их все, должен быть 30 футов в длину.) Возьмем медицинские препараты. На рынке США

представлены около 100 тыс. отпускаемых по рецептам лекарств. И хотя многие из них имеют узкое предназначение и применяются исключительно медиками-специалистами, среднему врачу приходится уподобиться Гераклу, чтобы быть в курсе всего многообразия фармацевтических средств.

Гераклу? Да нет, задача упомнить даже небольшую часть всех этих препаратов не под силу и титану. Ожидать большего от простого смертного – значит проявить полное неведение о возможностях самых блестящих умов.

И как же человек справляется с бурным ростом числа товаров и медиа? Без особых успехов. Исследования чувствительности человеческого мозга установили существование такого явления, как «сенсорная перегрузка».

Ученые открыли, что человек способен воспринять ограниченное количество ощущений. В определенный момент мозг приходит в состояние полного ничегонепонимания (остолбенения) и отказывается нормально функционировать. (Этим открытием иногда пользуются дантисты. Пациенту надевают наушники и повышают громкость до тех пор, пока не перестает ощущаться боль). Прошло всего 20 лет, а как выросли супермаркеты! В среднем из них представлено около 40 000 различных продуктов или марок. Сравните со словарным запасом среднего человека, который равен всего-навсего восьми тысячам слов.

Бурный рост рекламы Странно, но по мере снижения эффективности рекламы используется она все активнее, что выражается не только в объемах, но и в числе рекламодателей.

Доктора, юристы, дантисты, бухгалтеры – все они пробуют свои силы на рекламном поприще. Начинают рекламировать себя даже такие общественные институты, как церковь и правительство. (В 1978 г. правительство США израсходовало на рекламу \$128 452 200.) Многие профессионалы по-прежнему утверждают, что реклама ниже их достоинства. Но для некоторых из них деньги важнее, чем собственная гордость. И в погоне за длинным долларом врачи, адвокаты, дантисты, оптики, аудиторы и архитекторы начинают заниматься самопродвижением.

Кроме того, они сталкиваются с жесткой конкуренцией. Десять лет назад в США практиковали 132 тыс. юристов. Сегодня их 432 тыс. За 10 лет на рынке начали «вертеть хвостами» 300 тыс. новых адвокатов.

То же самое происходит и в здравоохранении. Наше сверхкоммуникативное общество становится еще и сверхмедицинским. Согласно оценкам Конгресса, к концу десятилетия в США будет на 185 тыс. врачей больше, чем нам необходимо.

Как все эти доктора медицинских наук будут искать пациентов? С помощью рекламы, конечно.

Высококвалифицированные специалисты, утверждающие, что реклама подрывает основы их профессий, совершенно правы. Эффективная реклама требует сойти с пьедестала и приложить ухо к земле, чтобы настроиться на «волну» потенциальных клиентов.

Но в рекламе достоинство, как и гордость, умирает раньше, чем банкротство, а высокомерие предшествует упадку.

Благодаря ужесточению норм Управления по контролю за продуктами и лекарствами США, число отпускаемых по рецепту препаратов выросло не очень сильно. Настоящий «взрыв» произошел в категории безрецептурных лекарств. Сегодня в аптеках продается более 50 аналогов препарата «Tylenol».

Мы попали под «ливень» рекламы юридических услуг («Получили травму? Звоните 1-800- LAWSUIT») и аудиторских компаний (в частности, Arthur Andersen). В то же время государственные программы бесплатной и льготной медицинской помощи сокращаются.

А сегодня в общий поток, потрясая наполненными на Уолл-стрит «кошельками», вливаются бесконечные интернет-компании.

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

Парадокс нашего сверхкоммуникативного общества состоит в том, что ничто не имеет для его членов такого значения, как коммуникации. С помощью коммуникаций возможно все, без них – невозможно ничего. Как бы талантливы и амбициозны вы ни были.

То, что называют удачей, обычно является следствием успешных коммуникаций.

Сообщить необходимые сведения тем, кому они требуются, в нужный момент. Находить то, что сотрудники Национального управления по авиации и исследованию космического пространства США называют окном в космос.

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.

Кратчайшая тропинка в сознание Самый легкий способ проникнуть в сознание человека – быть первым. Справедливость этого утверждения демонстрируется с помощью ответов на несколько простых вопросов.

Как звали человека, который совершил первый одиночный перелет через Атлантику? Чарльз Линдберг, правильно? А имя второго человека, в одиночку перелетевшего через Атлантический океан? Непростой вопрос, да? Как звали первого человека, высадившегося на Луне? Нейл Армстронг, разумеется.

Как звали второго? Как называется самая высокая гора в мире? Эверест в Гималаях, не так ли? Как называется вторая по высоте гора? Как звали вашу первую девушку? А вторую? Первый человек, первая любовь, первая компания, занявшие «комнатки» в вашем сознании, – выселить их оттуда ой как сложно.

Kodak в фотографии, IBM в компьютерах, Хегох в копировании, Hertz в прокате автомобилей, Соса в колах, General в электрике.

Первое, что требуется сделать, – «произвести неизгладимое впечатление на сознание», а не придумать само впечатление. Сознание. Невинное сознание. Сознание, еще не впечатленное чьей-то чужой маркой.

Бизнес – не более чем порождение человека.

Биологи называют первый контакт между новорожденным и его матерью «зрительным впечатком». Всего несколько секунд – и в памяти человеческого существа навсегда отпечатался образ его родителя.

Все утки нам кажутся одинаковыми, но даже утенок-однодневка всегда узнает в стае свою мать.

Впрочем, излишняя категоричность нам не присуща. Если только что вылупившийся из яйца утенок встретит перед собой кошку, собаку или человека, он будет считать это создание своей матерью. Как бы оно ни выглядело.

Что напоминает нам чувство влюбленности. Люди, конечно, более избирательны, чем утки, но не настолько, как вы считаете.

Что значит «использовать восприимчивость»? Двое должны встретиться в ситуации, когда они оба готовы к влюбленности. Когда окна обоих открыты. То есть когда ни один из них не пылает глубокими чувствами к какому-то другому человеку.

«Kodak» «IBM» «Hertz» «Coca-Cola» «SE» Что общего у этих марок? Им удалось запечатлеться в сознании потребителей первыми.

Они сохраняют лидирующие позиции и сегодня. «Лучше быть первым, чем быть лучше» – пока в позиционировании эта идея остается основополагающей.

Брак как человеческий институт основывается на концепции, в соответствии с которой первый лучше, чем лучший. Так и в бизнесе.

Если вы хотите, чтобы вашу компанию полюбили, поймите, что вы должны проникнуть в человеческое сознание первым.

Лояльность в супермаркете достигается так же, как верность в браке. Вы появляетесь первым, а потом не даете повода к переключению.

Трудные пути Но что делать, если вы не Чарльз, не Нейл, не «Kleenex» и не Hertz? Что, если некто побывал в сознании ваших потенциальных покупателей раньше? Трудный путь в сознание человека – быть вторым. Но быть вторым – значит быть никем.

Какая книга, из всех когда-либо издававшихся, является наиболее популярной? (А также первой, изданной на мобильном носителе?) Библия, конечно.

А какая вторая по объемам продаж книга из всех когда-либо издававшихся? Никто не знает.

Нью-Йорк – крупнейший грузовой порт в США. А где находится второй? Поверите вы или нет, но в Хемптон Роудзе (штат Вирджиния).

Как звали второго в одиночку перелетевшего через Атлантику пилота? (Авторам бы очень хотелось узнать ответ на этот вопрос. Сэкономим вам

деньги на марки: это была не Амелия Эрхарт. Она – «всего лишь» первая пересекшая Атлантический океан на самолете женщина. Между прочим, вам известно имя второй «воспарившей в облаках» дамы?) Если вы (вы лично, политик или компания) не проникли в сознание клиента первым, вы непременно столкнетесь с проблемами в позиционировании.

Вторым одиночный перелет через Атлантический океан совершил Берт Хинклер. Но скажите честно, вы когда-нибудь слышали это имя? Он ушел из дома, и с тех пор его мать ничего о нем не слышала. Позвони домой Берт, матушка волнуется. (Кстати, второй женщиной-пилотом была Берилл Маркхем, еще одна относительно неизвестная личность.) В спортивных состязаниях наибольшие шансы на победу обычно имеют самая быстрая лошадь, самая сильная команда, самый лучший атлет. «Соревнование – это не всегда гонка на скорость и борьба на силу, но именно так делаются ставки», – утверждал Дэмон Раян.

Ментальное состязание проходит по иным правилам. В нем побеждают первый человек, первый товар, первый политик, «застолбившие» свои позиции в сознании людей.

Тот, кто делает первый шаг, имеет гигантское преимущество и в рекламе. «Xerox», «Polaroid», «Bubble Yum» – вот лишь несколько примеров.

Ни один рекламист не откажется от наилучшего в своей категории продукта. Но еще лучше быть первым.

Любовь может быть восхитительна и во второй раз, но никому нет дела до того, кто вторым в одиночку перелетел океан. Даже если как пилот он во всем превосходил первого.

Но в позиционировании разработаны стратегии и вторых, и третьих, и даже двести третьих номеров. (См. гл. 8, «Конкурентное репозиционирование».) Еще раз задумайтесь, не можете ли вы оказаться первым хотя бы в чем-то? Лучше быть крупной рыбой в маленьком пруду (а потом увеличить его размеры), чем океанской «мелкотой».

Реклама делает выбор Участники рекламной отрасли не выбирают легких путей. Ситуация на американском рекламном рынке 1960-х гг. напоминала положение на фондовом рынке в 1920-х гг. Так называемые «предприимчивые шестидесятые».

Амелия Эрхарт – третья в общем списке пилотов-одиночек, но знаменитой она стала потому, что была «первой». То есть первой женщиной. «Если вы не можете быть первым в категории, тогда создайте себе новую категорию и станьте первым в ней» – вторая по значимости идея позиционирования.

Второму вполне по силам добиться успеха. Вот те, кто в свое время посягнул на лавры лидеров: «Crest» против «Colgate», Fuji против Kodak, Avis против Hertz, «Pepsi» против «Соке». Самые серьезные проблемы – у третьего и четвертого номеров.

Годы, когда покупалось все, что продавалось, – настоящий разгул маркетинга.

В то время в «пруд» ринулись все и каждый. Никто не задумывался о возможном провале.

Обладая «магическим ключом» (деньги) и достаточным количеством блестящих специалистов, каждая компания была уверена в успехе своей маркетинговой программы.

«Обломки» до сих пор выносит на берег. «Cог/at» от корпорации Du Pont, пиво «Gablinger's» и «Convair 880», зубная паста «Vote», чистящее средство «Handy Andy».

Такого мы больше не увидим, такого в рекламном бизнесе уже не будет.

Как заметил президент одной крупной компании потребительских товаров: «Попробуйте пересчитать по пальцам успешные марки национального масштаба, появившиеся за последние два года. Мизинец вам уже не потребуется».

Не то чтобы никто не пытался. Полки любого супермаркета ломятся от «наполовину успешных марок». Производители этих «и я тоже»-продуктов льстят себя надеждой, что им удастся развернуть замечательную рекламную кампанию, которая вознесет их отпрыска в «высший свет».

Они обвешиваются купонами, скидками, рекламными плакатами. Но получить прибыль трудно, и «замечательная» рекламная кампания, даже если до нее доходит дело, никогда не сможет вывести марку на путь истинный.

Не удивительно, что в разговорах о рекламе менеджеры компаний преисполнены скептицизмом. И вместо того чтобы искать новые способы применения рекламных сил, они изобретают схемы снижения издержек выпуска. Посмотрите, сколько развелось агентств недвижимости, служб размещения рекламы и агентств по бартерным сделкам.

Достаточно, чтобы рекламисты переквалифицировались в продавцов мороженого.

Хаос на рынке отражает тот факт, что эффективность воздействия рекламы снижается. Но традиционные рекламные методы не спешат сдавать позиции. «Какие-либо факторы снижения действенности рекламы отсутствуют, – утверждают приверженцы сохранения статус-кво, – лишь

бы иметь качественный товар, разумный план и осмысленные сообщения».

Но есть одна, но очень-очень крупная «соринка». Сам рынок. Слишком велик сегодня уровень шума.

Составленные в полном соответствии с традициями рекламные сообщения не имеют никаких шансов на успех в сверхкоммуникативном обществе.

Чтобы понять, как мы дошли до жизни такой, полезно вспомнить историю коммуникаций.

Эпоха товаров 1950-е гг. оказались эпохой товаров – славные денечки, когда требовались только хороший «сыр» и деньги на обустройство мышеловки.

То было время, когда все внимание уделялось рекламе свойств продукта и потребительских выгод. Рекламисты были заняты поиском философского камня «уникального торгового предложения» (термин, предложенный Россером Ривзом).

Однако в конце пятидесятых годов технология начала показывать хищные зубы. Создавать действительно исключительное «УТП» становилось все сложнее и сложнее.

Эпоха продуктов закончилась со сходом на рынок лавины товаров-подражателей, созданных по принципу «и я тоже». Ваш «вкусный сыр» быстро предлагали еще двое таких же, как вы. Причем оба заявляли, что они – лучшие.

Конкуренция царила жесточайшая и далеко не всегда честная. Как говорил нам один из знакомых менеджеров: «Как будто вы не знаете. В прошлом году нам было нечего предложить, поэтому мы написали на упаковке: "новое и улучшенное". В этом году мы действительно создали новинку, а как ее преподнести?». Существуют и другие способы создания уникального торгового предложения. ( См. нашу последнюю книгу «Дифференцируйся или умри» Differentiate or Die).

В наши дни Федеральная торговая комиссия не одобрит ни «новое», ни «улучшенное», пока компания не докажет, что это действительно так.

Эпоха имиджей Затем наступила эпоха имиджей. Удачливые компании обнаружили, что для продажи товаров важны не столько его отличительные свойства, сколько репутация, или имидж.

Главным архитектором эры имиджа был Дэвид Огилви. В своей знаменитой речи он сказал: «Любая реклама есть долгосрочные инвестиции в имидж торговой марки». И Д. Огилви доказал истинность своих утверждений успешными программами по продвижению сорочек «Nathaway», автомобилей «Rolls-Royce», прохладительных напитков



«Schweppes» и др.

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.

Но как продукты-подражатели привели к закату товарной эпохи, так «обезьянничавшие» компании положили конец эре имиджей. Каждая компания не жалела сил на создание репутации, а в итоге уровень шума стал столь высок, что преуспели лишь относительно немногие.

А те, кому удалось опередить конкурентов, в большинстве своем были обязаны успехом эффективным технологическим открытиям, а не впечатляющей рекламе (Херох и Polaroid – из их числа).

Эпоха позиционирования Очевидно, что в рекламе начинается новая эпоха. Эпоха, в которой креативность уже не является основным условием успеха.

Радость и веселье шестидесятых и семидесятых уступили дорогу суровым реалиям 1980-х гг.

Чтобы преуспеть в нашем сверхкоммуникативном обществе, компания должна обеспечить себе прочные позиции в сознании покупателя.

В 1970-х гг. рекламисты быстро адаптировались к тактике позиционирования (поиск еще не занятых другими марками позиций в сознании покупателей).

Рекламная отрасль одной из первых присоединилась к движению позиционирования. Это рекламное объявление вышло в Великобритании спустя месяц после статей в «Advertising Age». Без ссылки на авторов, естественно.

Позиции, учитывающие не только сильные и слабые стороны самой компании, но и ее конкурентов.

В рекламе начинается эра стратегий. В эпоху позиционирования недостаточно изобрести новинку или сделать открытие. Иногда этого даже не требуется. Главное – первым проникнуть в сознание потребителей.

Компьютер изобрели сотрудники не корпорации IBM, а компании Sperry-Rand. Но IBM первой заняла компьютерную позицию в сознании аудитории.

Что открыл Америго? В двадцатом веке компания Sperry-Rand повторила достижение Христофора Колумба (XV в.).

Любой школьник знает, что человек, который открыл Америку,

получил за это весьма скромное вознаграждение. Его ошибка была в том, что он искал золото, но держал рот на замке.

Чего не скажешь об Америго Веспуччи. «IBM» пятнадцатого столетия, Америго отстал от Колумба на пять лет. Но учел ошибки первопроходца.

Во-первых, он позиционировал Новый свет как континент, полностью независимый от Азии.

Это произвело революцию в географической науке того времени.

Во-вторых, Америго подробно описал свои открытия и теории. Особенно выделяются пять написанных в ходе третьего путешествия писем. Одно из них (Mundus Novus, «Новый мир») в течение 25 лет было переведено на 40 различных языков. Еще при жизни Америго получил кастильское гражданство и крупную государственную должность. Поэтому европейцы восприняли в качестве первооткрывателя Америки Америго Веспуччи и назвали в его честь новый континент.

Бедняга Христофор Колумб умер в тюрьме.

Открытие рекламистов пива «Michelob» Великие копирайтеры минувших дней, ставшие сотрудниками небесного рекламного агентства, умерли бы еще раз, если бы им довелось лицезреть некоторые современные кампании.

Возьмем для примера рекламу пива. Когда-то копирайтер пытался найти рекламную идею, тщательно изучая атрибуты товара. И находил такие особенности, как «настоящее светлое» пиво «Piels» и «пиво холодного брожения» «Ballantine». А еще раньше копирайтер всего лишь подыскивал подходящие слова для описания качества и вкуса.

«Хмельной поцелуй».

«Родом из земли небесно-голубых вод».

«Настоящий вкус отличного светлого пива».

Сегодня поэзия в рекламе так же мертва, как поэзия в поэзии.

Одна из лучших рекламных кампаний последнего времени – реклама пива «Michelob».

Выход марки на рынок сопровождался кампанией, равной по поэтичности знаку «Стоп». И не менее эффективной.

«Первый класс – это Michelob», – марка позиционировалась как дорогое американское пиво. Всего лишь за несколько лет «Michelob» стала одной из наиболее популярных в США марок пива. При высоких ценах.

Было ли «Michelob» первым производимым в Америке относительно дорогим пивом? Нет, конечно же, нет. Но «Michelob» первым заняло адекватную позицию в сознании любителей пива.

В авангарде – пивоварня Miller Brewing Обратите внимание, как в

знаменитом слогане «Schlitz» поэзия маскирует позиционирование.

«Настоящий вкус отличного светлого пива».

Неужели хоть один из завсегдатаев ближайшей пивной считает, что «Schlitz» светлее, чем «Budweiser» или «Pabst»? Нет, слоган «Schlitz» «Michelob» было отнюдь не первым дорогим пивом, нашедшим тропинку в сознание потребителей. Первопроходцем было «Heineken». Поэтому производители «Michelob» воспользовались стратегией Амелии Эрхарт. «Heineken» было первым дорогим импортным пивом, а «Michelob» – первым отечественным. К сожалению, впоследствии рекламисты отказались от «Первого класса» ради «Ночь принадлежит "Michelob"». Плохо, очень плохо.

«Michelob» имело прекрасные возможности остаться в числе двух или трех наиболее продаваемых марок американского пива.

значил для Билли Картеров этого мира не больше, чем тексты арий в итальянской опере.

Но сотрудники компании Miller Brewing, очевидно, задались вопросом о том, что произойдет, если они действительно позиционируют свое пиво как светлое.

И они представили пивному сообществу марку «Lite». Остальное вы знаете. Стремительный успех, породивший плеяду марок-подражателей. Включая по иронии судьбы и «Schlitz Light». (Интересно, как бы они его продвигали: «Настоящий вкус отличного светло- светлого пива»?) Сегодня многие считают, что секрет успеха как людей, так и продуктов заключается в следующем: необходимо узнать, что делают конкуренты, и отбросить поэзию или креативность, превратившиеся в барьеры на пути сообщения в человеческое сознание.

«Чистому» простому сообщению гораздо проще найти там уютное местечко.

Позиционирование – еще не все. Пиво «Lite» являет собой образчик великого позиционирования, но с юридической точки зрения – это грандиозная ошибка. Компания Miller не могла использовать слово «light», так как это общее название ряда сортов пива.

Поэтому, чтобы отличить марку от десятков других названий светлого пива, «Lite» пришлось поменять на «Miller Lite». Урок «Lite»: никогда не называйте свой продукт именем товарной категории. Впоследствии Miller «загубила» удачную марку другими «светлыми» сортами, такими как «Genuine Draft Light» и «Miller Lite Ice». Лидерство сегодня принадлежит пиву «Bud Light» от компании Budweiser.

К примеру, сейчас есть одно импортное пиво, стратегия

позиционирования которого настолько очевидна, что копирайтеры-ветераны, пожалуй, и не восприняли бы ее за рекламу.

«Вы попробовали самое популярное в Америке пиво из Германии. Глотните любимого немцами пивка». Вот так эффективно было контр-позиционировано (по отношению к «Lowenbrau») пиво «Beck's».

Эта реклама способствует росту популярности марки «Beck's» и в США. Показатели продажи непрерывно увеличиваются. «Lowenbrau» же прекратила сопротивление и превратилось в чисто внутреннюю марку.

## 4. О структуре человеческого сознания

Слоган «Любимое немецкое пиво Америки» помог «Beck's» остаться ведущей маркой импортного ячменного напитка в США. К сожалению, «Beck's», пиво из Германии, имеет английское название, а счастливое «Heineken», голландское пиво, – истинно немецкое.

Название марки так же важно, как и ее позиционирование (возможно, более значимо).

Чтобы лучше понять, куда именно должно попасть ваше сообщение, давайте поближе рассмотрим конечную цель всех коммуникаций: человеческое сознание.

Как в компьютерной памяти, в человеческом сознании имеется слот, или позиция, для каждого отобранного для сохранения бита информации. Принципы работы разума во многом напоминают компьютерные.

Но есть одно важное отличие. Компьютер в отличие от сознания не имеет права отказаться от вводимых в него данных. По сути, все происходит с точностью до наоборот.

Сознание выступает в роли механизма защиты от чрезмерных объемов современных коммуникаций и отклоняет всю информацию, которую оно не в силах «обсчитать». Оно принимает только ту новую информацию, что соответствует текущему состоянию сознания.

А все остальное отбрасывается.

Чем больше мы изучали человеческое сознание, тем сильнее оно напоминало нам компьютерную память. Чтобы ввести в сознание новую марку, придется «стереть» из заданной категории или репозиционировать прежнюю. В точности, как компьютер.

Видим только то, что желаем Возьмите две абстрактные картины. Напишите на одной имя «Шварц», на другой – «Пикассо». Затем поинтересуйтесь чьим-нибудь мнением. Человек видит то, что он желает увидеть.

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.

Налейте калифорнийское вино «Gallon в пустую бутылку из-под 50-летнего «Бургундского».

Затем на глазах у друга осторожно наполните из нее бокал и поинтересуйтесь его мнением.

Человек ощущает тот вкус, что он ожидает испытать.

Слепые тесты шампанского неоднократно указывали на превосходство калифорнийских сортов над французскими. С открытыми этикетками подобный исход был бы невозможен.

Человек ощущает тот вкус, который он желает ощутить.

В том случае, когда это правило не выполняется, рекламе просто не остается места. В случае рационального поведения среднего потребителя, в отсутствие каких-либо эмоций реклама не нужна. По крайней мере не в том виде, в каком она используется сегодня.

Одна из главных целей любой рекламы – усилить ожидания, заставить человека захотеть.

Создать иллюзию того, что товар или услуга выполнит ожидаемые вами чудеса. И – *voilà!* – чудо свершается.

«Человек ощущает тот вкус, который он желает испытать». Через пятнадцать лет после того, как мы сформулировали этот закон, корпорация Coca-Cola представила рынку новый напиток «New Coke», оказавшийся одним из величайших в истории маркетинга. Тщетность попыток «улучшить» вкус «первоклассного напитка» подтвердили собственные исследования компании. В слепых тестах потребители отдавали предпочтение «New Coke» в три раза чаще, чем оригинальному напитку. Но когда им показывали, что именно они дегустируют, респонденты почему-то выбирали марку, ныне носящую название «Coca-Cola Classic», причем в четырех случаях из пяти.

Но стоит создать противоположное ожидание, и товар попадет в беду. Первоначальная реклама пива «Gablinger's» формировала у потенциальных потребителей ощущение того, что низкокалорийный продукт не может быть действительно вкусным.

И, разумеется, реклама сработала! Люди пробовали пиво и быстро убедились, что оно и вправду имеет не лучший вкус. Человек ощущает то, что хочет испытать.

Ограниченное вместилище Человеческое сознание не только отвергает информацию, не соответствующую имеющимся знаниям или опыту, но и не содержит последних в достаточном количестве.

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. Семизначные телефонные номера, семь чудес света, семикарточный покер, «Белоснежка и семь гномов».

Попросите любого знакомого назвать все марки из какой-либо товарной категории. Вряд ли он назовет больше семи. И это для категории, в которой человек сильно заинтересован. В категориях с низкой заинтересованностью средний потребитель вспоминает не более одной – двух марок.

Попытайтесь перечислить все десять заповедей. Если это для вас слишком сложно, как насчет семи признаков рака? Или четырех всадников Апокалипсиса? В проведенном одной из газет опросе 80 из 100 американцев не смогли назвать ни одного члена правительства США. Один из респондентов, 24-летний музыкант, сказал: «Не думаю, что смогу вспомнить имя вице-президента».

«Магическое число семь» («The Magical Number Seven») – название статьи Дж. Миллера, опубликованной в журнале «The Psychological Review» (март 1956 г.). Автор рассматривает в ней особенности различных «семерок», включая семь музыкальных нот и семь дней недели.

Сегодня нам приходится запоминать коды включения и отключения сигнализации, номер социального страхования, номер телефакса, номер телефонной карточки, PIN-код, адрес электронной почты. Цифры вытесняют слова.

ЕСЛИ наша голова слишком мала, чтобы вместить даже такие вещи, как, черт возьми, нам упомнить все эти размножающиеся как кролики торговые марки? Тридцать лет назад шесть ведущих производителей сигарет все вместе предлагали американцам 71 марку. Сегодня их 176.

«Моделирование» поразило каждую отрасль, начиная с автомобилей и пива и заканчивая линзами. В настоящее время Детройт выпускает 300 различных моделей автомобилей.

Серия «Maverick», серия «Monarch», серия «Montego», серия «Monza». Ну-ка, это «Chevrolet Monza» или «Mercury Monza» Народ в смятении.

Чтобы справиться со сложностью, люди научились упрощать все и вся. Когда нас спрашивают об интеллектуальном развитии наших детей, мы не вспоминаем о таких показателях, как словарный запас, скорость чтения, математические способности и т.

д. «Он в седьмом классе», – отвечаем мы.

Нередко люди запоминают концепции позиционирования лучше, чем названия товаров.

Даже страдающий умственным расстройством человек узнает свою «старшую дочь», хотя он может не помнить ее имени.

Такое упорядочивание людей, объектов и марок является не просто удобным, но абсолютно необходимым методом упорядочивания, позволяющим нам устоять на ногах во всех жизненных перипетиях.

Товарная лестница 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.

Ступенька лестницы – одна марка.

Сегодня существуют свыше 10 млн Web-сайтов, 250 тыс. программных продуктов и более 4 млн разных книг. Каждый год книжная полка пополняется 77 000 новых названий. (Ну хотя бы это старое.) Марка «Saturn», единственная в США представленная всего одной моделью, пользовалась необычайной популярностью. За несколько лет дилер «Saturn» продавал больше автомобилей, чем любой из конкурентов. И что они сделали? Вы угадали. Была выпущена модель серии «L», «Новое большое дело от Saturn».

Некоторые «лестницы» состоят из нескольких «ступенек» (семь – уже много), другие – из одной – двух или не имеют их вообще.

Фирма, желающая расширить свой бизнес, должна либо вытеснить вышестоящую марку (что практически неосуществимо), или каким-либо образом связать свою марку с позицией другой компании.

Большинство фирм выбирают маркетинговые и рекламные кампании, как будто конкурента с его позицией не существует. Они рекламируют свои товары, как будто находятся в Космосе, и еще расстраиваются, если их сообщения не доходят до получателей.

Продвигаться вверх по товарной лестнице, особенно если марки, занявшие ее верхние ступени, имеют надежную точку опоры и в отсутствие рычагов позиционирования, чрезвычайно сложно.

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.

Для каждой товарной категории в сознании человека имеется воображаемая лестница, на верхней ступеньке которой находится марка-лидер. Марка № 2 занимает вторую ступеньку, марка № 3 – третью. Число ступеней может изменяться. В большинстве случаев их три. Наибольшее возможное число – семь (Правило семи).

Одна из товарных лестниц не имеет ни одной ступени – гробы. Люди просто не желают запоминать производителей гробов, хотя и здесь есть свой лидер (Batesville).

Пари «без последствий», «неэтилированный» бензин», «бескамерные» покрышки – все это отличные примеры того, как новые концепции позиционируются в «связке» с привычными.

Позиция «против» 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.

Она войдет в историю маркетинга как классический пример создания «противоположной» позиции. В случае с Avis это была позиция против лидера.

«Avis – компания № 2 по прокату автомобилей. Почему выбирают нас? Мы стараемся больше других».

13 лет подряд Avis несла убытки. Когда она признала себя № 2 рынка, появились первые заработки.

В первый год доходы Avis составили \$ 1,2 млн, во второй – уже \$2,6 млн, на третий – \$5 млн. А потом фирма была продана другой компании, ITT.

Столь замечательных результатов Avis добилась потому, что признала позицию своего основного конкурента Hertz и отказалась от лобовой атаки.

Чтобы понять причины успеха Avis, давайте заглянем в сознание потенциального клиента и представим себе лестницу услуг «прокат автомобилей».

На каждой ее ступени разместились определенная марка. Самая высокая принадлежит Hertz. Ниже устроилась Avis. На третьей – National.

Hertz Avis National Так выглядит лестница услуг прокатных агентств в сознании потенциального клиента.

Причем она остается неизменной, вне зависимости от того, арендуется ли автомобиль в Avis или в National. Клиенты обращаются в Avis не потому, что эта компания стоит на верхней ступени лестницы прокатных агентств, а потому, что она не является лидером.

«Почему выбирают нас? Мы стараемся больше других».

С другой стороны, Hertz зарабатывает на свой хлеб с маслом, напоминая нам о том, кто стоит на верхней ступени. «В прокате автомобилей есть Hertz, остальные неизвестны».

Многие специалисты по маркетингу неправильно оценили воздействие девиза Avis. Они предположили, что успех пришел к компании потому, что она старалась больше других.

Отнюдь нет. Avis добилась успеха, потому что определила свои позиции относительно Hertz. (Если бы достаточно было старания, Гарольда Стассена уже давно избрали бы Президентом США.) Вот вам пример того, как далеко зашел рекламный бизнес в принятии сравнительной рекламы. Изначально журнал «Time» отклонил строку «Мы стараемся больше других» (мол, слишком явный намек на Hertz). Его примеру последовали и другие издатели.

Ответственный сотрудник рекламного агентства запаниковал и согласился изменить текст на «Мы чертовски стараемся». (Наверное, он считал, что бранное слово лучше, чем сравнения.) Только после того, как компания пригрозила вообще отказаться от рекламы, редакторы «Time» передумали и согласились на первоначальную версию. (Сотрудник агентства оказался на улице.) 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.

Но осуществимая. То, что Avis делает в прокате автомобилей, Burger King с успехом реализует в ресторанах быстрого обслуживания, а корпорация Honeywell – в компьютерной отрасли.

Позиция «не-кола» Другая классическая стратегия позиционирования состоит в том, чтобы пробраться на лестницу, занятую кем-то другим (прохладительный напиток «Seven-Up»). Великолепие этой идеи можно оценить, лишь представив себе, расстояние, разделяющее две принадлежащие «Coca-Cola» и «Pepsi» ступеньки товарной лестницы и всех остальных. Два из трех потребляемых в США прохладительных напитков относятся к категории колы. Вскоре после публикации книги о позиционировании Федеральная торговая комиссия пригласила авторов в Вашингтон, чтобы узнать наше мнение о готовящемся запрещающем

применение «натянутых сравнений» законе. В соответствии с ним фраза «Мы стараемся больше других» рассматривалась как нелегитимная. Вы обязаны уточнить, больше кого именно вы стараетесь. Мы ответили, что 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».

Компания Honeywell ушла из компьютерного бизнеса, а ступеньку № 2 заняла Hewlett-Packard. (Но об этом никому не известно, и это – ошибка Н-Р.) Позиция «не-кола», соотносящая продукт с теми, кто сумел прочно закрепиться в сознании покупателей, представляет «7-Up» как альтернативу коле. (Три ступени в лестнице колы (!) напитков можно представить так: первая – «Соке». Вторая – «Pepsi». А третья – «7-Up».) 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 «7-Up» является третьим по объему продаж прохладительным напитком в мире.

В доказательство универсальности концепций позиционирования компания McCormick Communications взяла и превратила малоизвестную радиостанцию WLKW, транслировавшую лирическую музыку (г. Провиденс, штат Род-Айленд), в лидера рынка.

Позиция? «WLKW, радио без рок-музыки».

Для того чтобы найти уникальную позицию, необходимо «сбросить оковы» традиционной логики, в соответствии с которой концепция «скрывается» внутри креативщика или внутри продукта.

Нет; Вы должны заглянуть в «дебри» сознания покупателя.

Разве можно было найти идею «не-колы» внутри банки «7-Up»? Она существовала в голове потребителя прохладительных напитков.

«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 «7-Up» 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.

Ловушка трех «П» Основное условие эффективного позиционирования – последовательность, умение год за годом сохранять выбранные однажды позиции.

Очень 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 ИТТ, 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.

Avis не суждено стать № 1, если только она не найдет у Hertz какую-нибудь слабость и не воспользуется ею.

Кроме того, прежняя рекламная идея не только связывала № 2 Avis с № 1 Hertz на товарной лестнице в сознании людей, но и эксплуатировала естественную симпатию потребителей к побежденной стороне.

Новая реклама не представляла собой ничего, кроме напыщенности и хвастовства.

Будьте честны. За последние 20 лет Avis провела множество различных рекламных кампаний. «Волшебник прокатного города». «Не нужно бежать через весь аэропорт».

Но как звучит та единственная мысль, которая приходит нам в голову, когда кто-то упоминает об Avis? Встретившись с подобной рекламой, потребитель думает: «Никогда вы не станете первыми».

Конечно, «Avis – компания № 2 и т. д.». Но в последние годы компания упорно игнорирует единственную запомнившуюся потребителям концепцию. Однажды National Rent-A- Car обойдет Avis по объему продаж, и менеджмент последней осознает всю ценность концепции «номера два». Но будет слишком поздно.

Если вы хотите добиться успеха, не игнорируйте позиции конкурентов. И не сходите со своей. Говоря бессмертными словами Джоан Ди-дьюн, «пусть будет, как будет».

В ловушку трех «П» попал и «7-Up». В роли «не-колы» напиток успешно позиционировался как альтернатива «Coke» и «Pepsi». Но сегодня его реклама утверждает: «Америка переходит на "7-Up"».

Отнюдь нет. «Seven-Up» тоже рекламирует мечты своих менеджеров. С концептуальной точки зрения это ничем не отличается от кампании «Avis будет № 1».

Что в равной степени неэффективно.

«Америка переходит на "7-Up"» Данная реклама – типичный пример непоследовательности, которой уже не первый год отличается «7-1/p». На долю напитка сегодня приходится не более половины от продаж лидера рынка «Sprite». (Америка определенно отказывается переходить на «7-1/p».)

## 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.

Дух «я могу» живет, но не побеждает 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.

Добраться отсюда туда мы не могли.

В Америке по-прежнему царит атмосфера «каждый может», изменить которую пока не способны сотни подобных вьетнамскому примеров. Хотя многие вещи невозможны, как ни старайся.

Возьмем 55-летнего вице-президента компании – ему не суждено возглавить организацию, так как через несколько лет, когда нынешнему президенту стукнет 65 и он покинет свой пост, совет директоров назначит нового, 48-летнего преемника.

Просто 55-летний кандидат не попадает в фазу смены президентов. Чтобы иметь шансы на продвижение, он должен быть как минимум на десять лет моложе человека, пост которого он хотел бы занять.

Аналогичная ситуация нередко встречается и в битве за сознание, когда товару тоже не удается попасть в нужную фазу.

Если корпорация занимает позицию «отсюда туда не добраться», она, обладая великим продуктом, лучшим торговым персоналом, проведя замечательную рекламную кампанию, все равно обречена на жалкое

поражение. Сколько бы миллионов долларов она ни была готова израсходовать ради достижения своей цели.

Один из примеров – фиаско корпорации RCA в компьютерном бизнесе.

Предсказание катастрофы В 1969 г. в журнале «Industrial Marketing» была опубликована наша статья, в которой в качестве одного из примеров приводилась история компании RCA. Статья называлась «Позиционирование – игра, в которую люди играют на современном "и я тоже"-рынке» («Positioning Is a Game People Play in Today's Me-Too Marketplace»). В ней вещи назывались своими именами и делались прогнозы, основанные на наших знаниях правил игры в позиционирование. (Тогда под словом «позиционирование» впервые подразумевалась работа с позицией в сознании потребителей, оккупированном большим и сильным конкурентом.) Одно из предсказаний сбылось с поразительной точностью. Говоря о компьютерной отрасли, мы писали: «В лобовой атаке на позиции IBM шансов на победу не имеет ни один ее конкурент».

Реальный мир, конечно же, пошел в «полный рост» на заранее укрепленные позиции. Но если и можно успешно конкурировать с лидером рынка (в статье предлагалось несколько способов), то, согласно правилам позиционирования, только не встречными курсами.

Забудьте о 48-летних. Возраст директоров современных высокотехнологичных компаний 20-30 лет.

Тогда, в 1969 г., мало кто выразил удивление. Кто мы такие, чтобы утверждать, что такая могущественная, многомиллиардная компания, как RCA, не сможет при желании добиться процветания в компьютерном мире? К началу 1970 г. RCA шла на всех парах. На страницах бизнес-прессы появились невероятные истории.

«RCA дает залп по № 1», – гласил заголовок статьи в «Business Week» от 19 сентября 1970 г.

«RCA идет врукопашную на IBM», – заголовок в разделе новостей журнала «Fortune» за октябрь 1970 г.

«Компьютер RCA бьет прямо по IBM», – заметка в «Advertising Age» от 26 октября 1970 г.

А чтобы ни у кого не оставалось сомнений в намерениях компании, председатель ее совета директоров и президент Роберт Сарнофф сделал прогноз, что к концу 1970 г. RCA будет «фирмой № 2» в компьютерной отрасли. Указывая на то, что его компания уже инвестировала «в создание сильной позиции в компьютерном бизнесе гораздо больше средств, чем в любой из предыдущих проектов», включая разработки цветного телевизора, г-н Сарнофф отметил, что цель организации – развитие

мощной прибыльной позиции в первой половине семидесятых.

Первая в маркетинговой истории статья о позиционировании была опубликована в журнале «Industrial Marketing» за июль 1969 г. Но и сегодня нам задают вопрос: «В чем отличия позиционирования товаров производственного назначения по сравнению с потребительскими товарами?». Когда мы говорим, что позиционирование начиналось с промышленных товаров, нам не верят. Почему? Потому что это не соответствует традиционным представлениям о том, что все рекламные идеи исходят из потребительской сферы. Урок: не пытайтесь победить восприятие с помощью фактов. Восприятие всегда победит.

RCA против IBM Вот пример фронтальной атаки: это рекламное объявление RCA публиковала в «The Wall Street Journal» и других деловых изданиях. Многие годы некоторые люди считали, что позиционирующая реклама – это такая реклама, где в заголовке упоминается название конкурента. Вовсе не обязательно. Позиционирование не имеет с упоминанием или не упоминанием конкурента ничего общего. Оно касается «учета» сильных и слабых сторон противника перед тем, как начинать маркетинговую компанию.

Дух «я могу» умирает Не прошло и года, как крыша рухнула. «Катастрофа, обошедшая RCA в \$250 млн», – провозглашал заголовок в «Business Week» от 25 сентября 1971 г.

Это куча денег. Кто-то подсчитал, что если взять эту сумму банкнотами в \$ 1 и разложить по тротуару возле «Рокфеллер-центра», то стопка как раз дойдет до окна кабинета Боба Сарноффа на 53 этаже «RCA-билдинг».

То были тяжелые времена для производителей компьютеров. В мае 1970 г. после многих лет безуспешных попыток организовать компьютерный бизнес признала себя побежденной General Electric, которая продала всю эту кашу компании Honeywell.

После того как GE и RCA отказались от компьютерного направления, мы выступили с новой статьей в номере «Industrial Marketing» за ноябрь 1971 г., которая «разогрела» интерес к концепции позиционирования; к нам поступило много запросов на перепечатку материала и дополнительную информацию.

Глава корпорации GE Джек Уэлч сделал все, только не выбил эту чепуху «я могу». Либо ты первый, либо второй, либо никакой.

Когда «загнулся» и второй крупный производитель компьютерной техники, как же нам хотелось закричать: «Мы ведь предупреждали!» Поэтому в ноябре 1971 г. в «Industrial Marketing» появилась еще одна статья



с названием «Возвращаясь к позиционированию: почему GE и RCA не послушались?» {«Positioning Revisited: Why Didn't GE and RCA Listen?»).

Как рекламироваться и продвигать себя, если на рынке присутствует такая компания, как IBM? В тех двух статьях были кое-какие предложения.

Как бороться с IBM? Компьютерный бизнес часто сравнивают с «Белоснежкой и семью гномами». Белоснежка создала себе позицию, не имеющую себе равных в истории маркетинга.

IBM принадлежит 60% компьютерного рынка, притом что доля самого большого из «гномов» не превышает и 10%.

Что можно противопоставить компании с такой позицией, как у IBM? Ну, прежде всего вы должны признать ее. Затем не следует делать того, что пытались сделать очень и очень многие. Действовать как IBM.

Ни одна из компаний не имеет ни единого шанса на успех в лобовой атаке на позиции IBM.

И пока что история не убедила нас в обратном.

Малые компьютерные фирмы наверняка согласны с нами. Но крупные компании, похоже, думают, что могут потягаться и с «голубым гигантом». Что ж, как сказал один несчастный руководитель, «во всем мире просто не хватит денег».

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.

В последние годы мы, работая над проблемой замены концепции «мэйнфреймов» на нечто более современное, часто бывали в IBM и пришли к выводу о необходимости занятия позиции «интегрированных компьютерных систем». Кто как не IBM способен создать отличную систему? Есть такая поговорка: «клин клином вышибают».

Наилучшая стратегия для конкурентов IBM – использование преимуществ тех позиций, которые они уже занимают в сознании покупателей, и увязка их с новой позицией в компьютерной сфере. Например, как должна была позиционировать свои компьютеры RCA? В нашей статье 1969 г. содержалась подсказка: «RCA является лидером в области связи».

Если она позиционирует свою компьютерную линию в одной связке с коммуникационным бизнесом, ей, возможно, удастся использовать

преимущества собственной позиции.

Уступив значительную часть продаж, она создаст мощный береговой плацдарм».

Вспомним компанию NCR, имеющую прочные позиции в секторе кассовых аппаратов.

NCR добилась большого прогресса в компьютерном бизнесе, сконцентрировав свои усилия на системах ввода данных для розничной торговли. Компьютерных кассовых аппаратах, если хотите.

Однако, если ситуация безнадежна, усилия по поиску приемлемой позиции, скорее всего, пропадут втуне. Поэтому следует сконцентрироваться на других аспектах бизнеса компании. Как говорил Чарли Браун: «Нет такой проблемы, от которой следовало бы спастись бегством».

Поистине, полный провал зачастую лучше посредственного успеха.

Компания-середнячок, может, имеет «право» прийти к выводу, что для решения проблемы ей необходимо стараться больше других. Компания с проигрышной позицией никогда не получит особой выгоды, как бы она ни старалась.

Компьютеры для коммуникаций Многим компаниям шанс «выйти в люди» выпадает лишь один раз в жизни. Пойдет компания направо – добьется неслыханного успеха; пойдет налево – зачахнет и погибнет.

RCA выбрала «налево» и в итоге оказалась второстепенной маркой под крылом у General Electric. По иронии судьбы, рынок коммуникаций стал одним из самых быстрорастущих для компьютеров всех типов. В настоящее время IBM, Sun Microsystems и другие компьютерные компании используют свои маркетинговые ресурсы в борьбе за лидерство в Интернете, самой крупной коммуникационной системе.

NCR стала жертвой пения сирен и ринулась навстречу IBM. Компания чуть не погибла и вернулась к своим кассовым аппаратам.

Причина не в том, что она будет делать, а в том, когда. Для того чтобы дополнительные усилия оказали существенное воздействие, прилагать их необходимо как можно раньше, чтобы занять лидирующие позиции по товару.

Если оно есть, возможно все. Если его нет, путь будет тернист. (Как сказал бы эскимос, в одной упряжке только вожак наслаждается видом в обе стороны.) История о Смите и Джонсе из General Electric В качестве наглядной иллюстрации принципа этой главы приведем один пример. Два джентльмена положили глаз на высшую должность в компании General Electric. Фамилия одного была Смит. Второго звали Джонс.

Смит олицетворял собой типичного работающего по принципу «я могу» руководителя. Так что когда ему поручили разрабатывать компьютерное направление, он с готовностью взялся за дело.

Джонс, напротив, был реалистом. Он понимал, что GE вошла в компьютерный бизнес слишком поздно и ей не суждено занять доминирующие позиции. На этой стадии игры догнать IBM можно было только слишком большой ценой. Если вообще возможно.

После того как Смит потерпел неудачу в компьютерах, у Джонса появился шанс проявить себя. Он рекомендовал, чтобы General Electric вышла из компьютерного бизнеса, что корпорация в конечном счете и сделала, продав это направление Honeywell.

Это одна из причин, которые привели Реджинальда Джонса на место исполнительного директора General Electric. А карьера Стэнфорда Смита продолжилась в фирме International Paper.

Чтобы не растекаться мыслью по древу, отметим лишь, что иерархия компьютерного бизнеса прослеживается практически в любой другой отрасли. Везде обязательно есть сильный лидер и масса середнячков. IBM в компьютерах, Хerox – в производстве копировальных аппаратов, General Motors – в автомобилях.

Мы не сказали, что Стэнфорд Смит был главой отдела рекламы и продвижения товаров производственного назначения General Electric, где начинали карьеру Эл Райе и Джек Траут. Стэн Смит был нашим очень близким другом. Он был, пожалуй, самым выдающимся из всех известных руководителей по маркетингу. Если компьютерное направление не смог спасти и С. Смит, значит, его не мог спасти никто. Это-то и произвело на нас обоих глубочайшее впечатление. Часто попадаешь в ситуации, когда «отсюда туда не добраться».

Если поймем принципы позиционирования на примере компьютерной отрасли, наши знания могут быть применены в любой ситуации.

Инструмент, позволивший справиться с компьютерами, может быть использован и для автомобилей, и для напитков. И наоборот.

## 6. Позicionирование лидера

Некоторые компании (Avis, Seven-Up) сумели найти жизнеспособную позицию по соседству с лидерами рынка.

Однако большинство фирм не желают вечно оставаться на вторых ролях, какой бы популярностью они ни пользовались. Они хотят быть лидерами, как Hertz и Coca-Cola.

Как стать лидером? Вообще-то просто. Помните Чарльза Линдберга и Нейла Армстронга? Тогда будьте первым из первых.

Фактор первенства Практика показывает, что первая закрепившаяся в сознании потребителей марка получает в среднем в два раза большую долю рынка (в долгосрочном периоде), чем марка № 2, и в четыре раза большую, чем марка № 3. Причем каким-либо изменениям это отношение обычно не поддается.

Посмотрите на напряженную маркетинговую битву между компаниями Pepsi-Cola и Coca-Cola. Несмотря на удачные маркетинговые маневры Pepsi, возглавляет гонку производителей прохладительных напитков кто? Разумеется, Coca-Cola. На каждые шесть проданных бутылок «Соке» компании Pepsi удается продать лишь четыре.

И так везде. Лидирующая марка в любой категории продается значительно лучше, чем марка № 2. Hertz продается лучше, чем Avis, General Motors – лучше, чем Ford, Goodyear – лучше, чем Firestone, McDonald's – лучше, чем Burger King, General Electric – лучше, чем Westinghouse.

Многие эксперты недооценивают фактор первенства. Успех Kodak, IBM и Coca-Cola они обычно связывают с «маркетинговой проницательностью».

Ошибки лидеров 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. Ribb», даже сила атланта не смогла поколебать продажи конкурирующего «Dr. Pepper». «Мистер» остается вторым после «Доктора». На каждые шесть бутылок «Dr. Pepper» удается продать лишь четыре бутылки «Mr. Ribb».

IBM гораздо крупнее Херох, 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.

Можно предположить, что когда колосс из Рочестера занялся моментальной фотографией, компания Kodak намеревалась разгромить Polaroid. Куда там! Бизнес Polaroid только расширился, тогда как Kodak удалось завоевать лишь крохотную долю рынка. Ценой значительного сокращения продаж традиционных фотоаппаратов.

Практически все материальные преимущества достаются лидеру. В отсутствие действительно серьезных причин изменить выбор при повторной покупке потребитель отдает предпочтение «знакомому» производителю.

Campbell's Carnation Coca-Cola Colgate Crisco Del Monte Eveready Gillette Gold Medal Goodyear Hammermill Hershey's Ivory Kellogg's Kodak Life Savers Lipton Manhattan Nabisco Palmolive Prince Albert Sherwin-Williams Singer Swift Wrigley's В 1923 г. эти торговые марки были лидерами в своих товарных категориях. К концу столетия, 77 лет спустя, только три из них утратили свои позиции («Eveready», «Manhattan» и «Palmolive»). Вот что значит быть первым. Первенство – вот наиболее эффективная маркетинговая стратегия.

Да и магазины значительно охотнее закупают продукцию лидеров.

Чем крупнее и успешнее компания, тем больше у нее возможностей привлечь лучших выпускников высших учебных заведений. Фактически они привлекают больше лучших работников.

Куда ни посмотри, лидирующая марка обладает преимуществами.

Что, к примеру, подают в самолетах? Одну марку колы, одну марку имбирного пива, одну марку пива обычного и т. д.

Когда вы отправитесь в полет, обратите внимание; это будут «Соке», «Canada Dry» и «Budweiser». Ведущие марки колы, имбирного и обычного пива.

Неустойчивое равновесие Но в некоторых категориях две ведущие марки идут ноздря в ноздю. Верно и то, что такие товарные категории всегда нестабильны. Можно ожидать, что рано или поздно одна из марок возьмет верх и добьется стабильного соотношения 5 к 3 или 2 к 1.

Что делает лидера лидером? Разумеется, последователи. Лидеры не должны стремиться к уничтожению конкурентов. Они нуждаются в соперниках, которые участвуют в создании и развитии товарной категории. Компания Polaroid допустила серьезную ошибку, когда подала на Kodak в суд и заставила конкурента отказаться от попыток закрепиться в

моментаальной фотографии. Проиграли оба соперника.

Потребители, как цыплята. Они чувствуют себя гораздо уютнее, когда имеет место неофициальная иерархия, когда каждый знает, какое зернышко ему клюнуть и когда.

Hertz и Avis.

Гарвардский университет и Йельский.

McDonald's и Burger King.

Когда две марки оказываются близко друг к другу, одна из них берет верх и потом еще долго доминирует на рынке.

Например, в период 1925-1930 гг. Ford и Chevrolet ни в чем не уступали друг другу. В 1931 г. компания Chevrolet выбилась в лидеры и с тех пор (учитывая депрессию и войны) уступала лидерство лишь четыре раза.

В равнозначной ситуации, в которой ни одна из сторон не имеет явного превосходства, как никогда нужны дополнительные усилия. Победа по объему продаж в одном-единственном году обычно означает лидерство на десятилетия вперед.

На взлете реактивному самолету необходимо 110% номинальной мощности двигателей.

Однако на высоте 10 000 метров пилот убирает тягу до 70%, а скорость 900 км/ч не снижается.

Стратегии сохранения лидерства Вопрос: где спит весящая под 400 кг горилла? Ответ: везде, где захочет.

Лидер имеет право делать все, что ему заблагорассудится. В краткосрочной перспективе он практически неуязвим. Для сохранения скорости движения достаточно инерции. (Старое борцовское выражение: находясь сверху, нельзя лечь на лопатки.) ^ Корпорации General Motors, Procter Gamble и всех прочих лидеров никогда не волнует этот или следующий год. Их интересует перепектива.

Лидерство – лучший «дифференциатор». Это гарантия успеха торговой марки.

Эта мысль позже навела нас на «закон качества». В любой категории в конечном итоге образуются две доминирующие марки. «Chevrolet» и «Ford», «Coke» и «Pepsi», «Budweiser» и «Miller», «Duracell» и «Energizer», «Sotheby's» и «Christie's». Бог и Дьявол.

Что произойдет через пять лет? А через десять? (Единственной проблемой в краткосрочном периоде может быть государство. Девиз: дави, пока федеральные власти не надавят Чего не стоит делать? 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.

Почему не следует давать рекламу «Мы № 1»? Причина кроется в психологии. Если потенциальному покупателю хорошо известно, что вы являетесь лидером отрасли, он расценит такую рекламу как проявление вашей неуверенности. Возможно также, что ему не известно, что вы являетесь №1. Почему он этого не знает? Microsoft Microsoft так и сделала. И власти на нее надавили.

Heineken America's #1 imported beer.

«Импортное пиво № 1 в Америке» Задним числом нам в голову пришла еще одна мысль о том, чего не следует делать лидерам. На рынке всегда появляются новые покупатели\*, которые еще не знают, что ваша марка является лидером. Поэтому такие лидеры, как Heineken, пожалуй, должны периодически напоминать потребителям о своем первенстве. К сожалению, пивоваренная компания Heineken отказалась от слогана «Импортное пиво № 1 в Америке» и в конечном итоге уступила пальму первенства пиву «Corona Extra». Но в саморекламе необходима изрядная доля скромности.

Быть может, вы определили лидерство со своей точки зрения, а не с точки зрения покупателя. Это, к сожалению, не лидерство.

Лидерство невозможно определить самому. «Мы продаем больше всех Hi-Fi систем ценой до \$1000 к востоку от Миссисипи».

Позиция лидера определяется мнением покупателя.

Существуют две основные стратегии, которые должны использоваться рука об руку.

Возможно, вам покажется, что они противоречат друг другу, но это не так.

Чтобы помнили «Первоклассная вещь». Классическая рекламная кампания Coca-Cola, подходящая для любого лидера.

Для завоевания лидирующих позиций необходимо первым проникнуть в сознание потребителей. Сохранение их требует поддержки первоначальной концепции.

Превращения ее в образец для подражания. Все, кроме «Соке», является лишь имитацией «первоклассной вещи».

Это не то же самое, что говорить: «Мы № 1». Крупнейшая марка

может продаваться лучше других потому, что у нее ниже цена, ее можно приобрести в большем числе магазинов и т.

д.

Но идея «первоклассной вещи», как и первая любовь, навсегда займет особое место в сознании человека.

«Мы изобрели продукт». Мощный стимулирующий фактор, стоящий за копировальными аппаратами Xerox. За фотоаппаратами Polaroid. За зажигалками Zippo.

Coca-Cola Отказ Coca-Cola от использования идеи «первоклассной вещи» – выше нашего понимания.

«Всегда Coca-Cola» есть не что иное, как принятие желаемого за действительное.

«Наслаждайтесь Coca-Cola» – это просто несерьезно. Любой первым проникающий в сознание потребителей товар воспринимается как первоклассная вещь. У IBM это мэйнфреймы, у Heinz – кетчупы, у Goodyear – автомобильные покрышки, а у Coca-Cola, конечно, одноименный напиток. Когда ваш товар воспринимают как первоклассную вещь, вы автоматически репозиционируете все остальные марки как имитации. «Первоклассная вещь» – это, наверное, самый мощный, самый эмоциональный рекламный слоган, хотя сегодня Coca-Cola использует его весьма редко (если вообще не отказалась от него). А жаль.

Накрыть все игровое поле Иногда это сложно. К сожалению, лидеры нередко настолько уверуют в собственную рекламу, что начинают мнить себя непогрешимыми. Так что, когда конкурент выпускает новый продукт или новую функцию, его изобретение не воспринимается всерьез.

Настоящие лидеры обязаны поступать с точностью да наоборот. Как в казино, накрыть фишками все игровое поле. 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. (Именно так, объем продаж General Motors в 1979 г. составил \$66 311 200 000.) 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? В таком же, в каком находятся Kodak



и ЗМ со своими офисными копиями. Когда эти два лидера электрофотографических копировальных аппаратов имели возможность купить права на ксерографическую печать Карлсона, они отказались.

«Никто не заплатит пять центов за копию на обычной бумаге, когда можно получить электрографическую всего за полцента». Логично.

Лидеры должны попытаться использовать каждую открывающуюся возможность. Да, корпорация Microsoft со своим предназначенным для нетребовательного пользователя \* программным продуктом «Bob» потерпела фиаско. Но кто из ее конкурентов пытался сделать что-то подобное и преуспел? Опыт подсказывает нам, что большинство лидеров страдают закупоркой предпринимательских сосудов. Они предают чрезмерное значение мнению прессы о неудаче нового продукта. А масс-медиа как раз симпатизируют тем, кто признает свои ошибки. Посмотрите, какой похвалы удостоилась Coca-Cola, честно признавшая «New Coke» своей ошибкой.

Но цель прикрытия состоит в том, чтобы обезопасить себя от неожиданностей.

И неожиданности не заставили себя ждать. Патент на ксерографирование приобрела фирма Haloid, которая впоследствии (сначала под именем Haloid Xerox, а потом просто Xerox) превратилась в 5-миллиардного гиганта. Переросла ЗМ и лишь на шаг отстает от Kodak. Журнал «Fortune» называет ее модель «Xerox 914», возможно, самым прибыльным из всех когда-либо производимых в США товаром.

И что сделала Xerox на бис? Почти ничего. За впечатляющим успехом модели 914 последовали неудача за неудачей.

Самая известная из них – в компьютерах.

«Истина» в товаре «Лишь после того, как мы неоднократно убедились в своем успехе в области копировальной техники, – говорил глава Xerox на заре игр в диверсификацию, – мы с большой долей уверенности заявляем, что на силу этой организации можно положиться снова и снова».

Пример классической ошибки лидера. Иллюзия, 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. Либо становись первым, создавая сильную альтернативную позицию, либо репозиционируй лидера.

Поэтому «Mr. Ribb» и является слабым подобием «Dr. Pepper» и никакая сила компании Coca-Cola здесь не поможет.

Сегодня Xerox, конечно, намного превосходит Kodak, поскольку последняя безрассудно бросилась в фармацевтику. Позже мы развили ] эту нашу мысль, назвав ее силой фокусировки. За 20-летний период Xerox потеряла на компьютерах несколько миллиардов долларов. Еще один наглядный пример опасности утраты фокуса.

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, а потом развила свою позицию с помощью массивной маркетинговой программы.

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. Но, по-видимому, позабыла об одном существенном элементе программы модели 914. Та первой вышла в плавание в океан под названием «копировальная техника».

Быстрота реакции 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.

Когда в противовес препарату «Tylenol» появился более дешевый «Datril», компания Johnson Johnson немедленно перекрыла врагу кислород, снизив цену на свой продукт.

Еще до того, как Bristol-Myers начала рекламировать цену на свое лекарство.

Поэтому Johnson Johnson успешно отразила атаку со стороны «Datril» и чуть не разорила своего соперника. Последнему оставалось только принимать собственное средство от головной боли.

Мы работали с Xerox почти два года, пытаясь заставить их сконцентрироваться на «выводящей» части офисной техники (копиры, принтеры и прочее), а не на «вводящей» (компьютеры). В частности, мы убеждали их стать первой компанией, которая выпустит настольный лазерный принтер. Увы, они предоставили эту честь Hewlett-Packard.

Еще один классический маневр предприняла Gillette против одноразовых бритв BIC, выпустив «Good News» с двумя лезвиями.

Прикрытие в маркетинговой гонке ничем не отличается от перекрытия ветра в гонке парусников. Никогда не позволяйте оппоненту выйти из-за вашего паруса на открытую воду. Будущее предсказать нельзя. Никогда не знаешь, с какой стороны подует ветер.

Если лидер закрывает собой действия конкурентов, он всегда остается впереди. Куда бы ни дул ветер.

Мультимарочное прикрытие «Tylenol», скорее, исключение. Большинству лидеров следует прикрывать действия конкурентов с помощью новых торговых марок.

Классической «мультимарочной» стратегией издавна пользуется Procter Gamble.

Впрочем, термин «мультимарочная» не совсем корректен. Скорее, это стратегия единой позиции.

Каждая марка получает уникальное позиционирование и занимает определенное место в сознании покупателя. Проходит время, появляются и исчезают товары, позиция же остается неизменной. Лучше выпустить новый продукт, отражающий изменения технологии или вкусов.

Иначе говоря, Procter Gamble признает, что изменить созданную однажды позицию крайне трудно. Если позиция завоевана, зачем же оставлять ее? В долгосрочной перспективе дешевле и эффективнее разработать под нее новый продукт. Даже если при этом придется проститься со старым, всем известным.

«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.

А когда Procter Gamble выпустила первое средство для мытья посуды, она не стала называть его «Тайд для посуды». Она назвала его «Cascade».

Каждая известная марка Procter Gamble наделена собственной, неповторимой индивидуальностью: «Joy», «Crest», «Head Shoulders», «Sure», «Bounty», «Pampers», «Comet», «Charmin» и «Duncan Hines». И вовсе не «Плюс», «Ультра», «Супер» или что-нибудь в этом роде.

Так что мультимарочная стратегия на самом деле является стратегией единой позиции.

Позиция, которая не изменяется.

«Ivory» известно как мыло уже 99 лет.

Прикрытие расширенным названием Если лидер и оставляет трон, то только гонимый ветром перемен.

В 1920г. NewYork Central Rail Road была не только ведущей железнодорожной компанией, но и самой «синей» из всех «голубых фишек». После нескольких слияний и объединений Репп Central (так она называется сегодня) представляет собой безжизненные остатки при отсутствии самых слабых следов былой славы.

American Airlines, с другой стороны, парит высоко в небесах.

New York Central, конечно, должна была прикрыться, создав авиационное подразделение еще в «дебюте» игры.

Все хорошее когда-нибудь кончается. В течение многих лет корпорация Procter Gamble была нашей любимицей. Она создавала новую марку в каждой «новой категории. Но не сегодня. В компании возобладало традиционное линейно-расширительное мышление (свыше 50 разновидностей зубной пасты «Crest»). Стоит ли удивляться, что не так давно «Crest» уступила лидерство «Colgate».

Уже отказались: Eastman отпущена в свободное плавание как химическая компания.

«Что? Вы хотите, чтобы мы открыли авиакомпанию в ущерб железнодорожному бизнесу? Только через мой труп.» Убедить руководство компании в целесообразности прикрытия весьма непросто, ведь новый товар или услуга рассматривается обычно как конкурент, а не как возможность.

Иногда построить соединяющий разные эпохи мост помогает изменение названия.

Расширяя название, вы побуждаете компанию к ментальному переходу.

«Sales Management», издание с 50-летней историей, неожиданно переименовалось в «Sales Management and Marketing» (в связи с ростом популярности последнего). В какой-то момент времени можно будет отбросить и второй ботинок и сменить название еще раз. На «Marketing Management».

Была Haloid, потом Haloid Xerox, потом просто Xerox.

Вы, конечно, знаете, как Kodak Company обрела свое название. Сначала была Eastman, потом Eastman Kodak, потом просто Kodak, верно? Однако от второго ботинка они пока не отказались. Официально организация по-прежнему называется Eastman Kodak Company.

Direct Mail Association несколько лет назад сменила название на Direct Mail-Marketing Association. Потому что почтовая рассылка – лишь один из

инструментов прямого маркетинга.

Стоит ли сомневаться, что рано или поздно она превратится в Direct Marketing Association? Возможно, название New York Central Transportation Company не спасло бы железнодорожную компанию. Существует масса свидетельств тому, что многие потребители воспринимают названия буквально. («Восточные авиалинии», например.) New York Centmi Airline Нам следовало добавить одно важное замечание. Да, New York Central должна была заняться авиаперевозками, но под другим названием. В такой ситуации, как и во многих других, наиболее целесообразной является мультимарочная стратегия.

Крупными специалистами в расширении названия зарекомендовали себя органы государственной власти. Министерство жилищного строительства и городского развития, например. (Раньше оно называлось «Управление жилья и финансирования жилищного строительства».) Расширив название и сферу ответственности, организация добилась увеличения штатов и, естественно, бюджета.

Довольно странно, что одно из правительственных учреждений – Федеральная торговая комиссия – так и не воспользовалось имеющимися возможностями. Ведь ее можно было бы переименовать в «Управление по защите прав потребителей». Такое название к тому же соответствовало бы одной из самых актуальных общественных проблем.

Дополнительную выгоду несет лидерам расширение сфер применения выпускаемой продукции.

Компании Arm Hummer, например, удалось убедить потребителей, что ее соду можно использовать для мытья посуды и освежения воздуха в холодильниках.

Florida Citrus Commission продвигает апельсиновый сок (самый популярный в США фруктовый напиток) как продукт для ленча, обеда и всех прочих приемов пищи. «Теперь не только за завтраком», – утверждается в рекламе.

«Business Week», ведущий деловой журнал, сумел, и не без успеха, преподнести себя как носителя рекламы потребительских товаров (40% всех платных объявлений издания).

Преимущества лидерства Что бы там ни говорила известная реклама Cadillac («Трудно быть Лидером»), у лидерства есть свои преимущества.

Лидер, компания с наибольшей долей рынка, получает и самую высокую маржу прибыли.

Посмотрим на результаты четырех американских автопроизводителей в самом обычном 1978 г.

General Motors принадлежит 49% рынка, ее чистая прибыль составляет 6,1% выручки от реализации.

Ford принадлежит 34% рынка, чистая прибыль – 4,4%.

Chrysler принадлежит 15% рынка, чистая прибыль составляет 1,0%.

Управление по защите прав потребителей Великолепная идея, настолько очевидная, что ее преимущества прекрасно понимает даже 10-летний ребенок. Почему государство, которое и со своими-то прямыми обязанностями справляется неважно, должно определять оптимальное число учеников в классах начальной школы? American Motors принадлежит 2% рынка, чистая прибыль – 0,4%.

Чистая прибыль General Motors на 50% превышает выручку American Motors.

Бедные беднеют, богатые богатеют.

Более того, возникающий благодаря подавляющему преимуществу на рынке момен<sup>^</sup> движения, возможно, будет «нести» вперед компанию многие годы.

Отметим также, что не размеры делают компанию сильной. Эту почетную функцию выполняет ментальная позиция, благодаря которой компания обладает своей долей рынка, становясь могучей, как General Motors. Или слабой, как Chrysler.

К примеру, по объему продаж Chrysler в два раза превосходит Procter Gamble. Однако PG является лидером в большинстве своих категорий. А Chrysler – третьим «колесом».

Как следствие, Procter Gamble является чрезвычайно прибыльной компанией, в то время как Chrysler изо всех сил удерживается.

Целью программы позиционирования должно быть лидерство в определенной товарной категории. Как только первенство завоевано, компания может наслаждаться его плодами долгие годы. Взобраться на вершину тяжело. Оставаться на ней намного проще.

Как изменился автомобильный мир! Доля GM сократилась до 29%, доля Ford – до 25%, Chrysler уже DaimlerChrysler и имеет 17%, а American Motors «приказала долго жить».

Большой, маленький, дорогой, недорогой автомобиль.

То, что верно в теории, не всегда работает на практике. General Motors должна бы доминировать в автомобильном бизнесе и занимать долю рынка, близкую к 50%. А она, напротив, стабильно снижалась до уровня в 29%. Что случилось? Дело в позиционировании отдельных марок. Что такое Chevrolet? Chevrolet- это большой, маленький, дорогой, недорогой автомобиль. Когда вы стремитесь быть всем, вы заканчиваете ничем.

Аналогичную позиционную ошибку General Motors совершает и с остальными своими марками.

## 7. Позиционирование компании-последователя

То, что хорошо лидеру, не всегда идет на пользу его последователям. Лидер обычно имеет возможность осуществить прикрывающий маневр и сохранить свои позиции (как «Tylenol» в ответ на ценовую атаку со стороны «Datril»).

Но последователям такой способ прикрытия особых выгод не несет. Когда «вторые» и «третьи» имитируют действия лидера, они ничего не прикрывают. Скорее, обезьянничают.

(Говоря более дипломатичным языком, стараются «идти в ногу со временем».) Иногда реакция типа «я тоже» оказывается действенной. Но только если компания-лидер недостаточно быстра, для того чтобы занять позицию первой.

Опасности подражания лидеру 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. В сопровождении активной рекламной кампании и мероприятий по стимулированию сбыта. И с лучшим именем. (Об этом позже.) 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 «кусочек» рынка. Это значит, что компания попадает во все капканы нашего сверхкоммуникативного общества разом.

Как найти открытое окно в сознании потребителей? Основатель (совместно с Честером Боулзом) рекламного агентства Benton Bowles Уильям Бентон так отвечает на это: «Я буду искать слабые места в организации бизнеса великих корпораций».

Cherchez le creneau У французов есть выражение, очень точно отражающее суть данной стратегии.



Cherchez le creneau. «Ищите пустое место» (лауну, пробел).

Ищите пробел и восполняйте его.

Что противоречит философии «больше и лучше» как неотъемлемой части американского менталитета.

Есть еще одно типично американское отношение, существенно затрудняющее позиционирование. С самого детства нас учат думать в определенном ключе.

«Сила позитивного мышления» Нормана Винсента Пейла. Отношение, благодаря которому можно продать множество книг, но утратить способность находить пробелы.

Чтобы найти пустое место, необходимо уметь думать от обратного, «гладить» против шерсти, идти в гору, а не обходить ее. Если все отправились на Восток, посмотрите, не найдете ли вы свое место, если пойдете на Запад. Возможно вам пригодится стратегия Христофора Колумба.

Давайте рассмотрим несколько стратегий нахождения пустых мест.

Пустое место – размер 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.

DEC потратила массу времени, пытаясь «превзойти характеристики IBM PC». И, пропустив момент появления настольных ЭВМ, была поглощена Compaq.

Если бы «Жука» продвигали традиционным образом, его создателям пришлось бы минимизировать его «минусы» и максимизировать «плюсы».

«Давайте найдем модного фотографа, который "заставит" машину выглядеть лучше, чем она есть на самом деле. Затем рассмотрим все это с точки зрения надежности». Вот в чем заключается стандартная стратегия.

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».

Всего-то два с «дробью» слова, но они позволили определить позицию «Жука» и бросить вызов общепринятому мнению, в соответствии с которым чем больше, тем лучше.

Эффективность такого подхода определяется наличием открытого окна в сознании покупателей. Не то чтобы в момент появления «Жука» на рынке

не было других компактных автомобилей. Были, но они не позаботились о резервировании ментальной позиции.

Опыт Volkswagen – классический пример восполнения пробела при помощи малого размера. Аналогичный ход предприняла Sony в такой товарной категории, как телевизоры.

С появлением интегральных микросхем и прочих электронных устройств подход с позиции малого размера становится технически возможным в самых разных товарных категориях.

Каким компаниям удастся занять выгодную позицию на ниве миниатюризации, покажет время.

Определенные возможности связаны и с противоположным подходом. Компания Advent создает себе имя в сфере проекционных телевизоров, хотя путаница между телевизорами и стереосистемами этой марки ограничивает ее перспективы.

«Помни о малом» 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.

Классический пример – пиво «Michelob». Компания Anheuser-Busch нашла девственный рынок дорогого отечественного пива. И внедрила в сознание потребителей марку «Michelob».

Ирония судьбы «Michelob» заключается в том, что на рынке, по крайней мере в теории, конкурировали несколько дорогих марок пива. На ум приходят хотя бы «Schlitz», «Budweiser», «Pabst». (На самом деле на этикетках всех трех марок до сих пор значится слово «premium».) Однако время исказило их ценовые позиции.

Во времена, когда на рынке царили местные марки {«Schaefer» в Нью-Йорке, «Blatz» в Милуоки, «Meister Brau» в Чикаго), национальные или «привозные» марки должны были продаваться по высоким ценам. С децентрализацией крупных пивоварен эта проблема исчезла. Так, время создало пустоту, которую заполнило пиво «Michelob».

Возможности для относительно дорогостоящих товаров открывались во многих товарных категориях. По мере того как наше общество осмысливало необходимость перехода от привычного «использовал-выбросил» к необходимости экономии энергии, появлялось и новое понимание качества – продукта с длительным сроком службы.

В этом и состоит одна из причин успеха автомобилей, цены которых

превышают \$30 000 («Mercedes Benz 450SL» и «BMW 633CSi»).

И зажигалок «S. T. Dupont» (хорошенькое название) по цене «\$1500 и ниже», как говорится в рекламе.

Цена может быть преимуществом, особенно если вы первым заполняете высшую ценовую нишу в товарной категории.

В качестве примера рассмотрим виски «Chivas Regal». Рядом с ними присутствуют на рынке и другие дорогостоящие марки, такие как «Haig Haig Pinch Bottle». Однако после Второй мировой войны у них не хватило сил удержать свои ценовые позиции. Поэтому когда Advent изобрела проекционные телевизоры. Однако ее телеприемникам с диагональю 100-150 см так и не удалось завоевать рынок. Впрочем, для энергичного руководителя Advent Берни Митчелла, перешедшего в компанию из Pioneer (производитель акустических систем), одного проекционного ТВ было явно мало. «Давайте превратим Advent в домашний развлекательный центр», – решил г-н Митчелл. Разумеется, обанкротилась как компания, так и идея домашнего развлекательного центра. Вот еще один образчик линейного расширения.

«Chivas Regal» вышел со своим четким и очевидным «мы – дорогая марка», успех был гарантирован.

Сегодня «Chivas Regal» отбивает атаки со стороны «Johnny Walker Black Label» и «Cutty 12». Но, будучи первой закрепившейся в сознании потребителей маркой, «Chivas Regal» находится в лучшей позиции. Особенно когда атакующие имеют слабые названия, которые легко спутать с корпоративными именами «Johnny Walker» и «Cutty Sark».

У некоторых марок идея продукта практически полностью основана на высокой цене.

«Существует только один "Joy", самый дорогой парфюм в мире».

«Вкладывайте деньги в "Piaget", самые дорогие в мире часы».

Высокая цена эффективна не только для предметов роскоши, какими являются автомобили, духи и часы, но и для таких приземленных продуктов, как попкорн. «Gourmet Popping Corn» производства Orville Redenbacher, стоящий 89 центов за упаковку, отнимает немалую долю рынка у таких марок, как «Jolly Time» (стоит вдвое дешевле).

Другой пример – синтетическое моторное масло «Mobil 1» по цене в \$3,95 за 1 л. Даже такие традиционно дешевые продукты, как мука, соль и сахар, могут позиционироваться в высшем ценовом сегменте.

Очень 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 (З) в категории, в которой потребители восприимчивы к дорогостоящим маркам. В противном случае ваша высокая цена отпугнет потенциальных покупателей.

Цены на автомобили по этим как никогда популярным маркам добрались до отметки \$75 000.

«Michelob – первый класс» Пиво «Michelob» – пример одной из величайших концепций позиционирования всех времен. Увы, производитель вскоре отказался от нее в пользу тривиального слогана «Выходные сделаны для Michelob».

Далее, устанавливать высокие цены необходимо в рекламе, а не в магазинах. Цена (высокая или низкая) – такой же атрибут товара, как и все остальные его характеристики.

В случае правильного позиционирования посетители магазинов будут воспринимать его цену как должное. В рекламе не обязательно указывать конкретные цены, хотя иногда это и не помешает. В рекламе марка должна четко позиционироваться в определенной ценовой категории.

Лакуна – низкая цена Противоположное высокой цене направление также может оказаться весьма прибыльным курсом.

Для того чтобы преуспеть, не обязательно быть первым; необходимо лишь создать впечатление, что вы лидер. «Chivas Regal» по-прежнему первенствует в категории дорогого виски.

Высокая цена должна быть оправдана реальными отличиями товара. В отсутствие таковых покупателя просто вынуждают заплатить ббльшую сумму денег.

Дела у «Mobil 1» идут не лучшим образом. Концепция (первое синтетическое моторное масло) великолепна, но название никуда не годится. Новой концепции необходимо новое имя, а не синтетическое расширение уже имеющегося. Что странно, синтетические масла пользуются популярностью в Европе, но не в США. Одна из причин: ни одна компания не представила в США крупную марку синтетического моторного масла с новым, принадлежащим только этой категории названием. Товарная категория по-прежнему ждет лидера.

В настоящее время наиболее продаваемой маркой факсимильного оборудования является «Qwir», принадлежащая одной из дочерних компаний корпорации Еххон. Аренда телефаксов «Qwir» стоит от \$29 в месяц, что выгодно отличается от телекопиров «Хегох», которые обходятся не дешевле \$45. Причем «Qwir» отдает во временное пользование столько аппаратов, сколько все остальные фирмы отрасли вместе взятые.

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. («Если не будет работать, не так уж много я потеряю».) Высокие цены более подходят зрелым, известным товарам, таким как автомобили, часы и телевизоры. Особенно тем, которые часто приходится отдавать в ремонт.

Появившиеся не так давно генерические («безымянные») марки продуктов питания являют собой попытку воспользоваться пробелами низких цен в супермаркетах. (Хотя часто организуемые розничными торговцами скидки и распродажи свели на нет основные возможности в этом направлении.) Объединение всех трех ценовых стратегий (высокие, средние и низкие цены) – сильный маркетинговый подход. Справедливость данного утверждения вам подтвердят в штаб-квартире компании Anheuser-Busch, выпускающей марки «Michelob», «Budweiser» и «Busch» (последнее пиво относится к категории недорогих).

Самой слабой маркой является, конечно же, «Busch»: плохое название плюс отсутствие мощной концепции позиционирования. Почему лидер рынка указал свое имя только на своем самом дешевом продукте? Эта проблема «украшает» и продукцию Ford Motor Company с ее марками «Lincoln», «Mercury» и «Ford».

Что случилось с Qwip? Компания решила продвигать весь спектр офисной техники под маркой «Еххон», что оказалось самым неправильным из всех ошибочных шагов. Из-за громадного отрицательного сальдо деятельность отделения офисных систем была свернута. В конце концов, какое отношение топливная компания имеет к оргтехнике? И другие пробелы. 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.

Важнее всего время. В 1973 г. компания Lorillard попыталась создать собственную мужскую марку сигарет «Luke». Название – потрясающее, упаковка – превосходная, а реклама и вовсе великолепная. «Из Канкаки в Кокомо (города в штате Индиана – перев.) идет себе Лука, свободный и неспешный».

Единственной ошибкой было время. На 20 лет позже «Marlboro». «Лука» и правда «шел» не спеша, поэтому Lorillard приняла решение от него избавиться.

Альтернатива первенству в позиционировании отсутствует.

Насколько мужественным был ковбой «Marlboro», настолько

женственными и такими же популярными стали сигареты «Virginia Slims». Но «Eve», марка-аналог, создатели которой применили аналогичный подход, провалилась.

Когда для сегментирования товарной категории и создания позиции вы делаете ставку на один из полов, очевидное решение оправдывается далеко не всегда.

Возьмем, к примеру, духи. Вы думаете, что чем утонченнее и женственнее марка, тем большим успехом она пользуется. А какая марка духов является лидером продаж? Джинсы «Calvin Klein» – еще один превосходный пример позиционирования по половому признаку.

Взгляните на старую рекламу сигарет. Редкое объявление обходилось без образа женщины.

Поразительно, ведь большинство курильщиков – мужчины. Стремясь к расширению рынка, табачные компании выбрали стиль унисекс. Компания Philip Morris пошла другим путем.

Она сконцентрировала все внимание на мужчинах. В рекламе появился самый мужественный из всех мужчин, а марка «Marlboro» стала мировым лидером по объемам продаж.

Нет, не «Aprège» и не «ChanelNo. 5», а «Charlie» от Revlon. Первая использовавшая мужской образ в противовес лилейной рекламе марка.

«Пролетевшая» над целевым рынком марка «Just Call Me Maxi» была не только некачественной, но и (по сообщениям прессы) стоила президенту компании Max Factor рабочего места.

Успех «Charlie» – наглядная иллюстрация парадокса, связанного со зрелыми товарными категориями (в частности, духами). Основная масса компаний движется в одном и том же направлении (женские марки), не замечая скрывающихся в противоположном направлении возможностей (маскулинно-направленное марочное имя).

Другой полезной стратегией позиционирования является возраст. Хорошим примером ориентированных на людей в возрасте напитков является тоник «Geritol».

Зубная паста «Aim» – отличный пример предназначенного для детей товара, которому удалось отвоевать 10% рынка. Невероятное достижение для поля боя, на котором доминируют гиганты «Crest» и «Colgate».

Еще один потенциально привлекательный способ позиционирования – время суток. В качестве одного из примеров можно привести лекарство от простуды «Nyquil», первое средство, которое рекомендуется принимать на ночь.

Другая возможность кроется в дистрибуции. «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.

Позиционировать продукт можно и с позиции активного пользователя. Слоган пива «Schaefer» «Единственное пиво для тех, кто не ограничивает себя одной бутылочкой» позиционировал его как марку для любителей пенного напитка. Когда его рекламная кампания только начиналась, а было это почти два десятка лет назад, в Нью-Йорке было пять пивоварен. До наших дней дожила единственная – Schaefer.

Ничто в этом мире не вечно, особенно в товарных категориях, подверженных значительному влиянию моды (парфюмерия, одежда, спиртные напитки и многое другое).

На смену «Charlie» пришла масса новых марок духов. В одежде, например, марку «Calvin Klein» вытеснила «Ralph Lauren», отступающая сегодня под натиском «Tommy Hilfiger».

Если компания придерживается мультимарочной стратегии, она может оставаться на вершине рынка. Достаточно лишь в нужное время выводить на рынок новые марки. Новое поколение оставляет -, «Levi Strauss» «предкам» и выбирает такие модные марки, как «FUBU» и «Diesel». «Они не хотят носить одежду, в которой ходили их родители».

Компании Levi Strauss следует запустить вторую марку джинсовой одежды, ориентированную на детей ее покупателей.

«Дети будут чистить зубы дольше, потому что им нравится вкус». Паста «Aim» отказалась от этой стратегии, и ее доля рынка ужалась с 10 до 0,8%. Либо вы используете свою позицию, либо теряете ее.

Пустое место – производство? Весьма распространенной является ошибка, когда незанятые никем позиции начинают искать не в сознании покупателей, а на заводах компании.

Классический пример – модель «Edsel» компании Ford. Громкий хохот, под который она позорно покидала рынок, не позволил большинству наблюдателей понять суть фиаско.

Если вкратце, то «Edsel» представляла собой прекрасный образец внутреннего позиционирования. Ее появление позволило корпорации Ford заполнить дыру, образовавшуюся между моделями «Ford» и «Mercury», с одной стороны, и «Lincoln» с другой.

В пределах территории заводов компании стратегия была диво как хороша, но в открытом рыночном поле никуда не годилась. Новой модели просто не было места в категории, и без того переполненной автомобилями

с обилием хромированных деталей по умеренным ценам.

Если бы «Edsel» попытались представить как «высокоскоростной» автомобиль с блестящим двухдверным кузовом и ковшеобразными сиденьями, если бы ему дали соответствующее название, никто бы не улыбнулся. Он занял бы пустую на тот момент позицию, и его история имела бы не бесславный конец, а блестящее продолжение.

Еще одной ошибкой восполнения «производственных» пустот стала «National Observer», первая американская общенациональная еженедельная газета.

И сегодня многие компании не понимают разницы между созданием продукта и марки.

Продукт есть то, что произведено на предприятии. Марка есть нечто, производимое в сознании. Рыночный успех предполагает выпуск марок, а не продуктов. А создание марки начинается со стратегии позиционирования, и в первую очередь с хорошего названия.

Автомобиль с именем «Edsel» обречен на сход с трассы.

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 лауну. 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.

А-а, скажете вы, «National Observer» – это еженедельная газета, а не журнал. Еще одна семантическая победа, стоившая поражения в маркетинговой войне.

Технологическая ловушка В случае если вам не удалось найти свободное местечко в сознании потребителей, фиаско может потерпеть даже великое техническое открытие.

В 1971 г. компания Brown-Forman Distillers выпустила «Frost 8/80», первый «сухое, прозрачное виски».

Напиток должен был иметь огромный успех. Другого сухого, белого виски просто не существовало. Как сказал президент Brown-Forman Уильям Лукас, «он был встречен аплодисментами покупателей и зубовным скрежетом конкурентов».

Однако менее чем через два года «Frost 8/80» исчез из виду. Провал стоимостью в несколько миллионов долларов. Продано было лишь 100 тыс. коробок виски, треть от того, на что рассчитывала компания.

В чем состояла ошибка? Рассмотрим позиционирующие заявления с



точки зрения потенциального покупателя.

Позиционирование – игра не для простаков. Да, первое виски является первым продуктом с таким названием, но не первым в сознании, что имеет решающее значение. Потребители уверены, что виски должно быть коричневого цвета. Что такое бесцветное виски? «Frost a/ 80» пользовался не большим успехом, чем «Miller Clear», первое бесцветное пиво, или Crystal Pepsi, первая прозрачная, как родниковая вода, кола. Пиво должно быть светло-коричневое, кола – красновато-коричневая. Пытаясь изменить цвета, вы бросаете вызов глубоко укоренившимся ассоциациям. Не стоит. Они слишком глубоки. Heinz пытается выпустить зеленый кетчуп, хотя он обязан быть красным.

Первое бесцветное виски? Неправда. Есть еще как минимум четыре других. Это джин, водка, ром и текила.

По существу, реклама «Frost 8/80» говорила покупателю, что это виски является заменой для других крепких напитков. Его можно было использовать вместо водки или джина в «мартини», вместо обычного виски или бурбона в «манхэттене» или просто пить со льдом.

Не играйте в семантические игры. Реклама – не игра в слова, а обольщение потребителей.

Невозможно заворожить покупателя очередной претензией на изящную словесность. Как выразился один политик, «если это похоже на утку и ходит, как утка, я буду считать, что это утка и есть».

Ловушка всеобщности Некоторые менеджеры по маркетингу не согласны с концепцией «поиска лакун». Они не желают стеснять себя какой бы то ни было позицией, поскольку уверены, что это ограничивает продажи товаров. Или их возможности.

Они хотят быть всем для всех.

В прошлом, когда марок и рекламы было намного меньше, еще можно было попытаться обращаться ко всем потребителям одновременно. В политике занимать непримиримую позицию по всем вопросам сразу равносильно самоубийству. Не следует ущемлять чужие интересы.

Сегодня как на политической, так и на товарной арене необходимо иметь собственную позицию. Конкуренентов стало слишком много. Если не наживать врагов, то есть стремиться угодить всем и вся, победить невозможно.

Чтобы победить в современных конкурентных условиях, нужно привлечь сторонников, завоевать свою нишу на рынке. Даже если придется чем-то пожертвовать.

Позволить себе ошибку всеобщности может только тот, кто уже стоит

у власти или имеет значительную долю рынка. Но того, кто начинает с чистого листа, она погубит.

Высокое качество. ПОЛНЫЙ ассортимент. Хорошее обслуживание. Низкие цены.

Самая большая ошибка, которую допускают компании, – стремление быть сразу всем.

Ловушка всеобщности. Вместо того чтобы задаваться вопросом: «Кого мы стремимся привлечь?» , попробуйте спросить себя: «Кто не должен использовать нашу марку?» Стратегии большинства фирм не исключают никого. Победа на современной конкурентной маркетинговой арене требует жертв.

## 8. Конкурентное репозиционирование

Рано или поздно наступает время заполнения всех и всяческих лакун. Когда в каждой товарной категории имеются сотни видов продуктов, шансы найти пустое место стремятся к нулю.

Возьмем для примера обычный современный супермаркет. На прилавках выставлено 10 000 различных товаров или марок. Это значит, что молодому человеку необходимо рассортировать и разложить по полочкам сознания 10 000 названий.

Если учесть, что словарный запас среднего выпускника колледжа равен 8000 слов, проблема становится очевидна.

Ваш ребенок четыре года обучался в вузе, а ему не хватает 2000 слов.

Замещение позиции Как в условиях царящего в каждом магазине изобилия должно использовать рекламу, чтобы проложить дорогу в сознание потребителей? Основной маркетинговой стратегией нашего времени является «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.

«Земля круглая», – заявил Христофор Колумб. «Нет, – ответили люди. – Плоская, как стол».

Чтобы убедить их в обратном, ученым пришлось потратить м-усилий на поиск неопровержимых доказательств.

В качестве одного из наиболее убедительных аргументов они приводили тот факт, что матросы в море сначала видят верхушки мачт приближающегося корабля, потом паруса, потом основной корпус. Если бы Земля была плоская, они бы видели весь корабль сразу.

Ни одно математическое доказательство не могло сравниться с этим простым наблюдением, в истинности которого каждый мог убедиться лично.

После того как прежний миф будет низвергнут, внушить новую идею оказывается до смешного просто. Фактически люди сами начинают активно искать, чем бы заполнить пустоту.

Никогда не бойтесь конфликтов. Основная задача программы

репозиционирования состоит в том, чтобы поставить подножку существующей концепции, продукту или персоне.

Благодаря конфликту, пусть даже личному, можно за одну ночь сделать себе имя.

Кем был бы Сэм Эрвин, если бы не Ричард Никсон? А кем был бы сам Р. Никсон, если бы не Альгер Хисс? Ральф Надер прославился не тем, что рекламировал свое имя, а тем, что в одиночку выступил против крупнейшей в мире корпорации.

Людам нравится наблюдать, как лопаются пузыри.

Репозиционирование аспирина С появлением препарата «Tylenol» лопнул пузырь под названием «Аспирин».

«Для миллионов принимающих аспирин людей, – говорилось в рекламе "Tylenol"». – Если у вас чувствительный желудок... или у вас язва... или вы страдаете от астмы, аллергии или анемии из-за недостатка железа; вам следует проконсультироваться с врачом перед тем, как принимать аспирин».

«Аспирин может вызвать раздражение слизистой желудка, – продолжала реклама, – вызвать астматические или аллергические реакции и даже небольшое скрытое желудочно-кишечное кровотечение».

«К счастью, есть "Tylenol"...» Названию рекламируемого продукта предшествуют почти шестьдесят слов текста.

Продажи ацетоминофена «Tylenol» взлетели до небес. Сегодня это самое популярное обезболивающее средство. Популярнее, чем «Лпа-сгп», чем «Bayer», чем «Bufferin», чем «Excedrin». И все благодаря простой, но эффективной стратегии репозиционирования.

Направленной против такой идеи, как аспирин. Потрясающе.

«Нет, "Tylenol" не является более безопасным, чем "Аспирин"! Согласно исследованиям государственного института, заявления "Tylenol" лишены оснований». Компания Bayer попыталась нанести ответный удар и провела рекламную кампанию, призванную развенчать заявления «Tylenol». Не самая хорошая идея. Она добилась только дополнительного подтверждения заявлений о небезопасности аспирина. Покупатель думал: «Если Bayer так беспокоит "Ty/ело/", что они потратили миллионы долларов на антирекламу, должно быть, в их заявлениях о желудочном кровотечении что-то есть».

Маркой № 2 сегодня является «Advil». Это «улучшенное лекарство против боли» репозиционировало целую товарную категорию.

Еще один пример значения первенства. Как звали второго капитана, возглавившего экспедицию к Новому свету? В 1497 г., через пять лет после

первого плавания Х. Колумба, экспедиция англичан под командованием Джона Кабота достигла залива Святого Лаврентия. По возвращении в Лондон Дж. Кабот получил от короля Генри жалкие 10 фунтов стерлингов. Ни славы, ни богатства, ни хвалебных воспоминаний первооткрывателю № 2 не досталось.

Репозиционирование фарфора Lenox Для того 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.

«Royal Doulton. Фарфоровые изделия из Сток-он-Трент, Англия, против Lenox, фарфора из Помоны, Нью-Джерси».

Вот так компания Royal Doulton репозиционировала фарфор Lenox, который многие покупатели воспринимали как истинно британский. (Lenox? Звучит по-английски, не правда ли?) Одно это рекламное объявление увеличило долю рынка Royal Doulton на 6%.

Покойный Говард Госсадж говорил, что целью рекламы должно быть вовсе не представление товара потребителям или потенциальным покупателям, а террор в отношении копирайтеров ваших конкурентов. В этом утверждении есть немалая доля истины.

Royal Doulton Мало сказать, что под вашей маркой («Royal Doulton») выпускается тонкий английский фарфор. Конкурирующая марка («Lenox») укрепилась в сознании первой. Покупатели считали, что эти изделия выпускаются в Англии. «Royal Doulton» вернула «Lenox» на законное место, в Помону (штат Нью-Джерси).

Репозиционирование американской водки «Большинство американских водок похожи на русские, – говорилось в рекламном объявлении. – Надписи под бутылками гласили: "Samovar": сделана в Шенли, Пенсильвания. "Smirnoff": сделана в Хартфорде, Коннектикут. "Wolfschmidt": сделана в Лоуренсберге, Индиана. "Stolichnaya" другая. Она русская». А под бутылкой «Столичной» было написано: «Сделано в Ленинграде, Россия».

Стоит ли говорить, что после этого продажи «Столичной» начали набирать высоту.

Но зачем было дискредитировать конкурентов? Разве не могла импортировавшая «Столичную» компания Pepsico рекламировать ее просто как «русскую водку»? Могла, конечно. Но это предполагает определенный интерес со стороны покупателей водки, которого попросту не существует.

Как часто, выбирая алкогольные напитки, вы читаете этикетку на обратной стороне бутылки, чтобы узнать, где он сделан? Более того, сами

названия {«Samovar», «Smirnoff», «Wolfschmidt», «Popov», «Nikolai») свидетельствуют о русском происхождении. Своим невероятным успехом «Столичная» обязана исключительно последнему фактору.

Людам нравится наблюдать беззащитность великих и могучих. Они с удовольствием наблюдают, как лопаются эти пузыри. (Что как раз и произошло с духами «Evening in Paris».) Рассмотрим, как реклама других марок водки играет на руку «Столичной».

«То был золотой век России. В то легендарное время царь возвышался над людьми. Он мог согнуть железный прут о голое колено. Сплющить серебряный рубль в кулаке. И как никто любил жизнь. Он пил Настоящую Водку. Водку "Wolfschmidt"».

Потом читатель переворачивал страницу и натыкался на рекламу «Столичной», где говорилось, что «Wolfschmidt» разливают в Лоуренсберге, штат Индиана.

С началом войны в Афганистане у «Столичной» появились проблемы. Но лишь на время.

Если только мы не вступим в войну с Россией, буря утихнет и «Столичную» вновь ждет процветание.

Stolichnaya «Stollichnaya» заняла позицию русской водки, но когда случился кризис в Афганистане, изрядно перетрусилась. Появилась новая реклама, без упоминания о русском происхождении.

Это открыло дорогу «Absolut», вышедшей на рынок водки и занявшей на нем лидирующую позицию, которая принадлежит этой марке и по сей день.

Репозиционирование чипсов Pringle's Что случилось с картофельными чипсами «Pringle's»? Появившись на рынке «под фанфары», обошедшиеся корпорации Procter Gamble в \$15 млн, «новомодные» чипсы быстро завоевали 18% рынка.

Но аборигены рынка (типа «Borden's Wise»), используя классическую стратегию репозиционирования, быстро «дали им сдачи».

По телевизору были прочитаны этикетки.

«В чипсах "Wise" содержится: картофель, растительное масло, соль».

«В чипсах "Pringle's" содержится: обезвоженный картофель, моно- и диглицериды, аскорбиновая кислота, бутиловый гидроксанизол».

Продажи «Pringle's» покатались вниз. С респектабельных 18% рынка картофельных чипсов до 10%. Далеко-далеко от установленной PG отметки 25%.

Что странно, исследования не выявили никаких других проблем. Наиболее распространенной жалобой в отношении чипсов «Pringle's» было

то, что «по вкусу они напоминают картон».

Чего еще можно ожидать от потребителя, который видит слова вроде «диглицериды» и «бутиловый гидроксанизол»? Вкус, как и любое ощущение, определяется в человеческом сознании. Ваши глаза видят то, что вы хотите увидеть. Язык чувствует то, что вы желаете ощутить.

Если бы вам предложили выпить колбу с окисью водорода, вы бы наверняка отказались. В то время как от стакана воды, возможно, получили бы удовольствие.

Все правильно. Разницы во вкусе нет. Разница в головах.

Недавно гигант из Цинциннати изменил свою стратегию. Чипсы «Pringle's» стали «полностью натуральным» продуктом.

Но ущерб уже был нанесен. Что в политике, что в товарах в упаковке правило одно: проиграл раз – проиграл навсегда. Возродить «Pringle's» будет так же сложно, как вернуть Беллу Абзуг.

В каком-то потаенном уголке сознания есть штрафная площадка под названием «проигравшие». Стоит товару попасть туда, и игра проиграна.

Возвращайтесь в первый квадрат и начинайте все с самого начала. С новым продуктом и новой игрой.

Уж кто-кто, а Procter Gamble должна была понимать всю силу репозиционирования. И заранее предпринять меры по защите «Pringle's».

«Pringle's» Мы ошиблись. Прошло время, но чипсы «Pringle's» вернулись со стратегией, подчеркивавшей их реальное отличие, а именно упаковку. Им, однако, так и не удалось достичь лидерства. Pringle's по-прежнему числятся проигравшими, а в категории доминируют «Lay's» и «Ruffles».

Репозиционирование средства для полоскания рта Одной из наиболее успешных маркетинговых программ PG зарекомендовала себя кампания по продвижению средства для полоскания рта «Score». Для того чтобы репозиционировать «Listerine», царя горы под названием «дурной запах изо рта», PG понадобилось всего лишь два слова.

«Стерильное дыхание».

Этого было достаточно, чтобы торпедировать успешную тему «вкус, который вы ненавидите дважды в день» рекламы «Listerine».

Атака «Score» позволила вырвать у лидера несколько процентов рынка и закрепиться на втором месте.

Основным пострадавшим в битве между «Listerine» и «Score» оказалось «гражданское население». Марки «Micrin» и «Binaca» прекратили свое существование, а доля рынка средства «Lavoris» была практически сведена на нет. (Старая американская поговорка гласит: «В

битве слонов больше всего достается муравьям».) Впрочем, давайте говорить начистоту. «Score» не добился того успеха, который ожидался от него.

Почему? Опять же, посмотрите на название.

«Score»? Звучит, как название настольной игры. Но не как приятный на вкус зубной эликсир, с которым вам был бы обеспечен успех у противоположного пола. Если бы «Score» (возможности, границы – англ.) назвали примерно так же, как зубную пасту «Close-Up» (крупный план – англ.), его великолепная стратегия ре-позиционирования принесла бы заслуженные лавры победителя по объему продаж.

Репозиционирование или сравнительная реклама? Успех «Tylenol», «Score», «Royal Doulton» и других программ репозиционирования породил множество аналогичной рекламы. В большинстве случаев, правда, в этих кампаниях терялась суть стратегии репозиционирования.

«Мы лучше, чем конкуренты» – это не репозиционирование. Это далеко не всегда действенная сравнительная реклама. Рекламодатель допускает психологический просчет в своих рассуждениях, который не остается незамеченным покупателями. «Если вы такой умный, отчего же вы не богаты?» «Listerine», «Score» До появления «Score» мы были уверены, что на рынке нет места зубному эликсиру без «плохого вкуса». Однако компания Procter – Gamble пошла наперекор стереотипам и выпустила марку с приятным запахом. Хорошая товарная стратегия и хорошая стратегия позиционирования. Никогда не знаешь, что получится, пока не попробуешь. Если вы нашли уникальную позицию, у вас есть все шансы создать успешную марку.

В отношении названия мы были не правы. Нынче «Score» идет голова в голову с «Listerine». И все же если бы название было другим, «Score» мог бы выбиться в лидеры.

Типичная реакция зрителя на так называемый «вызов Pepsi». Реклама компании Pepsi-Cola утверждала, что более половины потребителей «Coke» в действительности предпочитают «Pepsi».

Как ни удивительно, в Далласе, где впервые вышли объявления с «вызовом Pepsi», доля рынка этого напитка действительно выросла на несколько пунктов. Но он настолько отставал от «Coke», что локальный успех никак не повлиял на величину разрыва на национальном уровне.

В Нью-Йорке, крупнейшем региональном рынке прохладительных напитков в США, «Coca-Cola» даже выиграла.

Анализ других сравнительных рекламных кампаний позволяет выявить причину их неэффективности. Они не репозиционируют



конкурентов.

Конкурент выступает в них в качестве контрольной точки, по которой оценивается рекламируемая марка. Читателям или зрителям говорят, насколько она лучше. Разумеется, именно этого они от рекламодателя и ждут.

«"Ban" более эффективен, чем "Right Guard", "Secret", "Sure", "Arrid Extra Dry", "Mitchum", "Soft Dry", "Body All" и "Dial"», – говорится в одном из рекламных объявлений средства против пота «Ban» (которое само стоило бы запретить (от англ. ban – запрет)).

Легитимно ли репозиционирование? Если бы дискредитация соперников была противозаконна, каждый политик уже сидел бы в тюрьме. (А многие мужья и жены находились бы под следствием.) «RC Cola» Взгляните на рекламное объявление Royal Crown, утверждающее, что по результатам миллиона тестов «RC Cola» опережает «Coca-Cola» со счетом 57 против 43%. А также то, что «RC Cola» опережает «Pepsi-Cola» в соотношении 53 : 47. Почему потребители не доверяют подобной рекламе? Они говорят себе: «Если "Royal Crown" вкуснее "Соке" или "Pepsi", она должна быть лидирующей маркой. Поскольку она таковой не является, значит, она хуже».

Действительно, Федеральная торговая комиссия США заслуживает всяческой похвалы за отсутствие запрета на репозиционирующую рекламу. По крайней мере на телевидении.

В 1964 г. Национальная вещательная компания (NBC) сняла запрет на сравнительную рекламу. Но ничего особенного не произошло. Производство рекламных роликов стоит дорого, и мало кто из рекламодателей решился на выпуск сразу двух версий: одной для NBC и одной для других теле- и радиосетей.

В соответствии с предписанием ФТК в 1972 г. сняли запрет на использование в рекламе названий конкурирующих торговых марок Американская радиовещательная компания (ABC) и компания Columbia Broadcasting System (CBS).

В 1974 г. Американская ассоциация рекламных агентств приняла новые правила сравнительной рекламы (полный отказ от предыдущей политики). До этого А Р А не приветствовала выпуск сравнительной рекламы своими членами.

В 1975 г. Управление независимого телевидения Великобритании дало зеленый свет «разгромной» рекламе и на туманном Альбионе.

Когда Майкла Пертшика, руководителя ФТК, спросили, выступает ли он против рекламы с упоминанием конкурентов, он ответил: «Абсолютно

нет. Мы считаем, что это здорово».

Этика репозиционирования В прошлом реклама создавалась изолированно. То есть сначала изучались свойства и особенности продукта, а затем готовилась реклама, сообщавшая о них потенциальным покупателям. Предлагают ли конкуренты аналогичные выгоды или нет, роли не играло.

Приверженцы традиционных подходов игнорировали конкурентов, а каждое заявление можно было рассматривать как преимущественное. Упоминание соперничающего товара считалось не только дурным тоном, но и никуда не годной стратегией.

В эпоху позиционирования, однако, правила игры изменяются. Для того чтобы занять удобные позиции, приходится зачастую не только поименно перечислять конкурентов, но и отказаться от многих старых принципов рекламы.

Во многих товарных категориях, и их число постоянно возрастает, покупателям прекрасно известны все выгоды использования продукта. Чтобы подняться по товарной лестнице потребителя, необходимо соотносить марку компании с уже занятыми ее ступеньки соперницами.

Однако программы репозиционирования, даром что успешные, породили целую волну жалоб. На подобную тактику сетовали многие рекламисты.

По словам одного копирайтера старой закалки: «Времена изменились. Оплата труда рекламных агентств не соотносится с их достижениями. Теперь они говорят о том, насколько один продукт лучше или хуже другого. Это плачевная ситуация, а основным действующим лицом является телевидение. На различных каналах конкурирующие товары очерняются в глазах миллионов зрителей. Необходимо принять какие-то законы, ограничивающие неэтичный маркетинг».

Реклама «бал» является сравнительной, но не репозиционирующей. Как следствие, она совершенно неэффективна в создании позиции для «Van» по сравнению с остальными дезодорантами. Когда покупатели смотрят на объявления наподобие этого, они добавляют про себя: «По мнению производителя, "Van" более эффективен, чем...» С таким же успехом средний потребитель может увидеть эту рекламу и сказать: «"Right Guard" превосходит такую марку, как...» «Ragu», «Prego» При проведении кампании репозиционирования необходимо соблюдать этические принципы взаимодействия с конкурентами. «Ragu» был (и остается до сих пор) лидером среди соусов для спагетти. Но успешное позиционирование соуса «Predo» как «более густого» привело к существенному уменьшению

доли рынка основного конкурента. (В телерекламе «Ргедо» сравнивались две марки.) Необходимость такого сопоставления была вызвана тем, что «жидкий» соус необязательно плох. Итальянский (или «старосветский») соус для спагетти как раз и должен быть жидким. Решайте сами. Хотите жидкий соус – берите «Ragu». Предпочитаете более густой – выбирайте «Ргедо». «Сделайте по-своему».

«Сравнительная реклама не противоречит закону, – утверждает председатель совета директоров одного из ведущих рекламных агентств США, – да такого закона и быть не должно. Но продолжать ее в том виде, в котором она используется сейчас, значит, стать предметом насмешек (культура, утонченность и скромность корпоративного поведения).» Может, оно и так. Наполеон попрали культуру ведения войн, за что и был назван потомками гениальным полководцем.

Культура и утонченность могут быть восхитительными качествами, но только не в рекламных войнах.

Больно ли общество, члены которого всегда готовы поверить в дискредитирующие товар или индивида заявления, но полностью игнорируют положительные сведения? Этично ли поступают газеты, помещающие новости о катастрофах или убийствах на первых полосах, а хорошие известия – на последних, рядом с колонками светской хроники? (Если для них вообще остается место.) Burger King с одной стороны, в соответствии с ней в ресторанах Burger King вы можете выбрать ингредиенты для гамбургера. С другой стороны, в ней подразумевалось, что обслуживание в McDonald's осуществляется быстрее потому, что в ее ресторанах предлагаются стандартизированные продукты. Но «любезного» для всех подхода не существует. Burger King отказалась от проводимой кампании как раз потому, что она приводила к замедлению обслуживания посетителей.

Следующая программа компании также имела репозиционирующий характер и указывала на то, что мясо в ресторанах Burger King «жарится на гриле, а не на масле». Она же и стала наиболее удачной ^ рекламной кампанией за всю историю сети ресторанов быстрого обслуживания «Своим появлением она обязана вашей книге», – написал нам в 1982 г.

Джефф Кэмпбелл, президент Burger King. Именно он предложил авторам этой книги разработать стратегию преследования McDonald's. Прочтите последнюю строку этой главы.

Мы предложили сделать закусовые Burger King местом для взрослых «детей», а не игровой комнатой для 2-6 летних. «Дорастите до вкуса зажаренного на открытом огне мяса, который вы найдете в Burger King».

По предложению клиента мы передали дальнейшую разработку программы «Дораста» рекламному агентству, которое испортило все, что только можно было испортить. Наша программа так никогда и не увидела свет, что стало одним из величайших разочарований.

Если бы не Burger King с ее репозиционирующей кампанией «Сделайте по-своему», McDonald's по-прежнему предлагала бы посетителям единственный вариант гамбургера.

По-своему. А сегодня даже клоун Рональд может заказать себе гамбургер «без огурцов и без кетчупа».

Вот если бы еще кто-нибудь открыл ресторанчик, в котором продаются гамбургеры «без детей».

Масс-медиа напоминают сплетниц, которая жить не может без дурных новостей.

Ни от вас, ни от нас тут ничего не зависит. Все происходит, как происходит.

Чтобы добиться успеха в нашем сверхкоммуникативном обществе, приходится играть по установленным, а не собственным правилам.

Не унывайте. В длительной перспективе лучше дать немного дискредитации, чем массу напыщенности и хвастовства.

При честном и справедливом подходе репозиционирование идет на благо свободной конкуренции.

## 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.

Уильям Шекспир бы неправ: если розу назвать головешкой, ее запах мгновенно изменится.

Мы не только видим то, что желаем лицезреть, но и ощущаем тот запах, который хотим обонять. Вот почему единственное важное решение, которое принимается в маркетинге духов, – выбор их названия.

Будут ли духи «Альфред» продаваться так же хорошо, как «Чарли»? Мы в этом сомневаемся.

Свиной остров в Карибском море никогда не привлек бы туристов, если бы его не переименовали в Парадиз.

Как выбрать имя Не ищите подсказок в прошлом и не выбирайте для своего продукта имя французского гонщика (Шевроле) или дочери парижского торгового представителя (Мерседес).

Верное в прошлом решение отнюдь не обязательно сработает сейчас или в будущем. В прошлом, когда продуктов было меньше, когда объем коммуникаций не был столь велик, имя марки было далеко не таким важным, как сегодня.

В 1980-х гг. «ленивое», ничего не говорящее имя уже не способно пробиться в человеческое сознание. Нам необходимо такое имя, с которого начиналось бы позиционирование. Название, которое первым доносит до потребителя основные выгоды товара! Раньше, когда основная масса рекламы публиковалась в газетах и журналах, «Printer's Ink» было хорошим названием для журнала, предназначенного для специалистов по рекламе.

Сегодня на рекламную авансцену выдвинулись радио и телевидение. Поэтому «Printer's Ink» мертв, а «Advertising Age» живет и процветает.

Одним из известнейших изданий в мире является «The Wall Street Journal», у которого вообще нет конкурентов. Но «The Wall Street Journal» – неподходящее название для ежедневной деловой газеты, так как подразумевает узкую, исключительно финансовую ориентацию. Хотя в ней преимущественно публикуются материалы о бизнесе вообще.

Такого рода наблюдения и позволяют найти новые решения.

Некоторые действительно плохие названия лежат на совести

инженеров и ученых. Такие названия, как, например, «XD-12». (Предположительно, оно обозначает «экспериментальный дизайн № 12».) Все эти внутренние кодировки для потребителей не имеют ни малейшего смысла.

Возьмем, например, дезодорант «Меппеп Е». Люди, как известно, все воспринимают буквально. «Меппеп Е» был изначально обречен, хотя бюджет продвижения и был определен в размере \$10 млн. Дело в названии. Первоначально даже в рекламе признавалось, что оно несколько необычно. «Витамин Е, невероятно; а еще и дезодорант».

Действительно, невероятно. Пользоваться им могут разве что люди, желающие иметь самые крепкие, самые здоровые подмышки в стране.

А как вам «Breck One» и «Colgate 100»? Сегодня существует масса бессмысленных марок.

При тех незначительных отличиях в продуктах многих товарных категорий лучшее название может означать разницу в продажах в миллионы долларов.

Когда использовать бессмысленные названия А как же очевидный успех компаний с такими придуманными и ничего не значащими названиями, как Coca-Cola, Kodak и Xerox? Как им это удалось? 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 «BusinessWeek». Очевидный успех двух журналов с типовыми для своей категории названиями ввел нас в заблуждение. «Барьеры на входе» в журнальную сферу таковы, что типовое имя не является бременем (как, скажем, в любой категории расфасованных товаров). В новой категории продуктов питания или лекарств, как правило, возникает целый рой типовых товаров, что только запутывает покупателей. Марка с типовым названием редко когда становится лидером.

Одной из вещей, затрудняющих восприятие позиционирующего мышления, является роль времени.

Компания, которая первой проникает в сознание с новым продуктом или новой идеей, становится знаменитой. Как бы она ни называлась: «Линдберг», «Смит» или «Белибердянск».

«Coca-Cola» была первым напитком типа кола; «Kodak» – первой маркой дешевых фотоаппаратов; Xerox первой создала копирующий аппарат в том виде, в котором мы его знаем сейчас.

Возьмем слово «Соке». Успех напитка «Coca-Cola» привел к тому, что его «кличка» получила то, что в семантике называется скрытым смыслом.

Вы бы назвали свой напиток словом, которое означает «остаток от

горения угля в отсутствие воздуха»? (В английском языке слово «соке» означает кокс. – Прим. перев.) Словом, которым называют наркотик кокаин? Но скрытый смысл слова «Соке» столь силен, что компании Coca-Cola нечего опасаться негативных коннотаций.

Однако называть продукт выдуманным, бессмысленным именем, таким как «Keds», «Kleenex» или «Kotex», по меньшей мере, опасно. Слова тоже подвержены износу. Ни один современный плейбой не назовет себя «плейбоем». Отсюда возможность для создания нового культового журнала для молодых людей. В этом деле преуспел «Maxim», которого «Advertising Аде» назвал журналом года. Ни одна марка не вечна. Старению подвержены товары, старению подвержены услуги и даже имена. Умная компания не будет тратить деньги на защиту прошлого, а, скорее, создаст новые возникшие в период перемен возможности. Издатель «Playboy» должен был сам выпустить такой журнал, как «Maxim», и не позволить занять его место кому-то другому.

«One» – самое употребляемое в торговых марках слово и одно из самых плохих названий для продукта. Вдобавок к «Pepsi One» (о котором все уже и думать забыли) существуют «Bank One», «Channel One», «CommerceOne», «eOne», «Fiber One», «Global One», «Mobil 1», «Network One», «OgilvyOne», «One 2 One», «One Health Plan», «One.Tel», «OneCoast», «OnePiont», «OneSoft», «Oneworld», «PureONE», «Purina One», «Radio One», «Schwab OneSource», «Source One», «Square One», «StratumOne», «VerticalOne», «V-ONE» и «Westwood One».

Такую роскошь может позволить себе лишь тот, кто первым предлагает миллионам потребителей абсолютно новый продукт и к тому же уверен, что эти миллионы захотят его приобрести.

В такой ситуации, конечно, сойдет любое название.

Так что придерживайтесь общих описательных названий («Spray'n Wash») и остерегайтесь придуманных («Qux»).

Для справки: в качестве первых букв чаще всего используются S, C, P, AiT. Реже всего встречаются X, Z, Y, Q и K. С буквы S в английском языке начинается одно слово из восьми.

С X – одно из трех тысяч.

Негативные названия могут быть полезны. Технологии совершенствуются, появляются новые и улучшенные продукты. Однако многие из них имеют врожденные пороки: второсортные, имитирующие имена.

Возьмем маргарин. Продукт существует несколько десятилетий, но по-прежнему воспринимается как имитация масла. (Нехорошо обманывать

матушку-природу.) Изначально правильно выбранное имя могло радикально изменить судьбу маргарина? «Соевое масло», естественно.

Психологическая проблема такого названия, как «маргарин», состоит в том, что оно вводит потребителей в заблуждение. Скрывает происхождение продукта.

Любой человек знает, что масло делают из молока. Кто знает, из чего делают маргарин? Поскольку происхождение продукта скрыто, покупатель думает, что с маргарином что-то явно не так.

Нигде бессмысленные имена не пользуются такой популярностью, как у современных электронных компаний. Запомнить их названия практически невозможно.

Эта идея позиционирования до сих пор остается в силе. Маргарин всегда считался суррогатом масла. Поскольку изменить однажды сформированное сознание невозможно, стратегией преодоления негатива должна стать смена названия. «Соевое масло» – настоящее масло, только сделанное не из коровьего молока, а из бобов сои.

Вытащить товар из чулана Первое, что требуется сделать для преодоления отрицательных реакций, так это вытащить продукт из чулана. Сознательно поляризовать ситуацию с помощью такого негативного названия, как «Соевое масло».

Затем разрабатывается долгосрочная программа позиционирования, указывающая на преимущества соевого масла перед коровьим. Важным ингредиентом такой программы является «гордость за происхождение», благо, что в названии упоминается соя. (Как и в случае с арахисовым маслом, кстати.) Тот же принцип заложен в смену названия людей определенной расы с «цветных» на «негров», а потом на «черных».

«Негр» – это все равно что «маргарин». Слово, которое навсегда относит человека к людям второго сорта. Обозначение «цветной» недостаточно поляризует ситуацию. Как будто чем менее человек цветной, тем он лучше.

«Черный» – это правильный выбор. Он позволяет «гордиться чернотой», что необходимо для развития равенства. («Вы предпочитаете быть белым, я – черным.») Выбирая название для продуктов или людей, не позволяйте конкурентам незаслуженно резервировать за собой необходимые вам слова. Как «масло» в случае с маргарином или «сахар» в случае с кукурузным сиропом.

Сколько-то лет назад ученые нашли способ изготовления подсластителей из кукурузного крахмала. В результате чего появились такие продукты, как декстроза, кукурузный сироп, кукурузный сироп с



высоким содержанием фруктозы.

Неудивительно, что товары с такими названиями даже компаниями отрасли воспринимались как суррогаты, второсортные по сравнению с сахарозой и «настоящим сахаром». Поэтому компания Com Products, один из крупнейших поставщиков кукурузного сиропа, решила называть свои заменители «кукурузными сахарами». Этот шаг позволил компании уравнивать кукурузу в правах с тростником и свеклой.

«Рассмотрим три источника сахара, – говорилось в рекламе. – Сахарный тростник, сахарную свеклу и кукурузу».

Специалисты по маркетингу должны знать, что Федеральная торговая комиссия США выступает защитником названий типовых продуктов многих отраслей. Однако и ФТК можно убедить. «Если кукурузный сироп нельзя называть сахаром, можно ли на банке с содержащим его напитком писать "без сахара"?» Специальные группы прекрасно понимают, какую силу таит в себе хорошее название.

Отсюда движение «Право на жизнь» и законодательство «о добросовестной конкуренции».

А какой сенатор или член палаты представителей осмелится выступить против билля под названием «О контроле над загрязнением воздуха»? Выступая против устоявшейся концепции (наподобие «добросовестной конкуренции»), важно не пытаться переименовывать соперников. Все, чего вы этим добьетесь, – непонимание со стороны своей аудитории.

Для того чтобы противодействовать позитивному отношению потребителей к законам о добросовестной конкуренции, оппозиция попыталась назвать их законами «о ценовом сговоре». И прошло еще много-много лет, прежде чем законы о добросовестной конкуренции были отменены в большинстве штатов США.

Лучшей тактикой будет исправление названия. То есть репозиционирование концепции с использованием тех же слов, но с обратным смыслом.

«Добросовестные для торговли, но недобросовестные для потребителей», например.

Еще лучше успеть переименовать оппозицию до того, как выбранное ею название «пустит корни» в сознании публики. Название «ценовой сговор» могло бы использоваться в качестве блокирующей стратегии, но только в самом начале. Еще одно доказательство того, как важно быть первым.

Труднопроизносимое «афроамериканцы» обладает тем

преимуществом, что переключает внимание с цвета кожи на происхождение. Еще одно стратегическое улучшение.

Если вы собираетесь изменить укоренившееся в людях мнение, первое, с чего следует начать, – изменить название.

«Рассмотрим три источника сахара» Такое рекламное объявление мы предложили компании Corn Products. Данная тактика, то есть поиск способа для выравнивания игрового поля, применима для любого товара, «жизнь» которому изначально «отравляло» негативное восприятие. И не пытайтесь говорить, что вы лучше. Скажите просто, что ваш продукт другой. Источников сахара три.

Выбирайте сами.

Дэвил и Майкл против Губерта и Элмера 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.

Два профессора психологии Герберт Харари и Джон Макдэвид попытались понять, почему ученики младших классов высмеивают одноклассников, имеющих необычные имена.

Они провели эксперимент, в котором учителя оценивали сочинения, написанные четырех- и пятиклассниками, но подписанные определенными именами. Для иллюстрации принципа достаточно взять две пары имен.

Некоторые сочинения были подписаны двумя популярными именами (Дэвид и Майкл) и двумя не столь распространенными (Губерт и Элмер). Каждое сочинение оценивали несколько групп учителей начальных школ. (Участвовавшие в эксперименте преподаватели не знали, что они оценивают не совсем обычные школьные работы.) Поверите ли вы, что сочинения, на которых значилось имя Дэвид и Майкл, в среднем получили немного более высокую оценку, чем сочинения от имени Элмера и Губерта? «Опытным учителям известно, – комментируют эти результаты ученые, – что школьники с именами Губерт или Элмер, как правило, оказываются неудачниками.» А известные люди с необычными именами? Губерт Хэмфри и Алдай Стивенсон, например.

Оба они уступили в своем деле обладателям.

Этому принципу противостоит крайнее правое политическое крыло. «Ассоциация сохранения истории» является фанатичным врагом групп по защите гражданских прав.

Разрешить или запретить аборт? И сторонники, и противники абортов находят позитивные аргументы, представляющие их позицию в самом выгодном свете. Имя, которым вы назовете ребенка, – основное из

всех ваших решений. Подумайте над этим хорошенько. 108 Глава 9 | Имя – огромная сила распространенных имен, а именно Ричарду (Никсону) и Дуайту (Эйзенхауэру).

Интересно, а если бы в выборах участвовали Ричард Хэмфри и Губерт Никсон? Кого выбрала бы Америка? Джимми, Джерри, Ричард, Линдон, Джон, Дуайт, Гарри, Франклин. После Герберта ни одно «неудачное» имя не попало в Белый дом.

А кого победил Герберт Гувер на выборах 1928 г.? Еще одного человека с проигрышным именем, Альфреда.

В 1932 г., когда Герберт столкнулся с Франклином, он проиграл. Причем с большим отрывом.

Чего можно ждать от человека с именем Эдсел? Оно было неудачным еще до того, как компания Ford назвала им свой автомобиль. И внесло свой вклад в последующую маркетинговую катастрофу.

Возьмем имена Сирил и Джон. По мнению психолога Дэвида Шепарда, люди, которые не знают никого с такими именами, тем не менее полагают, что Сирил должен быть трусливым, а Джон, безусловно, заслуживает доверия. Вы видите то, что хотите увидеть. А плохое или неподходящее название вызывает цепную реакцию, которая только подтверждает ваше изначальное предположение.

Элмер по определению неудачник. Смотрите, он не очень хорошо справляется со своей работой. Я же говорил вам, Элмер – простофиля.

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.

Мы ничего не придумали, просто сообщили факты. Если родители дадут вам подобное имя, что вы будете с ним делать? Большинство из тех, кого мы знаем, просто покорились бы судьбе. «Это мое имя, с ним мне и жить». Не валяйте дурака, имя можно изменить. Как вы думаете, стал бы Марион Моррисон самым знаменитым в истории кино актером, если бы не изменил свое имя на Джона Уэйна? Мы так не считаем.

А эта история произошла на самом деле. Бухгалтера одного из нью-йоркских банков звали Янг Бузер. Когда кто-то из клиентов спрашивал, как ему пообщаться с «Молодым Пьяницей», так переводится это имя, телефонистка отвечала ему: «У нас их тут полно. Вам какого именно?».

Губерт и Элмер в небе Имя – точка первого соприкосновения

сообщения и человеческого сознания.

Эффективность сообщения определяется не тем, хорошо или плохо название в эстетическом смысле. Она определяется его уместностью.

Возьмем для примера авиакомпания. Четыре ведущих американских авиаперевозчика: United Airlines, American Airlines, Trans World Airlines и...

Ну-ка, знаете ли вы, как называется «вторая по величине пассажирская авиакомпания среди всех стран с некоммунистическими правительствами», как гласит один из ее слоганов? Правильно, Eastern Airlines («Восточные авиалинии»).

Как и у всех авиакомпаний, у Eastern были хорошие и плохие времена. Но плохих было больше, чем хороших. По результатам опросов пассажиров в ряду четырех национальных авиакомпаний США Eastern стабильно занимает последнее место.

Почему? У Eastern региональное название, из-за которого потребители относят ее к иной, нежели такие большие, общенациональные имена, как American и United, категории.

Пассажиры «отправляют» ее в компанию к таким авиаперевозчикам, как Piedmont, Ozark и Southern.

Вы видите то, что желаете увидеть. Если пассажиру что-то не понравилось в работе American или United, он думает: «что ж, бывает». Исключение из правила хорошего сервиса, которое, по его мнению, когда-нибудь должно было произойти.

Нельзя сказать, что Eastern не пыталась. Несколько лет назад компания собрала под своим крылом лучших специалистов по маркетингу, дабы совместно найти точку выхода из пике.

Eastern была одной из первых авиакомпаний, которые ввели определенную окраску фюзеляжей и хвостов своих авиалайнеров, улучшали качество бортипитания и одели сотрудников в фирменную униформу. И все ради того, чтобы добиться повышения своей репутации.

Причем в том, что касается денежных расходов, Eastern отнюдь не скромничала. Год за годом авиакомпания позволяла себе один из самых больших рекламных бюджетов в отрасли. Недавно она выделила на рекламу \$20 млн.

Итак, что бы вы подумали об авиакомпании, которая называется Eastern? Какие рейсы она предлагает? По всему Восточному побережью, в Нью-Йорк, Бостон, Филадельфию, Вашингтон, Майами, не так ли? Верно, но ее авиалайнеры регулярно «посещают» и Сент-Луис, Новый Орлеан, Атланту, Денвер, Лос-Анджелес, Акапулько, Мехико.

Взглянем на проблему с точки зрения лишь одного города, в который

совершает свои рейсы Eastern Airlines, Индианаполиса. Из Индианаполиса она предлагает также рейсы на север в такие города, как Чикаго, Милуоки и Миннеаполис. А также на юг, в Луисвилл, Атланту и Форт-Лодердейл. Рейсы же на восток отсутствуют.

А еще есть «пьяный рейс» в Сан-Хуан, который компания обслуживает уже более 30 лет.

Когда-то ей принадлежала львиная доля этого рынка. Затем American Airlines объединилась с Trans Caribbean. И кто сегодня имеет лучшее место под солнцем Сан-Хуана? Да American, конечно! С региональным названием далеко не улетишь. Если у пассажиров есть выбор, они отдают предпочтение авиакомпаниям национального масштаба.

Проблема разделения реальности и восприятия типична и для многих других отраслей.

Многие опытные специалисты по маркетингу рассматривают ситуацию с Eastern под прямо противоположным углом.

«Беда Eastern не в названии, – говорят они. – А в плохом обслуживании, плохой еде, плохом обращении с багажом и угрюмости сопровождающих». Восприятие и есть реальность.

Что вы думаете о Piedmont Airlines? А об Ozark Airlines? А об Allegheny? (В соответствии с результатами опросов регулярно совершающих перелеты авиапассажиров, 3% респондентов избегают American Airlines, 3% – стараются не летать самолетами United. Но 26% опрошенных ответили, что они избегают Allegheny, а 38% сторонятся Eastern.) Авиакомпания Allegheny давно уже выбросила полотенце на ринг и превратилась в US Air.

Даже North Central и Southern Airlines отказались от борьбы. В 1979 г. они объединились и образовали компанию Republic Airlines. Вот теперь они расправят крылья.

Ее президент Фрэнк Борман (бывший астронавт) написал нам письмо, в котором признавал, что их название «отдает провинциальностью и в некоторых случаях затрудняет привлечение общенационального внимания». При этом он отметил, что «нам исполнилось 47 лет». Плохое название не становится лучше, сколько бы времени вы им ни пользовались.

Мы разглагольствовали и неистовствовали вокруг названия Eastern Airlines на протяжении 20 лет (до тех пор, пока в марте 1989 г. компания наконец-то не обанкротилась).

Близнецы из Акрона Другую весьма распространенную проблему мы продемонстрируем на примере двух компаний, штаб-квартиры которых расположены в г. Акроне, штат Огайо.

Что делать фирме, если ее название {Goodrich} созвучно названию более крупной компании, работающей в той же сфере {Goodyear}? У Goodrich проблемы. Исследование показывает, что даже изобрети она новое колесо, все лавры достанутся Goodyear.

Разумеется, В. Ф. Goodrich это понимает. Вот как руководство компании публично заявило о своей основной проблеме в выпущенном несколько лет назад рекламном буклете: Проклятие Бенджамина Франклина Гудрича. Его имя. По злой воле судьбы название одного из наших конкурентов оказалось почти полностью совпадающим с именем нашего основателя. Goodyear. Goodrich. Страшно похоже.

Внизу была приписка: «Если вам необходима продукция Goodrich, просто запомните: Goodrich».

Другими словами, проблема отнюдь не у Goodrich. Проблема у вас, у потребителя.

В. Ф. Goodrich первой из американских компаний предложила шины с радиальным кордом и стальным ободком. Но уже несколько лет спустя 56% покупателей на вопрос о том, кто производит такие покрышки, назвали Goodyear, которая не продает их на внутреннем рынке. Только 47% респондентов ответили правильно: Goodrich.

Как говорят в Акроне, «Goodrich изобретает, Firestone разрабатывает, а Goodyear продает».

В 1968 г. объем продаж Goodyear составлял \$2,9 млрд, тогда как объем реализации В. Ф.

Goodrich был равен всего лишь \$1,3 млрд. Соотношение 2,2 к 1. Десять лет спустя, в 1978 г., доходы Goodyear равнялись уже \$7,4 млрд, а доходы В. Ф. Goodrich – \$2,5 млрд.

Соотношение 2,9 к 1. Воистину, богатые богатеют. Логично.

Но совсем не логично то, что реклама компании-неудачницы не остается незамеченной. Их идея «мы – не они» пользуется благосклонным вниманием прессы. Но не покупателей автомобильных шин. Одно лишь имя обрекает Goodrich вечно плестись в хвосте у более крупного конкурента.

Allegheny В 1969 г. мы проводили презентацию для Mohawk Airlines, объяснявшую, почему авиакомпания необходимо изменить название. {Mohawk – хорошее название для прически, но не для авиакомпании.} В 1972 г., когда Mohawk объединилась с Allegheny Airlines, мы настойчиво рекомендовали последней переименоваться. «Вам все равно придется перекрашивать половину самолетов», – был один из наших аргументов, не говоря уже об их прозвище «Agony Airlines» («Агонирующие авиалинии»).

Но нет, имя было им дорого как память. (Allegheny, Piedmont, Ozark: что за любовь к названиям горных массивов у бывших пилотов?) В октябре 1979 г. они наконец примирились с реальностью и изменили название на USAir.

Сегодня US Airways успешно «бороздит» небо над Америкой, в то время как Eastern уже зашла на посадку. Наши оппоненты выдвигают одни и те же контраргументы. Мол дело не в названии, а в товаре, сервисе, ценах. Это абсолютно неверно. Дело в восприятии продукта, в восприятии сервиса, в восприятии цены. Вместе с плохим названием возникает и плохое восприятие.

Тройня из Толидо ЕСЛИ вас не смутили близнецы из Акрона, то что вы скажете про тройню из Толидо: Owens-Illinois, Owens-Corning Fiberglas и Libbey-Owens-Ford? Это тоже далеко не мелкие сошки. Оборот компании Owens-Illinois оценивается в \$2 млрд, Owens-Corning Fiberglas – \$1 млрд, а у Libbey-Owens-Ford приближается к миллиарду.

Рассмотрим проблему путаницы с точки зрения Owens-Corning Fiberglas. Слово «Owens» ассоциируется со штатом Иллинойс. Owens-Illinois – наиболее крупная компания с претензией на имя «Owens».

«Corning» чаще всего связывают со стеклом. В соседнем городке Корнинг (штат Нью-Йорк) расположена компания Corning Glass Works, оборот которой приближается к миллиарду долларов. Благодаря ей «Corning» прочно ассоциируется со стекольным делом.

И что остается у Owens-Corning Fiberglas? Только «Fiberglas» («Стекловолокно»).

Возможно, именно поэтому в рекламе компании говорится: «Owens-Corning – это Fiberglas». Иначе говоря, если вы используете стекловолокно, вам нужно запомнить только Owens-Corning.

Все было бы гораздо проще, если бы компанию переименовали в Fiberglas Corporation.

Тогда тому, кто использует стекловолокно, необходимо будет помнить только «Стекловолокно». Данный шаг помог бы сфокусировать внимание на основной цели компании. Вновь превратить «стекловолокно» из типового продукта в торговую марку.

Что делать, если вас зовут Губерт или Элмер или ваша компания называется Goodrich или Owens-Corning Fiberglas? Изменить имя.

Существует множество компаний, которые, как и б.Ф. Goodrich, нуждаются в смене названия. Вопрос в том, как изменить корпоративное имя? Худший способ – прибегнуть к услугам сторонней фирмы, которая за миллион долларов придумает вам новое название.

Так получают причудливые слова наподобие Agilent, Aventis,

Navistar (последняя недавно вернулась к своему прежнему названию, International). В действительности необходимо создать новую торговую марку, которая в конечном итоге в название фирмы. Такой стратегией должна воспользоваться и V.F.Goodrich. Придумать хорошую марку, которая прикроет собой название компании. Goodrich по-прежнему плетется в хвосте.

Предложение звучит разумно, на практике иное имя берется относительно редко.

Большинство компаний уверены, что за их названиями стоит высокая репутация. «Ни покупатели, ни сотрудники никогда не примут новое имя».

А как же Mobil, как же Uniroyal и Xerox? А как же Exxon Corporation? Всего лишь несколько лет тому назад Exxon была не Exxon, а...

В 1992 г. компания Owens-Corning Fiberglas воспользовалась нашим советом и изменила название. Увы, но с точностью до наоборот. Она отказались от слова Fiberglas и превратилась просто в Owens-Corning. 114 Вы помните, как раньше называлась эта компания? Нет, не Esso, не Humble Oil и не Enjaу, хотя в своей маркетинговой деятельности она использовала эти названия.

Не так давно Exxon Corporation называлась Standard Oil of p Jersey. Потрясающе, что могут сделать несколько лет и несколько долларов.

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.

«Континентальная» путаница Вы знаете, в чем разница между компанией стоимостью в \$3,9 млрд. под названием The Continental Group, Inc. и компанией с названием The Continental Corporation стоимостью в \$3,1 млрд.? Вот и большинство опрошенных нами знакомых затруднились с ответом.

Пришлось рассказать им о том, что Continental Group – крупнейший в мире производитель жестяных и алюминиевых банок, а Continental Corporation – крупная страховая компания.

«Ах, да. Банки "Континентал" и страховки "Континентал". Теперь я понимаю, о каких компаниях идет речь».

Почему они отказались от слов «cap» и «insurances в пользу анонимности «groups и «corporations? Очевидно, что эти компании продают не только банки и страховые полисы.

Но можно ли добиться индивидуальности с ничего не выражающим названием? Вряд ли, особенно если учесть существование других компаний с претензиями на «континентальность». В первую Процесс



изменения названия компании Exxon (бывшая Standard Oil of New Jersey) оказался одним из самых бесконфликтных, чему способствовали следующие факторы. (1) Размер компании. В настоящее время Exxon является четвертой по величине корпорацией в Америке, а после слияния с Mobil она должна выйти на второе место. Когда крупная компания изменяет название, это привлекает огромное внимание масс-медиа. Другими словами, СМИ делают за вас всю работу. (2) Сходство названий Esso и Exxon. Потребитель может связать их друг с другом. (3) Визуализация нового имени Exxon. Сильнейшее впечатление на потребителей произвела акция, когда за одну ночь были изменены вывески на тысячах заправочных станций.

## 10. Ловушка безымянности

«Я отправляюсь в Л. А., – может сказать руководитель компании. – А затем полечу в Нью-Йорк.» Почему Лос-Анджелес часто называют Л. А., но Нью-Йорк не сокращают практически никогда? «Я работал в GE несколько лет, а потом перешел в Western Union». Почему компанию General Electric называют GE, но Western Union мало кто зовет WU? General Motors часто называют GM, American Motors часто называют AM, но никто не называет Ford Motor аббревиатурой FM.

Фонетическая скоропись Здесь проявляется принцип фонетической скорописи.

«Ra-di-o Cog-ro-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 E-lec-tric – шесть слогов, поэтому большинство пользуется аббревиатурой G-E, два слога.

Gen-er-al Mo-tors часто называют просто GM. A-mer-i-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. Что-New York, что N.Y. – все равно два слога. Поэтому хотя в письме аббревиатура N.Y. используется довольно часто, в устной речи она практически отсутствует.

В названии города Лос-Анд-же-лес четыре слога, поэтому часто используют просто Л. А.

Кстати, Сан-Фран-цис-ко, тоже длиной в четыре слога, никогда не сокращают до «С. Ф».

Почему? Для этого существует идеальное слово из двух слогов («Фриско»). По этой же причине люди называют Нью-Джерси «Джер-си» вместо «Н. Дж».

Когда слово и его аббревиатура имеют равную фонетическую длину, люди всегда используют само слово, а не инициалы.

Фонетическая длина может быть обманчива. Инициалы WU кажутся намного короче длинного Western Union, Но число слогов в них совершенно одинаково. «Double-UU». West-ern Un-ion. (За исключением W, все буквы английского алфавита произносятся в один слог.) 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.

Визуальная скоропись В аналогичную ловушку попадают и бизнесмены. Первым в оборот пускается имя. Если в начале служебной карьеры молодой работник General Manufacturing Corporation зовется Эдмундом Джеральдом Брауном, то впоследствии во всех внутренних письмах и записках он превращается Э. Дж. Брауна из ГМС.

Ели вы хотите быть известным, остерегайтесь инициалов. Поэтому-то губернатор Эдмунд Джеральд Браун ласково называет себя Джерри Брауном, а не Э. Дж. Брауном. А Т. М.

Кеннеди и Дж. Э. Картер известны как Тед Кеннеди и Джимми Картер.

А как же Ф. Д. Р. и Дж. Ф. К.? Ирония ситуации в том, что, добравшись до вершины и став известным, инициалами можно пользоваться без всякой опаски. Франклин Делано Рузвельт и Джон Фицджералд Кеннеди смогли пользоваться своими инициалами только после того, как превратились в знаменитостей. Но не раньше.

Далее наступает черед названия компании. То, что поначалу служит визуальным сокращением для экономии времени и бумаги, постепенно превращается в монограмму успеха.

IBM, АТТ, ИТТ, РG, ЗМ. Порой кажется, что попадание в список «500 лучших» журнала «Fortune» зависит от наличия узнаваемых инициалов. Особого имени, которое говорит миру, что они «сделали это».

Поэтому сегодня мы имеем RCA, LTV, TRW, CPC, CBS, NCR, PPG, FMC, 1C Industries, NL Industries, SCM, U.S. Industries, AMF, GAP, MCA, ACF, AMP, CFIndustries, GATX, UVIndustries, A-T-O, MAPCO, NVE, VF, DPF, EGG и – невероятно, но факт, – MBPXL.

Причем все это отнюдь не малоизвестные фирмы. Все они в настоящее время числятся в списке 500 крупнейших промышленных компаний США. Объем продаж самой «маленькой» из перечисленных, EGG, составил в 1980 г. \$375 млн, а число ее работников достигло 13 900 человек.

Если для каждой из аббревиатур списка «500 лучших» взять следующую по величине компанию, то получится следующий перечень: Rockwell International, Monsanto, National Steel, Raytheon, Owens-Illinois, United Brands, American Cyanamid, Reynolds Metals, H.J. Heinz, Interco, Hewlett-Packard, Carrier, Mormon, Polaroid, Diamond International, Blue Bell, Sperry Hutchinson, Witco Chemical, Spencer Foods, Pabst Brewing, Cabot, Hart Schaffner Marx, Culter-Hammer, Gardner-Denver, Questor, Arvin Industries и Varian Associates.

В каком списке вам известно больше имен? Во втором, конечно.

Конечно, вам знакомы и многие из названий-аббревиатур, например RCA или CBS. Но, как Ф. Д. Р. и Дж. Ф. К., эти компании были известны еще до того, как они сменили свои полные названия на сокращения.

Какие компании растут быстрее? Опять же те, кто использует полные названия.

Чтобы проверить это утверждение, мы провели опрос на тему известности «полных» и «сокращенных» компаний среди подписчиков журнала «Business Week». Его результаты свидетельствуют об огромной ценности полного имени.

Средняя осведомленность респондентов о компаниях, заменивших имена инициалами, составила 49%. Средняя осведомленность о соответствующей группе полных названий равнялась 68% (то есть на 19% больше).

Что побуждает крупные компании к корпоративным самоубийствам? Возможно, то, что высшие руководители настолько привыкают к использованию аббревиатур в своей внутренней документации, что начинают думать, будто все знают старую добрую MBPXL. А еще они неправильно понимают причины успеха таких компаний, как IBM и GE.

В отсутствие прямых дорог к успеху. Для того чтобы с успехом пользоваться своими инициалами, компания должна быть широко известной. Ни у кого не возникнет сомнений, что при виде инициалов «GE» в нашей памяти мгновенно «всплывают» слова «GeneralElectric».

Человек не способен правильно отреагировать на сокращение, если не знает, что за ним стоит. Американские Федеральное бюро расследований и Налоговое управление известны каждому, поэтому мы без труда узнаем аббревиатуры FBI и IRS.

Сложнее с аббревиатурой HUD. Почему? Потому что большинство людей незнакомо со скрывающимся за ним Министерством жилищного строительства и городского развития.

Поэтому если HUD стремится к большей известности среди населения, ему необходимо сначала сделать известным название «Жилищное строительство и городское развитие».

Использование же только сокращения «HUD» бесполезно.

Компания General Aniline Film никогда не пользовалась особой известностью. Когда она сменила название на GAF, стало ясно – и не будет. Теперь, когда GAF стало полноправным названием компании, у покупателей не осталось возможности узнать, что же стоит за этими буквами.

Алфавитный «суп» прочно вошел в «меню» многих современных компаний. Они не думают о том, как будут позиционировать себя в сознании людей. Они становятся жертвами сегодняшней причуды.

И называется эта причуда, понятно, «инициализация». Посмотрите на RCA. Все знают, что RCA обозначает Radio Corporation of America. Поэтому компания может пользоваться аббревиатурой, так как в сознании людей она немедленно ассоциируется с ее полным названием.

Но что будет теперь, когда RCA юридически переименована в RCA? Ничего. По крайней мере следующие лет десять или около того. Слова уже закрепились в умах миллионов людей. И останутся там, что бы ни случилось.

А новое поколение покупателей? Что подумают они, когда увидят незнакомую аббревиатуру RCA? Римско-католический архиепископ? Название в позиционировании – все равно что имя в жизни человека. Определяется раз, а служит долго. Принятые сегодня решения о названии могут принести свои плоды лишь через много, очень много лет.

Сознание «любит ушами» Основная причина столь частых ошибок при выборе названия кроется в том, что руководители компаний не в силах выбраться из огромных бумажных гор. Письма, докладные записки, отчеты. А привыкнув плавать в море под названием «Ксерокс», многие забывают, что сознание работает на слух. Чтобы произнести слово, мы сначала должны перевести буквы в звуки. Поэтому-то дети шевелят губами, когда читают. Когда вы были ребенком, вы сначала учились говорить, а потом читать. Причем читали вы медленно и напряженно, громко произнося слова, как будто заставляя свое сознание сохранить в мозгу их звучание.

Научиться говорить гораздо проще, чем научиться читать. Мы сохраняем в памяти звуки, чтобы затем, с повышением ментальной гибкости, воспроизводить их в различных комбинациях.

По мере роста вы учитесь переводить напечатанные слова в необходимые сознанию аудиоформы так быстро, что сами перестаете замечать этот процесс.

Потом вы узнаете, что 80% информации поступает в сознание посредством визуального восприятия. Конечно. Но чтение является лишь одним из составляющих процесса обучения. Основная масса информации воспринимается через визуальные образы, не требующие чтения в традиционном понимании. К примеру, когда вы узнаете эмоциональное состояние другого человека, «читая» его жесты и мимику.

Когда человек читает слова, он не понимает их значения до тех пор, пока в мозгу не включится визуально-вербальный переводчик,

позволяющий «нарисовать» звуковую картину того, что вы видите.

Так музыкант учится читать ноты и слышать музыку, как будто кто-то рядом играет мелодию на настоящем инструменте.

Попробуйте запомнить стихотворение, не читая его вслух. Вы убедитесь насколько проще оно заучивается, если подкреплять стихи звуковым компонентом, любимым «языком» человеческого сознания.

Вот почему 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.

Как, по-вашему, Губерт и Элмер – это плохие имена? Если да, то вы, должно быть, перевели слова в их звуковые эквиваленты. Потому что на бумаге и Губерт и Элмер выглядят неплохо. Вот только звучат они как-то не так.

В некотором смысле досадно, что печатные медиа (газеты, журналы, наружная реклама) появились раньше радио. Радио является на стоящем первичным средством информации. А печать – абстракция более высокого уровня.

Если рекламное сообщение изначально составляется для радио, в печатном виде оно должно «звучать» лучше других. Хотя на практике мы обычно поступаем наоборот. Мы сначала создаем газетное объявление, а затем запускаем его содержание в эфир.

Когда название устаревает Еще одна причина, по которой компании заменяют свои названия аббревиатурами, заключается в устаревании самого имени. RCA выпускает не только радиоприемники, но и множество других товаров.

А как быть компании United Shoe Machinery? Она превратилась в конгломерат. Более того, рынок оборудования для пошива обуви заполнила импортная продукция, полностью вытеснив американскую. Что делать? Они выбрали простейший путь. United Shoe Machinery переименована в USM Corporation. С тех пор о ней никто ничего не слышал.

Smith-Corona-Marchant – еще одна утратившая свою корпоративную индивидуальность фирма. Образовавшаяся в результате слияний, она никогда не делала ни корон, ни маршей. Поэтому название было решено сократить до SCM Corporation.

По идее, и SCM, и USM хотели избавиться от прошлого, изменить устаревший облик. Но добились прямо противоположного результата.

Человек не может запомнить USM, не выудив из подсознания United Shoe Machinery.

У RCA, USM и SCM есть хотя бы эффект фонетической скорописи. Без нее все было бы сложнее. Много, много сложнее. Когда Corn Products Company изменила свое название на CPC International, аббревиатуру CPC никто не признавал. Фонетически она не короче, чем Corn Products. И там, и там по три слога, поэтому до переименования инициалами CPC практически не пользовались. Спросите любого бизнесмена, знает ли он компанию CPC International. Наверняка он ответит: «А, вы имеете в виду Corn Products Company?».

Мы питаем маниакальную страсть к инициалам. И первый вопрос, который себе задаем, это: «Что они обозначают?».

Человек видит буквы ATT и говорит себе: «Знаю, это Telephone Telegraph».

Но о чем он подумает, когда увидит аббревиатуру TRW? Вряд ли многие знакомы с Thompson Ramo Wooldridge Corporation. При всем при том TR W оценивается в \$3 млрд, ее деятельность широко освещается в прессе, она проводит различные рекламные акции. Не расходовались бы ее маркетинговые средства эффективнее, если бы TRW продвигала себя под полным названием? Некоторые компании используют сразу несколько аббревиатур подряд. Попробуйте-ка запомнить: «D-M-E Corporation, дочерняя компания VSI Corporation».

Мы не хотим сказать, что фирмы не должны менять названия. Вовсе нет. Ничто не вечно.

Времена меняются, продукты устаревают, появляются и исчезают рынки. Часто не обойтись без слияния с другими компаниями. Рано или поздно наступает время, когда смена названия неизбежна.

U. S. Rubber была всемирной корпорацией, продававшей всевозможные, не имеющие никакого отношения к резине товары. Сложное название Eaton Yale Towne появилось в результате слияния нескольких фирм и образования одной крупной компании. Название Socony-Mobil было производным от первого имени, первоначально звучавшего как Standard Oil Company of New York.

Маркетинговые основания для изменения всех этих названий были достаточно вескими.

Традиционный подход «с-одной-ногой-в-про-шлом» привел бы к появлению таких чудовищ, как USR Corporation, EYT Company и SMInc.

Но компании «отреклись от прошлого» и создали три новых корпоративных личности.

Uniroyal, Eaton и Mobil. Маркетинговый потенциал этих названий говорит сам за себя. Эти компании сумели позиционировать себя в

будущее.

Причинно-следственная неразбериха Несмотря на все отрицательные моменты компании соблазняются на инициалы, так же как мотыльки не в силах устоять перед светом лампы. Успех IBM к ей подобных служит для них подтверждением эффективности аббревиатур – классический прием смешения причины и следствия.

International Business Machines стала такой богатой и знаменитой (причина) потому, что при упоминании ее инициалов все прекрасно знали, о какой компании идет речь (следствие).

Если попытаться зайти с другого конца, ничего хорошего не получится. Нельзя называть недавно появившуюся на свет компанию инициалами (причина) и ожидать, что она станет богатой и знаменитой.

Это все равно что пытаться стать богатым и знаменитым, приобретая лимузины и самолеты. Сначала необходимо преуспеть в своем деле, заработать деньги, на которые и приобретаются материальные прелести жизни.

В некотором смысле за популярностью инициалов скрывается само желание выглядеть известным, пусть даже ценой снижения коммуникативной эффективности. Несмотря на множество газетных статей и информацию в различных теле- и радиопрограммах, большинство американских женщин считают, что ERA – это жидкое средство для стирки. А не поправка о равных правах (Equal Rights Amendment).

Смотрите, сколь разительно отличаются подходы к названию двух авиакомпаний.

Название Pan A-mer-i-can Air-lines (семь слогов) фонетически длинное. Поэтому его сократили до Pan Am, в котором два слога. Гораздо лучше, чем PAA, что очень сложно запомнить.

Trans World Air-lines (четыре слога) на самом деле фонетически короче, чем T-Dou-ble-U-A, которое они используют. Но разве название TWA не пользуется популярностью? Пользуется, благодаря годовому рекламному бюджету в \$30 млн.

Хотя TWA тратит на рекламу больше, чем более крупные авиакомпании American и United, опросы свидетельствуют, что пассажиры отдают ей предпочтение вдвое реже, чем первым двум. Одна из причин – неэффективность инициалов TWA.

Как правильно должна называться Trans World Airlines? «Trans World», конечно. Всего два слога, коротко и выразительно.

Акронимы и телефонные справочники Некоторым компаниям повезло изначально. Намеренно или по воле случая их инициалы образуют



акронимы. Например: Fiat (Federation Internationale Automobiles Torino), Sabena (Societe Anonyms Beige d'Exploitation de la Navigation Aerienne).

Нередко организации подбирают себе названия, из которых составляются акронимы со смыслом. Вот два примера: CARE (Committee for Aid and Rehabilitation in Europe) и est (Erhardt Sensitivity Training).

Менее счастливым следовало бы думать головой. Когда General Aniline Film переименовывали в GAP, ее менеджмент, по всей видимости, не учел, что этот акроним звучит как gaffe, «промах». Так что со сменой названия промашка вышла вдвойне.

Еще одна вещь, о которой часто забывают при выборе названия, – это телефонный справочник. Если вы никогда не искали в телефонной книге собственное название, вы, возможно, не знаете, с какими трудностями придется сталкиваться представителям других компаний.

Возьмем, к примеру, USM Corporation. В телефонном справочнике Манхэттена слова, начинающиеся с букв «US», занимают целых семь страниц. Так что вы будете искать USM Corporation где-то между US Lithograph и US Nature Products Corp.

Но ее, конечно, там нет. Эти «US» означают United States, как United States Lithograph Inc.

В аббревиатуре USM первые две буквы не обозначают ничего. Поэтому, следуя правилам упорядочивания по алфавиту, телефонная компания ставит сокращения впереди всех названий.

Вообще говоря, от их общего вида создается тягостное впечатление. Взгляните на список, начинающийся на R: RHA Productions, RH Cleaners, RH Cosmetics, RH Cosmetics Corp., RH Custom Upholstering, RH Garage и т. д. Одних только позиций с «RH» 27 штук.

К счастью, многие компании начинают понимать опасность безымянности. Можно ожидать, что в будущем будет все меньше и меньше компаний с названием вроде MBRXL.

Аббревиатура WU употребляется вместо полного названия только внутри самой компании.

По какой-то причине «свои» предпочитают использовать сокращение. Так что в коридорах компании можно услышать не только WU, но и WUCO, произносимое как «ву-ку». (Нам ли не знать, мы ведь проработали с этой компанией более десятка лет.) Перевод речи работников компании на язык, понятный всем окружающим, – одна из функций ее агентов по рекламе и связям с общественностью.

Чем дальше в лес, тем больше дров. В 1980 г. в списке «500 лучших» было 27 компаний с названиями-аббревиатурами. Сегодня их 44. Вот их

полный список: AMP, AON, ATT, BBT, BJ's Wholesale Club, CBS, CHS Electronics, CMS Energy, CNF Transportation, CSX, CVS, DTE, EMC, FOX, FMC, FPL, GPU, GTE, IBP, IMC Global, ITT Industries, KN, LGE Energy, LTV, Holding, TIAA-CREF, TJX, TRW, UAL, US Bancorp, U.S. Foodservice, USG, U.S. Industries, U.S. Office Products, USX и VF. (Нужно отдать должное компании, имеющей смелость называть себя TIAA-CREF.) Трудно представить, как это слово приживется в повседневном обиходе.

А вот имеющие полные названия 44 компании из последнего списка «Fortune 500», располагающиеся сразу за «аббревиатурами». Не кажутся ли многие из них вам знакомыми? Ace Hardware Allied Signal Alltel American Express American Standard Avery Dennison Baltimore Gas Electric Bankamerica Barnes Noble Campbell Soup Central South West Consolidated Natural Gas Consolidated Stores Dana Federal Department Stores Gannet Gateway Harcourt General Inacom Kellogg Kroger Lear Lehman Brothers Masco Merrill Lynch Navistar International Northwest Utilities Owens-Illinois Paccar Phelps Dodge .

Phillips Petroleum Republic Industries Safeco Safeway Sempra Energy Shaw Industries Sherwin-Williams Tenet Healthcare 3Com Transamerica Tricon Global Restaurants United Parcel Service W. W. Grainger Williams Когда вы видите буквы GE, вы сразу вспоминаете General Electric. Возьмите любую из известных вам аббревиатур (Дж. Ф. К., Ф. Д. Р., IBM): помните ли вы, что они обозначают? Как правило, если вы запоминаете инициалы, вы запоминаете и название целиком.

Невозможно сначала прославить свои инициалы, а потом сделать известным само имя.

Компании RCA, увы, уже нет с нами. Ее поглотила General Electric. Даже если в краткосрочной перспективе за инициалами что-то есть (RCA), то в долгосрочном периоде они, как правило, ослабляют позиции компании. Мы предсказываем, что многие из упомянутых ранее «безымянных» компаний будут постепенно исчезать, в большинстве своем становясь объектами поглощения со стороны более сильных конкурентов. Нет никаких сомнений, что аббревиатуры ослабляют торговые марки и названия фирм.

Сознание «любит ушами» Концепция, в соответствии с которой «сознание «любит ушами», а не глазами», одна из наиболее полезных. Прежде чем человек запечатлеет в своем сознании «картинку» он описывает ее словами. Каждая из известных нам удачных программ позиционирования была вербально-ориентированной, но никак не визуальной. («Помните о малом», «Avis – компания № 2» и т. д.) Не то

чтобы в них не использовались изображения и иллюстрации.

Целью этих визуальных образов было донесение до сознания потребителей вербальных идей.

С другой стороны, многие рекламные агентства и сегодня «преклоняются» перед визуальными образами, испытывают настоящую страсть к созданию причудливых, но лишь отвлекающих внимание аудитории от сообщения «картинок».

«Зрение против слуха» Мы пошли дальше и оформили эти идеи в виде презентации для Управления по радиорекламе под названием «Зрение против слуха». Радио поистине является первичным средством информации, а «слухи и молва» – главным средством общения; Ирония судьбы состоит в том, что практически вся современная реклама направлена на визуальное восприятие. «Одна картина стоит тысячи слов» – вот девиз Мэдисон-авеню. (Вот почему у Coca-Cola есть ее белые медведи, у Budweiser – ящерицы, у Energizer – плюшевые кролики.) Годы идут, и название АТТ постепенно «ослабеваает». С «телефоном» пока все в порядке, но вот слово «телеграф» уже вышло из употребления.

Компания сначала добивается успеха, а затем приобретает реактивный самолет для своего руководства. Процесс нельзя обернуть вспять (купить самолет в надежде, что он принесет вам успех). Если ваше имя знаменито, можете пользоваться инициалами. Но не наоборот.

С того времени, когда были написаны эти строки, положение TWA на рынке авиаперевозок заметно ухудшилось. (В 1999 г. компания понесла убытки в \$353 млн, а объем реализации составил \$3,3 млрд.) Цепочка ее неудач началась в 1988 г., последнем, который компания закончила с прибылью. В 1992 г. TWA объявила о начале процесса банкротства. Марка, основанная на инициалах, все равно что построенный на песке дом. «Минуточку, – обычно говорят наши критики. – Дело в людях, в сервисе, а не в имени». Почему-то с плохим сервисом мы чаще всего встречаемся на борту авиалайнеров компаний с плохим названием.

SAP – еще одна компания с неудачным акронимом. В настоящее время она, конечно, пользуется успехом благодаря своему программному обеспечению по планированию ресурсов предприятия. Однако из-за названия ее долгосрочные шансы вызывают опасение.

Ее «сестра» по несчастью – компания Vaan (из той же отрасли). Но это цветочки по сравнению с Sappi, названием крупнейшего в мире производителя мелованной бумаги (sappu – болван, дурацкий).

Мы ошибались. Как мы отметили ранее, алфавитный «суп» живет и здравствует.

## 11. Ловушка для безбилетников

Возьмем продукт под названием «Alka-Seltzer Plus». Попытаемся наглядно показать, как родилось это имя.

Вокруг стола собрались несколько менеджеров. Перед ними стоит трудная задача – придумать название новому, призванному конкурировать с «Dristan» и «Contac», средству от простуды.

«Придумал, – говорит Генри. – Давайте назовем его "Alka-Seltzer Plus". И тогда мы заставим работать на него и те \$20 млн, которые мы ежегодно направляем на рекламу «Alka-Seltzer».

«Молодец, Генри», – восклицают остальные, в восторге хлопая друг друга по плечам. И единогласно принимают еще одно, полностью соответствующее политике экономии издержек компании предложение (как это обычно происходит со всеми такого рода идеями).

Но смотрите! Вместо того чтобы зубами вгрызаться в «территории» «Dristan» и «Contac», новый препарат разрушает рынок самой «Alka-Seltzer».

Время от времени создатели «Alka-Seltzer Plus» меняют вид упаковки. Слова «Alka-Seltzer» становятся все меньше и меньше, а «P/г/5» - все больше и больше.

Препарат следовало бы назвать «Bromo-Seltzer Plus». Вот тогда бы конкурентам пришлось несладко.

Запутать покупателей ничего не стоит. Первоначально «Alka-Seltzer Plus» посчитали улучшенной формой исходного продукта, «Alka-Seltzer», а не новым лекарством от простуды. Тогда компания увеличила размеры слова «Plus». Хотя следовало бы принципиально изменить название марки.

Конгломерация корпораций в товарную эпоху жизнь была значительно проще. Каждая компания специализировалась на производстве строго определенных товаров. Что и отражалось в названиях организаций.

Standard Oil, Singer, U.S. Steel, New York Central, Metro- Goldwyn-Mayer.

По мере технологического прогресса появлялись новые возможности. Компании начали создавать подразделения, оперирующие в различных отраслях.

Появились конгломераты. Компании, не специализирующиеся ни на чем. Создавая новые фирмы или приобретая довольно известные компании, конгломерат готов начать работать в любом направлении, в котором

имеется возможность «заработать».

Возьмем компанию General Electric. GE производит все что душе потребителя угодно, начиная от реактивных двигателей и оборудования для атомных электростанций и заканчивая пластиком.

RCA занимается спутниковой связью, выпуском полупроводников и других электронных компонентов и прокатом автомобилей.

Многие относятся к конгломератам с пренебрежением. «Компания должна заниматься своим делом». Однако благодаря конгломератам и их капиталу на рынках имеет место интенсивная энергичная конкуренция. Если бы не они, США превратились бы в страну полумонополий.

Возьмем для примера офисные копиры. С Xerox, пионером в этой товарной категории, сегодня конкурируют компания-производитель компьютеров (IBM), компания, занимающаяся фотографией (Kodak), горнодобывающая компания (3M), компания, производящая франкировальные машины (Pitney-Bowes), и рассылочная компания (Addressograph-Multigraph).

Развитие рынка копировальных аппаратов напоминает нам историю с мейнфреймами.

После того как Xerox утвердился на высшей ступеньке товарной лестницы в сознании потребителей, оставшиеся места бросились занимать IBM, Kodak, 3M, Pitney-Bowes и Addressograph-Multigraph. По той же причине, что и «гномы» в сфере мейнфреймов, ни одна из них не добилась успеха. Их названия ассоциируются в сознании потенциальных покупателей с иными товарами. IBM – это большие ЭВМ, Kodak – фотография, 3M – лента, Pitney-Bowes – франкировальные аппараты, а Addressograph-Multigraph – принтеры. Но зачем изобретать новое название, когда можно бесплатно «выехать» на уже существующем? И правда, зачем? Затем, чтобы создать в сознании новую позицию.

Даже когда конгломераты развиваются за счет поглощений (RCA приобрела Hertz, ИТТ купила Avis), они обеспечивают финансовую поддержку своих подразделений, что обеспечивает рост последних и конкуренцию.

В противном случае, когда основатели компании уходят на пенсию или умирают, налоговые изъятия уже не позволяют ей защищать завоеванные позиции.

Жизненный цикл типичной корпорации начинается с обладающего новой идеей предпринимателя. Если идея окажется успешной, то либо смерть лидера, либо налоги заставят компанию войти в один из конгломератов.

Две стратегии 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 «GeneralElectric».

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 /ГГ оставила Avis.

Но не всегда.

Когда компания Sperry-Rand разработала собственную компьютерную линию, она назвала ее «Univac». Когда Xerox приобрела компьютерный бизнес, она сменила название с Scientific Data Systems на Xerox Data Systems.

Оставим в стороне корпоративное эго. Когда компании следует использовать собственное имя, а когда – создавать новое? (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.) Одна из причин трудностей с выбором названий – синдром Чарльза Линдберга.

Если вы проникаете в сознание первым – хоть горшком назовитесь.

Во всех остальных случаях ошибка с выбором имени чревата утратой «головы».

PricewaterhouseCoopers – наше любимое название с точки зрения корпоративного эго.

Никто не потерял лицо.

Название International Business Machines плохо подходило для компьютеров, потому что в сознании покупателей IBM ассоциировалась с пишущими машинками.

Но неважно. IBM первой занялась компьютерами и поэтому не могла не заработать миллионы долларов (много, очень много миллионов).

Название General Electric тоже как-то не подходило для вычислительной техники. И кроме того, компания не была первой. Поэтому она растеряла свои миллионы.

«Univac» было хорошим именем компьютерной линии, хотя и название «Sperry-Rand» было хорошо известно. Поэтому компьютеры «Univac» продолжают приносить прибыль.

А General Electric давно уже оставила этот бизнес.

Разделяй и властвуй Чтобы проиллюстрировать преимущества отдельных 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.

(Утюг «Proctor» пользуется у потребителей большей известностью, чем Procter, который Gamble.) 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.

«Hertz» и «Avis» И сегодня «Hertz» и «Avis» остаются известнейшими торговыми марками, так как они символизируют конкретные позиции в сознании, в то время как названия владеющих ими конгломератов (RCA и ИТТ) довольно слабы. Если без разбору раздавать свое имя, его сила в долгосрочной перспективе обязательно обернется слабостью.

Новому товару необходимо новое имя 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.

Хотя желание дать новому товару известное имя просто огромно. «Известное название – гарантия принятия. Покупатели и потенциальные

клиенты знают нас и нашу компанию, поэтому они скорее примут новый продукт, если мы дадим ему наше имя.» Логично, никуда не деться.

Но история развеяла эту иллюзию.

Поглощение прибыльной компьютерной компании с идеальным названием Scientific Data Systems обошлось Xerox в миллиард долларов.

И что она потом сделала? Ну конечно, изменяла ее имя на Xerox Data Systems.

Почему? Видимо, потому что название Xerox – лучше, пользуется большей известностью.

Причем оно не просто известно; оно было эдакой маркетинговой загадкой. «Корпоративная Золушка» Хегагпросто не могла сделать что-то не так.

General Electric Почему, несмотря на то что компания нарушает все ваши законы, General Electric добилась таких успехов? Пожалуй, этот вопрос нам задают чаще всего. Успеху GE есть целый ряд причин. (1) GE – компания со 108-летней историей, которая стала известна потребителям еще в те времена, когда конкуренция практически отсутствовала. (2) GE – пятая по величине компания в Америке. Сила солому ломит. (3) GE занимается только теми направлениями бизнеса, в которых она может быть № 1 или № 2. (4) По большей части конкуренты GE – тоже конгломераты с теми же недостатками в позиционировании, что и у нее. (5) GE избегает продуктов будущего, областей, в которых она может уступить конкурентам. Программные продукты, компьютеры, телекоммуникации, сети, мобильные телефоны и т. д. Отметим также, что приобретенная National Broadcasting Company (NBC) сохранила свое название, а не была переименована в GE Broadcasting Company (GBC). Если вашей компании 108 лет, если она пятая по величине в США, а ваши подразделения являются № 1 или 2 в своих отраслях, когда ваша компания не готова встретиться с будущим, тогда конечно, пожалуйста, пользуйтесь стратегией General Electric.

Принцип детских качелей Если мы попытаемся заглянуть в сознание покупателей, ошибка Xerox сразу становится понятной.

Здесь вступает в силу принцип детских качелей. Два принципиально разных товара не имеют возможности сохранить равновесие. Когда один из них идет вверх, второй неминуемо опускается.

Xerox ассоциируется с копирами, но никак не с компьютерами. (Представьте: вы просите секретаря сделать вам «ксерокс», а она приносит рулон магнитной ленты.) Что было прекрасно известно и самой компании Xerox.

«Забавно. Это не похоже на копировальный аппарат», – гласил один



заголовок одного из рекламных объявлений ее компьютеров.

«Этот "Ксерокс" не делает копий», – утверждалось в другом.

Понятно, что любой «Ксерокс», неспособный копировать изображение на бумаге, заведомо обречен на провал. Это все равно, что поплыть «зайцем» на «Титанике». Отказ от компьютерного бизнеса обошелся в Xerox еще в \$84,4 млн.

Что такое Heinz? Когда-то это была марка маринованных огурчиков. Она прочно занимала эту позицию и имела самую большую долю рынка.

Затем под маркой «Heinz» компания выпустила кетчуп. Тоже очень успешно. В настоящее время «Heinz» – марка кетчупов № 1.

Но что случилось со второй частью качелей? Да, конечно, компания уступила царство в огурчиках другой марке, «Vlasic».

Для того чтобы добиться успех в компьютерной отрасли, марка «Херох» должна была перестать ассоциироваться с копирувальными аппаратами. Но имеет ли это смысл для компании, которая занимает на этой лестнице самую верхнюю ступень? Для компании, 90% дохода которой обеспечивают продажи копирувальных аппаратов? «Херох» – больше чем просто имя. Это позиция. Как «Kleenex», «Hertz» и «Cadillac», «Херох» представляет собой позицию с огромной долгосрочной стоимостью.

Плохо, когда кто-то отнимает у вас вашу позицию. Когда вы добровольно отдаете ее – это трагедия.

Что мы можем сказать? Procter Gamble все же не удержалась на правильно выбранном курсе. Сегодня, попав в ловушку линейных расширений, она уделяет значительно меньше внимания созданию индивидуальных марок. (Недавно она попыталась расширить линию «Oil of Olay», предложив под этой маркой обычную косметику.) Как у Procter Gamble идут дела в последнее время? Не очень.

Анонимность – это плюс. Любовь многих фирм к «бесплатному проезду» во многом связана с тем, что они недооценивают значение анонимности.

Что в политике, что в маркетинге, что в жизни анонимность представляет собой ресурс, который при злоупотреблении публичности быстро исчезает.

«Большого человека не выбьешь с места на пустом месте», – гласит старая политическая поговорка. Сегодня – легко.

Стремительный взлет «пустого места» по имени Джимми Картер над толпой «политических тяжеловесов» доказывает, что современная политика – совсем другая игра. Прежние максимумы в ней уже не действуют.

Имя Ричарда Никсона может быть самым известным в мире. Но практически любое «пустое место» может одержать над ним победу. Поражение таких видных политических фигур, как Белла Абзуг и Клиффорд Кейс, также подтверждает, что просто быть известным уже недостаточно. Необходимо иметь позицию.

Позицию, которая к тому же не будет сама загонять вас в угол. Как возраст в случае с сенатором К. Кейсом и колкость мисс Б. Абзуг.

Паблсити – как прием пищи. Ничто так не расстраивает аппетит, как обильная пища. И ничто так не расстраивает пропагандистский потенциал продукта или персоны, как «тема номера» в крупном журнале.

«Этот "Ксерокс" не делает копий» Из этого рекламного объявления компьютеров «Хегох» очевидна проблема, но не решение.

Пытаясь поставить на ноги компьютерное подразделение, Хегох потеряла миллиарды долларов. Наконец она «подняла лапки вверх» и сконцентрировалась на позиционировании, базирующемся на идее «мы работаем с документами». Компания давно уже выпускает только то, что может сделать копию.

Масс-медиа постоянно ищут что-то новое, непохожее на других, свежее молодое лицо.

В общении с представителями масс-медиа следует сохранять анонимность до тех пор, пока вы не будете готовы раскрыться. А решившись, раскрывайтесь по-крупному. И помните, что паблсити и коммуникации – не самоцель. Пропаганда нужна для того, чтобы завоевать необходимые вам позиции в сознании людей.

Неизвестная фирма с никому не известным продуктом получит от рекламы гораздо больше, чем известная компания с давно выпускаемым товаром.

«В будущем люди будут становиться знаменитыми за 15 минут», – предсказание Энди Уорхола.

Когда наступят ваши 15 минут, постарайтесь выжать максимум из каждых 60 секунд.

Heinz является более крупной компанией с лучшей маркой, однако в категории маринованных огурчиков уступает по продажам Vlasic, а в категории детского питания ее опережает марка «Gerber». Крупная компания с высокой репутацией оказывается не в состоянии успешно конкурировать с небольшой, четко определившей свои позиции фирмой. Размер не имеет значения. Позиционирование – имеет.

Маккейн Быстрый взлет «пустого места» Джона Маккейна – наглядная иллюстрация правильного использования анонимности. В то же время

Стив Форбс был хорошо известен по своей предвыборной кампании 1996 г., поэтому через четыре года он получил гораздо меньше благоприятных отзывов в прессе. По нашему мнению, Дж. Маккейн проиграл потому, что не продумал свою позицию до конца. Джордж Буш был «жалостливым консерватором», а кем был Джон Маккейн, каких принципов он придерживался? На политическом поприще тоже невозможно быть всем для всех.

## 12. Капкан линейного расширения

Дописана последняя страница маркетинговой истории прошлого десятилетия, и теперь мы имеем право сказать, что основной тенденцией 1970-х гг. было линейное расширение.

Когда под названием уже существующего продукта выпускается новый, никому не известный товар. (Ловушка для безбилетников, доведенная до логического завершения.) Мыло «Dial». Дезодорант «Dial».

Конфеты «Life Savers». Жевательная резинка «Life Savers».

Туалетная бумага «Kleenex». Полотенца «Kleenex».

Линейное расширение пронеслось через рекламное и маркетинговое сообщество, как генерал У. Шерман по Джорджии. И тому были довольно веские основания.

Логика на стороне линейного расширения. Все экономические факторы. Принятие торговцами. Принятие потребителями. Меньшие рекламные расходы. Высокие доходы.

Корпоративный имидж.

Одним из самых «неотесанных» линейных расширений последних лет является «прозрачное пиво» «Miller».

Обычное мышление Итак, банальная логика на стороне линейных расширений. Истина, к сожалению, нет.

В чем состоит ошибка приверженцев линейного расширения? Оно служит конечным результатом четкого, расчетливого мышления шиворот-навыорот. Например: «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».

«Более того, – и это решающий аргумент, – мыло "Dial" тоже устраняет неприятные запахи. Наши покупатели ждут, что мы выпустим высококачественный дезодорант против пота». Короче, покупатели мыла «Dial» будут приобретать и одноименные дезодоранты.

Обратите внимания, как изменяется логика, когда линейное расширение производится в той же категории.

Компания Bayer первой начала выпуск «Aspirin» и долгие годы продавала эту самую известную в категории обезболивающих препаратов марку. Однако менеджеры Bayer не могли не отметить прогресс, с которым продвигается «антиаспирин» «Tylenol».

Поэтому компания выпустила продукт на основе ацетаминофена, названный как «болеутоляющее на иной, чем аспирин, основе». Предполагалось, что покупатели «Tylenol» и других основанных на ацетаминофене препаратов вновь обратятся к продукции Bayer, одна из марок которой – лидер в ряду средств от головной боли.

Ни одна из описанных нами стратегий не принесла желаемых результатов.

«Dial» занимает большую долю на рынке мыла и незначительную – на рынке дезодорантов.

«Bayer не-аспирин» принадлежит крошечная доля рынка ацетаминофеновых препаратов.

Без микроскопа и не разглядишь.

У. С. Penney против «DieHard» В сознание продвигается не товар, а его «имя», которым покупатель пользуется как «крючком», на котором он подвешивает свойства продукта.

Таким образом, если автомобильный аккумулятор называется «DieHard» и компания Sears утверждает, что он прослужит не менее 48 месяцев, у вас появляется крючок («DieHard»), на который можно нацепить идею долговечности продукта.

Однако если аккумулятор называется «JSPenney» и одноименная компания розничной торговли заявляет, что в него не нужно доливать воду, крючок («JSPenney») оказывается слишком слабым, чтобы выдержать груз этого свойства. (Не говоря уже о путанице между названием продукта и названием сети универмагов.) В физическом смысле имя марки напоминает острие ножа. Именно оно открывает сознание для сообщения. Имеющий правильное название товар заполняет лауну и навсегда остается в сознании человека.

Почему же компания JSPenney назвала аккумулятор своим именем? Были же и не менее яркие слова (как «DieHard», например).

С позиций «обычного» мышления этот поступок легко объясним. «Мы – компания JSPenney. Мы пользуемся уважением среди всех категорий покупателей, включая покупателей аккумуляторов. Мы дадим продукту наше название, чтобы все тотчас поняли, кто его производит и что он имеет исключительно высокое качество».

Потом идет решающий довод. «Покупатели точно знают, где они всегда смогут приобрести аккумуляторы "JSPenney"».

«Молодец, Джей Си». Принято еще одно обычное логичное решение.

Противников, как известно, бьют их же оружием. Такое название не имеет никакого смысла, поскольку сознание покупателя организовано по-

другому. Потребитель мыслит товарными категориями.

Стоит ли удивляться, что по степени предпочтения марок (лестница «аккумуляторы») «DieHard» занимает высшую ступень, а «JCPenney» находится где-то внизу.

Но разве объем продаж аккумуляторов такой крупной сети универмагов, как JCPenney мал? Нет, но, как известно, многие товары с плохими названиями продаются не «потому что», а «вопреки».

С другой стороны, неужели покупателю трудно запомнить, что аккумуляторы «DieHard» можно приобрести только в магазинах Sears? Да, для Sears это проблема, поскольку далеко не все желающие купить «DieHard» смогут провести параллель с названием торговой сети.

Но лучше сначала создать себе позицию в сознании, а потом уже думать, как связать ее с магазинами.

В позиционировании нет необходимости в кратчайшем расстоянии между двумя точками.

Очевидное название далеко не всегда лучшее.

Обычное мышление – самый высокий барьер на пути к успеху. «Изнаночное» мышление – самая высокая «лестница» для их преодоления.

Два взгляда на название Одни и те же вещи потребитель и производитель видят совершенно по-разному.

Поверите ли вы, что для ребят из Атланты «Coca-Cola» – это не прохладительный напиток? Для производителя Coca-Cola является компанией, торговой маркой, учреждением, отличным местом работы.

Для потребителя же «Coca-Cola» – сладкий, темный, газированный напиток. В его бокале налита «Соке». А не напиток-кола производства компании Coca-Cola.

Таблетки в бутылочке аспирина – это «Bayer». А вовсе не аспирин производства компании под названием Bayer. (Компания вообще называется Sterling Drug.

Величайшая сила марок с превратившимися в типовые именами состоит в том, что они тесно связаны с самими продуктами. По мнению покупателя, «Bayer» – это аспирин, и любой другой аспирин становится «имитацией "Bayer"».

В знаменитом слогане Coca-Cola «Первоклассная вещь» используется склонность покупателей ставить первый продукт на верхнюю ступень «пьедестала», рассматривая аналоги как нечто второстепенное по отношению к оригиналу.

В тот момент, когда Sears представила «DieHard», она была крупнейшей в мире сетью универмагов. «DieHard» была просто обязана

стать самой продаваемой маркой автомобильных аккумуляторов. Мы уверены, что многие тогда говорили: «Почему бы не назвать их "аккумуляторами Sears"?» Взрослые мужчины (нам трудно представить, что такую ошибку могут совершить женщины) сидят за столом в совещательной комнате и решают назвать свой ацетаминофеновый продукт «Вауег неаспирин». Сможет ли эта марка отнять рынок у «Tylenol»? Маловероятно.

Вауег не сдается. После провала «не-аспирина» компания выпустила линию препаратов под названием «Bayer Select». Пять разных болеутоляющих, причем ни один из препаратов не содержит аспирина, и все под маркой «Вауег». На раскрутку линии было потрачено \$110 млн. Объем же продаж за тот же период – \$25 млн.

«Изнаночное» мышление Рассмотрим линейное расширение с точки зрения потенциального покупателя; пойдем, так сказать, от обратного.

Как «Dial», так и «Bayer» занимают сильные позиции в сознании покупателей.

Но что значит занимать позицию в сознании? Вот что: марка становится суррогатом, или заменой, для типового названия продукта из определенной товарной категории.

«Дайте мне "Coke"».

«У вас есть "Bayer"?» «Подайте мне "Dial"».

Чем сильнее позиция, тем чаще происходит такая замена. Некоторые марки сильны настолько, что практически стали типовыми названиями. «Fiberglas», «Formica», «Jello», «Kleenex», «Band-Aid», «Sanka». «Типовые» марочные названия, конечно, вплотную подходят к опасной грани, поэтому обращаться с ними нужно очень осторожно, а не то «придет серенький волчок и ухватит за бочок».

С точки зрения коммуникаций типовое марочное название очень эффективно. Одно слова заменяет собой два. Когда у вас есть такое название, вы можете забыть о марке и продвигать товарную категорию.

«Кофе не дает вам заснуть? Попробуйте марку "Sanka"». (Здесь явно не обошлось без рук юристов. В отсутствие слова «марка» идея звучала бы гораздо лучше.) «Покупайте не торты или пироги, а низкокалорийное "Jello"».

С точки зрения потенциального покупателя линейное расширение противоречит позиции типовой марки, так как «размывает» ее четко очерченные границы ментальной позиции.

Если покупателю нужен аспирин, он уже не может сказать: «У вас есть "Bayer"?». Равно как и попросить «Dial».

В некотором смысле линейное расширение сообщает покупателю тот факт, что «Bayer» – это не более чем торговая марка.

Если в магазине нет «Соке», «Kleenex» или «Bayer» или если другие марки достаточно дешевы, покупатель, возможно, приобретет что-то другое. Но позиции «Bayer» в его сознании по-прежнему непоколебимы.

А что происходит в сознании того же потребителя, когда ему предлагают приобрести «Bayer не-аспирин». Если «Bayer» – это аспирин, то как он одновременно может быть не-аспирином? «Аспирин замедленного действия», «Аспирин против закупорки сосудов», «Не-аспириновое болеутоляющее». Каждое расширение марки «Bayer» подрывает ее позиции в аспиристике.

Как вы можете догадаться, доля «Bayer» на рынке болеутоляющих лекарств стабильно снижается.

Что такое «Protein 21»? Пожалуй, к классике ловушек линейного расширения можно отнести и случай с шампунем «Protein 21».

В 1970 г. компания Меппеп представила комбинацию шампуня и кондиционера под названием «Protein 21». Новый продукт быстро захватил 13% рынка шампуней.

А затем Меппеп попала на удочку линейного расширения. Друг за другом на рынке появились спреи для волос «Protein 21» (нормальной и сильной фиксации, ароматизированный и неароматизированный), кондиционеры «Protein 21» (двух видов) и концентрат «Protein 21». А чтобы вы точно забыли, с чем из них мыть голову, Меппеп выпустила «Protein 29». Для мужчин.

Неудивительно, что доля рынка «Protein 21» сократилась с 13 до 2%. И спад будет продолжаться и дальше.

Невероятно, но линейные расширения продолжают проноситься через ряды потребительских товаров.

Специалисты по маркетингу слишком много знают. Они знают, что название на банке является торговой маркой (а иногда еще и названием производителя) находящегося внутри напитка. Это кола, произведенная компанией Соса-Сола. Так почему они не могут выпустить другой лимонный напиток производства Соса-Сола вместо «Sprite»? Могут, но покупатели этого не поймут. Для них «Соса-Сола» – напиток в банке. Марочное название на лицевой стороне лишь говорит о том, как она называется. Первоклассная вещь. Пытаясь играть с этим восприятием, вы действуете на свой страх и риск.

Что такое Scott.

Рассмотрим позиции компании Scott в производстве бумажной



продукции. Ей принадлежит львиная доля миллиардного рынка полотенец, салфеток, туалетной бумаги и прочих изделий из бумаги. Однако там, где Scott считала себя сильной, она оказалась наиболее слабой.

«ScotToweh», «ScotTissue», «Scotties», «Scotkins», даже детские пеленки «BabyScott».

Каждое из этих названий внесло свою лепту в расшатывание фундамента марки. Чем больше продуктов «вешалось» на единственный «крючок», тем меньше значила марка для среднего потребителя.

Возьмем, к примеру, «ScotTissue». На рынке туалетной бумаги это была марка № 1.

Впоследствии ее позиции были атакованы Procter Gamble. Сегодня «ScotTissue» находится на втором месте после «Char-min». А остальную гамму продуктов Scott вряд ли минует чаша сия.

В случае со Scott завоевание крупной доли рынка не означала овладение позициями в сознании потребителей (что более важно). Отправляясь за покупками, домохозяйка записывает: «Charmin», «Kleenex», «Bounty» и «Pampers», точно зная, что ей нужно купить.

Если же она напишет «Scott», объект покупки останется загадкой.

Названия марок тоже не помогают. Какая из них, например, предназначена для борьбы с насморком: «Scotties» или «ScotTissue»? С точки зрения позиционирования название Scott находится в трудном положении. Оно не закреплено ни за одной товарной лестницей.

Компания начала осознавать свою ошибку. Ее бумажные полотенца «Viva» пользуются большим успехом. Равно как и туалетная бумага «Cottonelle».

Самый простой способ «убить» марку – выпустить ее линейное расширение. Шампунь «Protein 2U мог быть крупной маркой, если бы Меппеп не назвала этим именем спреи и кондиционеры.

Что такое «Life Savers» Жевательная резинка «Life Savers» представляет собой еще один образец линейного расширения в никуда. Потерялась между зубов, так сказать.

Логика, опять же, на ее стороне. В опубликованной в газете «The New York Times» статье исполнительный вице-президент компании так объяснял ее стратегию: «Я убежден, что одним из способов преодоления отставания может быть перевод существующей сильной марки в новую категорию продуктов, требующих аналогичных свойств».

Далее он раскрывает свойства конфет «Life Savers»: «Анализ наших коммуникаций с потребителями дает право утверждать, что за маркой "Life Savers" стоит не просто конфета с дырочкой. Она означает также

превосходный вкус, выгодную цену и качество, которому можно доверять».

Не совсем так. Сколько людей ответили «Life Savers», если бы их спросили: «Какая марка означает превосходный вкус, выгодную цену и качество, которому можно доверять?» Нисколько.

А если бы их спросили: «Как называется конфета с дырочкой?» Большинство ответило бы: «Life Savers».

Чем закончилось линейное расширение? Жевательная резинка «Life Savers» никогда не занимала больше нескольких процентов рынка. А в 1978 г. ее производство было тихо-тихо свернуто.

Как говорилось в телерекламе: «Это отличный продукт, но где в нем дыра?».

Дыра, конечно, была, но не в товаре, а в маркетинговой стратегии.

По иронии судьбы, компания Life Savers, Inc. добилась-таки успеха в сфере производства жевательной резинки. Charmin 30% Northern 14% Scott 12% AngelSoft 11% Cottonelle 10% Вот как сейчас разделен рынок туалетной бумаги. Когда-то лидировавшая Scott ныне отбивает атаки на свое третье место. Проблема сложнее, чем покажется многим. Когда вы теряете лидерство, от вас уходит нечто большее, чем объем продаж. Вы утрачиваете власть над дистрибьюторами, маржу прибыли, вы получаете удар по репутации. Лидерство – самая сильная маркетинговая позиция.

Правда, это была другая резинка.

Мы имеем в виду «Bubble Yum». Первая марка мягкой жевательной резинки.

(Преимущество первенства плюс нормальное, а не линейное, название.) «Bubble Yum» сразу стала популярной. Продажи этой резинки уже превышают продажи конфет «Life Savers». «Bubble Yum» является не только ведущей маркой в своей категории, но и, вероятно, станет самой продаваемой среди всех типов жевательной резинки.

Что такое «Eveready».

Появление новых технологий означает, что многие пребывавшие в, казалось бы, спокойных водах компании попадают в полосы штормов.

Когда батарейки использовались преимущественно в фонариках, на рынке доминировала марка «Eveready». Потом появились транзисторы, а вместе с ними множество всевозможных товаров, включая магнитофоны и относительно мощные радиоприемники. И, конечно, более мощные щелочные («алкалайновые») батарейки.

Компания P. R. Mallory воспользовалась этой возможностью и выпустила щелочные батарейки «Duracell» в отличительном черном с золотым корпусе.

«Новый продукт невозможно выпустить без затрат» Мы были настолько убеждены в ложности концепции линейного расширения, что посвятили этой теме рекламную полосу в номере «The New York Times» от 7 марта 1984 г.

«Что приводит к спаду продаж пива "Miller High Life"?, – спрашивалось в рекламе. – Успех "Miller Lite"». История повторяется. Пиво «Coors Lite» практически каннибализировало обычный сорт «Coors». А сегодня популярность «Bud Light» привела к существенному сокращению продаж простого «Budweiser». Выпуск нового успешного продукта так или иначе приводит к незапланированным потерям.

Ребята из Union Carbide посмеялись над идеей смены названия. «У нас и так лучшая марка батареек».

Ошибка. Сегодня «Duracell» продается лучше, чем щелочные батареи «Eveready». В Union Carbide, очевидно, посчитали, что им следует скопировать цветовую схему «Duracell». И вывести на первый план слова «щелочные батареи».

На упаковке «Duracell» просто написано: «Duracell», жирным шрифтом. В словах «щелочные батареи» нет необходимости, поскольку это назначает «Duracell».

Вот вам и вся суть позиционирования. Нужно сделать так, чтобы ваша марка означала типовой товар. Чтобы покупатель мог свободно заменять одно название на другое.

Хотя интуитивно линейное расширение кажется настолько правильным, что единственный способ не поддаться искушению – изучение ошибок, в коих нет недостатка.

Найти их несложно. Это целая сага об упущенных возможностях.

Бомба замедленного действия длиной 100 мм Как называлась первая сверхдлинная, 100-миллиметровая сигарета? «Benson Hedges», не так ли? Это самая известная и самая продаваемая марка сигарет длиной 100 мм.

Реклама «Недостатки "Benson Hedges"», которой сопровождалось появление новой марки на рынке, навсегда запечатлела ее в сознании курильщиков. Benson Hedges прославилась как первая, как оригинальная, как изобретательница 100-миллиметровых сигарет.

Вскоре после того, как была издана эта книга, мы позвонили директору по рекламе Union Carbide и высказали мнение о том, что им следовало бы разработать щелочные батарейки с новым названием. «Мы никогда не выпустим на рынок батарейки без названия "Eveready"», – был ответ. Появился «Energizer». (Им пришлось-таки создать новую марку, ведь «Duracell» просто убивала их.) Сегодня «Duracell» продается лучше

«Eveready» и «Energizer» вместе взятых, хотя публика очарована зайчиком с барабаном. (Один из участников телеигры «Кто хочет стать миллионером» проиграл \$100 тыс., заявив, что заяц принадлежит «Duracell»).

Коей она, конечно, не была. Первыми 100-миллиметровыми сигаретами были «Pall Mall Gold», но Pall Mall, как мы видим, выбрала метод линейного расширения.

Потом на рынок вышла Benson Hedges и отвоевала «ступеньку» длинных сигарет.

Вы, наверное, думаете, что упущенная возможность в лице «Pall Mall Gold» раз и навсегда отвратила компанию-поставщика от линейных расширений? Как бы не так. Как мы уже говорили, на стороне линейного расширения стоит железная логика.

Поэтому сегодня мы имеем «Pall Mall Menthol», «Pall Mall Extra Mild» и «Pall Mall Light 100».

Путаница между ними привела к тому, что общие объемы продаж марки «Pall Mall» сокращаются.

Возьмем, для примера, «Pall Mall Menthol». С точки зрения производителя логика, опять же, железная. «Сигареты с ментолом, такие как "Kool" и "Salem", занимают все большие и большие доли рынка... Если бы у нас была ментоловая марка, мы смогли бы принять участие в дележе "пирога"».

Появляется «Pall Mall Menthol». Рекорд марки – 7% от объема продаж «Kool».

В 1964 г. «Pall Mall» была ведущей маркой сигарет в США.

В 1965 г. Pall Mall предприняла первое линейное расширение. А также опустилась на второе место по продажам. Доля компании на американском рынке сигарет уменьшилась. С 14,4% в 1964 г. до 7% в 1980 г.

«Недостатки рекламы "Benson Hedges" 100 мм» ДЛЯ ТОГО чтобы сорвать большой куш, не обязательно быть первым на рынке. Главное первым занять место в сознании потребителей. Ошибка Pall Mall позволила «Benson Hedges» закрепиться в сознании как первой марки 100-миллиметровых сигарет.

Логика работает в обе стороны. Поскольку на долю обычных марок приходится основная масса покупок, не следует ли выпустить сигареты «Kool» без ментола? Конечно нет. «Kool» были первыми сигаретами с ментолом. «Kool» означает ментол. Как «Bayer» – аспирин.

Что очень хорошо для «Kool», поскольку большинство существующих марок в той или иной степени подражают оригиналам. В хорошем табачном магазине сегодня представлено свыше 100 различных марок

(включая линейные расширения). Всего же в отрасли производится около 175 марок сигарет. (Должно быть, дым действует на головы курящих специалистов по маркетингу еще сильнее, чем на легкие.) Естественно, у двух лидирующих марок, «Marlboro» и «Winston», давно появились линейные расширения: легкие, 100-миллиметровые и ментоловые. Согласно теории, можно ожидать, что их ждет та же участь, что и «Pall Mall»? Возможно. Но в стране слепых одноглазый – король.

Об успехе «Marlboro», самой популярной марки сигарет в мире, следует сказать особо.

Практически все марки сигарет предпринимали попытки понравиться женщинам.

(Поскольку большинство курильщиков – мужчины, это является возможностью для расширения рынка.) Philip Morris пошла другим путем. Она сконцентрировала все внимание на мужчинах, построив рекламу вокруг ковбоя, самого мужественного из всех мужчин. Что такое «Camel»? Кто знает? Что такое «Winston»? Аналогично. А что такое «Marlboro»? Сигареты для мужчин, которые являются самыми популярными и среди женщин.

«Marlboro Lights» Разве марка «Marlboro» не страдает линейным расширением? Страдает, но этот вопрос здесь неуместен. Добилась бы компания Philip Morris лучших результатов, если бы ресурсы, вложенные в такие расширения, как «Marlboro Menthol», «Marlboro Medium» и «Marlboro Mild» были направлены на создание новых марок? Мы считаем, что да, но, будучи противниками курения, надеемся, что нашим советом не воспользуются. Кстати, как вы думаете, много ли ковбоев выбирают сигареты с ментолом? Какие марки могут оспорить лидерство? Расширения почти всех крупных марок сигарет привели к летальным исходам.

Пожалуй, на сигаретных пачках необходимо еще одно предупреждение, на сей раз для производителей: «Главный специалист по маркетингу предупреждает: линейные расширения смертельно опасны для ваших доходов».

Маленький переворот в стране кукурузного масла Следующая возможность была упущена в категории маргаринов.

Ведущей и самой продаваемой маркой маргарина на кукурузном масле является «Fleischmann's».

Однако первой маркой основанного на кукурузном масле маргарина была «Mazola».

Классический пример того, как логика может ввести в заблуждение.

«Mazola» – название популярного жидкого кукурузного масла.

Возможно ли более логичное название для маргарина? Кукурузное масло «Mazola». Кукурузный маргарин «Mazola». Что было дальше, вы знаете.

Сегодня маркой № 1 является «Fleischmann's».

Довольно странно, но с технической точки зрения его название можно считать результатом линейного расширения. Помните, были дрожжи «Fleischmann»? К счастью для производителя, об этом вспоминают лишь немногие, поскольку сегодня мало кто занимается выпечкой.

Существуют также джин, водка и виски «Fleischmann's» производства все той же компании.

Фактор путаницы в данном случае сведен к минимуму за счет отдаленности алкогольной и маргариновой лестниц в сознании потребителей. (Кто поверит, что корм для собак «Кадиллак» выпускает General Motors?) Битва за кофейные чашки Ведущей маркой и лидером продаж сублимированного кофе сегодня является «Taster's Choice». Но как называлась первая марка такого кофе? «Maxim». Так почему она уступила первенство? На рынке кофе доминировали компания General Foods и ее марка «Maxwell House». Им принадлежала наибольшая рыночная доля, «зарботки» компании не шли ни в какое сравнение с доходами конкурентов. Исследователи General Foods предложили новый процесс изготовления «обезвоженного» растворимого кофе.

На первый взгляд компания получила возможность еще больше увеличить долю рынка.

Возможность ли? Первый ход General Foods оказался на руку конкурентам. Появление новой марки «Maxim», отделившейся от «MaxwellHouse», означало, что компания сразу стала уязвимой. («Maxim», «Maxwell» – чувствуете разницу? Большинство потребителей -нет.) «Maxim» – слово без смысла, оно не несет в себе информацию в выгодах продукта.

Контратака Nestle называлась «Taster's Choice». Стратегически безупречным оказался не только выбор названия, но и момент появления марки на рынке. Nestle появилась на новом рынке максимально быстро, пока конкурентная марка «Maxim» не успела закрепиться в сознании потребителей растворимого кофе.

Новая марка «Taster's Choice» позволила Nestle одновременно атаковать позиции молотого кофе. «Вкус, как у свежемолотого кофе», – утверждалось в рекламе. Результат? Что ж, результат вам известен.

«Taster's Choice» победил в битве за кофейные чашки и лидирует с большим отрывом.

Несмотря на то, что General Foods изобрела новую категорию и первой

предложила сублиммированный кофе, по объему продаж «Taster's Choice» опережает «Maxim» более чем вдвое.

«Дело о пальцах» Следующая упущенная возможность известна в кругах производителей лосьонов для рук как «дело о пальцах». Оно начинается с «Jergens», марки № 1, имевшей наибольшую долю рынка.

Сначала компания представила рынку, на котором доминировали] жидкие лосьоны, кремopodobный продукт «Jergens Extra Dry» (настоящая инновация, на; «судьбе» которой негативно отразилось сходство названий). Покупатели не поняли разницы.

В отличие от конкурентов, однако.

Компания Cheselbrough-Pond's представила рынку «Intensive Care». Впервые новый крем- лосьон получил название, однозначно позиционировавшее продукт в сознании покупателей. И товар стал набирать популярность.

Конечно, когда ш Jergens осознали опасность происходящего, компания нанесла ответный удар под названием «Direct Aid».

Старая история: слишком мало, слишком поздно. К моменту появления новой марки ее конкурент «Intensive Care» одержал маркетинговую победу. Сегодня это марка № 1, по объему продаж она опережает «Jergens», «Jergens Extra Dry» и «Direct Aid» вместе взятые.

Но разве ее полное название не звучит как «Vaseline Intensive Care»? Все так, но покупатели называют продукт «Intensive Care», а не «Vaseline». «Vaseline» – это вазелин; «Intensive Care» – лосьон для рук.

Необходимо дополнить наш рассказ историей о том, как Unilever выбирала название для призванного составить конкуренцию «Maxim» растворимого кофе.

Швейцарское руководство компании отстаивало название «Nescafe Gold» (расширение линии самого популярного в мире растворимого кофе «Nescafe»). Американский же менеджмент настаивал на названии «Taster's Choice», и в конце концов именно он победил как во внутренней, так и во внешней битве. Лучшее название и § лучшая стратегия иногда позволяют нивелировать недостатки позднего входа на рынок.

Война низкокалорийных напитков Редко когда удается наблюдать прямое противоборство двух товаров, создатели которых придерживаются диаметрально противоположных стратегий, как в случае с «Diet'Pepsi» и «Tab».

Коварство линейного расширения в том и состоит, что все преимущества, казалось бы, находятся на стороне Pepsi. В конце концов, такое популярное имя, как «Pepsi», в купе с описательным прилагательным

«Diet» выглядит неотразимым.

Более того, «Diet,Pepsi» первой вышла на арену. А правила позиционирования гласят, что марка, проникающая в сознание покупателя первой, имеет громадное преимущество. И все же оно не столь велико, чтобы перевесить недостатки линейного расширения.

Победа осталась за «Tab». Линейное расширение Pepsi в категорий низкокалорийной колы нельзя назвать сильной стороной. Это слабость.

Потребитель рассматривает «Diet Pepsi» Как нечто второстепенное по сравнению с обычной «Pepsi». «Tab» же воспринимается как самостоятельный напиток.

И что же, вынесла ли компания Coca-Cola какие-то уроки из маркетингового успеха своего напитка «Tab»? Как бы не так. Она вновь идет прямо в капкана линейного расширения. Под маркой «Tab» сегодня предлагаются имбирный и вишневый лимонады. Если Coca-Cola стремится к завоеванию надежных позиций в этих категориях, ей не следует использовать марку, ставшую типовым названием для «низкокалорийной колы».

А что проигравший? Обычно проигрыш команды в решающем матче заставляет тренера кардинально изменить стратегию. Какое решение принял «тренерский совет» Pepsi-Cola? Они наступают на те же грабли. На рынке появилась «Pepsi Light». Линейное расширение в «легком весе».

Тем, кто твердо убежден в правильности линейного расширения, нет дела до фактов.

Несмотря на то что «Tab» продавался лучше, чем «Diet Pepsi» (подтверждая ущербность линейного расширения названия), Pepsi-Cola упорно придерживается стратегии расширений, выпуская одну за другой «Crystal Pepsi», «Wild Cherry Pepsi», «Pepsi Max» и «Pepsi XL» (в то время как на рынке присутствуют также «PepsiLight», «Pepsi AM» и «Pepsi One»). Ни одна из этих марок не стала и вряд ли когда-нибудь будет популярной.

Сегодня ставки сделаны на «Pepsi One». Компания не перестает играть с огнем.

«Jergens Extra Dry»против «Intensiwe Care».

Успех «Intensive Care» иллюстрирует одну из важнейших идей позиционирования.

Линейное расширение марки конкурента является возможностью для вашей компании.

Подключайтесь к борьбе, только с новым названием, и победа, скорее всего, будет за вами.

Примеры – «Benson Hedges», «Taster's Choice» и «Intensive Care».



Линейное расширение наоборот. Если линейное расширение в большинстве случаев оказывается ошибкой, то, следуя по обратному пути, компания все-таки может встретиться с успехом. Данный процесс получил название «расширения базы». Рассмотрим пример детского шампуня компании Johnson Johnson. Ориентированная на взрослых, подчеркивающая его мягкость реклама сделала детский шампунь одной из ведущих марок в категории.

Обратите внимание на основные особенности стратегии расширения базы. Тот же продукт, та же упаковка, та же этикетка. Изменилось только применение.

Если бы Johnson Johnson пошла по пути линейного расширения и выпустила шампунь для взрослых «Johnson's», он не имел бы и доли того успеха, которым он пользуется сейчас.

Другим примером расширения базы является «Blue Nun», белое вино, которое одинаково хорошо как с рыбными, так и с мясными блюдами.

Но разве это не типичные случаи «ловушки всеобщности»? Не совсем. Детский шампунь «Johnson's» – первый и единственный детский шампунь, одновременно рекламируемый и как продукт для взрослых. А «Blue Nun» – единственное белое вино, которое, если верить рекламе, хорошо сочетается с мясом.

А если аналогичный подход попытаются использовать владельцы конкурирующих марок, успеха им не видать.

Еще есть сода «Arm Hummer», которая помимо своего прямого назначения используется для освежения холодильников и чистки раковин. Тоже очень успешный продукт. Но что произошло, когда та же компания выпустила линейное расширение «Arm Hummer», содовый дезодорант? А ничего. Как говорится, «он действует, только если вы сидите в холодильнике».

Действительно «Johnson's Baby Shampoo» за короткий срок стал ведущей маркой шампуня для взрослых. Затем рекламная кампания была свернута, а товар предоставлен самому себе. Для поддержания идеи некоторых марок необходима очень активная реклама. Эта стратегия не столько увеличивает продажи, сколько обеспечивает их сохранение на достигнутом уровне. Впрочем, большинство компаний все равно оценивают эффективность рекламы по показателю «прибыль на инвестированный капитал».

Компания Arm Hummer использует свою марку в производстве широкого ассортимента товаров: зубная паста, средство для чистки ковров и т. д. Большинство из них в лучшем случае пользовались скромным

успехом. Вопрос в том, насколько более высоких результатов добилась бы компания, если бы она использовала свои технологические компетенции для создания новых категорий товаров с новыми названиями? «Mentadent», содержащая соду зубная паста, продаётся лучше, чем паста «Arm Hummer». «Страстная» любовь к собственной торговой марке – весьма распространенное явление в корпоративной Америке.

Даже журнал «Harvard Business Review» настаивает на том, что на линейное расширение должно быть наложено табу. Бесполезно...

## 13. Когда применяется линейное расширение

В чем нет никаких сомнений, так это в популярности линейных расширений.

Нью-Йоркские профессиональные команды по бейсболу, американскому футболу, баскетболу и теннису известны среди публики как «Mets», «Jets», «Nets» и «Sets».

На постерах городских тотализаторов – команда «New York Bets» (ставки). Если бы в Нью-Йорке была создана сборная культуристов, ее можно было бы назвать «New York Sweats» («потные»).

Пойдем дальше! Уличную шайку можно назвать «New York Ghettos» (от «гетто»).

Градостроителей – «New York Debts» (долги).

К счастью для нашего рассудка, появились первые признаки изменения тенденции.

Теннисная команда прозрела и сменила свое название с «New York Sets» на «New York Apples» (яблоки; яблоко – символ Нью-Йорка).

Краткосрочные преимущества Одна из причин устойчивой популярности линейных расширений – некоторые их краткосрочные преимущества.

Предположим, что в Нью-Йорке создается команда профессиональных пловцов. «На арену выходят Wets (мокрые)», – под таким заголовком это событие анонсировалось бы в газетах. Одного слова «Wets» достаточно, чтобы мы знали: (1) это профессиональная спортивная команда, (2) которая находится в Нью-Йорке и (3) принадлежит к одному из водных видов спорта.

Но это только в краткосрочной перспективе. По мере того как публика забывает первые заголовки, в знании устанавливается непонимание.

Что, правда существует команда пловцов под названием «Wets»? Или я путаю ее с баскетбольной командой «Nets»? Или с теннисной «Sets»? Так «Nets» переименовали в «Apples»? Или переименовали «Sets»? Поскольку линейное название связано с оригинальным, оно вызывает мгновенную вспышку понимания. «О да, "Diet Coca-Cola"».

Оно вызывает также мгновенный рост продаж. Когда под маркой «Alka-Seltzer» выходит новый продукт наподобие «Alka-Seltzer Plus», все

тут же начинают им запасаться.

Возможно, не потребители, но розничные торговцы – совершенно точно.

Поэтому на первых порах продажи идут хорошо. (Чтобы заработать миллионы долларов, каждому супермаркету достаточно продать товара на пять «условных единиц».) Первые шесть месяцев, пока наполняется рынок, перспективы рисуются самые радужные.

Но потом, когда наступает черед поступления повторных заказов, наступает прозрение.

Долгосрочные недостатки После первого признания линейного расширения покупатель начинает испытывать сомнения в реальности продукта.

«Schlitz Light», «Pall Mall Extra Mild», «Jergens Extra Dry». Названия вроде этих попадают в сознание (и выпадают из него) легко и просто. Они практически не требуют от покупателя ментальных усилий.

Как нажито, так и прожито. Линейные названия быстро запоминаются, поскольку они не имеют независимой позиции в сознании потребителей. Они спутники оригинальной марки и способны лишь «навести туману» вокруг нее. Что нередко приводит к катастрофическим последствиям.

Давно, еще в 1930-е гг., компания Ralston Purina давала радиорекламу со словами « "Ralston" 1,2,3». Один – это «Ralston» кусочками. Два – обычный «Ralston». Три – «Ralston» – сухой корм. Один, два, три – и нету.

Легендарный Дэвид Огилви сломал карандаш на средствах для стирки «Rinso White/Rinso Blue».

Компания Sara Lee пыталась проникнуть в категорию замороженных обедов с такими продуктами, как «Sara Lee Chicken Noodles Au Gratin».

Для понимания опасности линейного расширения необходимо разделять кратко- и долгосрочные эффекты. Алкоголь – это возбудитель или депрессант? И то и другое.

Сначала алкоголь оказывает возбуждающее действие, затем – подавляющее. То же с линейными расширениями.

В представлении потребителей «Sara Lee» – это десерты. Мало кто не любит «Sara Lee», однако многие терпеть не могут курицу с вермишелью и картофелем. И не покупают.

Особенно с названием «Sara Lee».

Замороженные продукты от Sara Lee быстро пришли к финишу. После того, как на всю дистанцию было затрачено \$8 млн.

Линейное расширение пробовали практически все. Журнал «Saturday Review Magazine» пытался выходить под четырьмя разными «соусами»

{«The Arts», «Science», «Education», «The Society»}. Убытки – \$17 млн.

Хотите верьте, хотите нет, но в настоящее время компании Levi Strauss и Brown Shoe выпускают на рынок обувь под названием «Levi's для ваших стоп». Levi's, безусловно, лидер по продажам джинсов, а эти башмаки могут и вправду послужить тормозом.

На рынке есть цветы от «Avis», часы «Zenith», табак «Old Grand-Dad», колготки «Vic», пеленки «Kleenex».

А есть вино «Pierre Cardin». Само собой, и белое, и красное. И «Chanel for Men». Так и хочется спросить: «Заменят ли Катрин Денев на Барта Рейнольдса?» «Два» – очень популярная концепция линейного расширения. У нас есть «Alka-2», «Dial 2», «Somnex 2», а также «Челюсти-2». (До этого еще ни одному сиквелу не удалось добиться таких же сборов, что и первому фильму в серии.) Даже рекламные агентства – уж они-то должны быть если не умнее то креативнее! – и те поддались магии «двойки». Так что теперь мы имеем Ogilvy Mather 2, Doyle Dane Bernbach 2, N. W. Ayer2, Grey 2 и др.

Газета по ТВ Список неудачных линейных расширений необычайно длинен. Программа «USA Today on TV» принесла \$15 млн убытка в первый год и была закрыта на втором. Отметим, что в масс-медиа эту неудачу никогда не рассматривал и JJ свете линейного расширения. Дело в программе, в таланте, во времени выхода в эфир, в декорациях, в чем угодно. Все это приводит нас к важному аспекту «товар против позиционирования». Мы считаем, что с хорошим названием и правильным позиционированием можно сделать популярными даже «средние» товары и услуги. Большинство считают, что основным критерием рыночного успеха являются качество товара или услуги. Это неверно.

Тест по списку покупок Классический тест для линейного расширения – список необходимых покупок.

Необходимо всего-навсего написать на бумаге список марок, которые необходимо приобрести, и отправить супруга или супругу в супермаркет: «Kleenex», «Crest», «Listerine», «Life Savers», «Bayer» и «Dial».

Результат известен. Большинство жен или мужей вернутся из магазина с туалетной бумагой «Kleenex», зубной пастой «Crest», средством для полоскания рта «Listerine», конфетами «Life Savers», аспирином «Bayer» и мылом «Dial».

Линейные расширения вроде полотенец «Kleenex», жевательной резинки «Life Savers», «не-аспирина Bayer» и средства против пота «Dial» не смогли поколебать изначальные позиции марок. Пока. Дайте только время, дайте только срок.

Как насчет такого списка: «Heinz», «Scott», «Protein 21», «Kraft»? Что принесет ваша вторая половина: огурцы или кетчуп «Heinz» (а может быть, детское питание)? Туалетную бумагу или полотенца «Scott»? Шампунь, спрей или кондиционер «Protein 21»? Сыр, майонез или приправу к салату «Kraft»? Путаница, неизбежно возникающая, когда за одним названием стоит более одного продукта, медленно, но уверенно разрушает фундамент таких сильных марок, как «Scott» и «Kraft».

Как сверхрасширившаяся звезда, торговая марка в конечном итоге сгорает и превращается в нечто громадное, неуклюжее и бесполезное. В маркетинговую собственность, требующую разорительного ухода, но не приносящую никакой пользы. Линейное расширение коварно потому, что оно взимает дань очень и очень долго. Многие годы медленного угасания. Возьмем «Kraft». Знаменитое имя, страдающее от периодических линейных расширений.

Levi Strauss начала линейное расширение с потерпевшего фиаско товара «Levi's Tailored Classics». Потому компания взяла тот же, по сути дела, продукт и переименовала его в «Dockers». Сегодня это всемирно известная марка, ежегодный доход от продаж которой составляет \$1,5 млрд. Линию же обуви «Levi's for Feet» ждала быстрая смерть.

Что такое «Kraft»? Это все и вместе с тем ничто. Практически ни в одной категории марка не является номером один. Майонез «Kraft» уступает первое место «Hellmann's». Приправа для салатов «Kraft» уступает первое место «Wishbone».

В тех категориях, где компания Kraftco лидирует, марка называется не «Kraft».

Сливочный сыр – «Philadelphia», а не «Kraft».

Мороженое – «Sealtest», а не «Kraft».

Маргарин – «Parkay», а не «Kraft».

Где же сила названия «Kraft»? Оно слишком рассеяно. «Kraft» означает все и ничто.

Линейное расширение есть слабость, а не сила.

Как насчет сыра? Марка «Kraft» непременно должна быть сильна в сырах. И она действительно сильна.

«Америка, – говорится в рекламе, – произносит слово сыр как К-Р-А-Ф-Т». Стратегия столь же ужасная, как и произношение.

Маркетинг подобен скачкам. Далеко не всегда лучшая лошадь приходит первой. Все зависит от способностей других лошадей. В соревновании рекламных обещаний побеждает лучший из худших. В соревновании с реальными ставками побеждает лучший из лучших.

(Здесь игра слов: *claming race* – скачки, после которых любая из лошадей может быть куплена, участвуют в основном середнячки; *claim* – рекламные заявления, гонка обещаний; *stakes race* – обычные скачки, побеждает сильнейший. – Прим. перев.) «Kraft» была знаменитой маркой сыра. А теперь назовите другие известные вам марки.

Марка «Kraft» победила в соревновании обещаний.

Если в категории нет других марок или все марки слабы, вы можете прибегнуть к линейному расширению. Но как только в ней появится сильный конкурент, у вас начнутся проблемы.

Тест в баре Кроме теста по списку покупок можно провести еще один, на этот раз в баре. Что вам приносят, когда вы заказываете напиток по его названию? Возможно, мы немного перестарались в обвинениях «Kraft». Кажется, что эта марка, как и «General Electric», существовала всегда. Это хорошо для сыра, но может не подойти для других категорий продуктов. Если бы марка «Kraft» принадлежала нам, мы бы создавали новые | имена в новых категориях.

«JB» – виски со льдом. «Beefeater мартини» – получите коктейль с джином. А «бутылка "Dom Perignon"» однозначно обернется шампанским. А если сказать «Cutty со льдом»? Вам дадут виски, конечно, но будет ли это «Cutty Sark» или более дорогое виски двенадцатилетней выдержки «Cutty 12»? «Cutty 12» – это «Diet Pepsi» в категории виски.

Известное имя («Qtitty») плюс выразительное слово (12). Совершенно логично с точки зрения того, кто разливает виски по бутылкам. Но как же точка зрения того, кто его пьет? Когда вы заказываете «"Chivas" со льдом», вы говорите всем, что хотите получить лучшее. «Chivas Regal».

Чтобы выпить «Cutty 12», вы не можете просто заказать «Cutty». А когда вы добавляете «12», вы никогда до конца не уверены, что бармен вас понял или, что не менее важно, что вас слышали окружающие. По той же причине реклама «Cutty 12» не помогает продвижению оригинальной марки «Cutty Sark». Она постоянно напоминает тем, кто выбирает этот сорт, о том, что они потребляют продукт более низкого качества. Виски «Cutty 12» вышло на «арену» после «Chivas Regal», поэтому многого ждать и не приходится. Но и «Chivas» отнюдь не был первой маркой на американском рынке виски 12-летней выдержки. Задолго до него появился «Johnnie Walker Black Label». Но сегодня «Chivas Regal» опережает «Johnnie Walker Black Label» по объему продаж почти вдвое. «Tranquereau» произвела сенсацию, когда наряду с известной маркой джина была выпущена водка.

Сможет ли она привлечь на свою сторону приверженцев «Absolut» и «Stolichnaya»? Конечно нет. Ни одна марка не живет вечно. Для многих

товаров (одежда, алкогольные напитки) характерен элемент моды. Наиболее крепкие напитки раньше были «коричневыми», как виски. Сегодня это «белые» продукты, водка и текила. Мы не удивимся, если однажды текила по такому показателю, как объем продаж, превзойдет водку. Можно ли ожидать появления текилы «Absolut»? Конечно.

– Бармен, плесните «Johnnie Walker».

– «Black Label» или «Red Label», сэр?» – «Э-э-э-э-э-э-э-э-э-э... да к черту, налейте "Chivas"».

«Cutty 12» и «Johnnie Walker Black Label» – примеры восходящего линейного расширения.

Как правило, они заканчиваются вялотекущими продажами в высшей ценовой категории.

(Как бы вы отнеслись к необходимости заплатить высокую цену за «дешевое» имя?) Что такое Packard.

Нисходящие линейные расширения отличаются противоположной динамикой. Такие продукты поначалу очень популярны. Похмелье же наступает «утром».

До начала Второй мировой войны «Packard» был известнейшей американской маркой роскошных автомобилей, почитаемой во всем мире символом статуса (более чем «Cadillac»).

Власти штатов покупали себе бронированные «Паккарды». Один был сделан специально для Франклина Рузвельта. Как и производители «Rolls-Royce», компания Packard относилась к распространявшейся в нижних сегментах рынка политике ежегодного обновления модельного ряда с нескрываемым высокомерием.

Лишь в середине 1930-х гг. была представлена первая модель более низкого класса, относительно недорогой «Packard Clipper».

И именно он оказался наиболее успешной из всех когда-либо созданных компанией моделью. Он продавался потрясающе хорошо, одновременно уничтожая и марку, и фирму.

(Точнее говоря, он разрушил занимаемую Packard позицию производителя лимузинов, что, в свою очередь, и погубило компанию.) Компания Packard просуществовала до 1954 г., когда ее поглотила корпорация Studebaker.

Последний автомобиль под маркой «Паккард» сошел с конвейера четыре года спустя.

Что такое «Cadillac».

Что вы знаете об автомобилях под маркой «Cadillac»? Какая у них длина? Какая бывает расцветка? Сколько лошадиных сил скрываются под



капотом? Какая комплектация возможна? Но предоставляемая корпорацией General Motors информация о «Cadillac» лишена какой-либо конкретики. Известно лишь, что это роскошный, сделанный в Америке автомобиль высшего класса.

Но даже General Motors иногда забывает, что на каждый товар существуют как минимум две точки зрения. И большинство ошибок линейного расширения допускаются в связи с тем, что фирмы игнорируют этот факт. Что такое «Cadillac»? Вы будете удивлены, но с точки зрения General Motors это вообще не автомобиль. Это подразделение. По существу, одно из наиболее прибыльных подразделений GM.

Однако с точки зрения покупателя «Cadillac» – большая роскошная автомашина.

Улавливаете проблему? Бензиновый кризис заставил отделение Cadillac поволноваться.

Поэтому, для того чтобы добиться прибыльности, General Motors представила компактный «Cadillac», модель «Seville». Первое время компания успеет реализовать множество автомобилей под этой маркой. Однако в долгосрочной перспективе «Cadillac» -компакт противоречит позиции большого автомобиля, занимаемой маркой в сознании потребителей.

Покупатель смотрит на «Seville» и задается вопросом: «Это "Cadillac" или не "Cadillac"?» В долгосрочной перспективе он будет лишь путаться под ногами у того, что могло бы стать лучшим ответом на вызов «Mercedes». Но для этого необходимы дорогая марка и особая дилерская сеть.

В отношении «Cadillac Seville» мы ошибались. Марка до сих пор существует. Возможно, автомашина была не так уж и мала, как нам казалось. Но уже следующее детище Cadillac в среднем классе автомобилей, «Cadillac Cimarron», потерпело фиаско. Но компания не сдалась и выпустила модель «Catera». Но ни один компактный «Cadillac» никогда не добьется успеха, потому что он противоречит занимаемой маркой позиции в сознании покупателей. «Cadillac» считается автомобилем с большой буквы.

Что такое «Chevrolet».

Будь то автомобиль или любой другой продукт, задайте себе этот старый вопрос и вы узнаете, есть ли у вас проблемы с позиционированием.

Что это? Например, что такое «Chevrolet»? Автомобиль, попавший в ловушку всеобщности. Пытаясь понравиться всем и каждому, товар в конечном итоге не нравится никому.

Что такое «Chevrolet»? Мы скажем, что это такое. Это большой, маленький, дорогой, недорогой автомобиль.

Ладно, а как же «Шеви» удастся быть № 1? Почему он не уступил лидерство марке «Ford»? У «Ford» иная проблема. «Ford» – не только автомобиль. Это еще и компания, и известные личности.

Дела у «Форда» и семейства Фордов могут идти наилучшим образом (в отличие от текущих продаж «Ford Mercury» и «Ford Lincoln»). (Одна из причин того, почему у Ford Motor Company всегда были сложности со сбытом дорогих автомобилей.) Chevrolet все-таки уступила лидерство Ford. И, по нашему убеждению, по причине, которую мы указали. Компания стремилась быть всем для всех. На протяжении последних двадцати лет Chevrolet предлагала более широкую гамму моделей, чем Ford. В настоящее время, например, продается 9 моделей «Chevrolet» против 7 моделей «Ford». Но дело не только в количестве. Основные усилия Ford сконцентрированы на продвижении модели «Taurus». На чем сконцентрированы усилия Chevrolet? Кто знает? Что такое «Volkswagen».

До наступления заключительной сцены трагедии «линейное расширение» обычно происходят три акта. Акт первый: ошеломительный успех, большой прорыв вперед. Обычно бывает следствием нахождения лакуны в сознании потребителей и блестящего ее использования.

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. Автомобиль «Volkswagen Beetle» быстро завоевал исключительно сильные рыночные позиции. Как и в большинстве классических историй успеха, имя «Volkswagen» стало обозначать больше, чем просто торговую марку.

Слова «Я вожу "Volkswagen"» говорят не столько об автомобиле, которым владеет человек, сколько о стиле жизни индивида. Это деловая, практичная личность, уверенная в себе и в своем жизненном статусе. Предпочитающая простое, функциональное средство передвижения.

Владелец автомобиля «Volkswagen» должен быть снобом наоборот. Ему нравится подначивать потребителей, которые стремятся поразить своей автомашиной соседей.

«"Volkswagen" 1970 года будет выглядеть безобразно дольше», – в этом все его отношение.

Акт второй: подкрепляется жадностью и уверенностью в бесконечности успеха. Volkswagen переносит такие основные качества своей марки, как надежность и качество на большие по размерам дороги

автомобили. Микроавтобусы и «джипы».

Последней точкой стала модель «Dasher». « Volkswagen с гордостью сообщает о выпуске первого автомобиля повышенной комфортности», – говорилось в сопровождавшей появление новой модели рекламе.

«"Dasher". Элегантный "Volkswagen"».

Элегантный «Volkswagen»? «Поразительный интерьер. Богатое оснащение», – утверждает реклама. И это «Volkswagen»? Где деловой, практичный, функциональный подход? «Dasher» действительно перечеркивает прежний стиль жизни «по-фольксвагеновски».

«Я верил в "Volkswagen", а теперь "Volkswagen" не верит в "Volkswagen"», – горькая песнь приверженцев марки.

Однако "Volkswagen" так просто не сдастся. Лучше всего корпоративный подход резюмирует заголовок: «Разные "Фольксвагены" для разных людей». С конвейеров компании сходят пять различных моделей автомобилей, и все – под одним флагом.

Акт третий: развязка. 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». (Чтобы добить побежденного, «Honda» выступила с девизом «Будьте проще», заимствованным непосредственно из первого акта.) 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. В конце концов, не могут же такие компании, как Scott и Volkswagen вечно почивать на лаврах. Они должны искать новые объекты завоевания. И как же они их ищут? Один из способов очевиден. Они разрабатывают новую концепцию или новый товар с новой позицией и новым именем.

«Volkswagen Beetle» Взлет, падение и новый взлет «Volkswagen» – один из выдающихся примеров силы восприятия. «Volkswagen Beetle» была первой моделью, занявшей в сознании американских потребителей позицию компактных автомобилей. Затем компания задумалась о «высоком» (в смысле о больших автомобилях), и продажи покатились под откос. Впоследствии она вновь вернулась к «малому» и продажи пошли вверх. Вывод: не пытайтесь изменить человеческое сознание.

«Разные "Фольксвагены" для людей» Занятный заголовок для автомобильной рекламы и ужасная стратегия для автомобильной компании. Цифры просто поражают. В 1965 г. Volkswagen предлагала единственную

модель («Жука»), которой принадлежало 67% импортных автомобилей США. Потом началось линейное расширение, и к 1993 г. доля рынка компании составляла менее 3%. Не так давно компания вновь вернулась к «Жуку» (новому), и показатели продаж вновь начали повышаться. Остался без ответа вопрос: что бы произошло, если бы Volkswagen изначально сконцентрировал все усилия на «Жуке», продолжая ее совершенствовать? Что такое «Volvo».

Многие компании практикуют более приемлемые формы линейного расширения. Они не расширяют ассортимент. Расширению подвергается стоящая за продуктом концепция.

Что такое, например, «Volvo»? Как и у многих других автомобильных марок, шведский автопроизводитель в последнее время тоже столкнулся с проблемами. Раньше компания занимала позицию надежных и больших импортных автомобилей. (Большой надежный «Жук», если хотите.) Цены на предлагаемые ею модели постепенно повышались, Volvo начала предлагать роскошные седаны, автомобили с улучшенными характеристиками управляемости, модели с повышенным уровнем безопасности и даже универсалы. «Volvo» превратилась в «рабочую лошадку для свободного класса».

Что сегодня представляет собой «Volvo»? Это надежный, роскошный, безопасный автомобиль, которым к тому же приятно управлять. Однако по отношению к позициям поговорка «в тесноте, да не в обиде» не применима. Лучше иметь одну позицию, чем четыре.

Продажи «Volvo», очередной жертвы концептуального линейного расширения, идут вниз.

Volvo все-таки оставила идеи роскоши управляемости и надежности и сконцентрировалась на безопасности. Компания ежегодно продает 400 тыс. автомашин (во всем мире) и занимает в сознании покупателей позицию наиболее безопасного автомобиля. (К сожалению, начавшийся выпуск кабриолетов и купе в эту картину не вписывается.) Название как резиновая лента Оно может растягиваться, но только до определенного момента. Более того, чем сильнее вы растягиваете название, тем слабее оно становится. (Хотя ожидается прямо противоположный эффект.) Насколько возможно растянуть название? Ответ зависит и от субъективных, и от экономических моментов. Предположим, вы производите консервированные овощи: горох, кукурузу и фасоль. Вы выпускаете каждый из этих продуктов под особой маркой? Скорее всего, нет. С экономической точки зрения это очень невыгодно.

Так что компания Del Monte, вероятно, права, когда она использует

единую торговую марку для консервированных овощей и консервированных фруктов. Но посмотрим, что произойдет, если конкурент начнет вести прицельный огонь единственным продуктом. Мы имеем в виду консервированные ананасы «Dole».

В этой категории Dole одерживает полную победу.

Что Dole делает дальше? Ставит свою марку на бананах. Свежие бананы «Dole».

Представим, что компании удастся ассоциировать свое название с бананами. Что произойдет с ананасами? В силу вступает принцип качелей: на одном «сиденье» – бананы, на другом – ананасы.

А разве Dole не может последовать примеру Del Monte? Стать поставщиком полного ассортимента консервированных и свежих продуктов? Может, но только ценой своей позиции в категории ананасов. Плюс проблема позднего входа на рынок.

Правила «дорожного движения» Мы назвали линейное расширение «ловушкой», но не ошибкой. Линейное расширение может сработать, если...

Это очень большое «если». Если ваши конкуренты глупы. Если ваш объем продаж невелик.

Если у вас нет конкурентов. Если вы не рассчитываете на создание позиции в сознании покупателей. Если вы не даете никакой рекламы.

По правде говоря, многие товары продаются, но мало какие позиционируются.

То есть покупать берет с прилавка банку зеленого горошка, не вспоминая о каких-то предпочтениях или позиции. В таком случае любое известное имя «работает» лучше, чем любое неизвестное.

Кроме того, если ваша компания выпускает тысячи мелких товаров (как ЗМ, например), вы по объективным причинам не сможете дать каждому из них уникальное название.

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. Это 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.

Вот какую картину мы неоднократно наблюдали. Мы выступаем с лекцией о ловушках линейного расширения – аудитория внимает довольно равнодушно. Затем мы переходим к возможностям использования линейного расширения. Слушатели записывают каждое слово. Линейное расширение – любимое занятие всех компаний и их руководителей. И мы их понимаем, поскольку на этом и основано позиционирование: трудно изменить сознание после того, как покупатель принял для себя решение. В равной степени это относится и к решению о том, что линейное расширение есть единственно верный путь.

## Примечания

---

---

### notes

С одной из статей, «Позиционирование прокладывает дорогу в хаосе рынка», вы можете познакомиться в книге: Классика маркетинга / Сост. Б. М. Энис, К. Т. Кокс, М. П. Моква. – СПб: Питер, 2001.