



РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

КНИГИ ДЖЕКА ТРАУТА НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

В ПОИСКАХ ОЧЕВИДНОГО

Как избавиться от хаоса в маркетинге и бизнес-стратегии



22 НЕПРЕЛОЖНЫХ ЗАКОНА МАРКЕТИНГА

(в соавторстве с Элом Райсом)



НОВОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

Все о бизнес-стратегии №1 в мире

(в соавторстве со Стивом Ривкином)



ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ: БИТВА ЗА УМЫ

Юбилейное издание

(в соавторстве с Элом Райсом)



СИЛА ПРОСТОТЫ

Руководство по успешным бизнес-стратегиям

(в соавторстве со Стивом Ривкином)



БОЛЬШИЕ БРЕНДЫ — БОЛЬШИЕ ПРОБЛЕМЫ

Учитесь на чужих ошибках



ДИФФЕРЕНЦИРУЙСЯ ИЛИ УМИРАЙ!

Выживание в эпоху убийственной конкуренции

2-е изд., обновленное и дополненное

(в соавторстве со Стивом Ривкином)



ВОЛШЕБНАЯ ЛАМПА БИЗНЕСМЕНА



ТРАУТ О СТРАТЕГИИ

Рынок ошибок не прощает



МАРКЕТИНГОВЫЕ ВОЙНЫ

Юбилейное издание

(в соавторстве с Элом Райсом) ■

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

Бизнес в эпоху конкуренции, перемен и кризиса

(в соавторстве со Стивом Ривкином)

REPOSITIONING

MARKETING IN AN ERA OF COMPETITION,
CHANGE, AND CRISIS

Jack Trout

with Steve Rivkin



*New York • Chicago • San Francisco • Lisbon • London
Madrid • Mexico City • Milan • New Delhi • San Juan
Seoul • Singapore • Sydney • Toronto*

ДЖЕК ТРАУТ при участии СТИВА РИВКИНА

РЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

БИЗНЕС В ЭПОХУ КОНКУРЕНЦИИ, ПЕРЕМЕН И КРИЗИСА

«Успехов читателям России и стран СНГ!»
Джек Траут, президент *Trout&Partners*



Алексей Сухенко, глава *Trout&Partners* в России



 **ПИТЕР®**

Москва ■ Санкт-Петербург • Нижний Новгород ■ Воронеж
Ростов-на-Дону ■ Екатеринбург ■ Самара ■ Новосибирск
Киев ■ Харьков ■ Минск

2010

ББК 65.80-59
УДК 339.138
Т65

Траут Дж., Ривкин С.

Т65 Репозиционирование. Бизнес в эпоху конкуренции, перемен и кризиса / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2010. — 256 с: ил. — (Серия «Деловой бестселлер»).
ISBN 978-5-49807-640-9

Одна из предыдущих книг Джека Траута — «Позиционирование: битва за умы» — была включена в число 100 лучших изданий по бизнесу всех времен. И хотя идея позиционирования продолжает занимать важное место в жизни компаний, настало время рассмотреть новую концепцию — репозиционирование, наиболее актуальную в настоящих условиях рынка. На то есть три причины — жесткая конкуренция, постоянно меняющаяся бизнес-среда и кризис. В новой книге легендарный Джек Траут предлагает «абсолютное оружие», показывая на фактах, как репозиционирование может увеличить сбыт товара или услуги, изменить их ценность в глазах потребителя или поменять позиции конкурентов. Книга позволит по-новому взглянуть на современный бизнес, укрепить рыночные позиции, найти новые подходы к умам потребителей и расширить границы бизнеса. В издании представлено множество современных примеров из практики известных компаний.

ББК 65.80-59
УДК 339.138

Права на издание получены по соглашению с McGraw-Hill.

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

ISBN 007-163559-9 (англ.)
ISBN 978-5-49807-640-9

©2010 by Jack Trout
© Перевод на русский язык ООО Издательство «Питер», 2010
© Издание на русском языке, оформление
ООО Издательство «Питер», 2010

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРА ДЛЯ РУССКОГО ИЗДАНИЯ	7
ПРОЛОГ	11
ЧАСТЬ 1 КОНКУРЕНЦИЯ	17
1 Фундамент.....	19
2 Рост конкуренции.....	33
3 Репозиционирование конкурентов.....	47
ЧАСТЬ 2 ИЗМЕНЕНИЯ	69
4 Постоянные изменения: эволюция — это реальность.....	71
5 Чем они больше, тем сложнее им меняться.....	97
6 Когда не нужно эволюционировать.....	115
ЧАСТЬ 3 КРИЗИС	135
7 Кризис может изменить правила игры.....	137
8 Эта игра называется «ценность».....	153
ЧАСТЬ 4 ИСКУССТВО РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ	175
9 Репозиционирование требует времени.....	177
10 Репозиционирование — не для слабых.....	197
6	
РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ	
11 Репозиционирование начинается с CEO, им же и заканчивается	215
12 Репозиционирование — это очевидно.....	227
ЭПИЛОГ	247
ПОСЛЕСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ	249

ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРА ДЛЯ РУССКОГО ИЗДАНИЯ

Сегодня России отчаянно необходимо репозиционирование.

И об этом говорю не я, а президент Дмитрий Медведев. В своем недавнем выступлении он заявил о необходимости изменений в политике и экономике страны. Эти слова прозвучали как призыв к созданию стратегии репозиционирования, которая позволила бы модернизировать стареющую экономику России и укрепить репутацию страны.

Для преодоления зависимости от нефти и других источников сырья России потребуется то, о чем писал Питер Друкер, отец управленческого консалтинга. Он считал, что новых клиентов могут создать лишь две функции: маркетинг и инновации. Все остальные функции бизнеса не приносят ничего, кроме затрат.

Я был в России несколько раз, и для меня совершенно очевидно, что современный российский менеджмент не

7

РЕпозиционирование

слишком хорош в этих двух функциях. А часто и не верит в них. Если вспомнить историю, удивляться этому не стоит. Аналогично — для Украины и Белоруссии, где мне тоже довелось побывать. Те же проблемы стоят перед всеми странами бывшего СССР, а также перед компаниями этих стран.

Определенно, здесь плохо понимают, насколько важную роль в процессе маркетинга играет восприятие. Если вы в этом сомневаетесь, просто вспомните о попытке Москвы стать «мировой финансовой столицей». Спросите любого серьезного инвестора, готов ли он отправить свои деньги в Москву, и наверняка услышите: «Вы что, с ума сошли?» А в ноябре 2009 года президент Кыргызстана заявил, что хотел бы видеть Бишкек финансовой столицей СНГ. Дорогие российские, украинские, белорусские читатели, готовы ли вы отправить в Бишкек свои деньги или деньги своих клиентов?

Но если вы хотите конкурировать на международном рынке с такими странами, как Китай, Корея и другие, вам нужно

как можно быстрее понять, что такое «позиционирование», а теперь и «репозиционирование». Ведь это — те инструменты, которые помогут вам успешно конкурировать в мире, где конкуренция с каждым днем становится все более жесткой. Эти инструменты в первую очередь могут помочь изменить экономику и репута-

8

ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРА ДЛЯ РУССКОГО ИЗДАНИЯ

цию ваших стран. То же самое касается и местных компаний и брендов, конкурирующих на внутренних или на национальных рынках.

Но есть одна неприятная новость.

У вас очень мало времени на разработку стратегии перемен или программы репозиционирования. Конкуренция, изменения и кризис стали основными отличительными признаками современного бизнеса. Этим трем силам наряду с жизненно важными вопросами позиционирования и репозиционирования и посвящена эта книга.

Так что читайте дальше.

Джек Траут

8

ПРОЛОГ

Мне было непросто писать эту книгу, потому что я уже очень много написал на эту тему. Можно ли не повторяться, если снова возвращаешься к тому, о чем начал говорить еще в 1969 году?

Это невозможно. Поэтому внимательный читатель может найти на этих страницах вопросы, о которых я уже говорил в других своих пятнадцати книгах. В таком случае будьте ко мне снисходительны. В этом издании много нового материала, который лучше отражает то, что происходит в современном мире.

Много лет назад мы с моим бывшим партнером написали «Позиционирование. Битва за умы». Недавно эту книгу назвали одной из лучших по бизнесу в истории.

Благодаря этой книге позиционирование стало важной концепцией в мире бизнеса, но в ней есть и другая концепция, и на нее обращают меньше внимания. Она называется «репозиционирование». Ей пора выйти на аван-

9

РЕпозиционирование

сцену рынка. Для этого есть три причины: конкуренция, изменения и кризис.

Что интересно, в книге, увидевшей свет в 1980 году, о репозиционировании говорится только в восьмой главе. Мы говорим о нем как о хорошем способе испортить имидж конкурента.

Об использовании конкурентного репозиционирования мы поговорим позже. Сегодня мы видим гораздо больше примеров этой конкурентной стратегии, чем раньше. Но их все же не так много, как мне бы хотелось. Один из моих любимых недавних примеров — сеть ресторанов *Denny's*. *Denny's* заявляет, что ее конкуренты, например сеть *IHOP*, предлагают посетителям «завтрак из сахара», а ее рестораны — «настоящий завтрак».

Крайне агрессивное репозиционирование конкурентов мы наблюдаем в мире политики. Эти ребята создали из него целую науку. В нужный момент республиканцы обозвали Джона Керри либералом-транжирой. Это было не очень справедливо, но очень эффективно. Демократы отыгрались во время выборов 2006 года, назвав республиканцев «некомпетентными». Если вспомнить об урагане «Катрина» и о нынешнем финансовом кризисе, это было совершенно справедливо — и очень эффективно.

10

ПРОЛОГ

Репозиционирование как способ справиться с кризисом

Изначально, *raison d'etre*, смысл репозиционирования, заключался в том, чтобы «утопить» конкурентов. Но затем оказалось, что оно помогает справиться со стремительными технологическими изменениями, которым подвержены многие продукты. Профессор Гарварда Клайтон Кристенсен написал на эту тему весьма неплохую книгу «Дилемма инноватора» («The Innovator's Dilemma»). В ней он предложил концепцию подрывных технологий (*disruptive technology*). Он пишет о том, как умные компании могут использовать эти технологии, чтобы оставаться лидерами в своих отраслях.

Основная идея такова, что в таких сложных категориях, как телефонная связь, компьютеры, медицинское оборудование или кино, а также в простых категориях—розничная торговля, учебная литература, поздравительные открытки или инструкции по пользованию компьютерными классами — происходят изменения. В последующих главах мы поговорим об этом подробнее.

Что интересно, мне довелось работать со многими компаниями, которые Кристенсен приводит в качестве примеров. Я помогал им использовать репозиционирование для того, чтобы справиться с этими переменами.

10

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

Хитрость в том, чтобы найти способ изменить собственное восприятие так, чтобы приспособиться к этим очень опасным изменениям.

Кристенсен описывает гибель компании *Digital Equipment (DEC)*, поднявшей мини-компьютеры на такую высоту,

которая позволила ей стать второй по величине компьютерной компанией в мире. Однажды мы проводили встречу с Кеном Ольсоном, основателем *DEC*, и его братом Стэном Ольсоном. Наша презентация была посвящена стратегии репозиционирования, которая помогла бы компании справиться с появлением на рынке настольных компьютеров — ПК компании *IBM*. Эта технология ставила под угрозу мини-компьютеры. Ольсон решил подождать, посмотреть, что будет делать *IBM*, а потом «разбить ей очки». (Это было все равно как если бы немецкий офицер во время вторжения в Нормандию решил подождать и посмотреть, что будут делать союзники.)

Я делал презентацию для CEO компании *Xerox* по поводу стратегии репозиционирования, которая помогла бы справиться с появлением лазерных принтеров, угрожавших изменить привычный способ копирования документов. Но он не спешил менять планы компании. (Благодаря этому компания *Hewlett-Packard* стала настоящим гигантом.)*

* Далее в этой книге автор показывает, что компания *Xerox* сама же изобрела лазерные принтеры, однако не получила от этого ничего, кроме проблем. — *Примеч. науч. ред.*

ПРОЛОГ

Я делал презентацию стратегии репозиционирования для компании *Sears*, которая позволила бы ей выжить после появления крупных супермаркетов, вытеснявших ее из бизнеса, в котором она когда-то доминировала. И снова руководство компании не стало менять стратегию и продолжает делать лишь то, что позволяет компании выживать — да и то с трудом.

Книга «Дилемма инноватора» ясно показала проблему. Но Кристенсену не удалось предложить стратегию, которая позволила бы решить проблему изменений. Он не понимал, что такое репозиционирование.

Репозиционирование в период кризиса

Теперь давайте поговорим о третьей причине, о кризисе. Во-первых, это макрокризис. Внезапно всем компаниям мира приходится адаптировать свои планы к ситуации, которую можно без преувеличения назвать ужасающей. И здесь на сцену снова выходит репозиционирование. Каким образом изменить свое восприятие, чтобы сообщить о ценности* —

концепции, которая сейчас у всех на слуху? Чаще всего компании пытаются делать это с помо-

*Ценность – это то, о чем автор этой книги говорит применительно к дифференцированной позиции в сознании. Проблема в том, что никто объяснить эту ценность не может или не хочет.
– Примеч. науч. ред. (См. также послесловие к этой книге.)

12

РЕпозиционирование

щью ценового стимулирования (*price promotion*). Корейский автопроизводитель *Hyundai* придумал специальное предложение: «для тех, кто потерял работу». Другие компании снижают цены или предлагают при покупке одного продукта получить второй бесплатно или с существенной скидкой. Я бы предпочел, чтобы компании говорили о ценности, а не о цене, — ведь из-за снижения цен может начать раскручиваться нисходящая спираль. У конкурента тоже есть карандаш, которым можно зачеркнуть старую цену.

Думаю, вы обратили внимание на то, как сегодня конкурируют между собой бренды пищевых продуктов. Они сражаются за каждый доллар. Компания *Del Monte* утверждает, что ее консервированные продукты лучше замороженных. Мясные продукты *Oscar Mayer Deli Fresh* — «деликатесы по вкусу, но не по цене». Думаю, идея ясна.

Кроме того, конечно же, есть и микрокризис. Именно из-за него таким компаниям, как *AIG* или *GM*, необходимо срочно репозиционироваться — иначе им не выжить. Это трудно, ведь при этом компания пытается изменить мышление потребителей, а это всегда сложно, а иногда вообще невозможно.

Размышляя о конкуренции, изменениях и кризисе, мы увидим, почему сегодня наконец пришло время репозиционирования. Так что читайте дальше.

12

КОНКУРЕНЦИЯ

В таких вещах, как война, худшие ошибки — те, что происходят из-за филантропии.

–Карл фон Клаузевиц*

Если и есть что-то, кардинально изменившееся за то время, которое я отдал бизнесу, это – конкуренция. Она стала поразительно жестокой. Сейчас конкуренты угрожают нам из каждого уголка мира, и нет никаких признаков того, что ситуация улучшится.

Когда рынок растет, конкуренция не так уж страшна. Так сказать, прилив несет все корабли. Но что происходит, когда вода убывает? Где брать новых клиентов? Ответ очевиден: отнимать их у других. Поэтому, так или иначе, вам придется взять оружие и подготовиться к атаке на конкурентов.

* Карл фон Клаузевиц – знаменитый германский военный историк, собиравший примеры военной стратегии и тактики всего мира, автор книги «На войне». – *Примеч. науч. ред.*

ГЛАВА ПЕРВАЯ

ФУНДАМЕНТ



Важно понимать, в чем суть позиционирования, поскольку оно — фундамент репозиционирования. Давайте повторим то, что мы уже писали по этому поводу. А если вы это и так помните, проявите немного терпения.

Позиционирование — это то, чем вы отличаетесь от конкурентов в восприятии потребителей. А еще это понимание того, как работает наш мозг в процессе коммуникации.

Репозиционирование — это стратегия, позволяющая адаптировать то, как воспринимают потребители нас или наших конкурентов. (Подробнее мы поговорим об этом в следующих главах.) В обоих случаях, чтобы наша стратегия сработала, нужно понимать, как работает мозг или как мыслят люди.

14

ФУНДАМЕНТ

Итак, для тех, кто не читал книг и статей, не посещал лекций, посвященных этой теме, я кратко опишу, как работает мозг, и повторю основные принципы¹ позиционирования.

Если мы понимаем, как работает мозг, мы можем эффективно использовать концепцию позиционирования и ее «родную сестру» — концепцию репозиционирования.

Мозг не справляется

Человеческий мозг все еще остается тайной, но одно мы знаем наверняка: сегодня он находится в опасности.

Общество большинства западных стран перенасыщено коммуникациями. Невероятное количество средств массовой информации и постоянно растущий объем коммуникаций оказывают огромное влияние на то, как люди воспринимают информацию — или игнорируют ее.

Избыток коммуникации кардинально изменил правила коммуникации и влияния на людей. То, что в 70-е годы XX века было избытком информации, в новом тысячелетии стало мегаизбытком.

Вот некоторые статистические данные, демонстрирующие всю серьезность проблемы:

14

РЕпозиционирование

- За последние три десятилетия накоплено больше информации, чем за предыдущие пять тысяч лет.
- Количество знаний, выраженных в печатном виде, удваивается раз в четыре-пять лет.*
- В одном выпуске газеты «New York Times» содержится больше информации, чем в XVII веке за всю жизнь получал средний житель Англии.
- Каждый день в мире выходит в свет больше четырех тысяч книг.
- Офисный сотрудник среднего звена использует около семидесяти килограммов бумаги в год — это в два раза больше, чем десять лет назад.

Электронная бомбардировка

По данным журнала «Scientific American», каждый день в World Wide Web появляется миллион новых электронных страниц в дополнение к тем сотням миллионов страниц, которые уже существуют.

Спутники отправляют бесконечные сообщения в любой уголок мира. К тому моменту, как молодому жителю Великобритании исполняется восемнадцать лет, он

* По разным оценкам многочисленных экспертов, объем знаний удваивается ежегодно после 2000 года. – *Примеч. науч. ред.*

ФУНДАМЕНТ

успевает увидеть 140 тыс. рекламных роликов. Обычный шведский потребитель получает три тысячи рекламных сообщений в день.*

Если говорить о рекламе, то в одиннадцати странах Европы демонстрируется 6 млн телевизионных рекламных роликов в год. Когда-то у нас было всего двенадцать телеканалов.**

Теперь их тысячи. Все это значит, что ваша идея дифференциации должна быть как можно проще, как можно нагляднее и повторяться снова и снова во всех средствах массовой информации. Политики пытаются оставаться верными своей идее. И компаниям нужно оставаться верными «дифференциации своего продукта»***

Мозг ненавидит путаницу, приводящую

в замешательство

Люди полагаются на обучение больше, чем на все остальное, когда-либо существовавшее на планете.

Обучение — это процесс, в ходе которого животные и люди получают новую информацию. Память — это средство,

*По усредненным данным разных источников, житель Москвы получает около 5 тыс. сообщений в день. — *Примеч. науч. ред.*

**В СССР на протяжении многих лет было всего два ТВ-канала, в Москве — три, затем четыре. — *Примеч. науч. ред.*

***Здесь и далее под продуктом подразумевается все, что компания предлагает рынку, — товары, услуги, бренды. — *Примеч. науч. ред.*

16

РЕпозиционирование

благодаря которому они сохраняют информацию в течение длительного времени. Память — это не просто способность запомнить номер телефона. Это динамичная система, принимающая участие во всех процессах мышления. Благодаря памяти мы видим. Благодаря памяти мы понимаем язык. Благодаря памяти мы ориентируемся в пространстве.

Если память так важна, как добиться того, чтобы о вас помнили?

Говорят, однажды Альберта Эйнштейна спросили, что больше всего помогло ему создать теорию относительности. Он ответил: «Понимание того, как нужно думать о проблеме».

Понять суть проблемы — половина успеха. В целом это значит, что нужно хорошо понимать конкурентов и то, какое место они занимают в восприятии потребителей.

Вопрос не в том, что вы хотите сделать. Вопрос в том, что позволят вам сделать конкуренты.

Сила простоты*

Есть продукты, базовая концепция которых обрекает их на неудачу — не потому, что она не работает, а потому, что она не имеет смысла. Например, дезодорант с вита-

*Книга Джека Траута с таким названием была издана издательством «Питер» в 2008 году. — *Примеч. науч. ред.*

16

ФУНДАМЕНТ

мином E компании *Mennen*. Но это не имеет смысла, если только ваши подмышки — не самое важное и ценное достояние нации. Этот продукт быстро ушел с рынка.

Или продукт «Newton» компании *Apple*. Это был факс, календарь и компьютер с ручным вводом. Слишком сложно. Он не принес компании успеха, а более простой iPhone добился невероятного триумфа.*

Лучший способ привлечь внимание мозга, который ненавидит сложность и замешательство, — сделать свое сообщение очень, очень простым. Часто самые успешные программы — те, которые основаны на единственном слове (*Volvo*: безопасность; *BMW*: вождение). Следовательно, не нужно пытаться рассказывать всю историю. Сосредоточьтесь на одной мощной идее дифференциации и внедрите ее в мозг потребителей.

Этот внезапный толчок, этот творческий прыжок ума, который ясно «увидел», как легко и просто решить проблему, не имеет никакого отношения к общему уровню интеллекта. Если и есть какая-то хитрость в том, как найти эти простые слова, то она такова: безжалостно сокращайте историю, которую собираетесь рассказать.

Уберите все, что могут сказать о себе ваши конкуренты. Забудьте обо всем, что требует сложного анализа и дока-

*iPhone на самом деле оказался почти провальным: взлетев на волне моды, он пошел вниз. При этом были очевидными и весьма серьезные технологические недоработки самого продукта. — *Примеч. науч. ред.*

РЕпозиционирование

зательств. Избегайте всего, что не соответствует сложившимся представлениям потребителей.

Мозг испытывает неуверенность

Безупречная логика — еще не гарантия победы в споре. Мозг и рационален, и эмоционален. Почему люди покупают то, что покупают? Почему люди ведут себя на рынке так, а не иначе?

Если спросить человека, почему он купил тот или иной продукт, скорее всего, его ответ будет не слишком точным и не слишком практичным.

Иногда это значит, что человек знает, зачем он это сделал, но не хочет называть вам реальную причину. Однако чаще оказывается, что он действительно не знает, каковы его мотивы.

Когда нам нужно что-то вспомнить, наш мозг часто вспоминает то, чего уже нет. Именно поэтому узнаваемость известных брендов часто остается высокой в течение длительного времени, даже при отсутствии рекламной поддержки.

В середине 80-х годов было проведено исследование узнаваемости на рынке блендеров. Потребителей просили назвать известные им бренды. На втором месте оказался

18

ФУНДАМЕНТ

бренд «General Electric», хотя к тому моменту компания GE уже двадцать лет не выпускала блендеры.

Мы покупаем то, что покупают все

Чаще всего люди покупают то, что, как им кажется, у них должно быть. Они ведут себя, словно овцы в стаде.

Неужели всем нам действительно нужны полноприводные автомобили? (Нет.) Ведь если бы это было так, такие машины стали бы популярными много лет назад? (Раньше такие машины не считались модными.)

Основная причина такого поведения — неуверенность — предмет, о котором ученые написали горы книг. Если вы давно работаете на рынке, люди больше вам доверяют и, покупая ваши продукты, чувствуют себя увереннее. Именно поэтому наследие—хороший дифференциатор.

Мозг чувствует себя неуверенно по разным причинам. Одна из них состоит в том, что нам кажется, что мы рискуем, когда идем за покупками. Ученые-бихевиористы говорят, что человек воспринимает пять основных форм риска:

1. Финансовый риск. (Вдруг из-за этого я потеряю деньги?)

18

2. Функциональный риск. (Вдруг это не работает или на самом деле не может делать того, что должно делать?)
3. Физический риск. (Вдруг это окажется опасным и я поранюсь?)
4. Социальный риск. (Что подумают мои друзья, если я это куплю?)
5. Психологический риск. (Если я это куплю, то могу испытать чувство вины или счесть себя безответственным.)

Все это объясняет, почему мы сочувствуем неудачникам, но покупаем продукты тех, кого считаем лидерами. Если все покупают какой-то продукт, я тоже его куплю.

Мышление не меняется

Совершенно бесполезно пытаться изменить мышление потребителей.

- Компания *Xerox* потеряла миллиарды долларов в попытках убедить рынок, что на компьютеры «Хегох» стоит тратить деньги: никто не захотел их покупать. Но люди до сих пор покупают ее копировальные аппараты.
- Компания *Coca-Cola* потеряла и престиж, и деньги, пытаясь убедить рынок, что у нее есть кое-что получше, чем «настоящая вещь»: никто не стал покупать

19

ФУНДАМЕНТ

«New Соке». А классическая кока-кола продается, как всегда, прекрасно.

- Бренд «Tropicana» изменил свою оригинальную упаковку с апельсином и соломинкой, и рынок немедленно заявил, что хочет получить свой апельсин, а не то, что выглядит как упаковка какого-то магазинного бренда. Апельсин вернулся.*

Если рынок уже составил мнение о продукте, это мнение изменить невозможно.

Таким образом, репозиционирование—это не попытка изменить мнение потребителей. Это попытка изменить восприятие, на котором основано это мнение. Подробнее мы поговорим об этом в следующих главах.

Мозг может потерять концентрацию

Чаще всего это происходит, когда у компании слишком широкий ассортимент. Ведь ни один раздел бизнеса

*В 2006 году *BMW* решила отказаться от своей идеи «Автомобиль для водителя» и выпустила рекламу, где вместо привычного слогана «С удовольствием за рулем» появился новый лозунг: «Компания, полная идей». Возмущение владельцев этих авто было настолько мощным, что компания быстро вернулась к своей проверенной позиции. Важно понимать, что компании *BMW* было проще принять подобное стратегическое решение, поскольку это – частная компания. В случае акционерной корпорации принятие такого решения могло бы затянуться, так как для этого могло бы потребоваться внеочередное собрание акционеров. –
Примеч. науч. ред.

20

Репозиционирование

и маркетинга не содержит в себе столько противоречий, сколько вопрос расширения ассортимента.

Компании рассматривают свои бренды с экономической точки зрения. Ради экономической эффективности и торговой тратты (*trade acceptance*) они готовы превратить четко сфокусированный бренд, который ассоциируется с определенным продуктом или какой-то идеей, в нечто лишённое концентрации, представляющее два совсем разных продукта или две совсем разные идеи.

Но как воспринимает широкий ассортимент наш мозг? Чем больше вариаций у бренда, тем быстрее мозг теряет концентрацию. Постепенно прекрасно дифференцированный бренд, например «Chevrolet», превращается в пустой звук.

«Scott», ведущий бренд туалетной бумаги, вывел на рынок продукты под названиями «Scotties», «Scottkins» и «Scott Towels». Очень скоро слово «Scott» в списке покупок стало терять свой смысл и вперед вырвался бренд «Charmin». Расширение ассортимента — это не стратегия репозиционирования, и мы подробнее поговорим об этом в шестой главе. Некоторые эксперты скажут вам, что главное — создать основной бренд, а остальные могут стать его «дополнениями». Не слушайте их. Этим вы только приведете потребителя в замешательство.

20

ФУНДАМЕНТ

НЕОЖИДААННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЙ

Около 70 % новых продуктов выходят на рынок под уже известными брендами. Складывается впечатление, что при этом компании

полагаются на данные, подтверждающие пользу от расширения ассортимента. Но на самом деле все наоборот.

В «Journal of Consumer Marketing» опубликованы результаты обширного исследования 115 новых продуктов, вышедших на пять рынков США и Великобритании. В исследовании сравнивалась доля рынка, которую завоевали продукты, вышедшие на рынок под хорошо известными и под новыми брендами. Доля рынка оценивалась через два года после вывода продуктов на рынок. Результаты продуктов, вышедших на рынок под известными брендами, оказались гораздо хуже.

Журнал «Harvard Business Review»- опубликовал результаты исследования, посвященного расширению ассортимента. Среди всего прочего оказалось, что расширение ассортимента ослабляет имидж брендов и ухудшает торговые связи компании.

Несмотря на это, компании никак не могут устоять перед соблазном расширения ассортимента бренда. Результат: бренды становятся слабее. И в одну категорию за другой просачивается коммодитизация.*

*Коммодитизация (*commodity*) – термин, обозначающий обезличенную (недифференцированную) категорию товаров или услуг, например цемент, мука, сахар, уборка помещений и т. п. – *Примеч. науч. ред.*

ГЛАВА ВТОРАЯ

РОСТ КОНКУРЕНЦИИ



Любая программа репозиционирования должна начинаться с мысли о конкурентах. Вопрос не в том, что *вы хотите* сделать; вопрос в том, что *позволят вам* сделать конкуренты. И если у вас нет потрясающего революционного изобретения и вам не довелось оказаться монополистом, у вас, скорее всего, есть серьезные конкуренты, которые пытаются забрать ваш бизнес.

Если в последние годы вы несколько утратили связь с реальностью, просто взгляните на то, что происходит вокруг.

Взрыв конкуренции

В последние десятилетия в бизнесе произошли большие изменения: почти в каждой категории появилось невероятное богатство выбора. По некоторым оценкам, в США

22

РОСТ КОНКУРЕНЦИИ

сегодня около миллиона «стандартных складских единиц товара» (*standard stocking units (SKU)*). В обычном супермаркете — около 40 тыс. SKU. А теперь самое интересное: обычная семья удовлетворяет 80-85% своих потребностей, приобретая всего 150 SKU. Это значит, что остальные 39 850 товаров, которые есть в магазине, остаются без внимания.

Чтобы купить машину в 50-е годы XX века, нужно было выбирать между моделями компаний *GM, Ford, Chrysler* и *American Motors*. Сегодня *GM, Ford* и *Chrysler* тоже есть, но кроме них есть еще *Acura, Aston Martin, Audi, Bentley, BMW, Honda, Hyundai, Iryiniti, Isuzu, Jaguar, Jeep, Kia, Land Rover, Lexus, Maserati, Mazda, Mercedes, Mitsubishi, Nissan, Porsche, Rolls-Royce, Saab, Saturn, Subaru, Suzuki, Volkswagen* и *Volvo*. В начале 70-х годов в США было около 140 моделей автомобилей. Сегодня их больше 300.

А выбор шин для этих автомобилей еще шире. Раньше мы выбирали между брендами «Goodyea», «Firestone», «General Tire» и «Sears». Сегодня всего в одном розничном магазине под названием «The Tire Rack» можно найти резину компаний *Avon**, *B. F. Goodrich, Bridgestone*,

*Речь идет о британской компании *Avon Tyres*. Вообще, следует иметь в виду, что лишь некоторые из приведенных здесь наименований являются именами компаний-производителей,

как это было раньше. Так *B.F. Goodrich* принадлежит *Michelin*. *Dunlop* – некогда один из ведущих производителей резины для транспорта, вообще разбит на фрагменты: в Европе и США его продает *Goodyear*, в большинстве стран Азии и Африки – японская *Sumitomo*, в Южной Африке – индийская *Apollo Tyres*, а в самой Индии – другая индийская компания – *Pawan Ruia*
2*

35

РЕпозиционирование

Continental, Dick Cepek, Dunlop, Firestone, Fuzion, General Tire, Goodyear, Hankook, Hoosier, Kumho, Michelin, Pirelli, Sumitomo, Uniroyal и Yokohama.

Главное различие таково: раньше были отдельные национальные рынки, где конкурировали между собой местные компании. Теперь у нас есть единый международный рынок, где каждый конкурирует с каждым в любой точке планеты.

Конкуренция в сфере здравоохранения

Давайте рассмотрим такую базовую сферу, как здравоохранение. В прежние времена у нас были наш врач, наша больница, Блу кросс* и, может быть, Aetna/US Healthcare, Medicare или Medicaid.

Теперь нашей больнице приходится конкурировать с созданными врачами независимыми клиниками, не говоря уже о других больницах нашего города, а также о филиалах больниц в соседних странах или в соседних штатах.

Group. В итоге – более 75% мирового рынка автомобильных шин принадлежит всего четырем крупнейшим производителям – *Goodyear, Bridgestone, Michelin* и *Cooper*,
<http://www.allbusiness.com/company-activities-management/financial-performance/5388786-1.html>

*Блу кросс (Blue Cross, Голубой крест) – неприбыльный страховой полис, предлагаемый Ассоциацией Голубого креста и Голубого щита [*Blue Cross and Blue Shield Association*]. Покрывает часть расходов, связанных с пребыванием в больнице. В США организация страхования по «Голубому кресту» осуществляется на общенациональном уровне – *Примеч. перев.*

23

РОСТ КОНКУРЕНЦИИ

Даже такие национальные бренды, как «Mayo Clinic» и «Cleveland Clinic», создают местную конкуренцию. У клиники *Mayo Clinic*, расположенной в городах штата Миннесота, есть филиалы в Скоттсдейле, Аризона, и в Джексонвилле, Флорида. У менее известной, но не менее уважаемой клиники *Cleveland*

Clinic кроме родного штата Огайо сейчас есть филиалы во Флориде, в Торонто и даже в Абу-Даби (ОАЭ).

Вам нужна медицинская страховка? (А кому она не нужна?) Если вы живете в Нью-Джерси, вы можете выбрать одну из семи крупных страховых компаний: *Aetna, AmeriHealth, Cigna, HealthNet, Horizon, BlueCross BlueShield* и *Oxford*. Казалось бы, такой широкий выбор позволяет принять обоснованное решение. Вот только надо иметь в виду еще кое-что: эти шесть компаний предлагают не менее сотни разных планов страхования. (И к тому моменту, как вы изучите все эти предложения, у вас наверняка разболится голова!)

А теперь свежие новости из Вашингтона: администрация Обамы планирует создать собственный бренд медицинского страхования.

Все это становится настолько сложным, что журналы, например «US News & World Report», начали составлять рейтинги больниц и страховых компаний, чтобы помочь нам сделать выбор. Хотите узнать, какие предложения

24

РЕпозиционирование

в сфере медицинского страхования самые лучшие? Добро пожаловать на сайт: <http://www.usnews.com/listings/health-plans/commercial>.

Федеральное правительство и администрация почти каждого штата публикуют отчеты, посвященные учреждениям здравоохранения. В них можно найти имена врачей и названия больниц, а также клинические результаты их деятельности, информацию об удовлетворенности их клиентов, данные, касающиеся управленческих и профессиональных аспектов медицинских учреждений.

Возможно, вы предпочитаете независимые источники информации. В таком случае посетите сайт [HeaШтОгаеэ.com](http://www.hearst.com). Это ведущая независимая организация по оценке медицинских учреждений. Чтобы помочь вам сделать наилучший выбор, *HealthGrades* собрала данные о 750 тыс. врачей, 5 тыс. больниц и 16 тыс. частных клиник.

Все это так сложно, что мы уже боимся не заболеть, а неправильно выбрать место лечения.

Конкуренция в сфере потребительской электроники

Предположим, вы хотите купить новый CD-плеер с функцией записи, колонками и наушниками. Вы отправляетесь в местный магазин «Best Buy» и заходите в отдел ау-

25

РОСТ КОНКУРЕНЦИИ

диотехники. Здесь продаются плееры 21 бренда: «Bose», «Chestnut Hill Sound», «Coby», «Crosley», «Denon», «Harman Kardon», «Insignia», «ION Audio», «Klipsch», «Logitech», «Numark», «Panasonic», «Philips», «Pioneer», «Polk Audio», «Sharp»; «Sonos», «Sony», «Stanton», «Technics» и «Yamaha». (Вы еще не оглохли?)

У большинства этих плееров — одинаковые функции и возможности. Это значит, что в общей сложности вам доступно более 100 тыс. аудионастроек. (В результате вы точно оглохнете.)

Конкуренция становится больше

Мы описали ситуацию на рынках США. Здесь самый богатый выбор в мире (потому что у американцев больше всего денег и за этими деньгами охотятся многие компании всего мира).

А что происходит в развивающихся странах, например в Китае? Китайские потребители много лет покупали одни и те же продукты производства государственных предприятий. Теперь они могут выбирать среди постоянно растущего ассортимента продуктов местных и иностранных брендов. По данным недавнего исследования, в последнее время в Китае активно развивается на-

25

Репозиционирование

циональный рынок брендов продуктов питания. Сейчас здесь 135 таких «национальных» брендов.

Некоторые рынки совершенно не развиваются. В таких странах, как Либерия, Сомали, Северная Корея и Танзания, царят нищета и хаос и у людей практически нет выбора.

Закон деления

Решения о покупке принимаются в соответствии с законом деления, описанным в нашей книге «22 непреложных закона маркетинга».

Подобно амебам, которые делятся в чашке Петри, рынки — это постоянно растущее число категорий. Категория начинается с единственного продукта — например, с компьютеров. Со временем категория разбивается на несколько сегментов: мейнфреймы, мини-компьютеры, рабочие станции, персональные компьютеры, ноутбуки и компьютеры с перьевым вводом.

Как и компьютеры, автомобили когда-то тоже были единственной категорией. Сначала на этом рынке доминировали три бренда («Chevrolet», «Ford» и «Plymouth»). Затем категория начала делиться. Сегодня у нас есть автомобили премиум-класса, средней ценовой категории,

26

РОСТ КОНКУРЕНЦИИ

бюджетные автомобили; большие, средние и маленькие; спортивные, хэтчбеки, купе, гибриды, дизельные, полноприводные, внедорожники, фургоны, кроссоверы и «универсалы».

В сфере телевидения 90% аудитории когда-то покрывали телеканалы ABC, CBS и NBC*

Сейчас у нас есть сетевое, независимое, кабельное, спутниковое и общественное телевидение. Сегодня в обычном доме может быть около 900 каналов. Если среди всего этого многообразия вы попытаетесь найти что-то стоящее, то когда наконец найдете, передача уже закончится.

Процесс «деления» остановить невозможно. Если у вас есть сомнения, взгляните на табл. 2.1, где приведена информация о возможности выбора на современных рынках.

«Индустрия выбора»

В результате появляется целая отрасль, задача которой — помочь людям сделать выбор. Мы уже говорили об отчетах в сфере здравоохранения.

*Как уже говорилось выше, в СССР на протяжении многих лет было всего два телеканала (в Москве – три, затем четыре), которые, однако, покрывали, по разным данным и в разные периоды времени, от 60 до 80% населения страны. – *Примеч. науч. ред.*

Таблица 2.1. Рост конкуренции*

Продукт	Начало 70-х годов	Конец 90-х годов
Модели автомобилей	140	260
Меню ресторана быстрого питания <i>KFC</i>	7	14
Стили автомобилей	654	1212
Ассортимент чипсов «Frito-Lay»	10	78
Модели внедорожников	8	38
Сухие завтраки	160	340
Модели ПК	0	400
Компьютерные программы	0	250 000
Бренды безалкогольных напитков	20	87
Бренды бутилированной воды	16	50
Типы молока	4	19
Ассортимент зубной пасты «Colgate»	2	17
Журналы	339	790
Жидкость для полоскания полости рта	15	66
Новые книги	40 530	77446
Зубная нить	12	64
Колледжи	886	1742
Рецептурные медицинские препараты	6131	7563
Парки развлечений	362	1174
Обезболивающие препараты	17	141
Размеры телеэкрана	5	15
Модели джинсов «Levi's»	41	70
Количество телеканалов в Хьюстоне	5	185
Модели кроссовок	5	285
Радиостанции	7038	12 458
Меню <i>McDonald's</i>	13	43

Типы контакт-линз	1	36
-------------------	---	----

*В России во многих категориях товаров и услуг выбор на порядок больше – например, 500 марок воды, 5 тыс. марок водки – количество, приводящее в замешательство зарубежных экспертов. Хотя в целом ряде категорий, таких как количество радиостанций и телеканалов, предложений много меньше, чем за рубежом. – *Примеч. науч. ред.*

РОСТ КОНКУРЕНЦИИ

Куда ни глянь, кто-то обязательно посоветует вам, в какой из 8 тыс. взаимных фондов вступить. Или как найти хорошего стоматолога в Сент-Луисе. Или как выбрать лучшую программу MBA из сотен предложений бизнес-школ. (Какая из них поможет мне найти работу на Уолл-стрит?)

Интернет полон сайтов, помогающих найти и выбрать все, что только можно себе представить, — и по супернизким ценам.

Журналы вроде «Consumer Reports» и «Consumers Digest» «переваривают» огромное количество продуктов и услуг, по очереди описывая различные категории. Единственная проблема в том, что они делают это так подробно, что, прочитав их отчеты, вы будете понимать еще меньше, чем раньше.

Психологи, изучающие поведение потребителей, говорят, что такое богатство выбора сводит нас с ума. Например, доктор психологии Кэрол Моуг пишет: «Слишком большое количество возможностей, когда получить желаемое можно практически мгновенно, делает детей инфантильными — и взрослых тоже. С точки зрения маркетинга люди теряют интерес, становятся толстыми и сонными, как гуси, которых откармливают ради фуа-гра. Они теряют способность принимать решения. Они становятся отчужденными и начинают защищаться от избыточной стимуляции; им становится "скучно"».

28

РЕпозиционирование

Слишком большой выбор может быть вреден

Обычно считается, что большой выбор — это хорошо. Но, как пишет доктор Моуг, он не идет нам на пользу. Слишком большой выбор снижает мотивацию к покупке.

Недавно было проведено исследование опций пенсионных планов и мотивации участвующих в них сотрудников

компаний. Исследователи изучили данные 800 тыс. сотрудников и 647 планов в 69 отраслях.

Что они выяснили? Чем больше опций предлагает план, тем меньше сотрудников в них участвуют. Слишком широкий выбор вызывает замешательство. А замешательство ведет к одному ответу: «Спасибо, нет».

Профессор социологии колледжа Свартмор Барри Шварц написал об этом феномене целую книгу. Она называется «Парадокс выбора» («The Paradox of Choice»). Выступая на бизнес-форуме в 2006 году, он сказал:

Нам доступен настолько широкий выбор, что это нас парализует. Слишком широкий выбор побуждает нас откладывать решения. Он увеличивает ожидания и заставляет нас обвинять себя в том, что мы сделали неверный выбор. Ведь вряд ли можно ожидать многого, если вам нужно выбрать одну из двух пар джинсов. А если их сотни, то мы надеемся найти идеальную.*

*Эта тема подробнее разбирается в книге Джека Траута, написанной им в соавторстве со Стивом Ривкиным, «Дифференцируйся или умирай! Выживание в эпоху убийственной конкуренции». – СПб.: Питер, 2010. – *Примеч. науч. ред.*

РОСТ КОНКУРЕНЦИИ

Будьте осторожны

Если мы игнорируем свою уникальность и пытаемся делать все для всех, мы уничтожаем то, что отличает нас от других. Вспомните «Chevrolet». Когда-то это был самый популярный и действительно хороший семейный автомобиль. Но потом под брендом «Chevrolet» начали выходить «дорогие», «спортивные», «маленькие» и «грузовые» машины. В итоге уникальность бренда исчезла, пошел вниз и его бизнес.

Если вы игнорируете изменения, происходящие на рынке, ваша уникальность тоже может исчезнуть. Возьмем компанию *Digital Equipment Corporation (DEC)*. Когда-то она была первым производителем настольных компьютеров в США. Но она проигнорировала новую технологию, сделавшую настольные компьютеры движущей силой любого офиса. Ее уникальность начала исчезать. Скоро *DEC* купила компания *Compaq*, а ее, в свою очередь, поглотила *Hewlett-Packard*.

Если вы остаетесь в тени более крупных конкурентов и не пытаетесь заявить о собственной уникальности, вы всегда будете слабым. Так компании *Westinghouse* не удалось выйти из тени *General Electric*. Сегодня *Westinghouse* уже нет с нами.

Компания *Goodrich* могла изобрести все на свете, но все заслуги при этом получила бы компания

30

РЕпозиционирование

Goodyear. Из-за созвучия в названиях с более крупным конкурентом *Goodrich* так и не сумела занять отдельного места в восприятии потребителей. И сегодня никто не говорит: «Куплю-ка я шины *Goodrich*.»*

Этот мир суров и беспощаден. Вот почему нужно учиться искусству репозиционирования: оно помогает справляться с конкурентами.

*Мотивация компании *Michelin*, которая приобрела умирающую марку «BF Goodrich» и продолжает ее продавать, вероятнее всего, состоит в том, чтобы участвовать со своей продукцией в ассортименте магазинов, продающих авторезину. – *Примеч. науч. ред.*

30

ГЛАВА ТРЕТЬЯ

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТОВ

30



Как я уже писал в прологе, концепция репозиционирования изначально состоит в том, чтобы представить конкурентов в негативном свете и благодаря этому выглядеть более позитивно.

В последнее время такую стратегию используют все чаще и чаще, ведь в период кризиса компании сражаются за каждый доллар. Компания *Kodak*, выпускающая фотоаппараты и фотопленку, сравнивает свои струйные принтеры с очень дорогими принтерами неких «крупных производителей принтеров». Она утверждает, что выгодное отличие принтеров «Kodak» — их доступность. Компания даже предлагает потребителям подсчитать на специальном сайте, сколько

денег они потеряют, если купят принтер другого бренда. Компания *Apple* обозвала ПК других производителей «скучными». В противовес ее

31

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТОВ

собственные компьютеры — «крутые» и модные. (Мы еще поговорим об этом в восьмой главе.)

Точно так же, продвигая свои латте и капуччино, *McDonald's* пытается повесить на компанию *Starbucks* ярлык «кофе для снобов». Она даже создала сайт, Unsnobbycoffee.com, где потребителей уверяют: чтобы заказать кофе, им не придется учить «иностранный язык».

Атакуя, будьте осторожны

Иногда в категории победить не может никто.

Джон Занг, профессор маркетинга Уортона, обнаружил, что «сравнительные» рекламные ролики, которыми славятся производители пива, особенно «Anheuser-Busch» и «МШег», могут дать обратный эффект. Вместо того чтобы побуждать потребителей покупать их пиво, они снижают интерес ко всем продуктам категории. А это, в свою очередь, снижает прибыль всех игроков отрасли, поскольку они начинают снижать цены, чтобы привлечь потребителей.*

Если вы готовитесь к атаке на конкурентов, остерегайтесь контратаки. Например, в прошлом году компания *Campbell's* запустила рекламную кампанию новой

*Knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=1496; данные на 14 июня 2006 года.

31

РЕпозиционирование

линии консервированных супов. В рекламе говорилось, что конкурент, *Progresso*, использует в качестве консерванта глютамат натрия. В итоге пострадали оба бренда. *Progresso* тут же создала ролик, где было сказано, что *Campbell's* тоже использует глютамат натрия.

Много лет назад компания *Scope*, выпускающая ополаскиватель для полости рта, попыталась испортить репутацию конкуренту, компании *Listerine*. Она заявила, что из-за ополаскивателя *Listerine* от потребителя будет пахнуть

«больницей». Это должно было привлечь людей к «хорошему вкусу» *Scope*, но план не сработал. В ответ *Listerine* выдвинула идею «честности» и придумала слоган: «Вкус, который вы ненавидите дважды в день». Все очень просто: благодаря такому ужасному вкусу умирает масса микробов. Аргумент и контраргумент.

Найти слабое место

Чтобы репозиционировать конкурента, часто достаточно найти слабое место в его достоинствах и атаковать именно в этой точке.

Это не опечатка. Именно «найти слабое место в его достоинствах», а не «найти слабое место». Иногда у лидеров есть слабости. Это просто отдельные слабости, но

32

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТОВ

не неотъемлемая часть их достоинств. Может быть, лидер просто не обращает на них внимания, не хочет ими заниматься или просто забыл о них. Но есть и слабости другого типа, проистекающие из достоинств лидера. Как говорится в рекламе компании *Avis*: «Арендуйте машину у нас. У нас не такие длинные очереди». Конкуренту, компании *Hertz*, нечего было противопоставить этой стратегии репозиционирования. Длинные очереди — следствие лидирующего положения *Hertz* на рынке. Это можно сказать и о других лидерах.

Подобную стратегию можно использовать против любого большого бренда в любой категории. Например, как можно атаковать супы компании *Campbell's*? Забудьте о вкусе, забудьте о цене. Забудьте обо всем, что находится в банке с супом, и подумайте о самой банке. Банка — вот самое уязвимое место *Campbell's*.

Консервные банки ржавеют, а *Campbell's* вложила сотни миллионов долларов в оборудование по производству консервных банок, и ей не просто от них отказаться. Однако у новых конкурентов нет подобных ограничений, и они могут предложить пластиковую, стеклянную или асептическую упаковку — а потом разыграть карту «выброси банку *Campbell's*».

Но не стоит ожидать, что компании скоро начнут использовать эту концепцию. Хорошие идеи репозициони-

32

РЕпозиционирование

рования чрезвычайно сложно продать, потому что они негативны по своей природе. Они идут вразрез с «позитивным мышлением», свойственным многим менеджерам.

Война минеральных вод в России

Иногда самое слабое место компании — это ее маркетинговая стратегия. Ведущий бренд минеральной воды в России называется «Aqua Minerale». Этот бренд принадлежит компании *PepsiCo*, так что неудивительно, что у него превосходная стратегия маркетинга. Компания эффективно позиционирует бренд, указывая на происхождение воды. В ее названии есть слово «минеральная», а на этикетке изображены горы. Поэтому потребители считают, что эта вода взята из источника в горной местности. Умно.

Но первым брендом бутилированной минеральной воды в России был бренд «Боржоми». Конечно же, его маркетинговая стратегия никуда не годилась. Этот бренд был первым, и потребители старшего возраста считают его лидером на рынке. Но бренд не сумел использовать свои преимущества и стал выводить на рынок другие продукты, размывающие бренд, например «Боржоми Light» и «Боржоми Springs». Этим компания добилась только одного — ослабила бренд.

33

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТОВ

Очевидная стратегия для «Боржоми» — использовать рекламу, чтобы репозиционировать «Aqua Minerale». Объяснить потребителям, что эта вода не имеет никакого отношения к горным источникам, их просто хотят заставить в это верить. А лучше всего — это настоящая горная вода. Достаточно изобразить рядом две этикетки и написать:

**Вы не сможете определить
настоящую минеральную горную воду
по этикетке.**

Под этикеткой «Aqua Minerale» можно написать: «Эта вода не имеет никакого отношения ни к горным источникам, ни к минеральным водам». А под этикеткой «Боржоми»: «Эта

минеральная вода взята из горного источника, где природа дарит нам самую лучшую воду».

В дзюдо учат использовать силу противника против него. Это классический пример использования маркетинговой стратегии конкурента против него.*

*Этот пример актуален сегодня не столько для грузинской «Боржоми», сколько для российских кавказских минеральных вод. Здесь – та ситуация, когда злейшим конкурентам следовало бы объединиться в борьбе с «Aqua Minerale» – и репозиционировать заодно и «Вонаква» – второй в России бренд воды, принадлежащий компании *Coca-Cola*. – *Примеч. науч. ред.*

34

РЕпозиционирование

Атака должна иметь смысл для потребителей

Если вы представляете конкурента в негативном свете, это должно иметь смысл для потребителей. В США каждый знает, что у продукта «Listerine» ужасный вкус, но не каждый знает, что *Starbucks* — «для снобов». Эта идея не получила резонанса. И «глутамат натрия в супе» — идея слишком сложная для того, чтобы вызвать резонанс.*

Когда компания *Boar's Head* заявляет, что в ее мясных продуктах и сырах нет искусственных красителей, ароматизаторов, трансгенных жиров, это значит, что продукты ее конкурентов не так хороши. Эта идея резонирует. Почему? Потому что продукты «Boar's Head» стоят дороже и продаются в престижных магазинах для гурманов, очень тщательно отбирающих ассортимент, т. е. в местах, имеющих хорошую репутацию.**

Еще один способ найти хорошую идею—задать вопрос, приводит ли она к «взрыву» в восприятии. Это значит, что потребитель должен мгновенно согласиться с идеей, без дальнейших споров и сомнений. Идея должна быть совершенно очевидной и не требующей дальнейших размышлений. Если же идея не «взрывается» или требует

*Эта идея еще и опасна: как ранее показал автор, объемы продаж в результате такой «пикировки» конкурентов снизились у всех. – *Примеч. науч. ред.*

** На самом деле конкуренты едят то же самое, а компании *Boar's Head* не хватает коммуникаций для того, чтобы «застолбить» отсутствие всяких вредных и нездоровых ингредиентов исключительно за собой. – *Примеч. науч. ред.*

54

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТОВ

объяснений, ее нельзя назвать удачной стратегией репозиционирования конкурентов. «Взрыв» в восприятии заставляет нас мгновенно соглашаться, не задавая вопросов.

Дело не в цене

Попытка играть на том, что продукты конкурентов дороже, — не слишком хорошая стратегия.

Часто цена становится врагом дифференциации. По определению если мы не похожи на других, это чего-то стоит. Это веская причина для того, чтобы заплатить за продукт или услугу немного больше или по крайней мере не меньше.

Но когда цена становится основным аспектом сообщения или маркетинга компании, ее вряд ли будут считать уникальной. Ведь компания сама считает, что низкие цены — основная причина для того, чтобы выбрать ее продукт, а не продукт конкурентов. Это не слишком хороший путь.

Такой подход редко приносит компаниям счастье по той простой причине, что у всех конкурентов тоже есть карандаши. И они тоже могут в любой момент зачеркнуть старые цены. А это тут же лишит компанию преимуществ.

35

РЕпозиционирование

Как говорит Майкл Портер из Гарварда, снижать цены — это безумие, если конкуренты тоже могут это сделать.

КЕЙС О ДЕШЕВОЙ МОРКОВИ

В поддержку предположения Портера приведем пример компании, которая изобрела уникальную технологию упаковки очищенной моркови. Она позволила компании предложить более низкую цену по сравнению с двумя основными конкурентами, давно работающими на рынке.

Чтобы попасть на полки супермаркетов, компания вывела на рынок не более качественную, а более дешевую морковь, репозиционировав двух основных конкурентов: их морковь слишком дорогая! Конкуренты тут же снизили цены. Это заставило новичка тоже снизить цены, и конкуренты снова за ним последовали.

Однажды член совета директоров попросил руководителей компании-новичка предсказать, что случится дальше. Они отве-

тили, что оба крупных конкурента не станут снижать цены дальше, потому что это «иррационально». Из-за старой технологии
Затем этот член совета директоров позвонил нам.

Мы сказали ему, что действия конкурентов совершенно рациональны. Почему две компании, давно доминирующие на

36

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТОВ

рынке, должны облегчать жизнь новичку, у которого к тому же есть новая технология и ценовое преимущество? Сложившаяся ситуация их вполне устраивала.

На следующей встрече совета директоров руководителям компании предложили продать свою новую технологию производства одному из крупных конкурентов.

Что она и сделала, получив отличную прибыль.

Все были счастливы, но еще одна стратегия снижения цен рассыпалась в пыль.

Дэвид Огилви о ценах

Дэвид Огилви, легендарный рекламист, стоящий в одном ряду с Россером Ривзом и Биллом Бернбахом*, очень крепко выразился по поводу манипуляций с ценами. Вот что он сказал: «Снижать цены может любой дурак, но, чтобы создать бренд, нужны гений, вера и настойчивость».

Финансовые результаты не всегда отразятся на стоимости акций в следующем квартале, но они обязательно

*Знаменитые американские рекламисты Дэвид Огилви, Россер Ривз и Билл Бернбах в разные годы руководили крупнейшими мировыми рекламными группами – соответственно *Ogilvy&Mather*, *Bates* и *DDB*. Каждый из них прославился своими блестящими работами в рекламе. Россер Ривз, кроме того, является автором концепции УТП – «уникального торгового предложения», а Билл Бернбах знаменит в числе прочего фразой: «Никто не считает количество ваших объявлений. Люди помнят только впечатление, которое они оставляют». – *Примеч. науч. ред.*

36

РЕпозиционирование

придут. Когда компания *Philip Morris* за \$5 млн купила компанию *General Foods*, она покупала бренды.

Когда-то у *General Foods* был процветающий бренд кофе, «Chase & Sanborn». Потом она начала снижать цены. Компания буквально попала в зависимость от снижения цен. И где бренд «Chase & Sanborn» сегодня? Его больше нет.

Самую большую долю рынка и самую большую прибыль получают те производители, которые, для того чтобы создать привлекательный имидж, ясную уникальность бренда, используют рекламу.

Пришло время объявить тревогу! Пришло время предупредить о том, что происходит с брендами, если компания настолько снижает цены, что у нее не остается денег на рекламу.

Снижение цен никогда не создаст бренду прочный имидж, а ведь только он может сделать бренд полноправным участником жизни.*

Главный элемент – найти позитивную дифференциацию

Дэвид Огилви говорил о том, что при создании бренда необходимо найти позитивную идею. Мы создаем нега-

* *Ogilvy D.* «Fiftieth Anniversary Luncheon Speech», Advertising Research Foundation, New York City, March 18, 1986.

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТОВ

тивный имидж конкуренту, чтобы выразить позитивную идею собственного бренда. Несколько лет назад бренд водки «Столичная» приклеил ярлык «сделано в Америке» на своих конкурентов, которые «только притворяются русскими». Это была установка позитивной идеи «настоящей русской водки».

Много лет назад компания *BMW* вывела свои автомобили на американский рынок, репозиционировав «Mercedes» как «идеальную машину для удобного сидения». Это стало отличной платформой для долгосрочной позиции «BMW» как «идеальной машины для вождения».*

Репозиционирование «Mercedes» как «комнаты на колесах» оказалось удачным, ведь в то время *Mercedes* действительно предлагала автомобили типа «лимузин». Первой моделью *BMW* была серия три, совершенно не похожая на современную седьмую серию, также представляющую собой, по сути дела, «машину для сидения». Именно поэтому я и сам не поклонник этих больших «BMW», напичканных электроникой. Это уже не машины для вождения; это высокотехнологичные «машины для сидения». Поэтому сегодня их так редко можно увидеть на улицах.

*BMW продолжает поддерживать эту позицию и в 2010 году, не меняя слогана «С удовольствием за рулем». – Примеч. науч. ред.

38

РЕпозиционирование

Упущенный позитив

Несколько лет назад я был в Венесуэле и работал там с крупным брендом кетчупов под названием «Rampero». Владельцы бренда обратились к нам, когда *Del Monte* и *Heinz* вытеснили «Rampero» с места лидера. Дела у бренда шли неважно. Нужна была идея дифференциации, выходящая за рамки привычных уверений в том, что кетчупы «Rampero» «краснее» или «лучше».

Но чем «Rampero» лучше? Что компания делает с помидорами? После некоторых исследований оказалось, что «Rampero» снимает с помидоров кожицу и поэтому вкус и цвет кетчупа становятся богаче. Это было то, чего основные конкуренты делать не могли по своему технологическому процессу.

Это интересная идея. Ведь многим известно, что большинство рецептов, предусматривающих использование помидоров, требуют снять с них кожицу. Компания *Rampero* могла использовать идею «без кожицы», чтобы подчеркнуть качество и вкус своих кетчупов.

Когда мы сказали руководителям компании, что это лучший и единственный способ восстановить популярность бренда, они очень расстроились. Оказалось, что компания как раз внедряла экономичный автоматизированный процесс производства (такой же, как у *Del Monte*

38

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТОВ

и *Heinz*), при котором кожицу с помидоров не снимали. *Rampero* и слышать не хотела о том, чтобы продолжать производство старым способом.

Мы порекомендовали приостановить планы модернизации, поскольку «без кожицы» — прекрасная идея дифференциации. Делать то же самое и тем же способом, как это делают более крупные конкуренты, — самый прямой путь к гибели в конкурентной войне. Бренду требовалась мощная стратегия репозиционирования, которая позволила бы оставить

конкурентов «с кожей». Идея «помидоров без кожицы» была очень позитивна — но эта стратегия репозиционирования так и не была реализована.

Репозиционировать конкурента, оставляя его на его месте

Иногда, хотя и очень редко, стратегия репозиционирования конкурента состоит не в том, чтобы создать ему негативный имидж, а в том, чтобы просто указать ему его место — можно сказать, его второе место. Именно на этой концепции был основан проект, который мы создали для испанской ассоциации производителей оливкового масла.

Немногие знают, что Испания — ведущий производитель оливкового масла. В целом в этой стране произво-

39

РЕпозиционирование

дится больше половины всего оливкового масла в мире. Италия, занимающая на этом рынке второе место, производит масла в два раза меньше, чем Испания. Испания делает больше масла, чем все остальные производители, вместе взятые.

Однако есть одна серьезная проблема: лидером на рынке оливкового масла является Испания, но люди считают лидером Италию. Таким образом, большую часть масла делает Испания, а больше всего денег зарабатывают итальянские бренды. Как им это удастся? Они покупают масло в Испании, расфасовывают его в собственную упаковку и продают как итальянское. Что же делать Испании? Этот вопрос и задали нам испанские производители. В ответ мы предложили стратегию, состоящую из трех шагов.

Первый шаг состоял в том, чтобы четко репозиционировать Испанию как «производителя оливкового масла № 1 в мире». Этот малоизвестный факт нужно было внедрить в мозг потребителей. Важным аспектом сообщения была надежность испанских производителей. Добавьте к этому объемы производства, превышающие объемы производства всех остальных конкурентов, — и получится прекрасная история. Но Италия уже укрепила в сознании людей, поэтому нужно было репозиционировать ее и рассказать о том факте, что на самом деле под итальянскими брендами продают испанское масло.

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТОВ

На втором шаге эта идея «драматизируется» с помощью ссылки на исторический факт. Мы предложили следующий рекламный ход:

**Две тысячи лет назад римляне были
нашими крупнейшими покупателями.
Они и сегодня наши крупнейшие
покупатели.**

В этом сообщении говорится о том, что итальянцы всегда умели ценить хорошее оливковое масло. Италия славится своей кухней, и поэтому эта идея очень хороша. Но остается еще одна проблема.

Третий шаг касается идентификации. Если человек хочет купить испанское масло, как его искать? И мы предложили создать знак, который бы позволял потребителям идентифицировать испанское масло. Это был значок с простой надписью: «100% испанское оливковое масло». Он наносился на каждую бутылку и банку с чистым испанским маслом.

Все это напоминало маркетинговую программу компании *Avis* под девизом «номер два», только наоборот. Ведь мы репозиционировали Италию, указывая ей ее настоящее место: а именно второе место.

РЕпозиционирование

Репозиционирование потребительских товаров

Раз уж мы говорим об оливковом масле, давайте рассмотрим и другие потребительские товары. Даже производители мясопродуктов и овощей-фруктов находят способы репозиционировать себя и тем самым создать уникальное торговое предложение. Их успешные стратегии можно разделить на пять категорий.

1. *Идентифицирование.* Обычные бананы становятся гораздо «лучше» с маленькой наклейкой «Chiquita». То же самое делает с ананасами «Dole». А производители салата-латука помещают каждый кочан в прозрачную упаковку с

логотипом «Foxu». Конечно, потом людям нужно рассказать, почему нужно доверять этим наклейкам.

2. *Персонафикация.* Персонаж компании *Green Giant* дифференцирует ее овощи. Фрэнк Пердью — суровый мужчина, который стал ассоциироваться с нежной курятиной.

3. *Создание нового дженерика.* Производители дынь хотели дифференцировать особые, большие дыни. Но не стали называть их просто «большими», а создали целую новую категорию — дыни «Cren-shaw». Компания *Tyson* хотела продавать небольших цыплят, но это звучало не очень аппетит-

41

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТОВ

но. Поэтому она представила «игрушечных» «кур-корнишонов».

4. *Смена названия.* Иногда в вашем распоряжении — название, звучащее не слишком аппетитно. Например, китайский крыжовник. Когда этот продукт стали называть киви, у всего мира внезапно появился новый любимый фрукт.

5. *Репозиционирование категории.* Много лет свинина оставалась просто свининой. Она вызывала в воображении образы жирных животных, валяющихся в грязи. Затем отрасль последовала примеру производителей курятины и придумала «другое белое мясо». Это был очень хороший ход, особенно когда «красное мясо» стало терять популярность. (К сожалению, сейчас ситуация изменилась. Сегодня отрасли портит жизнь «свиной грипп». Это непредвиденная маркетинговая проблема.)

Китай учится

Мы с удивлением наблюдаем, как быстро Китай учится использовать стратегию репозиционирования. Вот, например, история о сливовом соке, который на самом деле — не сок, а сорт травяного чая. У него нет англий-

3-1386

41

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

ского названия, но в Пекине этот напиток пьют уже 300 лет.

Есть крупный бренд «Канг Ши Фу» и его менее крупный конкурент «Джиу Лонг Зхай». Крупный бренд занимает две трети рынка, и его продукт стоит дешевле. «Сливовый сок» бренда «Джиу Лонг Зхай» стоит на 40% дороже. Кажется, это неплохая ситуация для репозиционирования.

Продукт крупного бренда стоит дешевле, потому что он упростил традиционный рецепт и использует много искусственных добавок. (Вам это ничего не напоминает?) Чай второго бренда стоит дороже, но это совершенно натуральный продукт. Следовательно, очевидная стратегия репозиционирования — рассказать, что конкурент предлагает «искусственный» продукт, а «Джиу Лонг Зхай» — натуральный. Это и есть позитивная идея. Вот как была рассказана эта история: она начинается с признания негатива — высокой цены, для того чтобы перейти к позитиву — только натуральным ингредиентам.

Из-за того, чего мы не делаем,
«Джиу Лонг Зхай» стоит дороже.

Например, мы не используем яблочную кислоту, карамель
и искусственные ароматизаторы. Мы сохраняем все
в натуральном виде.

42

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТОВ

«Джиу Лонг Зхай».

Потому что делать все естественно –
это правильно.

Неплохо. Китай прекрасно умеет производить дешевые
товары. И когда научится маркетингу, он станет непобе-
димым. А Китай учится быстро.

3*

42

ЧАСТЬ 2

ИЗМЕНЕНИЯ

Нет ничего более постоянного, чем перемены.

–Гераклит, древнегреческий философ,
457 г. до н. э.

Если вы потеряете бдительность, ничто не убьет компанию быстрее, чем изменения. Как и конкуренция, они становятся все серьезнее, все быстрее. Во многом это происходит «благодаря» подрывным технологиям.

Даже самые крупные компании не защищены от опасностей перемен; фактически чем больше компания, тем труднее ей выжить. Загляните как-нибудь на кладбище корпораций. Вы обнаружите там множество некогда очень крупных, а ныне покойных компаний.

ГЛАВА ЧЕТВЕРТАЯ

**ПОСТОЯННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ:
ЭВОЛЮЦИЯ - ЭТО
РЕАЛЬНОСТЬ**



После ужесточения конкуренции, которое мы наблюдаем в последние десятилетия, ускорение изменений — следующая серьезная проблема бизнеса. А движут изменениями технологии.

Лучше всего сказал об этом Клейтон Кристенсен в своей книге «Дилемма инноватора». Я рекомендую вам прочесть ее, если вы еще этого не сделали. Одно предисловие стоит того, чтобы потратить деньги на эту книгу.

Кристенсен предложил концепцию подрывных технологий. Эти технологии бросают вызов признанным технологиям и использующим их компаниям.

Чтобы наглядно продемонстрировать, что движет изменениями, в табл. 4.1 приведены некоторые примеры из книги Кристенсена. Картина довольно пугающая.

45

ПОСТОЯННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ: ЭВОЛЮЦИЯ - ЭТО РЕАЛЬНОСТЬ

Таблица 4.1

Существующая технология	Подрывная технология
Фотопленка	Цифровая фотография
Стационарный телефон	Мобильный телефон
Телекоммуникационная сеть с коммутацией каналов	Телекоммуникационная сеть на основе коммутации пакетов
Компьютеры-ноутбуки	КПК
Настольные персональные компьютеры	Sony Playstation II, устройства для работы в Интернете
Обычные брокерские фирмы	Онлайн-брокеры
Фондовые биржи Нью-Йорка и Nasdaq	Сети электронных коммуникаций (ECN)
Полностью оплачиваемое гарантированное размещение новых выпусков акций и долговых обязательств	Голландские аукционы по продаже акций и долговых обязательств новых выпусков, проводимые в Интернете Аукцион, на котором самая низкая цена, по которой можно продать весь выпуск, становится ценой, по которой продаются все предлагаемые ценные бумаги. Эта практика используется на казначейских аукционах
Кредитные решения, основанные на личной оценке сотрудников банка	Автоматизация кредитных решений на основе оценки кредитной истории
Магазины розничных продаж	Розничные продажи через

	онлайн-магазины
Поставщики материалов для специализированных отраслей	Специализированные сайты, например Chemdex и E-Steel
Обычные поздравительные открытки	Электронные поздравительные открытки
Коммунальные предприятия	Независимые источники электроэнергии (газовые турбины, микро-турбины)
Школы менеджмента	Корпоративные университеты и корпоративные программы по обучению менеджеров

46

Репозиционирование

Окончание табл. 4.1

Существующая технология	Подрывная технология
Кампусы и аудитории учебных заведений	Удаленное обучение по Интернету
Стандартные учебники	Модульные цифровые учебники, ориентированные на решение конкретных задач
Офсетная печать	Цифровая печать
Военные самолеты, управляемые пилотами	Беспилотные военные самолеты
Операционные системы Microsoft Windows и программное обеспечение на языке C++	Internet Protocol (IP) и протоколы Java
Врачи	Медицинские сестры высшей квалификации
Клиники общего профиля	Амбулаторные клиники и лечение на дому
Открытая хирургия	Артроскопическая и эндоскопическая хирургия
Операции шунтирования сосудов сердца	Сосудистая пластика
Магнитно-резонансная томография (МРТ) и компьютерная томография	Ультразвук – изначально большие аппараты, сейчас – портативные устройства

Источник: Clayton M. Christensen, The Innovator's Dilemma (Boston, Harvard Business School Press, 1997-2000).

Эволюция жизненно важна

В компьютерной отрасли происходит настоящее побоище. На рынке мейнфреймов доминировала *IBM*, но потом

47

ПОСТОЯННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ: ЭВОЛЮЦИЯ - ЭТО РЕАЛЬНОСТЬ

она не смогла угнаться за микрокомпьютерами, которые технологически были гораздо проще мейнфреймов. Корпорация *Digital Equipment Corporation* создала рынок мини-компьютеров, и к ней присоединились другие компании: *Data General, Prime, Wang, Hewlett-Packard* и *Nixdorf*. Но все они проиграли в битве с настольными персональными компьютерами. Этот рынок достался компаниям *Apple, Commodore, Tandy* и отдельному подразделению ПК компании *IBM*. Но сейчас с нами остались всего три из этих больших и успешных компаний: *IBM, Hewlett-Packard* и *Apple*. Потому что эти компании эволюционировали: *IBM* — в сфере интегрированных решений, *Hewlett-Packard* — в области лазерных принтеров и ПК, а *Apple* создала Mac, iPod и iPhone.

Обычная почта против электронной

Ничто так наглядно не демонстрирует проблему технологических изменений, как дилемма, стоящая сейчас перед компанией *Pitney Bowes*, лидером на рынке почтовой доставки. В 1901 году Артур Питни запатентовал первое устройство для почтовых штампов. Тогда эта машина была серьезным изобретением, но, когда мир начал переходить к электронной почте, стала терять популярность.

47

Репозиционирование

Зачем нужна почта, если есть BlackBerry? Никакой возни с бумагами. Никаких марок. Мгновенная доставка. Это — подрывная технология. И прекрасная возможность для репозиционирования. Стратегия вполне очевидна.

Прежде всего компании нужно признать, что бренд «*Pitney Bowes*» клонится к закату. Сколько еще он проживет, никому неизвестно. Но деньги, которые все еще приносят компании ее устройства для почтовых штампов, нужно поставить на новую «лошадь», т. е. вложить в создание нового бренда. Перестать «кормить» бренд, существующий больше 100 лет, — непростое решение. Но славная история тут не поможет. Когда-то с похожей проблемой столкнулась компания *Western*

Union. На смену телеграфу пришел телефон. Он был дешевле, позволял мгновенно связаться с адресатом и сказать ему гораздо больше слов.

Затем, пока привычный бизнес становится все менее прибыльным, компании нужно создать новый бренд и новый бизнес. Это не просто, ведь мир сегодня гораздо сложнее, чем он был в 1901 году. *Pitney Bowes* держалась молодцом, но давайте посмотрим, как пройдут следующие 100 лет. Если уж мы заговорили о лошадях, это забег на длинную дистанцию.*

*Компании *Western Union*, начавшей с телеграмм, удалось репозиционировать свой бренд, развить новый бизнес и стать мировым лидером в области денежных переводов. – *Примеч. науч. ред.*

48

ПОСТОЯННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ: ЭВОЛЮЦИЯ - ЭТО РЕАЛЬНОСТЬ

Печальная сага о Silicon Graphics

Давайте подробнее рассмотрим историю одной из тех компаний, которых уже нет с нами.

В июле 1995 года с *Silicon Graphics Inc.* не мог тягаться ни один производитель компьютеров. Вот что писал о ней журнал «*Business Week*»:

Ее невероятные станции для трехмерной графики сыграли главную роль в создании этих ужасных динозавров в «Парке юрского периода». Компания *Nintendo* использовала те же технологии, чтобы изменить внешность братьев Марио и создать приставки нового поколения для аркадных игр. Объемы продаж просто невероятны. В течение финансового года, который заканчивается 30 июня, доходы выросли на целых 45%, до \$2,2 млрд, – и компания намного обогнала всех конкурентов. Руководитель *Silicon Graphics* CEO Эдвард Р. Маккрейкен стал завсегдаем Белого дома, хорошим другом Билла Клинтона и Эла Гора. Один из аналитиков с Уолл-стрит еще больше укрепил «сексуальный» имидж **SGI**, назвав ее «новой *Apple*».*

Однако сегодня нам остается сказать лишь одно: «яблока там не было». В апреле 2009 года активы бывшей звезды высоких технологий были проданы всего за \$25 млн. Комбинация из плохого менеджмента и подрывных тех-

*«The Sad Saga of Silicon Graphics,» *BusinessWeek*, August 4, 1997.

48

РЕпозиционирование

нологий оказалось для компании смертельной. Но могла ли она выжить? Возможно.

У нас появился шанс ответить на этот вопрос еще в те времена, когда на рынок 3D-графики выходила совместная технология компаний Windows и Intel (Wintel), и стоила она гораздо дешевле, чем система *Silicon Graphics*.

Мы предложили *Silicon Graphics* не гнаться за Wintel, а оставаться в нише высокопроизводительных компьютеров — ведь ее репутация вполне позволяла ей следовать этой концепции. Конечно, чтобы остаться в этой нише, компании нужно было отказаться от перспективы быстрого роста. Ей нужно было репозиционировать себя как «Porsche в сфере компьютерных рабочих станций и серверов». Какой айтишник не захочет работать за таким компьютером? Альтернативой была погоня за корпорацией Sun* и производителями ПК—чем и занялась *Silicon Graphics*.

Я считал, что компании лучше стать нишевой, чем умереть. Очевидно, она ко мне не прислушалась.

Поддерживающие технологии

Самый популярный путь эволюции — использование для обновления бренда новых идей. Поиск нового приме-

*Производитель больших рабочих станций. – Примеч. науч. ред.

ПОСТОЯННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ: ЭВОЛЮЦИЯ - ЭТО РЕАЛЬНОСТЬ
ния старых продуктов держит на плаву множество брендов.

- Когда появилась клейкая лента скотч, ее производитель компания 3M создала список возможных способов ее использования. В нем было 300 пунктов. Каждый день потребители придумывают еще сотню способов.
- Стекловолокно используется в производстве спиннингов, звукоизоляции, противопожарной защиты, воздушных фильтров и текстиля. (Только в 1941 году было выдано 350 патентов на продукты с использованием «стекловаты».)
- Вертолеты приобрели репутацию прекрасных тактических средств во время военных действий. Сегодня они помогают пасти овец в Новой Зеландии, направляя их в загоны.

Еще один способ держать продукт на плаву — дополнить его услугами. Компания *Granite Rock Company* из Уотсонвилля, Калифорния, продает местным строительным компаниям камень и песок. Аренда грузовика для перевозки большого количества строительных материалов на место строительства обходится в доллар за минуту, поэтому время очень важно.

Как можно ускорить доставку? Компания создала автоматизированную систему погрузки, напоминающую

50

РЕпозиционирование

обычный банкомат. Клиенту достаточно вставить в автомат карту идентификации, получить строительные материалы и взять чек. Раньше среднее время погрузки составляло 24 минуты. Теперь оно занимает всего 7 минут.

Если вы цените время клиентов не меньше, чем их деньги, автоматизировать простые операции — прекрасный путь. Заменяя клерков скоростными машинами, можно добиться очень многого.

Кроме того, ваши сотрудники смогут переключиться на более важные задачи. В течение пяти лет журнал «*Fortune*» включает компанию *Granite Rock* в список «100 лучших мест для работы». И это не совпадение.

Эволюция с помощью улучшения названия

Иногда, когда компания хочет двигаться вперед, ее может тянуть назад неудачное название.

Основанное более 50 лет назад агентство *International Service Agencies* стало крупным игроком в сфере благотворительности. Благодаря кампаниям по сбору средств на рабочих местах оно собирает миллиарды долларов, которые направляются на устранение последствий катастроф, экономическое содействие и образовательные программы. Благодаря его фондам строятся дома для

50

ПОСТОЯННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ: ЭВОЛЮЦИЯ - ЭТО РЕАЛЬНОСТЬ сирот в Африке; крестьяне Эквадора покупают лам, обеспечивая своим семьям средства к существованию; создаются проекты по трудоустройству для женщин из развивающихся стран — например, они вяжут свитеры и шали, которые затем продаются на местных рынках.

При этом накладные расходы агентства гораздо ниже средних по отрасли.

Фонду принадлежит превосходное доменное имя: www.Charity.org. Но название его бренда, «International Service Agencies», часто приводило к путанице. Многие потенциальные доноры считали агентство государственной организацией. Это не так. Другие думали, что оно получает финансирование от федерального правительства. Это не так.

Совет директоров последовал нашим рекомендациям и решил изменить название бренда. Теперь он называется «Global Impact», глобальное влияние. Это название соответствует миссии организации и точнее отражает ее цели. Ведь каждый ее проект действительно оказывает глобальное влияние.

Эволюция с помощью ухудшения названия

Итак, ваш канал называется SciFi Channel и вы хотите репозиционировать себя как кабельный телеканал, по-

51

РЕпозиционирование

священный не только научной фантастике. Кажется, это весьма разумно. Возникает одна идея: назвать канал Syfy Channel.

Ни один читатель, который увидит это название в прессе, не поймет, что оно означает. (А когда люди слышат это новое название, они приходят к выводу, что оно не изменилось.)

В 2009 году в Нью-Йорке состоялась грандиозная презентация нового канала. Его президент Дэвид Хоув объявил: «Новый бренд "Syfy" признает, что медиаландшафт изменился».

Но такие ошибки компенсировать невозможно.

Я не устаю удивляться тому, что творится в игре названий. Представляю вам новых членов «Зала славы ужасных названий». Эти названия потребовали немедленного репозиционирования.

- Кровати «Лолита». Британская сеть *Woolworth* решила продавать кровати для девочек дошкольного возраста под названием «Лолита». Возмущенные родители быстро положили этому конец.
- Кроссовки «Инкубус». Компания *Reebok* вывела на рынок новые женские кроссовки под названием «Инкубус». Но ей пришлось срочно дать задний ход. Пресса тут же обнаружила в словаре несколько двусмысленное определение слова «инкуб»: «Инкуб, злой

51

ПОСТОЯННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ: ЭВОЛЮЦИЯ - ЭТО РЕАЛЬНОСТЬ

демон, занимающийся сексом с женщинами, пока они спят». Неудачное название пришлось срочно заменить.

Если вы обнаружили, что у вашего бренда неудачное или опасное название, срочно его смените. В 1985 году корпорация *Colgate-Palmolive* купила бренд зубной пасты «Darkle». Он был создан еще в 20-х годах, и на его логотипе изображен профиль поющего афроамериканца. Но то, что было хорошо в 20-е годы, в 80-е уже не так хорошо. Изменив всего одну букву, *Colgate* репозиционировала бренд. Теперь он называется «Darlie», а на его логотипе изображен человек неопределенной расы в цилиндре и смокинге. Разумное репозиционирование.

Как эволюционировать

Основное решение, которое нужно принять, репозиционируя свой продукт на эволюционирующих рынках, заключается в том, быть или не быть новому бренду. Другими словами, стоит ли оставить базовый бренд, запустить дополнительный бренд или создать новый бренд?

Мы уже писали о компании *Pitney Bowes*, которой нужен новый бренд. В следующих главах я расскажу о компании *Lotus Development*, которая сохранила свой бренд,

52

РЕпозиционирование

«Lotus». Мы поговорим также о том, как производитель кожаных сумок *Coach* и некоторые другие компании создали успешные дополнительные бренды. Мы уже писали о компании *Silicon Graphics*, которая осталась верна своему бренду, но развивала его не в том направлении. Вы прочтете и о расширении ассортимента — чего обычно делать не следует.

Иногда решение зависит от того, на каком рынке вы хотите эволюционировать. Если вы хотите выйти в нижний ценовой сегмент, о чем мы поговорим в следующем разделе, хорошим ходом может оказаться дополнительный бренд, чтобы не повредить уже известному бренду. Модель «Cadillac Allante» стоимостью в \$50 тыс. не имела успеха, потому что этот подбренд «Cadillac» не ассоциировался с престижем. В этом случае компании *GM* нужны были новый бренд и много денег на его запуск. А если вы хотите выйти в более высокий ценовой сегмент, это сложнее.

Эволюция в сфере дистрибуции тоже может оказаться проблематичной. «Quick Silver» — модный бренд одежды для серфинга и скейтбординга. Он продавал свои продукты в небольших специализированных магазинах для серферов. Конечно, бренд мог эволюционировать, обратившись к более крупным розничным сетям. Тогда в течение некоторого времени его продажи могли бы расти.

53

ПОСТОЯННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ: ЭВОЛЮЦИЯ - ЭТО РЕАЛЬНОСТЬ

Но это — модный молодежный бренд. А как говорит основатель компании: «Большое — враг модного».

Читая следующие разделы, помните обо всем этом. А если вы все еще не можете определиться, позвоните нам.*

Цельтесь ниже

Иногда лучшее средство репозиционировать компанию или создать бренд — клиенты, находящиеся на другом конце «пищевой цепи», на которых большинство других компаний не обращают внимания.

- Например, обналичивание чеков — одна из самых прибыльных и самых незаметных финансовых отраслей нашего общества. Компании, предлагающие обналичивание чеков, открывают отделения в бедных районах, которых избегают банки. Они обналичивают чеки тех, у кого нет банковских счетов. Часть суммы по чекам — и немалую часть — эти компании забирают себе в качестве гонорара, а клиенты забирают остальное. Эти компании работают с нижним сегментом рынка финансовых услуг и теперь предла-

*Это — серьезно. Вы действительно можете позвонить или написать по вашему делу на русском или на английском языке прямо Джеку Трауту или в российский офис *Trout & Partners* — и получите ответ оперативно и на русском языке. — *Примеч. науч. ред.*

53

РЕпозиционирование

гают еще и электронную оплату счетов, возможность займов и множество других (и весьма прибыльных) услуг.

- Розничные компании тоже начали «пробовать воду» в нижних сегментах рынка. *Yamada Group*, бразильская сеть супермаркетов и универмагов, предлагает свои кредитные карточки небогатым бразильцам, которые часто работают нелегально и не декларируют своих доходов. Эти карточки

можно использовать только в магазинах *Yamada*, где с удовольствием делают покупки рыбаки, продавцы кокосов, шахтеры-золотоискатели и уличные торговцы, которые и составляют клиентскую базу сети. Бизнес идет неплохо: отчеты компании свидетельствуют о том, что уровень непогашенных ссуд у нее ниже среднего уровня, а прибыль — выше среднего. По словам управляющего директора сети *Yamada*, небогатые клиенты очень ценят свои карточки и стараются платить вовремя.

Цельтесь выше

Ирландская корпорация *C & C Group* успешно репозиционировала свой сидр «*Magners Original*» на британском рынке, превратив его в напиток высшего класса.

54

ПОСТОЯННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ: ЭВОЛЮЦИЯ - ЭТО РЕАЛЬНОСТЬ

«Сейчас сидр вошел в моду, но так было не всегда, — сказал один из руководителей *C & C* в интервью журналу «*Time*». — Раньше считалось, что сидр пьют только бродяги на скамейках в парках».*

Обычно сидр продавался в больших пластиковых бутылках и стоил дешево — в соответствии со своим имиджем. В 90-е годы объемы продаж стали заметно падать, и *C & C* решила, что потерявшему популярность напитку нужно второе дыхание. Основные идеи репозиционирования были такими:

- Снижение содержания алкоголя до 4,5% (почти столько же, сколько обычно содержится в пиве).
- Более сильный яблочный аромат.
- Прекращение продаж сидра в розлив в барах и пабах,
- Отказ от пластиковых бутылок и переход на стильную стеклянную тару.
- Повышение цен.
- И самое важное — новая стратегия маркетинга, позиционирующая сидр как напиток, который пьют со льдом, в то время как по традиции он должен быть комнатной температуры.

**Thomas Grose*, «How Do You like Them Apples?» *Time*, May 17, 2007.

54

РЕпозиционирование

Стеклянные бутылки были хорошим ходом не только из-за того, что это позволило поднять цены, но и потому, что их было удобно держать в руке и пить на ходу. (Гораздо труднее создать бренд, если продукт предполагает жесткие условия использования.)

Идея подавать сидр со льдом берет начало в истории Ирландии. В ирландских пабах раньше не было холодильников, и поэтому клиенты добавляли в него лед.

Текст на этикетке объясняет владельцам баров и потребителям, почему сидр лучше пить со льдом. Через год объемы продаж бренда «Magpners» выросли на 260%.

Эволюция в сфере дистрибуции

Как мы уже сказали, найти новые способы дистрибуции нелегко. Но вполне возможно, если это не вредит ни привычным каналам дистрибуции, ни имиджу компании. Вот несколько примеров.

- В 2009 году одна закрытая акционерная компания купила обанкротившуюся фирму *Linens N'Things* и превратила ее в интернет-магазин. Он предлагает 200 тыс. продуктов для дома, но его накладные расходы меньше, чем конкурентов, торгующих через обычные магазины, например чем у *Bed, Bath & Beyond*.

55

ПОСТОЯННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ: ЭВОЛЮЦИЯ - ЭТО РЕАЛЬНОСТЬ

- «Nuprin» был одним из множества брендов ибупрофена, но потом его купила одна частная компания — сеть аптек CVS, которая сейчас является эксклюзивным дистрибьютором этого препарата.
- Компания *Tupperware* в течение нескольких десятилетий была единственным игроком на рынке. Но сейчас оба владельца все чаще работают вне дома и *Tupperware* приходится несладко. Теперь ее контейнеры можно найти в магазинах сети *Target*.
- Такая же история произошла с косметикой *Avon*, которая теперь продается в обычных магазинах.*
- Даже многоуважаемый Фред Роджерс, создатель детского телевизионного шоу «Соседи мистера Роджерса», нашел новый способ донести до аудитории свое благородное послание. Он создал интерактивную программу на веб-сайте PBS и представляет серию

историй для детей на сайте www.misterrogers.org. Эй, сегодня у киберсоседей прекрасный день!

Что это значит? Всегда есть новые способы дистрибуции, что бы вы ни продавали. Директ-мейл, онлайн, киоски в торговых центрах, прямые продажи. Подумайте, какие еще способы можно использовать.

**Tupperware и Avon – американские компании прямых продаж.*

56

РЕпозиционирование

Конвергенция как эволюция

С годами слово *конвергенция* отношении эволюции продукта приобрело негативный смысл.

Чтобы создать продукт, выполняющий более одной функции, нужно чем-то пожертвовать. Разработка мультифункциональных продуктов заставляет разработчиков отказываться от идеи создания выдающейся единственной функции ради менее качественного, но многофункционального дизайна.

Может ли хорошая машина одновременно быть хорошей лодкой? Конечно, нет. Если вам нужна скоростная машина, купите «Ferrari». А если нужна быстроходная лодка, купите «Cigarette».

Подойдут ли шины спортивного автомобиля, участвующего в гонках «Формулы-1», для обычной пассажирской машины? Конечно, нет. (У резины для гоночных автомобилей нет протектора.)

Люди предпочитают «чемпионов породы», а не «дворняжек».

Они не хотят отказываться от самых важных функций ради многофункциональности. Если вы можете создать универсальный продукт, это еще не значит, что люди будут его покупать.

56

ПОСТОЯННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ: ЭВОЛЮЦИЯ - ЭТО РЕАЛЬНОСТЬ

Если отличие вашего продукта состоит в том, что он может кое-как делать много всего в отличие от продукта, превосходно делающего что-то одно, у вас нет никаких отличий.

Конвергенция к чему-то другому

Единственный случай, когда конвергенция, или создание многофункционального продукта, может оказаться успешной, — это когда продукт превращается во что-то новое.

Например, мобильный телефон. Благодаря iPhone, BlackBerry и другим подобным устройствам мобильный телефон сегодня используют не только для того, чтобы звонить. Теперь с его помощью мы выходим в Интернет, играем в игры, ориентируемся на местности, делаем фотографии и еще множество вещей. Он превратился в многофункциональный карманный компьютер. Поэтому люди смотрят на него гораздо чаще, чего говорят по нему. Эта штука у вас в руках — компьютерный экран. На него можно смотреть, его можно слушать, а если хотите — с него можно читать.

Мы быстро приближаемся к тому моменту, когда никто не будет смотреть, куда идет, и замечать того, с кем

57

РЕпозиционирование

общается. Этот мир превращается в весьма неприятное место, где каждый пялится в свой маленький компьютер. И с каждым поколением будет становиться все хуже.

Успех и неудача эволюции

Существуют и причины, по которым компании успешно эволюционируют. В статье, опубликованной в журнале «California Management Review», директор компании *McKinsey & Company* Ричард Фостер очень точно описывает причины неудач в этой сфере:

Из десяти компаний, которые в 1955 году были ведущими производителями пылесосов, в 1975 году на рынке осталось лишь две. В кейсах остальных компаний мы видим одну из трех ошибок. Первая: отсутствие инвестиций в новые технологии. Вторая: инвестиции в новые технологии, но неправильный выбор этих технологий. Третья связана с культурными аспектами. Компании потерпели неудачу, потому что не смогли играть одновременно в две игры: эффективно защищать быстро устаревающие технологии и эффективно атаковать с помощью новых».*

*M. L. Tushman, C. A. O'Reilly III, «Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change», California Management Review 38, no. 4 (1996), pp. 8-30.

57

ПОСТОЯННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ: ЭВОЛЮЦИЯ - ЭТО РЕАЛЬНОСТЬ

Фостер говорит, что такие компании, как *Intel* и *Motorola*, не отравлены внутренними конфликтами и инерцией. По мере роста они способны меняться. Другие компании, например *RCA*^{*}, не смогли управлять несколькими технологическими подходами; они стали заложниками своих пропитых успехов.

Для контраста с *RCA* давайте поговорим о производителе часов *Seiko*. В 60-е годы компания *Seiko* была ведущим японским производителем часов. Но на международном рынке японские компании не играли заметной роли. Руководство *Seiko* сделало смелый ход. Компания мечтала стать международным лидером в своей отрасли и экспериментировала с альтернативными технологиями производства часов (кварцевые, механические и говорящие). Благодаря этому из скромного производителя механических часов *Seiko* превратилась в крупную компанию по производству механических и кварцевых часов.

Такой переход к низким затратам и высокому качеству привел к серьезным изменениям в компании. А это, в свою очередь, изменило отрасль во всем мире. И кварцевые, и говорящие часы изобрели швейцарцы, но не стали

"Основанная в 1919 году, компания *Radio Corporation of America (RCA)* сразу после Второй мировой войны начала продажу телевизоров, а в 1953 году разработанная ею система NTSC была принята в США в качестве основной технической системы телевидения. Затем компания попыталась развить компьютерное направление, бросив вызов *IBM*, и потерпела неудачу. В 1986 году компания была поглощена корпорацией *General Electric*. – Примеч. науч. ред.

58

РЕпозиционирование

развивать эти изобретения и предпочли им механические часы. Но стандартом отрасли в итоге стали кварцевые часы. И сегодня компания *Seiko* и другие японские производители процветают, а швейцарская часовая индустрия теряет свои позиции.*

Проблема «замкнутого» мышления

Предприятия, которые растут в течение длительного времени, считаются успешными. В результате в них часто возникает культура, девиз которой — «Мы знаем лучше». Почему бы и нет? Ведь всем ясно, что их менеджеры и сотрудники действительно «знают лучше».

Но со временем гордость может превратиться в гордыню или высокомерие. Если люди считают, что знают то, чего не знают другие люди, они прекращают воспринимать других

людей всерьез — особенно тех, кто пришел «со стороны». Им это кажется пустой тратой времени.

Что получается в результате? Организация, сосредоточенная на самой себе, неминуемо теряет новые возможности, не замечает угроз со стороны конкурентов и неправильно воспринимает новые нужды потребителей. А если вы не видите возможностей и угроз, вам кажется, что ни-

*С электронными и кварцевыми часами только швейцарская *Swatch* чувствует себя отлично. —
Примеч. науч. ред.

59

ПОСТОЯННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ: ЭВОЛЮЦИЯ - ЭТО РЕАЛЬНОСТЬ чего не нужно делать. В таком случае вам еще меньше хочется смотреть вокруг в поисках новых возможностей и новых проблем. В компанию проникает самодовольство.

Есть множество примеров тому, как успех помогает компании расти, приобретать рыночную силу, имя и уникальную культуру. Потом она становится сосредоточенной на самой себе, теряет связь с реальностью, успокаивается, а в итоге теряет способность решать проблемы.

Успешное репозиционирование должно быть основано на контакте с внешней реальностью. Ведь рынок находится вне компании.

59

ГЛАВА ПЯТАЯ

ЧЕМ ОНИ БОЛЬШЕ, ТЕМ СЛОЖНЕЕ ИМ МЕНЯТЬСЯ

4-1386

59



Большой размер — враг изменений

Вместе с большими размерами приходят отсутствие гибкости, эгоизм, борьба интересов и другие неприятные вещи, подрезающие крылья компаниям в нынешнюю эру неопределенности. Оглянитесь вокруг — и вы увидите крах крупнейших компаний — *AIG, GM, Merrill Lynch, Citicorp* и др. Репозиционирование требует определенной гибкости, которую очень сложно поддерживать крупным компаниям, если вообще возможно. Если вы хотите, чтобы ваша компания стала большой, берите пример с *United Technologies*. Эта компания объединяет несколько специализированных брендов, действующих независимо. Среди них — лифты «Otis», кондиционеры «Carrier», вертолеты «Sikorsky», авиационные двигатели «Pratt & Whitney» и электроника «Norden».

60

ЧЕМ ОНИ БОЛЬШЕ, ТЕМ СЛОЖНЕЕ ИМ МЕНЯТЬСЯ

Любая из этих компаний при необходимости может репозиционировать себя, не оказывая влияния на другие подразделения организации. Как вы думаете, многие ли знают, что бренд «Otis» принадлежит *United Technologies*? Важно ли это? Бренды компании остаются гибкими, и это помогает им справляться с любыми неожиданностями в постоянно меняющемся мире.

Начиная изучать крупные компании, быстро натыкаешься на невероятное количество исследований и аналитических материалов, серьезно ставящих под вопрос идею о том, что больше — значит лучше. Закончив свои изыскания в этой области, мы стали удивляться тому, о чем думали все эти СЕО, направляясь прямиком в ловушку мании слияний.

Давайте начнем с науки.

Комплекс размера

Два экономиста написали отчет объемом в 400 страниц, ставящий под вопрос главный миф корпоративной культуры о том, что индустриальные гиганты — образцы экономической эффективности. В своей книге «Комплекс большого размера» («Bigness Complex» (Pantheon Books, 1986)) Уолтер Адаме и Джеймс Брок утверждают, что

4*

60

РЕпозиционирование

одержимость большими размерами — основная причина экономического спада в США.

Оглядываясь назад, мы видим, что относительно экономического спада они ошибались. Все как раз наоборот: мы наблюдали невероятную экономическую экспансию. Кроме того, они не учли, что крупные компании часто делятся на части по собственной воле и, чтобы избежать проблем, связанных с избыточными размерами, не нужна никакая государственная политика. А еще они не обратили внимания на бурный рост небольших компаний в сфере высоких технологий, что способствовало развитию экономики. Все это еще раз подтверждает: будущее предсказать невозможно. Но авторы сделали несколько важных выводов о больших размерах.

Быть большим — не значит быть эффективным

Авторы провели множество собственных исследований и проанализировали исследования других ученых. В итоге они обнаружили, что большие размеры конгломератов часто не увеличивают, а снижают эффективность производства.

Их основные выводы таковы:

1. На национальном рынке оптимальнее всего работают небольшие предприятия.

61

ЧЕМ ОНИ БОЛЬШЕ, ТЕМ СЛОЖНЕЕ ИМ МЕНЯТЬСЯ

2. На предприятиях, которые значительно меньше оптимального размера, потери производительности на удивление невелики.
3. Существенная деконцентрация возможна при очень небольшой потере экономии масштаба.

Так что не стоит удивляться тому, что на смену крупным компаниям приходят обширные производственные комплексы, состоящие из новых небольших предприятий. Компании обнаруживают, что их менеджеры не способны справиться с проблемами, связанными с величиной и сложностью.

Большие компании получают меньше прибыли

Ричард Румельт, профессор школы менеджмента Университета Калифорнии, также провел интересные исследования

по поводу размера. Вот выдержки из его интервью бюллетеню «McKinsey Quarterly».

«The Quarterly»: Ричард, расскажите о своих исследованиях в области диверсификации и фокуса.

Ричард Румельт: Мое первое исследование корпоративных стратегий показало, что более или менее диверсифицированные, но сравнительно сфокусированные компании действуют

62

РЕпозиционирование

успешнее очень диверсифицированных компаний. И эти данные оставались справедливыми в течение десятилетий. Финансовая теория утверждает, что компании прибегают к диверсификации, чтобы уменьшить риск, но в мире бизнеса диверсификация используется не для управления рисками, а для того, чтобы поддерживать высокие темпы роста. Компании, рискующие больше всех – старт-апы и недавно созданные фирмы, – в высшей степени сфокусированы. Компании начинают задумываться о диверсификации только тогда, когда темпы их роста замедляются, а возможности для развития в первоначальном бизнесе уменьшаются. Внезапно оказывается, что у них очень большой поток наличных, и они не знают, что с ним делать.

«The Quarterly»: Почему более диверсифицированные компании менее прибыльны?

Ричард Румельт: Складывается впечатление, что чем более сложной становится организация, тем больше вероятность того, что по углам и закоулкам, – а иногда прямо по центру, – начинают накапливаться неэффективные и непродуктивные направления бизнеса. Эти направления живут за счет своих «братьев и сестер», у которых дела идут лучше, и при этом продолжают жить, потому что компания не решается закрывать неудачные проекты. Часто оказывается, что эти направления – «любимые домашние животные» руководителей компании и если их свер

62

ЧЕМ ОНИ БОЛЬШЕ, ТЕМ СЛОЖНЕЕ ИМ МЕНЯТЬСЯ

нуть, это будет большой удар по их эго. Очень вредно для карьеры руководителя, если компания «выпалывает сорняки». Гораздо проще и популярнее с политической точки зрения развивать компанию, чем бродить вокруг и беспокоить окружающих.*

Большие компании не атакуют самих себя

Если компания — богатая и успешная, она ничего не хочет менять. *IBM* не хотела видеть, что на смену большим компьютерам приходят маленькие. *General Motors* не хотела видеть, что на смену большим автомобилям приходят маленькие.

В результате изобретения, угрожавшие основному бизнесу этих компаний, осуждаются. Очень редко большие и успешные компании говорят: «Эй, это прекрасная идея. Давайте ради нее откажемся от нашего оригинального бизнеса». Чаще всего они быстро находят изъяны в новой идее. Но при этом забывают, что идея может быть усовершенствована и превращена в конце концов в подрывную технологию или изменить баланс власти.

Лазерные принтеры изобрела компания *Xerox*, но ограничила новую технологию устройствами для широкоформатной печати, чтобы не поставить под угрозу свои

*http://www.mckinseyquarterly.com/Strategys_strategist_An_inteiview_with_Richard_Rumelt_2039.

63

Репозиционирование

же копировальные аппараты. *Hewlett-Packard* создала лазерные принтеры потребительских форматов и победила. Цифровую фотографию изобрела компания *Kodak*, но не стала развивать новое направление, чтобы не поставить под угрозу свою же фотопленку. Сейчас на рынке цифровой фотографии огромное количество игроков.

Лидеры рынка должны быть готовы атаковать самих себя с помощью новых и лучших идей. Если они не репозиционируют себя, это сделает кто-то другой, создав им негативный имидж.

Большие компании плохо организованы

Экономисты часто говорят об организационных трудностях крупных компаний. Но я считаю, что лучший анализ управления размером принадлежит британскому антропологу по имени Робин Данбар. В своей превосходной книге «Поворотный пункт» Малькольм Гладуэлл представляет идеи Данбара. *

Его работы посвящены тому, что он называет «социальной емкостью» (*social capacity*). Это понятие связано с размерами

группы, в которой мы чувствуем себя комфортно. Данбар пришел к выводу, что люди создают самые боль-

*Вильямс; 2006. <http://www.02on.ru/context/detail/id/2764117/>

64

ЧЕМ ОНИ БОЛЬШЕ, ТЕМ СЛОЖНЕЕ ИМ МЕНЯТЬСЯ

шие группы среди всех приматов, потому что мы — единственный вид, чей мозг достаточно велик для того, чтобы справиться со сложностью подобной социальной организации. Он пишет, что максимальное количество людей, с которыми мы можем поддерживать взаимные искренние отношения, составляет 150 человек.

Гладуэлл приводит следующее наблюдение Данбара, отражающее суть проблем, связанных со слишком большими размерами группы:

Если группа становится больше, чтобы добиться единства и лояльности ее членов, приходится создавать сложную иерархию, правила, предписания и формальные критерии. А если в группе меньше 150 человек, для этого достаточно неформальных средств: «В такой группе указания выполняются добровольно, а неприемлемое поведение контролируется на основании личной преданности и личных контактов. Если группа становится больше, это становится невозможным».*

Личные интересы

Данбар не мог даже представить себе того, что творится сегодня в крупных компаниях. У всех высших приматов

*www.lifewithalacrity.com/2004/03/the_dunbar_nurnb.html

64

РЕпозиционирование

есть то, что можно назвать рефлексом личных интересов. Он действует примерно так: оказываясь перед двумя вариантами, один из которых будет лучшим для компании, а другой — для него лично, высший примат почти наверняка выберет вариант, который лучше для его карьеры. Еще это называется «оставить свой след».

За все годы работы в бизнесе я никогда не видел, чтобы в компанию пришел новый маркетолог, огляделся по сторонам и сказал: «Все хорошо. Ничего не нужно менять». Как раз наоборот. Все эти энергичные ребята спят и видят, как бы добраться до компании и начать все улучшать. Они хотят оставить свой след. Им кажется неправильным просто сидеть

и ничего не делать. Если в офисе компании полно людей, ожидайте бесконечной возни с брендом. Так люди спасаются от скуки.

Именно так у брендов возникают проблемы. Чем больше людей в компании, тем труднее ею управлять.

Самый худший

Ничто не иллюстрирует эту идею лучше, чем последние события в североамериканском офисе корпорации *Pepsi*. Массимо д'Аморе прибыл в корпорацию несколько лет назад. Вместо того чтобы спокойно заниматься долей

65

ЧЕМ ОНИ БОЛЬШЕ, ТЕМ СЛОЖНЕЕ ИМ МЕНЯТЬСЯ

прибыли, он решил изменить все, что только можно. Ему понадобился новый маркетинг, что означало не только новую рекламу и слоганы для всех семи брендов, но и новый дизайн 1121 формата бутылок, банок и упаковок. И он хотел сделать все это за семь месяцев.

Стоит указать всего на три результата такого рвения. Дизайнерская компания, которой поручили этот проект, переделала упаковку апельсинового сока «Tropicana», уничтожив один из лучших графических элементов в истории: апельсин с соломинкой, который ассоциировался у потребителей с натуральным соком. Упаковка изменилась, и люди стали принимать сок *Pepsi* за сок какой-то магазинной марки. Потребители восстали точно так же, как когда *Coke* вывела на рынок «новую кока-колу». *Pepsi* пришлось вернуть старую упаковку. Миллионы долларов вылетели в трубу.

Затем *Pepsi* изменила дизайн своих бутылок. Идеальный дизайн с логотипом *Pepsi* изменили. Логотип уменьшили и расположили под углом, что сделало его менее читабельным. Но обычный потребитель едва ли заметил эти перемены. Это обошлось *Pepsi* в миллионы долларов, потраченных на новый дизайн и производство новых бутылок.

Наконец, чтобы окончательно ухудшить ситуацию, было решено навредить популярному бренду «Gatorade». На

65

РЕпозиционирование

звание «Gatorade» на упаковке заменили большой буквой «G» и уменьшили логотип е молнией. В итоге потребители просто запутались и доля бренда на рынке спортивных напитков

уменьшилась на 4,5%. Никто не просит у продавца бутылочку «G».

Принесет ли это пользу корпорации *Pepsi*? Вряд ли. Получит ли дизайнерская компания, которая все это натворила, новые заказы от *Pepsi*? Вряд ли.

Можно сказать лишь одно: личные интересы — большая проблема больших компаний. Из-за нее ими очень сложно управлять.

Почему возникают проблемы

Исследования показывают, что довольно часто слияния и поглощения не оправдывают ожиданий и не приносят успеха. Объединяясь, две крупные компании тратят так много времени на интеграцию операций, что в итоге у них остаются лишь былая слава и названия брендов. Крайне редко слияния приводят к новым идеям и инновациям. Что стоит за слиянием компаний *Mobil* и *Exxon*? В лучшем случае куча бухгалтеров и экспертов по эффективности, выясняющих, как снижать затраты, увеличивать долю на рынке и стоимость акций.

66

ЧЕМ ОНИ БОЛЬШЕ, ТЕМ СЛОЖНЕЕ ИМ МЕНЯТЬСЯ

Огромные ресурсы и громкие названия брендов редко становятся гарантией инноваций. Чаще всего на пути репозиционирования стоят традиции и бюрократия.

Проблемы множатся

Есть и другие проблемы, возникающие вместе с удвоением или утроением количества сотрудников, продуктов, акционеров и клиентов. Управлять всем этим крайне сложно. Очень скоро начинаются бесконечные встречи по поводу нового логотипа, сокращения персонала, закрытия офисов, продаже бизнеса и того, как все это отразится на сотрудниках и клиентах.

Кроме того, нужно как-то удерживать лучших людей, чтобы они не унесли свое эго в другое место. Неофициальная иерархия нарушается. Люди пытаются понять, кто в фаворе, кто — нет и кого уволят первым.

Вместо текущих дел люди занимаются слухами и поисками новой работы.

Но самая главная проблема—то, что называется конфликтом культур. Он возникает, когда объединяются две очень сложные, очень большие компании, которые вовсе не обязательно являются единомышленницами. Культура— это то, «как тут все делается». Сюда относятся про

67

РЕпозиционирование

цесс принятия решений, система вознаграждения, готовность к риску, отношение к качеству и экономии затрат. Все это ведет к большим затратам, конфликтам и семинарам по интеграции. Начинается приступ создания команд и тренингов по коммуникации, и в город въезжают консультанты по управлению изменениями.

Так обычно происходит при слиянии американских компаний. Но когда объединяются международные компании, вся эта чепуха под соусом нью-эйдж вылетает в окно. Может ли немецкий производитель автомобилей интегрироваться с производителем автомобилей из Детройта? Вряд ли. Знаете, что думают инженеры компании *Mercedes* об инженерах компании *Chrysler*? Ничего хорошего. И консультантам по менеджменту ни за что не удастся изменить их отношение. Так что не стоит удивляться, что этот брак очень скоро закончился разводом.

Вопрос стагнации

Если все эти примеры и научные данные не убеждают вас во вреде большого размера, мы отправимся в Вашингтон, округ Колумбия, где находится организация под названием *Corporate Strategy Board*. Эта организация совместно с несколькими компаниями, среди которых

67

ЧЕМ ОНИ БОЛЬШЕ, ТЕМ СЛОЖНЕЕ ИМ МЕНЯТЬСЯ

и *Hewlett-Packard*, провела исследование, посвященное теоретическим пределам роста компании. Она изучила кейсы «стагнации» компаний за четыре десятилетия и пришла к выводу, что крупным компаниям крайне сложно управлять своим ростом.

С цифрами, приведенными в отчете, спорить трудно. Чтобы вырасти на 20%, компании стоимостью в \$40 млн достаточно потратить всего \$8 млн. Компании стоимостью в \$4 млрд на это нужно \$800 млн. Но очень немногие новые рынки

обладают такими размерами. Это значит, что чем больше и успешнее компания, тем труднее ей поддерживать темпы роста.

Что интересно, 83% причин стагнации компаний вполне можно устранить. Проблемы возникают из-за стратегических или из-за организационных факторов. Перевод: гигантские корпорации часто делают ошибки в сфере менеджмента — чем они больше, тем труднее ими управлять.

(Смотрите далее!)

Гибель компании

Нет печальнее истории на свете, чем история компании *AIG*. До катастрофы это была холдинговая компания, объ

68

РЕпозиционирование

единившая сеть филиалов, занимавшихся страхованием и сопутствующими услугами, в том числе — страхованием недвижимости, жизни, страхованием от несчастных случаев, финансовыми услугами, пенсионными программами, управлением активами и лизингом самолетов. Это была крупнейшая страховая компания в мире. И она была совершенно неуправляемой.

В итоге лондонский филиал компании, где работало 300 человек, страховавший рискованные кредиты, утянул компанию с вершины успеха. Это очень грустная история, но у нее мог быть другой конец.

Много лет назад мы сотрудничали с компанией *ATC*, разрабатывая стратегию для одного из ее новых «увлечений» — лыжного курорта Стоу в Вермонте. (СЕО компании Хэнк Гринберг был большим поклонником горных лыж.)

Было очевидно, что *AIG* необходимо репозиционировать себя и стать чем-то большим, чем просто крупной страховой компанией. Мы предложили очень простую, но мощную идею: американский ответ британской корпорации *Lloyd*.

У *AIG* была прочная международная репутация в некоторых видах страхования. Благодаря Хэнку ее менеджмент был гораздо более эффективным, чем в компании *Lloyd*. Но *AIG* и слышать не хотела об этой стратегии. Она

112

ЧЕМ ОНИ БОЛЬШЕ, ТЕМ СЛОЖНЕЕ ИМ МЕНЯТЬСЯ

хотела заниматься финансовыми услугами и чем угодно еще. Она хотела делать все для всех. Мы знаем» чем это закончилось.

Это пример того, как компания решила изменить то, чего менять не следовало. Бывают ситуации, где лучше всего оставить все как есть. И подробнее мы поговорим об этом в следующей главе.

СЕО просыпается

Я хотел бы закончить эту главу историей о позитивных изменениях в крупной компании. Это будет история корпорации *PepsiCo*, которую я раскритиковал на предыдущих страницах.

В конце 60-х и начале 70-х годов *PepsiCo* продавала очень много продуктов. Она пыталась снижать налоги на прибыль, инвестируя часть прибыли от безалкогольных напитков и закусок в лизинговые компании. При этом благодаря лизингу стоимость крупных активов снижалась, и это уменьшало общую сумму налогов. Крупные компании часто мыслят подобным образом.

PepsiCo купила несколько лизинговых компаний, в том числе и компанию *Chandler Leasing* из Вэлтама, Массачусетс. *Chandler* специализировалась на лизинге ком-

РЕпозиционирование

пьютерного оборудования, но ее стали побуждать к тому, чтобы отдавать в лизинг и другие типы активов. Президент *Chandler* любил самолеты, и компания создала подразделение лизинга самолетов. Благодаря прибыли *Pepsi* и большим кредитам от банков, сотрудничавшим с *Pepsi*, она стала отдавать в лизинг небольшие самолеты, затем — корпоративные самолеты, а потом и гигантские авиалайнеры.

Дон Кендалл, СЕО *PepsiCo*, однажды прибыл на встречу, посвященную годовому отчету *Chandler*. Мои источники в компании сообщали, что в начале встречи он почти заснул. Но, когда речь зашла о том, сколько самолетов купила компания, и о кредитах стоимостью в миллионы долларов, мистер Кендалл внезапно открыл глаза. Он увидел, что в следующие несколько лет стоимость активов, связанных с лизингом самолетов, может превысить стоимость активов, связанных с производством безалкогольных напитков. А хуже всего, что компания сильно рискует — и если что-то пойдет не

так, у нее образуется огромный долг (очень напоминает AIG). И этот долг может утащить компанию на дно.

Возможно, именно в этот момент CEO решил изменить стратегию корпорации, избавиться от лизинга самолетов и вернуться к безалкогольным напиткам и закускам.

Прекрасное решение, мистер Кендалл!

70

ГЛАВА ШЕСТАЯ

КОГДА НЕ НУЖНО ЭВОЛЮЦИОНИРОВАТЬ

70



Нужно ли эволюционировать любой компании и любому бренду?

Конечно, нет. Рост ради роста может стать ловушкой. И мы скоро в этом убедимся. Эволюционировать для того, чтобы угнаться за другими парнями, — ошибка. (Что отвечала вам мама, когда вы говорили: «Но ведь все так делают»?) Попытка первыми создать продукт нового поколения может убить существующий бизнес компании.

А худшее, что можно сделать, — это отказаться от собственной уникальности, потому что это открывает дорогу сфокусированным, специализированным конкурентам.

Рассмотрим «гамбургерные» *White Castle*. С 20-х годов кафе этой сети быстрого питания почти не изменились. На рынке гамбургеров возникло множество других компаний, многие из них кроме гамбургеров предлагают цыплят гриль, жареный картофель и выпечку.

71

КОГДА НЕ НУЖНО ЭВОЛЮЦИОНИРОВАТЬ

White Castle никогда не меняла дизайна своих кафе и почти не меняла меню, состоящего в основном из гамбургеров и жареного картофеля. Результат: *White Castle* занимает в своей категории второе место по выручке на одну точку после *McDonald's*. В чем ее преимущество? Это частная корпорация, и ей не приходится отчитываться перед Уолл-стрит, которая не создает компаниям ничего, кроме проблем.

Ловушка роста

Эти милые ребята с Уолл-стрит часто создают атмосферу, поощряющую плохие и часто непоправимые вещи. Каким-то образом Уолл-стрит стала настоящим рассадником проблем, а «рассадник» — это место, где все «растет». Но такой рост — вовсе не эволюция, позволяющая справляться с переменами. Это просто рост стоимости акций.

Прекрасно сказал об этом известный экономист Мил-тон Фридман: «У нас нет отчаянной потребности расти. У нас есть отчаянное желание расти».

Именно желание расти лежит в основе проблем многих компаний. Рост — это побочный продукт правильных действий. Но сам по себе он не может быть целью. В действительности рост — распространенная причина неудач.

71

РЕпозиционирование

СЕО компаний стремятся к росту, чтобы упрочить свое положение и увеличить свою зарплату. Брокеры Уоллстрит стремятся к росту, чтобы упрочить свою репутацию и увеличить свою зарплату.

Но так ли уж это необходимо? Нет. Если подумать о том, что ради ненужного роста люди делают опасные вещи, становится ясно, что это — преступление против бренда. Следующая история прекрасно иллюстрирует, что желание роста — корень всех зол.

Однажды меня пригласили оценить бизнес-планы крупной фармацевтической компании. Один за другим бренд-менеджеры делали презентацию бизнес-планов своих брендов на следующий год. Во время очередной презентации один молодой руководитель отметил, что в его категории появился новый конкурент и это определенно изменит соотношение сил на рынке. Но когда дело дошло до прогноза объемов продаж, он заявил, что они вырастут на 15%. Я тут же спросил его, как это возможно, ведь на рынке появился новый конкурент.

Он сказал, что собирается предпринять некие кратковременные маневры и расширить ассортимент. Повредит ли это бренду в долгосрочной перспективе? Конечно. Зачем же это делать? Затем, что это босс заставил его запланировать увеличение объемов продаж и все вопросы мне нужно задать ему.

72

КОГДА НЕ НУЖНО ЭВОЛЮЦИОНИРОВАТЬ

Через неделю босс признал проблему, но сказал, что это его боссу нужно было запланировать рост объемов продаж (как вы уже догадались) из-за Уолл-стрит.

Иллюзия пятнадцати процентов

Кэрол Лумис, известный редактор журнала «Fortune», посвятила этой теме замечательную статью, бросающую вызов «дерзким прогнозам по поводу роста доходов, которые часто ведут к упущенным целям, снижению стоимости акций и "творческой" бухгалтерии».

Лумис задает вопрос: «Почему CEO не могут избавиться от этой привычки?»

Далее она пишет о том, что эта привычка стала частью общепринятого поведения руководителей компаний:

Самая распространенная цель крупных компаний – ежегодный прирост стоимости акций на 15%. Можно сказать, что это результат, который под силу только команде звезд. Рост на 15% в год позволит компании удвоить свои доходы через пять лет. Она почти наверняка станет звездой фондового рынка, а ее CEO, так сказать, будут повсюду встречать с оркестром.*

**Carol J. Loomis, Reporter Assoc., Fortune, February 5, 2001.*

72

РЕпозиционирование

Чтобы понять, почему так происходит, не нужно быть семи пядей во лбу. Такие прогнозы привлекают внимание Уолл-стрит. Это словно любовный танец между Уолл-стрит и руководством компании, в котором они шепчут друг другу на ушко приятную чепуху. Руководство компании хочет, чтобы аналитики заинтересовались компанией и рекомендовали ее акции. А Уолл-стрит нужны победители, которые помогут аналитикам укрепить свою репутацию и привлечь больше денег.

Но все это совершенно нереально. Это иллюзия.

Реальные цифры

Как указывает в своей статье Лумис, многочисленные исследования показывают, что очень немногим компаниям удается расти на 15% в год или еще быстрее. За 40 лет журнал «Fortune» исследовал 150 компаний, разбив эти годы на три основных периода (с 1960 по 1980, с 1970 по 1990 и с 1989 по 1999 год).

В каждый из этих периодов только одной из четырех компаний удавалось увеличивать доходы на 15% в год или больше. Доходы 20-30 компаний росли на 10-15% в год, 40-60 компаний — на 5-10%, 20-30 компаний демонстрировали негативные показатели. Да, неудачников было столько же, сколько и победителей.

73

КОГДА НЕ НУЖНО ЭВОЛЮЦИОНИРОВАТЬ

В целом за 40 лет прибыль компаний с вычетом налогов росла в среднем на 8% год. Это значит, что показатели любой компании, растущей на 15% в год, почти в два раза превышают средние темпы роста.

Так что не стоит удивляться, что компании начинают делать глупости в погоне за ростом. *

Коварные фондовые опционы

В это уравнение зачастую просачивается и Уолл-стрит — в виде фондовых опционов. Глядя на фондовые опционы своей компании, менеджеры или даже сотрудники среднего звена начинают беспокоиться о том, какими будут эти показатели в следующем квартале. Они хотят быть уверены, что с опционами все будет хорошо, и начинают «срезать углы» или

откладывать долгосрочные решения, которые могут быть полезными для компании, но требуют небольших расходов. Они читают отчеты. Не дай бог прибыль снизится на несколько центов — и Уолл-стрит тут же снизит стоимость акций на 20%. Это может отправить опционы на дно и вогнать в депрессию весь персонал компании.

*В России и странах СНГ в период с 2000 по 2007 год рост на 15% выглядел тоже не очень привлекательным для большинства компаний. Компании хотели расти на 30, 50, а то и 100% в год. — Примеч. науч. ред.

74

РЕпозиционирование

Один мой клиент, работающий в сфере производства пиццы, однажды привел мне прекрасный пример подобной недальновидности. Его сотрудник как-то обнаружил новую систему помола муки, которая могла значительно усовершенствовать процесс выпечки основы для пиццы. Но менеджеры компании долго не решались потратить деньги на эту систему, хотя владелец компании одобрил ее покупку. Менеджеры боялись, что расходы на новую систему ухудшат квартальные финансовые показатели. Как сказал мой клиент: «Мои менеджеры воруют у одного (улучшение качества), чтобы отдать другому (Уоллстрит)».

Стоит ли говорить, что сейчас он пытается отказаться от метода оплаты труда своих сотрудников, основанного на стоимости опционов.

Проблемы эго

Если CEO не удастся достичь своей дерзкой, но нереалистичной цели, у них часто возникает еще одна проблема. Вместе с акциями компании удар получает и их эго. Если учесть все финансовые данные, о которых мы говорили, когда Уолл-стрит снижает стоимость акций компании, репутация CEO оказывается под угрозой. Внезапно все

74

КОГДА НЕ НУЖНО ЭВОЛЮЦИОНИРОВАТЬ

начинают писать о нем самом и о том, как он все испортил.

Когда-то Карли Фиорина была героиней компании *Hewlett-Packard*. Но очень скоро все принялись писать о ее слишком амбициозных целях и о том, как она потеряла доверие Уолл-стрит. Если вы достаточно толстокожий, это не так уж и важно. Но как вы думаете, кто читает все эти статьи о вас?

Ваш совет директоров и ваши сотрудники. Подобная «популярность» вредит репутации и забывается не скоро. Она делает вас подозрительным, что не всегда хорошо. (Ведь мы знаем, что случилось с Карли.) Подумайте, как бы чувствовал себя генерал, если бы пресса начала критиковать его как раз посреди военной кампании. Это вряд ли прибавило бы ему смелости, но, в свою очередь, могло бы дать большое преимущество врагу.

Но хватит об Уолл-стрит.

Ловушка «самого передового продукта»

Одна из лучших стратегий эволюции — предложить самый современный продукт следующего поколения в своей категории.

Стратегия iPod на рынке цифровой музыки вытеснила с рынка Walkman, оставив компанию Sony в замешатель-

75

РЕпозиционирование

стве. iPod действительно создал новое поколение портативных музыкальных плееров.

Но самое новое не всегда работает, и в игре «следующего поколения» есть несколько ловушек, которых нужно избегать любой ценой. В противном случае у вас будут большие проблемы. Вот эти ловушки.

- *Не пытайтесь решить проблему, которой нет.* Продукт следующего поколения должен решать реальную проблему — и достаточно важную. Компания *Dow Chemical* создала «Dowtherm 209» — новую жидкость-антифриз, которая «не наносит вреда, попадая в двигатель». (Кстати, она стоила вдвое больше обычного антифриза.) Но проблема в том, что обычный антифриз и так очень редко попадает в двигатель. Зачем платить вдвое больше, чтобы решить несуществующую проблему? Никто не стал этого делать.*
- *Не нарушайте традиций.* Есть проблемы, которые люди просто не хотят решать. Им нравится действовать «по старинке». Нет ничего более традиционного, чем есть неочищенный арахис, болея на стадионе за любимую команду. Но в конце игры все колени засыпаны шелухой. Чтобы избавиться от нее, Гарри М.

*Можно предположить, что неудача этого продукта была вызвана лишь неточно продуманными коммуникациями. Как показывает успех «Calgon», «удаляющего накипь из стиральных машин», такие подходы нередко успешны. – *Примеч. науч. ред.*

76

КОГДА НЕ НУЖНО ЭВОЛЮЦИОНИРОВАТЬ

Стивене придумал очищенный арахис в целлофановых пакетах. Потребители возмутились; объемы продаж упали, а количество жалоб только выросло. Пришлось вернуться к шелухе.

- *Продукт должен быть лучше.* Зачем нужен новый продукт, если он ничем не лучше предыдущего? Монетный двор США решил заменить купюру в один доллар монетой с изображением Сюзан Б. Энтони. Для государства это был эффективный шаг, ведь он позволял экономить \$50 млн в год, которые тратились на печать купюр. Но для обычных людей в этом не было никаких преимуществ. Новая монета была похожа на монету в 25 центов, и многие считали ее уродливой. Прощай, Сюзан!

Мозг может потерять концентрацию

Развивать бренд — непростая задача, потому что при этом можно уничтожить его идентичность. Давайте продолжим дискуссию, которую мы начали в первой главе.

В былые времена у потребителей было четкое восприятие большинства крупных брендов. Мозг, как фотоаппарат, создавал очень ясную картину того, что представляли собой его любимые бренды. И когда компания *Anheuser-*

76

РЕпозиционирование

Busch с гордостью провозглашала: «Этот Bud для вас!», любители пива точно знали, о чем речь. То же самое касалось и «Miller High Life», и старого доброго «Coors Beer».

Но в прошлом десятилетии компания *Budweiser* наводнила рынок всем на свете: обычное, светлое пиво, темное, легкое (light), «облегченное» пиво (drafts), нефильтованное, «холодное» пиво (cold-brewed), сухое пиво и «ледяное» пиво (ice-brewed).

Теперь фраза «Этот Bud для вас!» вызывает вопрос: «О каком именно из типов Bud вы говорите?»

Ясное восприятие превратилось в полное замешательство. И не стоит удивляться, что «Пивной король» стал терять свою свиту.*

Вопрос точки зрения

У разных компаний—разные точки зрения на этот вопрос. Компании рассматривают свои бренды с экономической точки зрения. Ради экономии затрат и благоволения торговли они готовы превратить четко сфокусированный бренд, представляющий определенный продукт или

"Любопытный, алогичный и тем не менее очень распространенный в разных отраслях поворот событий: компания *Miller* еще раньше сама себя отправила вниз, когда вывела на рынок массу видов и подвидов пива во главе с «Lite». Эти ошибки в значительной степени способствовали укреплению лидерства *Anheuser-Busch* с маркой «Budweiser» на североамериканском рынке. — *Примеч. науч. ред.*

77

КОГДА НЕ НУЖНО ЭВОЛЮЦИОНИРОВАТЬ

определенную идею, в бренд, который пытается представить два-три или больше продуктов или идей.

Мы рассматриваем расширение ассортимента с точки зрения того, как работает мозг. Чем больше вариаций становится у бренда, тем быстрее мозг теряет концентрацию. Постепенно бренд вроде «Chevrolet» превращается в пустое место.

«Scott», ведущий бренд туалетной бумаги, расширил ассортимент и создал продукты под названием «Scotties», «Scottkins» и «Scott Towels».

Очень скоро слово «Scott» исчезло из списков покупок. (Ведь вы не будете писать слово «Scott», если не знаете, что оно означает.)

Специализированная компания: вооружена и очень опасна

В королевстве *Scott* все могло бы быть прекрасно, если бы на сцене не появились конкурент *Mr. Whipple* и его мягкая бумага «Charmin». (Чем больше вы теряете концентрацию, тем уязвимее становитесь.) Очень скоро «Charmin» стала самой популярной бумагой на рынке.

Кажется, история бизнеса оправдывает наше беспокойство.

РЕпозиционирование

Много лет бренд «Crisco» корпорации *Procter & Gamble* был ведущим брендом на рынке кулинарных жиров. Потом мир обратил внимание на растительные жиры. Конечно же, *Procter & Gamble* тут же придумала растительный маргарин «Crisco Oil».

И кто же победил в битве растительных жиров? Правильно, *Mazola*.

Потом появился кукурузный маргарин без холестерина. И *Mazola* придумала свой кукурузный маргарин «Mazola Corn Oil Margarine».

И кто победил в этой битве? Правильно, *Fleischmann's*.

Во всех случаях побеждала специализированная или сфокусированная компания.

Оружие специализированных компаний

Вот несколько идей о том, почему специализированные бренды производят на мозг такое впечатление.

Во-первых, специализированная компания может сосредоточиться на одном продукте, на одном преимуществе и на одном сообщении. Такая концентрация позволяет ее маркетологам создать простое сообщение, быстро проникающее в восприятие. Например, *Domino's Pizza* может сосредоточиться на доставке.

78

КОГДА НЕ НУЖНО ЭВОЛЮЦИОНИРОВАТЬ

A Pizza Hut приходится говорить о доставке и о сети пиццерий.

Duracell может сосредоточиться на продолжительности работы своих алкалайновых батареек. А *Eveready* приходилось говорить о батарейках для ручных фонариков, мощных батарейках, перезаряжаемых аккумуляторах и алкалайновых. (Но потом она поумнела и сосредоточилась исключительно на батарейках «Energizer», и это был прекрасный ход.)

Castrol сосредоточилась на масле для высокоэффективных небольших двигателей. А *Pennzoil* и *Quaker State* приходится предлагать масло для всех типов двигателей.

Еще одно оружие специализированных компаний — репутация эксперта в восприятии потребителей. *Philadelphia*

— лучший плавленый сыр в США (так сказать, оригинал);
Titleist—лучшие мячи для гольфа.

Наконец, специализированная компания может стать «родоначальницей» категории. Компания *Xerox* добилась того, что сегодня во всем мире копировальные аппараты называют ксероксами. («Отксерьте мне это, пожалуйста».)

Federal Express стала синонимом быстрой доставки.

Клейкая лента компании *3M* дала название всей категории («У вас есть скотч?»).

Как бы ни возражали юристы, превращение имени бренда в название всей категории становится непобе-

5-1386

129

РЕпозиционирование

димым оружием в маркетинговой войне. Но это под силу только специализированным брендам. У бренда, который занимается всем на свете, на это нет никаких шансов.

Никто не скажет: «Дайте мне пиво G. E.».

Иногда компании рассматривают эволюцию сквозь призму того, что делают другие. Это может создать им проблемы.

Ловушка «все так делают»

Издательская группа *Hearst Magazines* — еще один пример частной компании, которая процветает, в то время как конкурирующие журналы едва сводят концы с концами. Она так успешна, потому что не делает того, что делают все остальные.

В 2008 году у нового журнала группы *Food Network* было 300 тыс. подписчиков. К концу 2009 года их было уже 1,1 млн.

По данным газеты «*New York Times*», *Hearst Magazines*, подразделение корпорации *Hearst Corporation*, все время идет против течения — во всех своих проектах. Она поддерживает жесткий контроль издержек в отрасли, которая славится своей расточительностью, не спешит создавать электронные версии своих изданий, а недавно

79

КОГДА НЕ НУЖНО ЭВОЛЮЦИОНИРОВАТЬ

увеличила объем своих изданий и подняла цену на них. *Hearst* — частная компания и не сообщает свою финансовую

информацию, но данные из открытых источников свидетельствуют о том, что готовность компании действовать вразрез с общепринятыми стандартами прекрасно окупается.

Интернет - версии журналов группы не публикуют материалы из бумажных версий, хотя у разных изданий разные стратегии. Сайты изданий группы только дразнят читателей, побуждая их купить бумажную версию журнала — а также подписаться на нее. В прошлом году через сайты группы было продано около четверти всех подписок, а в этом году — уже треть.

Стратегия *Hearst* противоречит общепринятой практике, но миссис Кейти Блек, президент *Hearst Magazines*, считает ее совершенно очевидной.

«Я хочу, чтобы каждый месяц 1,6 млн женщин подходили к журнальному киоску и покупали журнал "Cosmo". И они это делают, — говорит она. — Нам не нужны никакие чудеса. Я не собираюсь менять эту экономическую модель».

«Я очень уважаю *Hearst* за то, что она готова двигаться в выбранном направлении, хотя все остальные идут в противоположном, — говорит Самир Хасни, декан факультета журналистики Университета Миссисипи и из

5*

80

РЕпозиционирование

датель сайта MrMagazine.com, посвященного развитию отрасли. — *Hearst* процветает, несмотря на трудные времена, а журнал "Food Network" стал главной историей успеха 2009 года».

Вы когда-нибудь задумывались, почему о таких успешных компаниях, как *Milliken* или *GoreTex*, так редко пишет пресса? Потому что никто не изучает их квартальных отчетов. Эти компании думают лишь об одном — о своем бизнесе. И если их все устраивает, больше ничего не имеет значения.

Это напоминает мне одну историю. Вы можете найти ее в других моих книгах, но я не могу противостоять соблазну и повторю ее еще раз. Это классика, и ее никогда не вредно вспомнить.

Рыбак Тико и аналитик с Уолл-стрит

Американский бизнесмен стоял у причала небольшой рыбацкой деревушки в Коста-Рике. К причалу подошла

маленькая лодка. В ней был всего один рыбак. На дне лодки лежала рыба — несколько крупных тунцов.

Рыбака звали Тико. Американец восхитился уловом и спросил, сколько нужно времени, чтобы поймать столько рыбы.

81

КОГДА НЕ НУЖНО ЭВОЛЮЦИОНИРОВАТЬ

«Не так уж много», — ответил Тико. Американец спросил, почему Тико не захотел порыбачить еще немного и поймать побольше рыбы. Рыбак сказал, что его улова вполне хватит, чтобы прокормить семью.

Тогда американец спросил: «А чем ты занимаешься, когда не ловишь рыбу?»

«Я сплю допоздна, иду на рыбалку, возвращаюсь домой, играю со своими детьми, провожу сиесту с женой, Марией, а вечером гуляю по деревне со своими амигос, потягиваю вино и бренчу на гитаре. Дел у меня хватает, сеньор», — ответил Тико.

«Я — большой человек на Уолл-стрит, — высокомерно сказал американец, — и мог бы тебе помочь. Тебе следует серьезнее относиться к рыбалке. Тогда ты сможешь купить лодку побольше и сделать сайт в Интернете. Хороший бизнес-план поможет тебе привлечь инвестиции и купить еще несколько лодок. В конце концов у тебя будет целый флот. Тебе больше не придется продавать рыбу перекупщикам. Ты будешь сдавать ее напрямую консервным заводам, а со временем откроешь собственный консервный завод. Так ты сможешь контролировать и продукт, и производство, и дистрибуцию. Конечно, тебе придется переехать из этой деревушки в Сан-Хосе — столицу страны, потом — в Лос-Анджелес, а потом — в Нью-Йорк. Ты наймешь аутсорсинговых производителей в других

81

РЕпозиционирование

странах, и будешь развивать свой бизнес на вертикальном рынке».

Тико спросил: «Сеньор, сколько же времени все это займет?»

«Лет 15-20», — ответил американец. «А что будет потом, сеньор?»

Американец рассмеялся и сказал: «А потом будет самое интересное. В подходящий момент ты выпустишь акции

своей компании в свободную продажу и станешь очень богатым человеком. Ты зарабатываешь миллионы».

«Миллионы, сеньор? И что дальше?»

«Ты выйдешь в отставку, переедешь в маленькую рыбацкую деревушку, будешь спать допоздна, ходить на рыбалку, играть со своими детьми, проводить сиесту с женой, а вечером гулять по деревне со своими амигос, потягивать вино и бренчать на гитаре», — сказал американец.

82

ЧАСТЬ 3

КРИЗИС

Когда наступает кризис, на исследования нет времени. Перспектива скорой смерти быстро заставляет сосредоточиться

– Ли Я кокка

Ничто так не заставляет сосредоточиться, как добрый старый кризис. Сейчас мы наблюдаем кризис двух типов: макрокризис и микрокризис.

Макрокризис – это финансовый кризис, охвативший весь мир. Он практически смыл с лица Земли значительную часть автомобилестроительного,

финансового и розничного секторов. Как себя вести в такой ситуации?

Кроме того, есть еще и микрокризис. Именно он угрожает выживанию отдельных компаний, как в случае *AIG* или *GM*. С каким бы кризисом вы ни столкнулись, пришло время пристегнуть ремни и покрепче взяться за руль.

83

ГЛАВА СЕДЬМАЯ

КРИЗИС МОЖЕТ ИЗМЕНИТЬ ПРАВИЛА ИГРЫ

83



Во многом мы выходим за рамки непредвиденного. Мы живем в «эру непостижимого». Кстати, так называется книга Джошуа Купера Рамо, которую я советую вам прочесть. Ее подзаголовок отражает ситуацию, с которой сегодня сталкиваются маркетологи: «Почему новый мировой беспорядок постоянно нас удивляет и что нам с этим делать».

Современность определенно убеждает нас в том, что мы живем во времена неопределенности и кризиса. И кризис принимает две формы: макрокризис и микрокризис.

Макрокризис — это финансовый кризис, охвативший весь мир, и его почувствовал на себе практически каждый. Как мы уже сказали, микрокризис угрожает выживанию отдельных компаний, как в ситуации АЮ или GM. В любой момент вы можете проснуться утром и обнаружить, что ваш мир изменился к худшему.

83

КРИЗИС МОЖЕТ ИЗМЕНИТЬ ПРАВИЛА ИГРЫ

Конец долгосрочного планирования

Внезапно мы столкнулись с тем фактом, что концепция долгосрочного планирования потеряла смысл. Ее и так давно критикуют. Прекрасно сказал об этом Малькольм Форбс: «Тот, кто утверждает, что бизнесмены имеют дело с фактами, а не с выдумками, никогда не читал прогнозов развития компаний на ближайшие пять лет».*

Долговременные стратегические планы бесполезны, если они не учитывают долговременных планов конкурентов. Но многие СЕО до сих пор думают, что если компания хочет реализовать свое заявление о миссии, ей нужны сложные долговременные планы.**

Если бы Шекспир реинкарнировался и стал СЕО, ему наверняка захотелось бы убить специалистов по долгосрочному планированию своей компании, а также ее юристов. И на это у него были бы вполне достаточные основания. Долговременное планирование не помогло компании *Xerox* удержать свои позиции на рынке офис-

*Малькольм Форбс – сын Берти Чарльза Форбса, бедного шотландского иммигранта, основавшего знаменитый журнал «Forbes». Возглавив журнал после смерти отца в 1954 году, Малькольм Форбс достойно продолжал дело, сумев добиться увеличения тиража в несколько раз за годы послевоенного бума. – *Примеч. науч. ред.*

**Хотя это и выглядит очевидным, все же следует уточнить, что конкуренты не имеют привычки делиться планами со своими врагами. В России тоже многие компании стараются разработать подробные планы на 5, 10 и более лет, и руководители очень раздражаются, когда мы им говорим о бессмысленности этой затеи – тем более если речь идет о непредсказуемой России. – *Примеч. науч. ред.*

84

РЕпозиционирование

ной техники. Несмотря на все свое долговременное планирование компания GM за 30 лет потеряла 30% своей доли на рынке автомобилей.*

Когда все началось

Все началось в начале 60-х годов, когда корпорация *General Electric* стала пионером стратегического планирования. GE создала большой централизованный отдел планирования, занимавшийся прогнозами будущего. Консультант фирмы *McKinsey & Co* помогал GE рассматривать свои продукты с точки зрения стратегических подразделений, определять конкурентов и оценивать свои позиции по сравнению с ними.

Но долгосрочное планирование окончательно завоевало позиции в 1963 году. Основатель компании *Boston Consulting*

Group (BCG) Брюс Д. Хендерсон превратил компанию в один из первых «модных бутиков» стратегического планирования. BCG выдвинула несколько концепций, мгновенно завоевавших корпоративную Америку. Среди них были «кривая опыта» и «матрица роста и доли рынка».

В современных просвещенных дискуссиях о долгосрочных стратегиях обязательно звучат такие термины,

*Аналогичные «результаты» демонстрируют и многие российские компании во главе с АвтоВАЗом. – *Примеч. науч. ред.*

85

КРИЗИС МОЖЕТ ИЗМЕНИТЬ ПРАВИЛА ИГРЫ

как «стратегические намерения», «возможности смежных сфер бизнеса» и «коэволюция».

Если вы не знаете, в чем заключается теория «коэволюции», я объясню, что она связана с «экосистемами бизнеса», в которых компании сотрудничают и конкурируют между собой. В этом процессе возникают инновации нового поколения. (Но нам все это кажется бессмыслицей.)

Все эти идеи изложены в книге под названием «Смерть конкуренции».* Один вопрос: если конкуренция умерла, кто все эти люди, которые пытаются отобрать у вас бизнес?

Глупые предсказания

В основе всей этой чепухи, неуклонно поглощающей долгосрочное планирование, лежит тот простой факт, что будущее предсказать невозможно. История полна примеров смелых прогнозов, которые не оправдались. Вот всего несколько примеров:

- «Самолеты — это интересно, но они не имеют никакой военной ценности». — Маршал Фердинанд Фош, французский военный стратег, 1911 год.

*Автор – консультант Джеймс Мур. На счастье российских бизнесменов, эта книга пока не издавалась на русском языке. – *Примеч. науч. ред.*

85

РЕпозиционирование

- «Лошади — это серьезно, а автомобиль — это просто новшество, мода», — сказал в 1903 году президент банка *Michigan Savings Bank* юристу Генри Форда, отговаривая его от инвестиций в компанию *Ford Motor Co.*

- «Какую пользу принесут компании эти электрические игрушки?» — спросил президент телеграфной компании *Western Union* Уильям Ортон, отклоняя предложение Александра Грэма Белла купить его небольшую телефонную компанию за \$100 тыс.
- «Да кому нужно, чтобы актеры разговаривали?» — Гарри Уорнер, *Warner Brothers*, 1927 год.
- «Нам не нравится их звучание. Гитарные группы остались в прошлом». — С такими словами руководство компании *Decca Records* отказалось работать с «Beatles» в 1962 году.
- «Не вижу никаких причин, по которым кому-то может понадобиться компьютер дома». — Кеннет Ольсен, основатель и президент компании *Digital Equipment Corp.*, 1977 год.

Но если долгосрочное планирование и прогнозы будущего бессмысленны, что же нам делать? Не терять гибкости и использовать любые возможности.

86

КРИЗИС МОЖЕТ ИЗМЕНИТЬ ПРАВИЛА ИГРЫ

Кризис в атомной энергетике

Давайте рассмотрим, что происходит сейчас в сфере атомной энергетике. Это пример того, как можно справиться с макрокризисом, возникшем на рынке США для этого источника энергии.

Все началось в 60-х годах. Компания *General Electric* построила в Дрездене, неподалеку от Чикаго, первую атомную электростанцию. В то время она была первым представителем «поколения» атомных электростанций. Скоро на них стали возлагать большие надежды. Для поддержки своего предприятия *GE* запустила большую образовательную программу для потребителей под названием «Citizen Atom». В ней рассказывалось обо всех тех прекрасных вещах, которые может дать нам мирный атом.

Первый признак кризиса возник в фильме с Джейн Фондой; через 12 дней после выхода фильма на экраны разразилась катастрофа на *Three Mile Island*; затем произошла катастрофа в Чернобыле. И вдруг Америка стала бояться атомной энергии, и многие даже стали ошибочно считать, что атомная станция может взорваться. К этому прибавился страх того, что атомная энергетика требует огромных затрат и рынок мгновенно охладит ко всем этим грандиозным планам. Начался серьезный кризис.

86

Использовать возможность

Но это было тогда. Сегодня ведется множество разговоров об альтернативных источниках энергии, не связанных с углеводородами. Изменения климата, арабская нефть и прочие подобные соображения вернули интерес к атомной энергетике.

Пришло время активно использовать эту возможность и репозиционировать атомную энергию как альтернативное топливо будущего. Нужно ли следовать этой программе отдельным компаниям или всей отрасли, пока остается под вопросом. На наш взгляд, это должна быть программа всей отрасли. Это придаст ей необходимые масштабы и вес. И нужно завоевать доверие не только потребителей, но и Вашингтона. Внедрять отраслевые программы всегда сложно, и восстановление доверия должно быть первым шагом. Но здесь возникает самый важный вопрос: как доказать, что атомные электростанции могут быть безопасными? Для этого нужна точная концепция репозиционирования.

Забывать о прошлом

В быстро меняющемся мире приверженность прошлому может быть фатальной. Это касается и атомной энер-

КРИЗИС МОЖЕТ ИЗМЕНИТЬ ПРАВИЛА ИГРЫ

гетике. Чтобы обойти связанные с ней страхи, отрасли нужно набраться смелости и отказаться от слова, лежащего в основе этих страхов: *атомная*. Когда термины *атомный* и *ядерный* только появились на свет, никто не предполагал, что когда-нибудь они станут угрозой для всей отрасли.

В программе репозиционирования от этих слов нужно отказаться и найти новое название для всей отрасли. Ведь восприятие слова *атомный* уже никогда не изменится. Пресса постоянно использует это слово в дискуссиях о Северной Корее и Иране. Бомба все еще с нами.

Гораздо лучше репозиционировать отрасль вокруг *источника* энергии. Другими словами, энергию надо производить из угля, нефти, газа, солнца и ветра. Почему бы не добавить к этому списку уран? Урановая электростанция. Звучит уже не так пугающе. А «отрасль урановой энергетике»

звучит еще приятнее. Игра репозиционирования часто сводится к тому, чтобы найти верные слова. Ведь, как мы говорили в первой главе, битва идет в восприятии потребителей, а слова — оружие в этой битве.*

*В российском восприятии слово «урановая» выглядит чуть ли не более пугающим, чем «атомная». Однако направление верное, и следует подумать о замене слов «атомная электростанция» каким-то более приятным термином. — Примеч. науч. ред.

88

РЕпозиционирование

Кризис General Motors

Компания GM— «родина» микрокризисов.

Очень и очень много написано о кризисе в *General Motors*. Некоторые утверждают, что ситуация безнадежна. Другие говорят, что со временем ситуация еще может наладиться. Но никто не пишет о том, что дальнейшие успехи или неудачи компании не будут связаны с брендом «GM». (В автосалонах никто не просит показать ему машину марки «GM».)

Будущее GM зависит от того, насколько удачно будут репозиционированы ее оставшиеся бренды и насколько хорошо будет внедрена эта стратегия. Некоторым образом это повторение ситуации, когда Альфред Слоан уничтожил несколько брендов GM и создал гигантский бизнес вокруг пяти брендов, предлагавших «машины для любого кошелька и для любой цели». Но это было давно. А что доступно потребителям на современном, насыщенном и крайне конкурентном автомобильном рынке?

Прежде всего, что движет самые успешные современные бренды? Как мы уже писали, сначала было слово. Самые мощные бренды ассоциируются с какой-то идеей или концепцией. «Toyota» — это надежность. «BMW» — идеальное вождение. «Mercedes» — инженер

88

КРИЗИС МОЖЕТ ИЗМЕНИТЬ ПРАВИЛА ИГРЫ

ные решения. «Volvo» — безопасность. Проблема брендов GM в том, что ни у одного из них не было четкой идеи дифференциации. Все бренды компании пытались делать все для всех. Что такое «Chevrolet»? Это большой, маленький, дорогой, дешевый, грузовой и спортивный автомобиль.

И первая задача GM после банкротства — тщательно определить имидж своих оставшихся брендов. Какой должна быть их стратегия дифференциации?

Что интересно, есть несколько очевидных идей, которые может использовать компания. Начнем с самого низа, с «Chevrolet». Если взглянуть на цифры, то у «Chevrolet» есть шанс репозиционировать себя как лидера. Это всегда хорошая стратегия, потому что люди покупают то, что покупают все остальные. Что такое «Chevrolet»? Это «любимая американская машина Америки». Качество, несколько вариантов моделей и наследие могут создать хорошую историю.

Затем есть «Buick». Прежде всего нужно прекратить выпускать под этим брендом дешевые модели. Они не должны конкурировать с «Chevrolet». Бренду «Buick» нужно конкурировать с недорогими моделями *BMW, Mercedes* и другими дорогими брендами, которые снижают цены, чтобы привлечь больше покупателей. Это приводит нас к идее репозиционирования: «"Buick" — это качество без

89

Репозиционирование

доплаты за статус». Это весьма привлекательная идея в мире, где люди все реже покупают статус*

Поднимемся еще на ступеньку выше и поговорим о бренде «Cadillac». Этот бренд никогда не будет ассоциироваться с престижными машинами. В этой категории доминируют модные импортные марки. «Cadillac» может говорить о «передовых технологиях» в таких позициях, как характеристики двигателя, безопасность или электроника. Некоторые любят покупать самые последние модели.

Наконец, есть бренд «GMC». Я не знаю, почему компания за него держится. Может быть, за ним нужно оставить большие машины. Идея репозиционирования может звучать как «строгая надежность». Она основана на предыдущей концепции этого бренда — «машина для профессионалов». Но в ней больше смысла. Конечно, компании придется оправдывать эти ожидания.

В такой ситуации у компании будет пять четко репозиционированных брендов на жестком конкурентном рынке. Можно сказать, что если компания последует этим рекомендациям и останется сфокусированной, у нее есть

*Разумеется, следует воспринимать и эту, и все остальные рекомендации Джека Траута, изложенные в этой книге, лишь как самые общие. Построение стратегии на их основе – это серьезная, большая работа руководства компании и внешних консультантов. Так, на «качестве без доплаты за статус» пытаются позиционироваться и в США, и в других странах мира корейские автомобильные бренды – и они уже почти заняли эту позицию в сознании

потребителей. Значит, надо развивать подобную идею под другим углом зрения, может быть на патриотизме, или вовсе оформить ее иначе. – *Примеч. науч. ред.*

90

КРИЗИС МОЖЕТ ИЗМЕНИТЬ ПРАВИЛА ИГРЫ

шансы на успех. А что, если она этого не сделает? Боюсь, у нее нет шансов.*

Несколько рекомендаций

Да, кризис может изменить правила игры, но есть несколько рекомендаций, которые полезны всегда.

Мы занимаемся бизнес - стратегиями и маркетингом уже много лет. Мы видели и старые добрые времена, и трудные новые. Когда нас спрашивают, что изменилось, мы отвечаем одним словом: конкуренция. Как мы уже писали во второй главе, сегодня каждый охотится за бизнесом каждого, а кризис только ужесточает конкуренцию.

Если учесть этот ужасный факт жизни, ключ к выживанию — начинать составлять любой план маркетинга с мыслью о конкурентах. Вопрос не в том, что вы хотите делать, а в том, что позволят вам сделать конкуренты. В двух следующих разделах мы поговорим о приемах, которые помогут вам выжить в поисках стратегии репозиционирования.

*Точно так же нет шансов и у российского Автопрома, если не будет разработана реальная стратегия позиционирования взамен погони за мировыми брендами, реализация которой только ускорит гибель российских автомобильных марок. – *Примеч. науч. ред.*

90

РЕпозиционирование

Не говорите о сильных сторонах конкурента и используйте его слабости

Если конкурент известен чем-то одним, вам нужно стать известным в чем-то другом. Довольно часто у конкурента есть какой-то недостаток, который вы можете использовать. Если сильная сторона *McDonald's* заключается в том, что это — место для маленьких детей, то *Burger King* может это использовать, называя себя закусочной для взрослых. Много лет детройтские машины считаются не очень надежным. *Toyota* сумела использовать это мнение и захватила для себя атрибут «надежности».

Но помните, мы говорим о сильных и слабых сторонах в восприятии рынка. Маркетинг — это война за восприятие. И на самом деле вам надо использовать восприятие.

И помните, что прямо сейчас один из ваших конкурентов может проводить встречу, посвященную тому, как вас уничтожить. Постоянно собирайте информацию о том, что планируют конкуренты. В этом могут помочь продавцы, дружелюбные клиенты или исследования.

Никогда не стоит недооценивать конкурентов. На самом деле гораздо безопаснее их переоценивать. *AT & T, Digital Equipment Corp., Levi's* и *Crest* — свидетельства не-

91

КРИЗИС МОЖЕТ ИЗМЕНИТЬ ПРАВИЛА ИГРЫ

дооценки того вреда, который могут нанести конкуренты даже лидерам рынка.*

Если пинать конкурентов, они становятся лучше

Если компания начинает издеваться над слабостями конкурента, она делает большую ошибку. Она унижает продукт или услугу конкурента и утверждает, что ее продукты или услуги гораздо лучше. И вдруг конкурент начинает работать лучше и все так называемое преимущество исчезает.

Avis, «компания номер два», действительно работала лучше, но *Hertz* быстро улучшила качество своих услуг. И в один прекрасный день запустила рекламную кампанию, нанесшую *Avis* сокрушительный удар: «Много лет даже конкуренты говорят о нас, что мы — "номер один". А сейчас мы расскажем вам почему».

И ниже перечислила все свои последние улучшения. *Avis* так и не оправилась от этого удара.

* Компания *AT&T* обанкротилась в 2006 году и была за небольшие деньги куплена одной из своих дочерних структур *Digital Equipment Corp.*, джинсы *Levi's* и зубная паста *Crest*, лидировавшие в своих категориях, ныне упустили свои лидирующие позиции, и ничто не говорит о том, что они могут поправить положение. Обратим внимание, что все эти «неприятности» произошли с этими компаниями (как и с упомянутой *GM*) задолго до нынешнего мирового кризиса. Очевидно, эти компании САМИ вовлекли себя в состояние кризиса. — *Примеч. науч. ред.*

91

РЕпозиционирование

Никогда не стройте свою долгосрочную программу на ошибках и недоработках конкурентов. Иначе они очень быстро их исправят.

91

ГЛАВА ВОСЬМАЯ

ЭТА ИГРА НАЗЫВАЕТСЯ «ЦЕННОСТЬ»

92



Во второй главе мы говорили о том, что стратегия репозиционирования конкурентов не должна быть основана на ценах. И, когда мы говорим о ценности — мы также имеем в виду не цену, если только вы не имеете ценового преимущества. А в этом случае цена — ваш основной дифференциатор.

Авиакомпания *Southwest Airlines* использует низкие цены, чтобы дифференцировать себя. Но делает это так, чтобы, как говорил CEO авиакомпании Херб Келлежер, «быть не такой, как все».

Southwest использует лишь один тип самолетов и поэтому экономит на обучении персонала и техническом обслуживании. Авиакомпания не предлагает предварительного бронирования билетов и поэтому не нуждается в дорогостоящих системах бронирования. В полете пас-

92

ЭТА ИГРА НАЗЫВАЕТСЯ «ЦЕННОСТЬ»

сажиров не кормят, и поэтому компания экономит деньги и время. Она пользуется не центральными, а второстепенными небольшими аэропортами, и поэтому у нее нет высоких аэропортовых сборов. (Недавно *Southwest* стала пользоваться более крупными аэропортами, но выбирает их очень тщательно.)

Southwest ведет себя не так, как все остальные авиакомпании, и поэтому у нее самые низкие в отрасли затраты

на милю полета. К сожалению, в итоге ее самолеты напоминают вагоны для перевозки скота. В качестве компенсации компания старается как может веселить пассажиров. (Бортовой персонал разыгрывает перед ними комические сценки и экспромты.)

Southwest дифференцирует себя как бюджетную авиакомпанию. И она стала настолько большой, что более крупные конкуренты не могут вытеснить ее с рынка, снижая цены. Многие авиакомпании пытались подражать *Southwest*, но у них ничего не вышло.

Успех Wal - Mart

Мы привыкли считать, что первоначальный лозунг *Wal-Mart*: «Каждый день низкие цены» успешно работает на массовом розничном рынке. Как и *Southwest Airlines*,

93

РЕпозиционирование

Wal-Mart сделала низкие цены важной идеей дифференциации. Но давайте посмотрим, как ей это удалось.

Во-первых, свои первые супермаркеты она открыла в регионах типа C и D (регионах с небольшой численностью населения). Здесь ее главными конкурентами были небольшие местные универмаги. Это было все равно как если бы немецкая военная машина всей своей мощью обрушилась на Балканы. Конкуренты сдавались практически без боя.

Потом *Wal-Mart* начала развивать технологическую базу и открывать новые супермаркеты. Объемы продаж росли, и к арсеналу компании добавились «мышцы поставок». В регионах, где уже были супермаркеты *Kmart*, *Target* и *Costco*, это было сложнее, но теперь *Wal-Mart* обладала структурным ценовым преимуществом. Недавно компания репозиционировала себя — она утверждает, что помогает экономить. Это хороший ход, потому что он уводит компанию от «сравнительного шопинга». И вот секрет: по сравнению с другими сетями у *Wal-Mart* не всегда и не на все — самые низкие цены.

Империя ПК наносит ответный удар

В компьютерных войнах передовая Apple успешно репозиционировала ПК, назвав его «скучным» и немодным. Это

ЭТА ИГРА НАЗЫВАЕТСЯ «ЦЕННОСТЬ»

пошло на пользу «Мас», который прекрасно продается, а рынок ПК во время кризиса сокращается. *Apple* говорит о «простоте использования» и «эстетическом удовольствии». Это пункты дифференциации ее компьютеров. Но эти преимущества могут дорого обойтись. И в 2009 году ПК нанесли ответный удар, предложив более низкие цены.

Дерзкая молодежь и другие «средние американцы» часто покупают компьютеры. Одной девушке нужен ноутбук с 17-дюймовым экраном, и если она найдет такой компьютер меньше чем за \$ 1 тыс., то купит его. Следуя за ней, мы узнаем, что она считает, что «Мас» стоит слишком дорого. Из магазина *Apple* мы направляемся в *Best Buy*, где она находит компьютер, полностью отвечающий ее требованиям, всего за \$699. Миссия выполнена. Девушка довольна. «Я люблю ПК, и нашла то, что мне нужно», — говорит она.

В реальной жизни все немного сложнее. Конечно, ПК за \$699 побеждает «Мас» с 17-дюймовым экраном за \$2800. Но обычно покупателю нужны еще антивирусные программы и программы для воспроизведения аудио и видео. И что происходит в результате? Вы все равно платите в два раза меньше, чем стоит «Мас».

Мы — не поклонники этой стратегии, но цена может быть очень эффективным оружием в войне репозиционирования, особенно в разгар серьезного кризиса. Может

РЕпозиционирование

быть, ПК и немодный, но позволит сэкономить. Аргумент и контраргумент.

Подход Charles Schwab

В похожей ситуации оказалась *Charles Schwab* — компания, первой предложившая брокерские услуги со скидками. Именно нетрадиционный подход к ценам позволил ей прорваться на рынок, где раньше правили крупные брокерские компании. Тем самым она открыла дорогу армии других недорогих брокерских компаний, а за ними последовала армия еще более дешевых интернет - брокеров.

Charles Schwab развивается, расширяя спектр услуг. Она все еще предлагает скидки, но ее реклама больше похожа на

рекламу компании *Merrill Lynch*, чем реклама самой *Merrill Lynch*—гиганта рынка дорогих брокерских компаний. Сейчас *Charles Schwab* предлагает даже банковские услуги, хотя нам это кажется несколько излишним.

Мораль истории о *Charles Schwab* заключается в том, что можно начать с цены, но, если у вас нет структурного преимущества, на цене останавливаться не стоит. Нужно двигаться вверх по «пищевой цепи», добавляя ценность. *Schwab* это удастся — сегодня она стала одной из самых уважаемых финансовых компаний.

95

ЭТА ИГРА НАЗЫВАЕТСЯ «ЦЕННОСТЬ»

Обойти цену

Лидеры рынка всегда подвергаются атакам конкурентов, пытающихся репозиционировать их, утверждая, что у них слишком высокие цены. Кажется, это еще один закон природы. Что же делать? Нужно ли отвечать на все удары, которые вам наносят?

Вот несколько проверенных методов, позволяющих «обойти» атаку на ваши цены.

1. *Сделайте что-нибудь особенное.* Лидер может предложить своим лучшим клиентам что-то необычное. Компания *Nike* вошла в сеть *Foot Locker* благодаря «*Tuned Air*», кроссовкам за \$130, сделанным специально для этой розничной сети. Этот ход оправдал себя. *Foot Locker* заказала более миллиона пар и надеется, что доходы от продаж этой модели составят более \$200 млн. Практически такой же успех принес *Nike* ее «бестселлер» — кроссовки «*Air Jordans*».
2. *Измените аргументы.* Еще одна хорошая стратегия в ценовой войне также основана на ценности. Это концепция общих затрат в противоположность начальным затратам. В некоторых категориях продуктов затраты, которые вы несете после покупки продукта, могут быть довольно значительными. Если после покупки ваш продукт работает лучше, вы

95

РЕпозиционирование

можете говорить о затратах пользователя, а не затратах при покупке. Одна из вариаций этого — концепция долговечности. Дорогой продукт, например «*Mercedes*», может стоить очень дорого, но будет служить вам дольше

других машин. Это прекрасный аргумент для того, чтобы помочь покупателю преодолеть «шок ценника». Такую же стратегию можно использовать для продаж дорогих кроватей, скажем «Dixiana», которые стоят больше \$3 тыс. Аргументы таковы: в кровати вы проводите гораздо больше времени, чем в машине. Фактически мы проводим в кровати около трети жизни. Так стоит ли скупиться?

3. *Предложите что-то еще.* Иногда ценность — это общий счет игры. Если вы можете предложить покупателям что-то еще, они придут к выводу, что получают больше за те же деньги. Несколько лет назад к нам обратилась авиакомпания *Continental Airlines*. Она только что оправилась от банкротства, у нее было новое руководство, и она репозиционировала себя в качестве новой авиакомпании. У нее были самые современные самолеты. Она улучшила качество услуг бизнес - класса и клубного сервиса. Она предложила пассажирам вкусную еду (и делает это даже сейчас, когда другие авиакомпании все чаще от этого отказываются). Она расширяет географию полетов. Оче-

96

ЭТА ИГРА НАЗЫВАЕТСЯ «ЦЕННОСТЬ»

видная стратегия заключалась в том, чтобы рассказать историю о ценности. Мы предложили слоган: «Больше авиакомпании за те же деньги». Компания использовала его до тех пор (как вы уже догадались), пока новое рекламное агентство не предложило другую идею: «Работай на совесть. Летай как надо». Четкую стратегию ценности в очередной раз променяли на бессмысленную фразу.

4. *Будьте милы и всегда готовы помочь.* Если вы занимаетесь розничной торговлей, где покупатель — превыше всего, сервис может быть прекрасной историей о ценности. В Гринвиче, Коннектикут, есть садовый центр *Sam Bridge Nursery*. Он круглый год предлагает полный спектр услуг. Он был создан еще в 1930 году. Это не самое дешевое место для покупки растений и товаров для садоводства, но наверняка самое приятное. Пожилая дама, которая катит перед собой тележку, полную растений, обязательно получит помощь персонала. Вам быстро ответят на любой вопрос. Одна покупательница как-то спросила другую, почему она приходит в *Bridge*. «Здесь самые милые продавцы», — ответила та.

Да, чтобы ваш персонал был милым и всегда готовым помочь покупателям, нужны усилия, затраты и обучение. Но благодаря этому вы сможете удерживать высокие

6-1386

97

Репозиционирование

цены даже во времена кризиса. Цитата с сайта центра *Sam Bridge* дает представление о том, насколько серьезно относится компания к ценности и качеству сервиса:

Sam Bridge Nursery and Greenhouses гордится высоким качеством сервиса и профессионализмом наших сотрудников. Мы являемся экспертами в сфере садоводства с 1930, года. В течение года наши сотрудники посещают отраслевые конференции, выставки и семинары, чтобы быть в курсе самых современных знаний, которые они всегда готовы передать вам- Если у вас есть вопросы, пожалуйста, позвоните нам или посетите нас, и мы с удовольствием на них ответим.*

Хороший сервис

Некоторые могут возразить, что очень легко быть милым, если вы такая небольшая местная компания, как *Sam Bridge Nursery*. Это справедливое замечание, так что давайте теперь поговорим о больших компаниях.

Best Buy, сеть супермаркетов электроники, — «последний из могикан». Ее главные конкуренты *Circuit City* и *CompUSA* уже ушли с рынка. Ведь даже в хорошие времена розничная торговля электроникой — это очень

*<http://www.sambridge.com/staff.html>; <http://www.sambridge.com/aboutus.html>

97

ЭТА ИГРА НАЗЫВАЕТСЯ «ЦЕННОСТЬ»

сложный бизнес: низкая норма прибыли, цены постоянно падают, короткий цикл жизни продуктов и ценовое давление со стороны интернет - магазинов. Вдобавок *Wal-Mart* и *Costco* тоже стали продавать электронику. Все это:— веские причины для репозиционирования.

Как пишет «*New York Times*», Брайан Данн, новый CEO *Best Buy*, планирует репозиционировать сеть услуг. В прошлом

сервис удавался ей лучше, чем всем остальным розничным сетям по продаже электроники. Она предлагала гарантии на свои товары и помощь в установке домашних кинотеатров или в сборке компьютеров. Аналитик компании *Pacific Crest Securities* прогнозирует, что подобный сервис может быть очень прибыльным и в следующем финансовом году способен принести компании 5% из \$47 млн доходов. Собственный отдел технической поддержки компании *Geek Squad* сегодня предлагает сервис, связанный не только с ПК.

Однако сервис компании не всегда является прямым источником дохода. Данн говорит, что самый показательный пример того, чем хочет стать известной *Best Buy*, — это сервис под названием «Walk Out Working», созданный в мае 2007 года. Это бесплатный сервис, позволяющий покупателям выбирать конфигурацию новых мобильных телефонов, чтобы, выйдя из магазина, они могли сразу

6*

98

РЕпозиционирование

же воспользоваться такими функциями, как аудиоплеер и выход в Интернет.*

Нам представляется, что это довольно неплохая стратегия репозиционирования. Она напоминает историю центра *Sam Bridge*. И если один покупатель спросит другого, почему тот ходит в *Best Buy*, и тот ответит: «Нет никого компетентнее», — можно будет сказать, что компания выполнила миссию репозиционирования.

Престиж ушел, ценность осталась

Для дорогих брендов настали трудные времена. Что делать бренду, если покупатели решили, что пришло время экономии? Или если его продукты, олицетворяющие престиж, стали социально неприемлемы?

Вы снижаете цены и тем самым показываете покупателям, что раньше брали с них слишком много? Раньше свадебное платье от *Vera Wang* стоило \$5500. В следующем году оно будет продаваться за \$3800. Кроме того, бренд представил линию более дешевой одежды «Lavender», предназначенной для молодых женщин. Сеть *Nordstrom* открывает все меньше обычных универмагов и в три раза ускорила темпы открытия более дешевых «Nordstrom

ЭТА ИГРА НАЗЫВАЕТСЯ «ЦЕННОСТЬ»

Rack». Но мы не уверены, что все эти дополнительные бренды пойдут на пользу основным брендам.

С этой дилеммой сталкиваются компании по всему миру. Среди них — и компания *Coach*, производитель дорогих женских сумок. В разгар кризиса объемы продаж сумочек стоимостью в \$300 стали падать, и менеджерам компании пришлось принимать трудные решения. Лью Франкфорт, CEO компании, говорит:

Первый вопрос, который задает покупатель, заходя в наш магазин, звучит так: «А что вы сегодня предлагаете со скидками?» У нас нет распродаж. Но нам нужно перестать сопротивляться той идее, что *Coach* пора подумать о репозиционировании. Но как это сделать?

Новый бренд

Вместо того чтобы снижать цены, *Coach* решила запустить новый бренд, предназначенный для молодых женщин, с использованием новых материалов и нового дизайна. Он называется «Рорру», и средняя цена сумок этого бренда — \$260, на 20% меньше, чем стоит сумка *Coach*. Мы считаем, что создать новый бренд — лучше, чем снижать цены на продукты существующих брендов. Но новому бренду нужны отдельное название, собствен-

Репозиционирование

ный стиль и сегмент рынка, и в то же время он должен быть прибыльным. Кроме того, нужна ясная история дифференциации между брендом-оригиналом и новым брендом. Для этого нужны серьезные усилия и тщательное планирование. Продукты «Рорру» прошли тестирование в девяти магазинах сети *Coach* и в 23 универмагах. «Бестселлерами» стали сумки за \$98. Удастся ли *Coach* дальше успешно продавать сумки по \$200 и \$300? Пока неясно. Но теперь у нее есть две хорошие лошади, вместо одной, тянущей слишком тяжелый груз.

Продажа дорогих часов

Иногда лучше удерживать высокие цены, но менять методы продаж.

Сильнее всего финансовый кризис ударил по рынку дорогих коллекционных часов. Хуже всего швейцарским производителям часов приходится в США, где за год объемы продаж упали на 40%.

Объемы продаж дорогих часов падают, но бизнес консалтинговой группы *Pole Luxe* из Парижа, занимающейся консалтингом продаж, процветает. Как пишет «Wall Street Journal», очень интересно наблюдать, как тренеры компании учат продавцов вместо «цена» произносить

100

ЭТА ИГРА НАЗЫВАЕТСЯ «ЦЕННОСТЬ»

«ценность» и продавать не «продукты», а «романтику». И не торговаться с клиентами. Продавцов обучают предлагать покупателям подарки, если они просят о скидках, и такими подарками заставлена вся кладовая.

Подход компании *Pole Luxe* можно сформулировать так: «Мадам, эти часы сделаны в нашей лучшей мастерской, и они стоят \$ 10 тыс. Если вы их купите, ваши дети смогут передать их своим детям».

Вот что мы называем хорошим репозиционированием.

Тайные продажи

Разрушение престижного бренда с помощью снижения цен может стать серьезной проблемой, потому что высокие цены подтверждают престиж продукта. Аналитик розничной торговли Дэвид Шик говорит: «Если вы продаете предметы роскоши, вы продаете эксклюзивность».

Вместо того чтобы вешать в витрине магазина вывеску «Распродажа», которая может подорвать его репутацию, дорогие магазины «совершенно конфиденциально» предлагают покупателям приобрести продукт дешевле, чем указано на ценнике. Я называю это «тайными продажами». Некоторые интернет - магазины предлагают 50%-ную

100

Репозиционирование

скидку на предметы роскоши, если посетитель сайта кликнет на определенную ссылку.

Есть и другие методы. Например, информировать покупателей о распродаже всего за несколько часов до ее начала.

Или предлагать скидки только лучшим клиентам. Такие предложения поддерживают репутацию бренда и в то же время побуждают покупать его продукты, напоминая об их «ценности». Дорогие бренды понимают, что если весь мир видит, как вы снижаете цены, вам уже никогда не удастся их поднять.

Добавить ценность своей истории

Давайте поговорим об ультразвуковом оборудовании, конкурирующем с технологией MRT и компьютерной томографией. Изначально ультразвуковые аппараты были очень большими, но их постепенно вытеснило с рынка портативное оборудование.

Мы работали с компанией *SonoSite*, пионером и лидером на рынке портативных аппаратов для ультразвуковой диагностики. Стратегия компании заключается в том, чтобы поддерживать имидж лидера и предлагать «эффективность большого оборудования в портативном корпусе». И эта стратегия вполне успешна.

101

ЭТА ИГРА НАЗЫВАЕТСЯ «ЦЕННОСТЬ»

Но сейчас даже в сфере здравоохранения мы переживаем кризис. Деньги на новое оборудование найти трудно. В такой ситуации уместно подумать о стратегии репозиционирования. Суть этой стратегии можно выразить в виде простого вопроса и ответа.

Вопрос: Почему маленький аппарат может стать большой идеей?

Ответ: Потому что он экономит время и деньги и в то же время улучшает качество диагностики.

Итак, *SonoSite* использует репозиционирование, чтобы изменить мнение о ценности своих продуктов и о том, каким образом они экономят время и деньги. В разгар кризиса администрации больниц все чаще думают о портативном ультразвуковом оборудовании. Основная история лидера остается той же, только теперь в этом уравнении участвует еще и ценность.

Похожую историю можно рассказать о компании *Rack-space*. Эта компания — лидер и специалист в сфере интернет-хостинга. (Она управляет сайтами компаний со всего мира.)

Но даже в мире высоких технологий наступил кризис, и компании ищут способы снижать затраты. *Rackspace* использует новые технологии, чтобы добавить ценность к своей истории о превосходном сервисе. Некоторым клиентам она предлагает «теневой хостинг»,

102

РЕпозиционирование

позволяющий снижать затраты. При этом Интернет становится системой дистрибуции. Компания говорит о «ценности» и об экономии затрат, хотя и не для тех приложений, которые требуют повышенной безопасности. Это укрепляет лидерские позиции компании и ее профессиональную репутацию, предлагая новую, недорогую форму веб-хостинга в дополнение к традиционному сервису.

Назад, в будущее

Компания *C. F. Martin & Co* — известный производитель гитар. Ее инструменты предпочитали музыкальные легенды, в том числе Элвис Пресли, Джен Отри и Эрик Клэптон. Несмотря на прекрасную репутацию, кризис снизил объемы продаж компании на 20%. Обычно она продает около 52 тыс. гитар в год, но сейчас ее склады переполнены.

Что же делать? *C. F. Martin* просто возродила простую модель гитары, популярную еще в 30-е годы, во время Великой депрессии. Она предложила покупателям деревянные гитары «первой серии», названной так за простоту. Эти гитары продаются меньше чем за \$1 тыс., что очень ценно, если учесть, что средняя цена инструмента компании — от \$2 до \$3 тыс. Ради этого компания отказалась

102

ЭТА ИГРА НАЗЫВАЕТСЯ «ЦЕННОСТЬ»

от дорогих материалов и вернула дизайн 30-х годов. «Первая серия» вышла на рынок в 2008 году, и в первый же год было продано более 8 тыс. гитар.

Такое «возвращение к истокам» — прекрасная стратегия репозиционирования компании вокруг ценности.

Несколько слов о стимулировании сбыта

Наконец, добавляют ли ценность бренду кампании, посвященные ценовому стимулированию? Обширные международные исследования показывают, что после кратковременной промокампании цены быстро возвращаются к прежнему уровню. Стимуляция эффективна до тех пор, пока идет кампания. Акция длится столько, сколько длится. Об этом догадывались уже давно, но лишь недавно этот вопрос стал объектом систематического исследования. Руководство компании часто лелеет надежду, что промо-акция даст какие-то долгосрочные позитивные результаты, по крайней мере на этот раз.

Но сейчас уже ясно, что этого не будет, и вот почему: акция предназначена почти исключительно для постоянных, или лояльных, клиентов компании. Опыт свидетельствует о том, что люди редко покупают продукты неизвестного бренда только потому, что на них сниже-

103

РЕпозиционирование

ны цены. Они просто получают возможность не платить больше, когда знакомый и привычный им бренд оказывается на временной распродаже.*

Именно поэтому кампании стимулирования сбыта не приносят долговременных результатов: бренд не привлекает новых покупателей, даже если они пару раз купили продукт со скидкой во время кампании, потому что таких «новых покупателей» на самом деле нет. Более того, типичная кратковременная промоакция эффективна только среди уже существующих приверженцев бренда, а таких обычно около 10-20%. Промоакция требует больших затрат и при этом приводит к негативным побочным эффектам, связанным с производством, дистрибуцией и логистикой.

Промоакции не способствуют запоминаемости бренда. («Какой бренд полгода назад предлагал скидку в шесть центов?») Потребители привыкли к тому, что цены время от времени снижаются (даже если речь идет о «BMW» или об авиабилетах в первый класс).

Масштабные промоакции проводятся даже в том случае, если компания запрещает своим продавцам делать скидки. («Но это единственный способ что-то продать, сэр»). А потом маркетологи сами снижают цены и да-

*Вообще-то, ситуация с промоакциями еще хуже, много хуже, и эта тема очень актуальна для России. Поэтому она будет дополнительно рассмотрена в послесловии к данной книге – прочтите его обязательно. – *Примеч. науч. ред.*

ЭТА ИГРА НАЗЫВАЕТСЯ «ЦЕННОСТЬ»

же гордятся этим. Но промоакции — прекрасный путь к убыткам; в противном случае их было бы еще больше. И чем масштабнее кампания, тем больше убытки.

Зачем же тогда тратить столько денег на стимулирование сбыта? Возможно, руководители компании и хотели бы уменьшить промобюджет, но не знают, как это сделать и что произойдет, если они на это решатся.

Редкое исключение — один неизвестный СЕО, который сказал: «Если вы сомневаетесь, вас спасет только мужество».

ЧАСТЬ 4

ИСКУССТВО РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

Если слепой ведет слепого, оба упадут в яму.

– Евангелие от Матфея, 15:14

Кажется, что репозиционирование — это просто, но это не так. Изменение восприятия — медленный процесс, и от руководства компании он часто требует большой смелости. Им нужно убедить себя, своих сотрудников, а зачастую и совет директоров. И СЕО приходится руководить

изменениями и выступать в роли заводилы. Ему не обойтись без энтузиазма и веры в успех. Никому это не удавалось лучше, чем Хербу Келлехеру, основателю авиакомпании *Southwest Airlines*. Именно поэтому *Southwest* настолько успешна. Херб точно знал, куда она летит.

105

ГЛАВА ДЕВЯТАЯ

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ТРЕБУЕТ ВРЕМЕНИ

105



Для нас очень важно, чтобы читатель помнил о том, что репозиционировать — значит адаптировать восприятие потребителей, а не изменить его. Рынок переполнен неудачными попытками изменить восприятие людей. Компания Хегох потеряла сотни миллионов долларов, пытаясь убедить потребителей, что может предложить им компьютеры и другие аппараты, не делающие копий. Соке потеряла престиж и деньги, пытаясь убедить людей, что «новая кока-кола» лучше «настоящей вещи». Cadillac пыталась убедить рынок, что ее небольшие модели так же хороши, как и большие, сначала с помощью модели «Cimarron», а потом — с помощью модели «Catera». Обе попытки провалились, потому что «Cadillac», похожий на «Chevrolet», — это бессмыслица. Важно понимать, почему так сложно изменить восприятие людей.

106

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ТРЕБУЕТ ВРЕМЕНИ

Восприятие не меняется

Маркетологи почему-то всегда считали, что реклама нового продукта должна вызывать больший интерес, чем реклама известных брендов.

Но на самом деле нас больше впечатляет то, что мы уже знаем (или покупаем), а не нечто новое.

Одна исследовательская компания, *McCollum Spielman*, за 23 года протестировала 22 тыс. телевизионных рекламных роликов. Почти 6 тыс. из них были посвящены новым продуктам из разных десяти категорий.

Что же выяснила *McCollum Spielman*? Более выраженная способность рекламы новых продуктов убеждать и менять отношение к продукту по сравнению с рекламой известных брендов — так называемый интерес к новому продукту — была обнаружена всего в одной из десяти категорий (продукты для домашних животных).

В остальных девяти категориях, от лекарств до безалкогольных напитков, существенной разницы не оказалось — никакого взрыва интереса, который бы позволял потребителям отличать известные бренды от новых.

Были протестированы тысячи рекламных роликов сотен брендов. Креатив как средство убеждения можно уверенно вычеркнуть из этого уравнения. Все сводится к тому, что мы уже знаем, что для нас удобно и привычно.

106

Попытки изменить восприятие

В книге «Революция реинжиниринга» профессор Массачусетского технологического института и консультант Майкл Хаммер говорит о том, что свойственное людям сопротивление изменениям — «это самый сложный, неприятный, напряженный и вызывающий замешательство» аспект реинжиниринга.

Чтобы помочь нам понять природу этого сопротивления, книга под названием «Отношение и убеждение» предлагает несколько рекомендаций. Авторы книги Ричард Петти и Джон Касиоппо говорят о «системе верований». Вот как они объясняют тот факт, что мышление изменить так трудно.

С точки зрения теории информации природа и структура систем убеждений исключительно важны, поскольку именно убеждения составляют когнитивный фундамент отношения к тем или иным явлениям.

Следовательно, прежде чем пытаться изменить отношение, нужно изменить информацию, на которой оно основано. В целом необходимо изменить убеждения человека, устранить его старые убеждения или предложить ему новые.*

"Richard E Petty and John T. Cacioppo, Attitudes and Persuasion: Classic and Contemporary Approaches (Boulder, CO: Westview Press, 1996), p. 184.

107

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ТРЕБУЕТ ВРЕМЕНИ

И вы надеетесь сделать это с помощью 30-секундного рекламного ролика?

Что говорят психологи

В «Хрестоматии по социальной психологии» также пишут о том, что отношение к чему-либо изменить очень сложно:

Любая программа по изменению восприятия связана с серьезными проблемами. Трудности в изменении базовых убеждений личности, даже в ходе такой длительной и глубокой процедуры, как психотерапия, становятся очевидными — как и тот факт, что методы, эффективно изменяющие одни убеждения, не оказывают никакого влияния на другие.

А что еще хуже — реальность не имеет к этому никакого отношения. Вот одно наблюдение:

Люди имеют те или иные убеждения по поводу самых разных вопросов. Кажется, мы все знаем, что нам нравится (и особенно, что нам не нравится), даже если речь идет о том, чего мы не знаем (например, о турках), и о том, что не имеет никакого отношения к нашей повседневной жизни (например, о том, есть ли жизнь на Марсе).

108

РЕпозиционирование

Как сказали бы герои старого телевизионного сериала «Миссия невыполнима»: «Если вас, мистер Фелпс, попросят изменить убеждения людей, не соглашайтесь».

Что такое адаптация

Итак, мы считаем, что изменить убеждения людей практически невозможно. Теперь давайте сосредоточимся на том, каким образом можно адаптировать восприятие. Начнем с определения слова *адаптировать*: приспособить, сделать подходящим к текущим условиям.

Эффективное репозиционирование — это умение приспособливаться к существующему восприятию. Это вовсе не то же самое, что попытка изменить восприятие, т. е. действовать вразрез с ним. Это ничего не даст. Например, всем известно, что *Xerox*—это компания, выпускающая копировальные аппараты, и она могла бы без труда репозиционировать себя как компанию, занимающуюся цифровым размножением документов, и тем самым стать предшественницей растущей популярности цифрового хранения и распространения документов. Чтобы лучше объяснить, как это работает, позвольте мне представить вам один старый кейс, а также некоторые выводы и комментарии к нему.

108

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ТРЕБУЕТ ВРЕМЕНИ

Когда-то компания под названием *Lotus Development* изобрела программное обеспечение, превратившее ПК в настоящий инструмент бизнеса. Оно называлось *Lotus 1-2-3*, и это была первая программа, позволявшая создавать таблицы. В то время это было серьезным достижением. Но

время и технологии двигались вперед, и изобретение Lotus оказалось под угрозой. Появилась новая операционная система, Microsoft Windows, и Lotus не успела оглянуться, как *Microsoft* предложила программу для создания таблиц Excel, разработанную специально для Windows. Как будто этого было мало, в мире ПК появились локальные сети. Все это требовало нового программного обеспечения. Прекрасная ситуация для репозиционирования.

Адаптация восприятия Lotus

Появился новый термин, обозначающий программы для сетей ПК, — групповое программное обеспечение, или программное обеспечение для локальных сетей (групп компьютеров).

Термин *groupware* впервые появился в журнале «BusinessWeek», в статье, посвященной развитию локальных сетей. Примечательно, что первый продукт такой категории принадлежал компании *Lotus*. Он

109

Репозиционирование

назывался Notes. Так возникли условия для стратегии репозиционирования, которую мы выразили так: «Мы первыми создали программу для создания таблиц. А теперь — первую для локальных сетей».

Мы начали с того, что люди и так знали, и это позволило нам адаптировать их восприятие. Но на это потребовалось время. Если говорить точнее, переход от «таблиц» к программному обеспечению для локальных сетей занял четыре года и потребовал рекламы, публицити и серьезного менеджмента. СЕО компании рассказал нам, что ему пришлось уволить несколько сотрудников, которые возражали против этой стратегии репозиционирования. А также пережить несколько серьезных «битв» с советом директоров. Но время и деньги лечат любые раны: в итоге появилась *IBM* и купила и *Lotus*, и *Notes* за \$3,5 млрд. Счастливый конец истории о репозиционировании.

Начинать никогда не рано

Учитывая, сколько времени занимает адаптация восприятия, если вы начнете думать об этом как можно раньше, у вас будет большое преимущество. Именно так поступают ребята

из компании *Netflix*, которые рассылают по всей стране DVD в красных конвертах. Рид Хастингс,

110

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ТРЕБУЕТ ВРЕМЕНИ

СЕО *Netflix*, считает, что через четыре года основная идея его бизнеса совершенно устареет, ведь фильмы все чаще и чаще распространяются через Интернет, а не по почте. С этой проблемой столкнутся многие компании, действующие в сфере развлечений и технологий; как получать прибыль от интернет-видео. Что делает будущее компании Хастингса настолько неопределенным — так это то, что он репозиционирует *Netflix* из компании по розничной торговле DVD в компанию, предлагающую сервис в сфере видео. При этом ей придется столкнуться с множеством конкурентов — с *Apple*, *Amazon* и *Google*, а не только с *Blockbuster*.

Увидим, что из этого получится, но Хастингс по крайней мере увидел проблему до того, как получил от нее удар.

Как построить киберостров

Раз уж мы заговорили о времени, как насчет того, чтобы трансформировать всю экономическую базу страны?

Именно такую попытку репозиционирования предпринимает сейчас один райский уголок мира — остров Маврикий. Один из крупнейших портов мира, Маврикий очень удачно расположен: недалеко от Индии и Африки, и здесь часто останавливаются суда, идущие из Азии.

110

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

Основные отрасли экономики острова — выращивание сахарного тростника, туризм и судоходство. Несколько лет назад новый премьер-министр страны решил, что пришло время использовать преимущества новой мировой цифровой экономики. Но была одна проблема: выяснить, каким образом правительство могло бы стимулировать частное предпринимательство.

В итоге возник вопрос: как трансформировать всю экономику страны?

- Во-первых, было создано совместное предприятие, состоящее из четырех крупнейших корпораций страны, при участии государства. Новое предприятие должно

стимулировать частное предпринимательство и создание новых компаний.

- Получив займы на сумму \$100 млн от корпораций и международных фондов, правительство создало масштабную национальную технологическую инициативу и запустило правительственный портал под названием Mauritius Government Online, или просто M-GO!
- Затем правительство страны начало внедрение скоростной телефонной связи, локальных сетей и другой инфраструктуры, необходимой для поддержки технологических стартапов. Эти усилия в сочетании с многоязычными трудовыми ресурсами страны при-

111

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ТРЕБУЕТ ВРЕМЕНИ

влекают международные компании, ориентированные на потребителей Индии, Африки и Азии.

- Маврикий делает инвестиции в первую беспроводную сеть в Африке, делающую доступными такие сервисы, как просмотр телепередач через мобильные телефоны и удаленное видеонаблюдение. Сейчас планируется переход от беспроводной связи к еще более высокоскоростной связи.
- Кроме того, внедряются беспроводные решения, не требующие ни мобильных, ни даже обычных телефонов. Например, вы можете купить модем, использующий новую технологию Wimax. Он подсоединяется к ПК и получает сигнал с базы Wimax, расположенной в нескольких километрах. Технологию Wimax называют «Wi-Fi на стероидах», ее сигнал принимается на расстоянии в несколько километров.

В 2008 году, спустя пять лет с момента трансформации, телеканал BBC сообщил: «Для страны, традиционными источниками благосостояния которой были туризм и сахарный тростник, это радикальная смена направления».

И яркое тому свидетельство — 12-этажная башня «Cyber Tower» — «Дом технологических компаний». В одном ее здании — разработчики программного обеспечения; в другом — удаленные хранилища цифровых данных международных компаний и даже целых стран,

111

которые хотят, чтобы их информация хранилась в надежном месте.

В интервью телеканалу ВВС премьер-министр страны, ставший инициатором концепции «киберострова», сказал:

Было много критики: что это не пойдет на пользу Маврикию, что это напрасная трата времени. Некоторые даже говорили, что моя идея ляжет тяжелым грузом на экономику страны. Я не слушал этих разговоров. Я убедил критиков, что нам нужно двигаться вперед. Сейчас экономика развивается и Маврикий становится настоящим «киберостровом».*

Репозиционирование требует известности

Репозиционирование требует времени и по еще одной причине: нужно, чтобы о ваших действиях писали. И конечно же, люди начнут это делать не сразу. Чтобы все узнали, что *Lotus* перешла к разработке корпоративного программного обеспечения, потребовалось несколько лет и много историй в самых разных специализированных изданиях. Участие таких третьих сторон необходимо, оно вызывает доверие. Вы можете утверждать, что из-

*http://news.bbc.co.uk/2/hi/programmes/click_online/7169467.stm

112

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ТРЕБУЕТ ВРЕМЕНИ

менялись, но на слово вам никто не поверит. А вот когда о том, что вы меняетесь, говорят окружающие, — это совсем другая история. Но такие истории трудно найти, и поэтому мы рекомендуем сделать PR важной составляющей вашей программы маркетинга. Вот список того, что нужно делать и чего не нужно делать в этом процессе.

Реклама — потом

Незапланированная, несвоевременная известность снижает эффективность концепции репозиционирования. Это значит, что если компания хочет получить максимальный эффект от PR, ей нужно относиться к рекламе осторожно. Никогда не давайте рекламы до тех пор, пока не исследуете все возможности паблицити.

Вот общее правило: сначала паблицити, а реклама — потом. (PR сажает семена. Реклама собирает урожай.)

Ведь реклама не в состоянии «разжечь костер»*. Она может лишь поддерживать огонь, который уже горит. Чтобы сделать что-то из ничего, нужно подтвердить то, о чем говорят третьи стороны. Первый этап любой новой кампании должен быть связан с PR.

*На самом деле реклама может «разжечь костер» при наличии огромного бюджета и/или интересно поданной сильной идеи позиционирования (идеально, если есть и бюджет, и идея).
– Примеч. науч. ред.

113

РЕпозиционирование

Если компания использует репозиционирование в качестве основной рекламной стратегии, реализовать стратегию репозиционирования в сфере PR — очевидный шаг. Особенно если учесть, что PR должен предшествовать рекламе.

Но так происходит крайне редко. Рекламные агентства и PR-компании считают друг друга конкурентами — за уши клиента и за его деньги.

Эта внутренняя конкуренция вредит продуктам и корпоративным программам. Реклама начинается слишком рано и уничтожает потенциал PR. Или PR не отражает концепции репозиционирования и не дает никакой пищи для рекламы.

Необходимы кардинальные изменения в процессе планирования программ рекламы и PR. И кампании должны быть как одновременными, так и последовательными.*

Быстрая атака или постепенное развитие

В рамках одновременной программы все элементы кампании стартуют вместе, но в разных сферах (PR, реклама, промоушен и т. д.). Именно так планируется

*Важно понимать, что запуск рекламной кампании не означает, что надо остановить PR, — просто PR должен начинать решать другие задачи. — Примеч. науч. ред.

113

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ТРЕБУЕТ ВРЕМЕНИ

большинство программ. Это можно назвать быстрой атакой.

Но, когда дым рассеивается и начальный энтузиазм проходит, оказывается, что ничего не меняется. Потребители относятся к продукту точно так же, как раньше.

В процессе последовательной программы элементы запускаются один за другим. Преимущество в том, что их можно спланировать так, чтобы они подкрепляли друг друга.

Медленное и постепенное развитие способно серьезно адаптировать восприятие потребителей.

Проблема одновременных программ заключается в том, что они ни к чему не ведут. В них нет ни начала, ни кульминации, ни конца, ни интриги, ни предвкушения того, «что же будет дальше».

Именно поэтому подобные стратегии и новые рекламные кампании чаще всего запускаются в начале года.

Но ориентация на времена года — прямая противоположность хорошей стратегии репозиционирования. В первую очередь успешное репозиционирование требует последовательности. Необходимо постоянство — год за годом.

Последовательная программа позволит добиться этого. Постепенное развитие той или иной идеи или концепции дает компании достаточно времени для того, чтобы в полной мере использовать потенциал PR.

114

РЕпозиционирование

Ловушка «больше — значит лучше»

«Пиарщики» обычно склонны к величию, они хотят, чтобы их история сразу попала в самые популярные издания. Но это не способствует успеху PR-стратегии. Статья в «Wall Street Journal» должна появиться в конце PR-кампании, а не в ее начале.

Лучше всего начать с основной группы потребителей и постепенно расширять ее. За историей в популярном блоге (простыми словами — в электронном журнале) следует публикация в специализированном издании, а это повышает шансы на то, что о вас напишут в толстом деловом журнале. Затем можно переходить к публикациям для потребителей, а затем — и к сетевому телевидению, а может быть — к появлению на радио и в газетах, если это имеет смысл.

Если вы выиграете битву за основную группу потребителей, успех вам практически обеспечен.

Вместе с традиционными медиа

В мире PR часто происходит так, что первой «мишенью» PR-кампаний становятся блоггеры и их поклонники. Чаще всего

так происходит в высокотехнологичном мире Силиконовой долины. Онлайн-эксперты полезны, ведь

115

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ТРЕБУЕТ ВРЕМЕНИ

они могут вызвать доверие к любому старт-апу. Раньше компании «ухаживали» за ранними приверженцами, которые рассказывали о новых продуктах друзьям и соседям. Сегодня эти люди сидят в Интернете, а не обсуждают ваш продукт с соседями через калитку. Именно они в итоге сделают так, что ваша история попадет в отраслевые издания, а если вам повезет — то и в солидные деловые издания.

Но будьте осторожны: хорошие отзывы в прессе не гарантируют успеха. Множество дот - комов бесславно сошли со сцены, потому что так и не поняли, как можно зарабатывать деньги. Вспомним «Segway», гироскопические скутеры. Пресса была в восторге, но люди их не покупали. Почему? Где можно ездить на этом скутере? По проезжей части? Это опасно. По тротуару? Это не менее опасно. А еще есть фактор под названием «я не хочу выглядеть дураком». Человек, едущий на этом скутере, действительно выглядит глупо. Совершенно непривлекательно.

Четыре правила успеха

Если эта дискуссия побудила вас внимательнее присмотреться к своей собственной PR-кампании, вот несколько простых правил, с которых можно начать.

7-1386

115

РЕпозиционирование

1. Выясните, какое положение вы занимаете в восприятии потребителей. Потратьте пару долларов на исследования. Или наденьте шляпу, пальто, отправляйтесь к своим клиентам и поговорите с ними. И не забудьте о самых важных людях: авторах и редакторах статей о вашей компании.
2. Возьмите на вооружение стратегию репозиционирования, которая вам нравится. Сконцентрируйтесь на

определенной концепции, которую хотите выразить с помощью PR и рекламы. Убедитесь, что эта идея более конкретна, чем просто «улучшить имидж компании». Не употребляйте таких слов, как «динамичный», «современный» или «прогрессивный». Они не имеют никакого отношения к репозиционированию; это просто общепринятый стиль, не имеющий отношения к хорошему PR.

3. Убедите всех остальных сосредоточиться исключительно на одном подходе к репозиционированию. Убедите в этом своих менеджеров, свое рекламное агентство и, конечно же, свой PR-отдел. Следуйте базовой стратегии, подкрепляйте ее каждой публикацией и каждым объявлением.
4. Время от времени оценивайте свою PR-программу наряду с рекламой, мерчандайзингом и общими маркетинговыми усилиями. PR— это просто один из

116

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ТРЕБУЕТ ВРЕМЕНИ

множества инструментов, которые должны быть направлены на достижение одной цели. Если PR ведет в одном направлении, а реклама — в другом, это неэффективно.

Помните: чтобы адаптировать восприятие, нужны время и терпение.

7*

116

ГЛАВА ДЕСЯТАЯ

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ – НЕ ДЛЯ СЛАБЫХ

116



Кто-то должен взять на себя ответственность за позиционирование. Подобное лидерство требует смелости. Роль СЕО — руководить изменениями, и я говорил об этом в последних главах многих своих книг. Стратегия, видение и заявление о миссии возможны только тогда, когда вы знаете, куда направляетесь. За вами никто не пойдет, если вы сами не знаете, куда идете.

Репозиционирование предполагает базовые изменения в вашей маркетинговой стратегии. Кажется, что в разработке стратегии репозиционирования обязательно участвует руководство компании, но часто это не так. Прекрасно сказал об этой проблеме вице-председатель совета директоров компании *General Motors* Боб Лутц в интервью журналу «BusinessWeek»: «Чтобы потратить \$200 млн на производство, руководство должно получить одобрение

117

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ - НЕ ДЛЯ СЛАБЫХ

совета директоров — и как можно раньше. При этом мы тратим миллиарды на маркетинг и делегируем его множеству сотрудников самых нижних уровней. Это безумие».*

Это напоминает мне знаменитую цитату Дэвида Паккарда из *Hewlett-Packard*: «Маркетинг слишком важен для того, чтобы поручать его маркетологам».**

Много лет назад в книге под названием «Принцип Питера» Питер и Халл сделали следующее наблюдение:

Большинство современных иерархий настолько стеснены правилами и традициями, настолько связаны общественным правом, что даже сотрудникам руководящих уровней не приходится никого никуда вести, т. е. указывать направление и задавать темп. Они просто следуют прецедентам, подчиняются директивам и идут в первом ряду. Они ведут за собой в том же смысле, в котором резная деревянная голова «ведет за собой» корабль.***

Возможно, именно этот пессимистический взгляд на лидерские навыки привел к появлению сотен книг, посвященных лидерству (и большинство их них безнадежно глупы).

* David Kiley, «Bob Lutz, GM Salesman», BusinessWeek, August 3, 2009.

**Судя по отсутствию каких-либо стратегических действий *GM* и на рубеже 2009-2010 гг., Боб Лутц ограничился пока что лишь констатацией того факта, что многомиллиардным

маркетинговым бюджетом корпорации управляет «множество сотрудников самых нижних уровней». – *Примеч. науч. ред.*

****Питер ЛоуренсДж.* Принцип Питера, или Почему дела идут вкривь и вкось. – М.: АСТ, 2003.

118

РЕпозиционирование

В них полно советов о том, на кого нужно быть похожим (на Аттилу), к чему стремиться (к душевному спокойствию), что изучать (неудачи), что развивать (харизму), стоит ли делегировать полномочия (изредка), стоит ли сотрудничать (возможно). В этих книгах пишут о том, кто тайные лидеры Америки (женщины), какими должны быть личные качества лидера (нужно быть честным), как добиться доверия (не врать), как стать аутентичным лидером (найти лидера внутри). В них даже описывают девять базовых законов лидерства (даже не спрашивайте, что это такое). В последний раз, когда я пытался посчитать все эти книги, в мире было 3098 изданий, в названии которых есть слово «лидер».

Но мы считаем: чтобы выразить суть эффективного лидерства, не нужно даже одной книги. Питер Друкер уложился в несколько предложений: «Основа эффективного лидерства— продумать миссию организации, определить и описать ее, ясно и наглядно. Лидер ставит цели, расставляет приоритеты, устанавливает и поддерживает стандарты».*

Верно ли выбрано направление?

Во-первых, как найти верное направление? Чтобы стать великим стратегом, нужно запачкать ноги в пыли рынка.

* *Peter Drucker*, «More Doing than Dash», Wall Street Journal, January 6, 1988.

118

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ - НЕ ДЛЯ СЛАБЫХ

Нужно искать вдохновение на передовой, в пылу великих маркетинговых битв, идущих в восприятии потребителей.

В 30-е годы XX века Альфред П. Слоан превратил компанию *General Motors* в ведущую производственную корпорацию мира. Но он не соответствовал типичным представлениям о президентах корпораций, потому что любил работать с потребителями. Частенько он покидал центральный офис в Детройте и отправлялся в какой-нибудь автосалон в другом городе. Он входил в салон, представлялся и просил управляющего позволить ему пару дней поработать обычным продавцом. (Естественно, ему не отказывали.)

Через неделю Слоан возвращался в Детройт, полный новых наблюдений о том, как ведут себя потребители и что им нравится — во всем, от оформления салона до стиля машины.

Питер Друкер, верховный жрец теории менеджмента, говорил, что регулярно работал «в поле», Слоан замечал больше тенденций и важных идей, чем исследователи рынка, — и делал это раньше.

Не секрет, что почти все великие военные стратеги мира начинали с самых низов. И никогда не теряли связи с реальностью войны. Карл фон Клаузевиц не учился в лучших военных школах и не перенимал мастерство у вышестоящих офицеров. Клаузевиц учился военной

119

РЕпозиционирование

стратегии самым лучшим и самым трудным образом: он лично участвовал в самых кровавых и самых известных сражениях.

Скромник Сэм Уолтон всю жизнь лично посещал магазины сети *Wal-Mart A* по ночам даже ходил на склады и общался с рабочими.

В отличие от «мистера Сэма» современные руководители компаний склонны терять связь с реальностью. Чем больше компания, тем чаще ее топ - менеджеры не имеют никакого представления о том, что происходит на переднем крае. Возможно, это самый главный фактор, ограничивающий способность этих компаний справляться с конкуренцией, изменениями и кризисом.

Большой размер — это проблема

Все остальные факторы говорят в пользу размера. Маркетинг — это война, а первый принцип ведения войны — это принцип силы. Преимущество имеет та армия или та компания, которая больше. Но если большая компания не в состоянии сосредоточиться на маркетинговой битве, идущей в восприятии потребителей, она теряет свое преимущество. Мы уже писали о том, что чем больше компания, тем труднее ею управлять.

119

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ - НЕ ДЛЯ СЛАБЫХ

Эту мысль прекрасно иллюстрирует конфликт Роджера Смита и Росса Перо в *General Motors*. Став членом совета ди-

ректоров GM, Перо каждый уик-энд ходил покупать машины. И критиковал Роджера Смита за то, что тот этого не делает.

«Мы взорвем систему GM», — заявлял Перо. Он призывал разбомбить гаражи с подогревом, лимузины с шоферами и рестораны для топ - менеджеров. Он был прав, но, чтобы все взлетело на воздух, понадобилось банкротство. (А что случилось с Россом?)

Лимузины с шоферами для компании, которая пытается торговать автомобилями? Самая большая проблема больших компаний в том, что их руководители страшно далеки от рынка.

Факты — это проблема

Если вы — CEO, у вас куча дел. Как же вам собирать объективную информацию о том, что происходит на самом деле? Как преодолеть склонность менеджеров среднего звена говорить вам лишь то, что, по их мнению, вы хотите слышать? Как вовремя узнавать не только о хороших новостях, но и о плохих?

Если вы не узнаете о плохих новостях из первых рук, неудачные идеи будут расти и развиваться, а не пресе-

120

РЕпозиционирование

каться вовремя. Вот одна притча. Вы могли встречать ее и в других моих книгах, но ее стоит повторить:

План

Вначале был План.

И потом пришли Предположения.

И Предположения не имели формы.

И План оказался совершенно лишен оснований.

Сотрудники

И темнота пала на лица сотрудников, и молвили они Руководителям Групп:

«Это – дерьмо, и это нехорошо».

Руководители групп

И отправились Руководители Групп к Руководителям Отделов и сказали им:

«Это куча дерьма, и пахнет она очень плохо».

Руководители отделов

И пришли Руководители Отделов к своим Менеджерам и сказали:

«Это гора экскрементов. Она очень большая. И обойти ее невозможно».

Менеджеры

И пришли Менеджеры к Директору и молвили ему:

«Это море навоза. И никто не может его переплыть».

Директор

И пришел Директор к Вице-президенту и молвил:

«Эта штука – способствует росту, и в ней огромная сила».

121

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ - НЕ ДЛЯ СЛАБЫХ

Вице-президент

И пришел Вице-президент к Президенту и сказал:

«Этот прекрасный новый план активно способствует росту и эффективности Компании».

Политика

И посмотрел Президент на План, и увидел, что это хорошо, и стал План Политикой.

Одна из возможностей узнать о том, что происходит на самом деле, — «надеть маску» или бродить вокруг, сохраняя инкогнито. Это особенно полезно на уровне дистрибуции и розничных продаж.

Пример

Томас Стемберг, основатель компании *Staples*, считал, что очень важно видеть мир с точки зрения рядовых сотрудников. Он ходил в собственные магазины под видом обычного покупателя и задавал вопросы, которые задал бы обычный человек, к примеру: «Где мне найти картридж для принтера #96A?»

Это все равно как король одевается в одежду простолюдина и общается с подданными. Так он хочет получить реальное представление о том, что происходит в его стране.

121

РЕпозиционирование

Как и короли, руководители компаний редко слышат правду от своих министров. Почему? Да просто при дворе всегда слишком много интриг.

Если у вас есть отдел продаж, он — самый важный элемент этого уравнения. Именно продавцы могут дать самую честную оценку конкурентам. Лучшее, что можно сделать, — вознаграждать честность и объективную информацию. Как только в компании разнесется весть о том, что CEO хочет знать правду, вы начнете получать массу ценной информации.

Время — это проблема

Еще один аспект этой проблемы — распределение времени. Довольно часто у CEO так много дел, что он просто не успевает появляться на передовой. Слишком много заседаний, комитетов и благотворительных обедов. По данным одного исследования, в среднем CEO тратит 30% рабочего времени на «внешние мероприятия». Еще 17 часов в неделю он тратит на подготовку к встречам.

Обычно топ-менеджер работает 61 час в неделю. Это значит, что на все остальное у него остается всего 20 ча-

122

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ - НЕ ДЛЯ СЛАБЫХ

сов, в том числе на руководство компанией и на посещения «передовой».

Поэтому не стоит удивляться, что руководители компании делегируют функции маркетинга другим людям. Но это ошибка.

Маркетинг слишком важен, чтобы поручать его подчиненным. Если уж что-то и делегировать, то пусть это будет председательство на следующем благотворительном вечере. Следующее, от чего нужно отказаться, — это встречи. Вместо того чтобы говорить о вещах, лучше увидеть все своими глазами. Как в пословице, прозвучавшей из уст генерального секретаря Горбачева во время первого визита Рейгана в Советский Союз: «Лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать».

Если вы хотите победить в битве, подумайте о тактике. Сосредоточьтесь на конкурентах, на том, каковы их сильные и слабые стороны в восприятии потребителей. Найдите то единственное качество или ту единственную идею дифференциации, которые принесут вам победу в войне за восприятие.

Затем вам нужно сосредоточить все свои усилия на том, чтобы разработать целостную стратегию, лучше всего отражающую эту идею репозиционирования.

123

РЕпозиционирование

Внутренние изменения

Кроме того, чтобы использовать внешние возможности, вы должны быть готовы внедрять внутренние изменения.

И вам нужно действовать. Чтобы обнаружить того, кто не является лидером, достаточно быть внимательным к слову «должны». Кто-то выдвигает хорошее предложение, и такой «лидер» говорит: «Мы должны это сделать». Обычно такие «должны» накапливаются и накапливаются, но никто ничего не делает.

Лучшие лидеры делятся своей мудростью со следующим поколением. Ноэль Тичи, профессор бизнес - школы Университета Мичигана, говорит: «Выдающимся лидерам приходится быть великими учителями». Он вычислил, что Джек Уэлч, знаменитый CEO и председатель совета директоров GE, тратил 30% времени на развитие лидеров. (Он даже раз в неделю вел группу в тренинговом институте GE для менеджеров.) «Именно здесь он использовал все свое влияние», — утверждает профессор Тичи.

Как ни парадоксально, история показывает, что Уэлч утратил свое влияние, когда вывел GE на рынок финансовых услуг, потерпевший крах во время кризиса. Боюсь, Уэлч тоже попал под очарование Уолл-стрит и стоимости акций.

123

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ - НЕ ДЛЯ СЛАБЫХ

Лучшие лидеры знают, что сегодня уже недостаточно просто выбрать направление. Лучшие лидеры рассказывают истории, вдохновляют и становятся фасилитаторами. Они поддерживают направление и видение словами и поступками.

В мире авиакомпаний не было лидера лучше Херба Келлехера, председателя совета директоров *Southwest Airlines*. Он стал настоящим королем бюджетных авиалиний. Год за годом его авиакомпания остается в списке «самых любимых» и «самых прибыльных» компаний.

Если вы пользовались услугами *Southwest*, вы наверняка отметили боевой дух и энтузиазм персонала. А чувство юмора сотрудников, как сказал один пассажир, «делает полет в этом загоне для скота вполне приятным».

Любой, кто был знаком с Хербом, знал, что сотрудники авиакомпаний — отражение его личности. Он был настоящим «заводилой», благодаря ему летали его самолеты, а сотрудники поддерживали высокий моральный дух. Он действительно «стоял у них за спиной».

Он прекрасно знал своих людей и свой бизнес. На одной из встреч с Хербом я предложил ему купить одну авиакомпанию с Восточного побережья. Это сделало бы *Southwest* серьезным игроком в этой части США.

Он на минуту задумался и сказал: «Конечно, мне нужны ворота в Нью-Йорк, Вашингтон и Бостон. Но мне не

124

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

нужны чужие самолеты, а тем более чужие сотрудники». Он был совершенно прав. Расшевелить персонал этой авиакомпании было бы невозможно.

Олицетворение бизнеса

Херб Келлехер обладал еще одной чертой, свойственной лучшим лидерам: он действительно жил своим бизнесом и был его олицетворением. В дни расцвета банка *Chase Manhattan Bank* председатель совета его директоров Дэвид Рокфеллер создавал новости на первых полосах газет, просто встречаясь с главами зарубежных государств. В результате он сам ассоциировался с главой государства.

А Ли Якокка стал олицетворением компании *Chrysler*.

Билл Гейтс до сих пор остается олицетворением корпорации *Microsoft*. Он выглядит как «ботаник»-компьютер-шик. Он говорит как «ботаник»-компьютерщик. Он живет в доме, предназначенном для «ботаника»-компьютерщика.

Билла Гейтса знают почти все. Но почти никто не знает Дино Кортопацци. Дино — король «настоящего итальянского томатного соуса», который он поставляет более чем в 60 тыс. пиццерий и итальянских ресторанов Америки — везде, где любят томатный соус.

124

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ - НЕ ДЛЯ СЛАБЫХ

Дино стал олицетворением «настоящего итальянца». Это его идея дифференциации. Он живет на вилле в итальянском стиле. Он сам делает колбасу. У него есть виноградники. У него есть собственный корт для игры в бочче*. Каждый год он

ездит в Италию к родственникам. Лучшим клиентам он отправляет посылки с оливковым маслом собственного производства. Как Гейтс доминирует на рынке программного обеспечения, так Дино доминирует на рынке свежих помидоров и соусов.

Известный лидер — очень мощное оружие для привлечения клиентов. Такой лидер вызывает огромное доверие к компании. (Немцы очень уважают Джорджа Паттона — настолько, что во время Второй мировой войны союзники даже использовали его как приманку.)

За таким лидером солдаты пойдут в бой без всяких сомнений. Они верят ему интуитивно. Если лидеру не доверяют, за ним никто не пойдет. А без последователей лидер ничего не значит.

Наконец, если вы хотите действовать как генерал, вам не помешают качества настоящего генерала.

- *Оставайтесь гибким.* Адаптируйте стратегию к ситуации, а не наоборот. Для этого нужна гибкость.

*Бочче – игра с шарами по особым правилам, считающаяся аристократической и довольно популярная в Западной Европе и США, где существуют даже клубы бочче. В России также есть ассоциация любителей этой игры. – *Примеч. науч. ред.*

125

РЕпозиционирование

У хорошего генерала есть убеждения, но прежде, чем принять решение, он рассматривает все варианты и все точки зрения.

- *Обладайте смелостью в суждениях.* В определенный момент открытость мышления уже не нужна. Пора принимать решение. Хороший генерал глубоко изучает себя в поисках силы воли и решительности.
- *Будьте смелым.* Когда пришло время, действуйте смело и решительно. Смелость особенно важна, если вас поддерживает течение. Пользуйтесь этим. Но опасайтесь тех, кто проявляет смелость, когда у них почти нет шансов. К сожалению, обычно чем выше ранг, тем меньше смелости.
- *Вы должны знать факты* Хороший генерал создает стратегию снизу, учитывая все детали. Такая стратегия будет простой, но эффективной. *Вам нужна удача.* Удача может сыграть важную роль в любом деле, но при условии, что вы ею воспользуетесь. А если удача вас покинула, быстро снижайте затраты. «Капитуляция — это не позор, — говорил Клаузевиц. — Генерал, который

тешит себя идеей бороться до последнего солдата, поступает точно так же, как шахматист, продолжающий заведомо проигрешную партию».

126

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ - НЕ ДЛЯ СЛАБЫХ

Так и будет

Несколько лет назад мы делали презентацию стратегии репозиционирования для Джона Штеттера из легендарной сети пиццерий *Papa John's*. На встрече присутствовали также маркетологи и топ - менеджеры компании. Я закончил презентацию, и Джон оглядел присутствующих, поощряя их высказать свое мнение. Как часто бывает на таких встречах, некоторые начали критиковать предложенную стратегию. Через 15 минут Джон сказал: «Итак, я вас выслушал, и у меня есть вопрос: "У кого-то есть идеи получше?"». Как и следовало ожидать, все молчали. Джон, которого никак нельзя назвать нерешительным человеком, сказал: «Отлично. Лучшие ингредиенты. Лучшая пицца. Все. Так и будет». Его люди знали, куда он идет, и уже много лет весьма успешно следуют его стратегии.

126

ГЛАВА ОДИННАДЦАТАЯ

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ НАЧИНАЕТСЯ С СЕО, ИМ ЖЕ И ЗАКАНЧИВАЕТСЯ

126



Раз уж в предыдущей главе мы говорили о лидерстве, давайте коснемся личного участия лидера.

Однажды на встрече, проходившей в одной из самых крупных компаний Америки, одна юная леди подарила мне одно из самых лучших наблюдений по поводу позиционирования.

В конце презентации она подошла к нам и сказала, что наше выступление было блестящим примером маркетинговой стратегии.

Потом она нас просто огорошила. Она заявила, что нам никогда не удастся продать ее компании ни одну из своих идей репозиционирования. Я спросил, почему, и в ответ она сказала: «На таких встречах никогда не бывает нужных людей».

127

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ НАЧИНАЕТСЯ С СЕО, ИМ ЖЕ И ЗАКАНЧИВАЕТСЯ

Она объяснила нам, что те, кто принимают решения, никогда не ходят на такие встречи. А хорошие идеи всегда противоречат чьим-то личным интересам. Поэтому любая концепция, которой нужно получить одобрение высшего руководства, обречена на провал.

Она была совершенно права! С годами мы убедились в том, что блестящие идеи никогда не побеждают лишь благодаря своим достоинствам. Если на встрече нет нужных людей, эффективное позиционирование или репозиционирование в лучшем случае откладывается в долгий ящик.

Старые «дойные коровы»

Первый тип возражений против идей репозиционирования связан со старой дойной коровой. Новые идеи должны быть основаны на новых возможностях, которые иногда угрожают существующим направлениям бизнеса. В результате компания не спешит развивать новые идеи. Питер Друкер называет это

«пожертвовать завтрашними возможностями ради вчерашнего дня».

На встрече в компании *IBM* мы пытались убедить руководство позиционировать ее новые рабочие станции как ПМ, или персональные мейнфреймы. Очевидно, это

128

РЕпозиционирование

расстроило руководителя подразделения мейнфреймов, которое все еще получало хорошую прибыль. На другом конце спектра находился руководитель подразделения персональных компьютеров. И он тоже расстроился.

Только СЕО мог принять решение о том, что компании нужно последовать концепции, которая потенциально может создать угрозу для самой большой «дойной коровы» компании. Но его на встрече не было, и поэтому он так и не узнал о стратегии, которая сегодня кажется вполне эффективной, если учесть последующий переход отрасли к персональным компьютерам.

Самые успешные компании сами создают угрозы для своих «дойных коров». Прекрасный пример — компания *Gillette*. Сначала она уничтожила свою одинарную стальную бритву, предложив очень успешную бритву с двумя лезвиями («Trac II»). Потом бросила вызов этой идее, предложив поворачивающуюся бритву с двумя лезвиями («Atra»). Затем настал черед амортизирующей бритвы («Sensor»). После этого появилась сенсорная бритва с рифлением (*sensor with fins*). Она называется «Sensor Excel». Потом компания переключилась на бритвы с несколькими лезвиями. Это «Mach 3» (три лезвия) и «Fusion» (пять лезвий). Если *Gillette* придумает идею получше, то сама репозиционирует свои старые продукты — скажет, что они устарели.

128

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ НАЧИНАЕТСЯ С СЕО, ИМ ЖЕ И ЗАКАНЧИВАЕТСЯ

«*Gillette* не стремится никого опередить, — пишет *Booz & Company*, международная консалтинговая компания. — Разработка новых продуктов в компании начинается за десятки лет до выхода на рынок».*

А что происходит в менее успешных компаниях? *Xerox* изобрела лазерные принтеры, но не стала развивать эту идею. *Kodak* изобрела цифровую фотографию, но это изобретение так и не вышло за стены ее лабораторий. И сейчас мы наблюдаем закат эры фотопленки — всем известно, почему.

Старые недобрые решения

Еще одна проблема, связанная с тем, что на встрече нет нужных людей, — призрак прошлых неудачных решений. Новая стратегия часто противоречит прошлым решениям. За много лет работы в сфере разработки стратегий мы ни разу не слышали: «Мы так рады, что вы появились. Мы ничего не делали — ждали вас». Очевидно, они делали очень много и не все из этих действий сработали. (Ведь если все идет как надо, к нам не обращаются.)

**Glenn Rifkin, «Anatomy of Gillette's Latest Global Launch», Strategy+Business, Second Quarter 1999, p. 84.*

129

РЕпозиционирование

К сожалению, в крупной компании никто не хочет признавать, что принял неудачное решение. Особенно очень важное неудачное решение. Чаще всего так происходит в компаниях, которым трудно признавать свои неудачи. В результате менеджеры среднего звена крайне неохотно принимают новые идеи, которые могут поставить под сомнение их прежние решения, — это противоречит их инстинкту выживания.

«Я здесь главный»

Еще одна проблема — «корпоративный эгоизм» начальства или сотрудников рекламного агентства. Им бывает трудно смириться с тем, что их работу делает человек со стороны. «Как бы там ни было, — размышляют они, — я здесь главный. Если я приму чужую идею, начальство плохо обо мне подумает».

Это — сложная ситуация. Мы обнаружили, что такие люди не всегда ставят под сомнение рекомендации посторонних, но обязательно добавляют что-то от себя. Так сказать, вносят свой вклад. В итоге возникает новая стратегия, мало напоминающая первоначальную. Это все равно что изменить рецепт пирога. Может быть, пирог будет выглядеть так же, но вкус у него будет совсем

129

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ НАЧИНАЕТСЯ С СЕО, ИМ ЖЕ И ЗАКАНЧИВАЕТСЯ

другим. (Особенно удаются такие модификации рекламным агентствам.)

Однако чем выше уровень тех, для кого вы делаете презентацию, тем меньше вероятность подобных проблем.

Совет для осторожных

Если по той или иной причине нужные люди не могут присутствовать на встрече, найдите способ вовлечь в процесс SEO компании. Без его участия ваша стратегия никогда не будет реализована так, как нужно. Или тщательно выбирайте слова, чтобы вашим слушателям было легко донести вашу идею до SEO.

Например, в начале презентации можно добавить раздел, который я называю «Мир изменился». Это автоматически даст понять слушателям, что предыдущие решения, удачные или не очень, были адекватны тогда, когда принимались. Но не сейчас. Такой ход позволит смягчить удар по эго, оправдав прежние ошибки. Кроме того, идея о том, что мир изменился, побуждает SEO серьезнее отнестись к вашим идеям.

Но иногда этого мало.

130

РЕпозиционирование

Научите их чему-нибудь

Возможно, у SEO нет образования в сфере маркетинга. В таком случае вам придется как-то восполнить этот пробел.

Мы видим для этого два эффективных метода. Первый — устроить лекцию по предмету и пригласить на нее руководство компании. Пригласить независимого эксперта, но добиться того, чтобы часть лекции была посвящена текущим проблемам или возможностям вашей компании.

Другой метод — прислать SEO две-три хорошие книги по маркетинге, указав, как они помогут решить проблемы компании.

Нам представляется, что одна из лучших книг для этой цели — «Дифференцируйся или умирай». Она поможет SEO быстро разобраться в ситуации. Подозреваю, что популярность этой книге принесло слово «умирай».

И последнее соображение. Убедитесь, что вашему SEO известна следующая цитата Питера Друкера:

Цель бизнеса – привлекать клиентов. Поэтому у коммерческого предприятия есть две – и только две – основные функции: маркетинг и инновации. Маркетинг и инновации приносят прибыль; все остальное – лишь затраты. Маркетинг – отличительная, уникальная функция бизнеса.*

*Друкер П. Менеджмент. Задачи, обязанности, практика. – Вильяме, 2008.

131

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ НАЧИНАЕТСЯ С СЕО, ИМ ЖЕ И ЗАКАНЧИВАЕТСЯ

Используйте аналогии

Вместо того чтобы просто положить на стол это пугающее предложение о репозиционировании, подумайте о том, чтобы предварить его аналогичным кейсом из корпоративной истории.

Тем самым вы скажете: «Компания XYZ пыталась делать то же самое, и в результате у нее ничего не получилось». И не забудьте добавить: «Конечно, с нами такого не случится».

Поверьте мне, услышав о чужих ошибках, люди начинают лучше видеть реальность. Человек, для которого вы делаете презентацию, подумает: «С моим-то счастьем так обязательно будет и с нами. Лучше я покажу это боссу».

Внедряйте медленно

Наконец, любую сложную стратегию нужно внедрять медленно, особенно если она связана с репозиционированием.

Чтобы адаптироваться к изменениям, людям нужно время. Внедряя изменения постепенно, вы уменьшите тревогу, связанную с серьезным изменением стратегии.

Кто-то когда-то сказал: «Почти все мы пережили старое. Почти все переживут новое. Но *перемены* могут нас убить».

131

РЕпозиционирование

Много лет назад вместе с моим бывшим партнером Элом Райсом мы посоветовали сети закусочных *Burger King* назвать *McDonald's* детскими закусочными и репозиционировать саму *Burger King* как место для взрослых. Для этого нужно было отдать *McDonald's* определенную долю рынка. И убрать из закусочных *Burger King* детские кресла.

Это было кардинальное изменение стратегии и вызвало большое беспокойство. Единственный способ продать эту идею состоял в том, чтобы «протестировать ее и развивать

медленно». К сожалению, тревога оказалась сильнее слова «медленно» и возможность была утрачена.

Все это указывает на тот неопровержимый факт, что репозиционирование — это серьезно. Оно задает новое направление для бизнес - стратегии компании. А когда принимаются серьезные решения, необходимо участие высшего руководства.*

Организация процесса изменений

Раз уж мы говорим об участии высшего руководства, эту главу уместно было бы закончить еще одной рекомендацией Питера Друкера по поводу менеджмента. Как мы

*Тема вовлечения высшего руководства и владельцев компаний в работу по позиционированию еще более актуальна в России. Об этом чуть больше – в послесловии к данной книге. – Примеч. науч. ред.

132

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ НАЧИНАЕТСЯ С СЕО, ИМ ЖЕ И ЗАКАНЧИВАЕТСЯ видим, чтобы компания воспользовалась этим советом, на встрече должны присутствовать нужные люди.

О развитых странах — а возможно, и обо всем мире, — можно сказать одно: они уже много лет переживают серьезные перемены. Организация должна быть приспособлена к постоянным изменениям. Уже невозможно считать, что инновации и предпринимательство лежат за рамками менеджмента или второстепенны по отношению к нему. Предпринимательство и инновации становятся самой сутью менеджмента. *Функция организации: развивать предпринимательство, использовать знания на практике в сфере инструментов, продуктов и процессов; в сфере организации труда, в сфере самих знаний.*

Акцент на инновациях больше всего нужен там, где технологические изменения заметны меньше всего. Любой сотрудник фармацевтической компании знает, что выживание его компании зависит от того, сможет ли она в течение десяти лет полностью обновить три четверти своего ассортимента. Но многие ли сотрудники страховых компаний знают, что рост их компании, — а возможно, и ее выживание, — зависит от разработки новых форм страхования? Чем менее заметны или выражены технологические изменения в бизнесе, тем больше опасность того, что организация потеряет гибкость. И тем важнее становится внимание к инновациям.*

ГЛАВА ДВЕНАДЦАТАЯ

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ- ЭТО ОЧЕВИДНО

8*



Когда приходит время для репозиционирования, проблема становится очевидной. И решение этой проблемы тоже будет очевидным. Но люди склонны не видеть очевидного.

Компании *General Motors* нужно было репозиционировать себя — это было очевидно, ведь ее доля на рынке падала в течение двадцати пяти лет. Чтобы добавить ситуации драматизма, я приведу цитату из книги, которую написал в 2001 году: «Большие бренды — большие проблемы»*. Это предсказание оказалось верным. А ведь это было совершенно очевидное наблюдение.

Войти в совет директоров

Доля рынка компании падает, и неудивительно, что несколько лет назад совет директоров взбунтовался и уволил всех топ-

* ТраутДж. Большие бренды – большие проблемы. – СПб.: Питер, 2008.

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ - ЭТО ОЧЕВИДНО

менеджеров. В последние годы мы видим нового СЕО, который умеет не только сводить бухгалтерию, нового директора по мар-

кетингу и новых бренд - менеджеров. Он пробует все. Но кажется, пока ничто не помогает компании увеличить свою долю на рынке.

Вот последний эксперимент самого молодого CEO. Рику Вагонеру 47 лет, и он планирует устранить традиционный стиль менеджмента и принести в GM скорость Интернета – во всем. Но достаточно ли этого «цифрового скачка»? Захотят ли люди покупать машины GM только потому, что они станут устройствами для коммуникации на колесах, подключенными к Интернету? Или из-за логотипа со «звездочкой» на приборной доске. (Как у Бэтмена в его Бэт-машине?) Поможет ли цифровая сеть поставок сделать машины GM более дешевыми, быстрыми и удобными? Возможно. Но последний бросок GM в сторону технологий а /a *robotics* мало что изменил. Все эти прекрасные новые технологии не решили ее основной проблемы.

General Motors забыла о том, что принесло ей успех. Она снова вернулась к той ситуации, с которой столкнулся Слоан 80 лет назад. Как позиционировать несколько брендов GM, чтобы они оставались непохожими и дополняли друг друга? В 1921 году для этого потребовалась хирургическая операция. Слоан убрал два бренда, консолидировал операции и репозиционировал то, что осталось. Чтобы решить эту задачу сейчас, тоже может потребоваться серьезная операция. Убрать «Oldsmobile» – это

134

РЕпозиционирование

хороший старт, но компании будет нелегко справиться с недовольством старых потребителей, жалобами профсоюзов и проблемами дилеров.

Итак, Вагонер ушел, а вместе с ним — «Pontiac», «Sa-turn», «Opel», «Saab» и «Hummer».*

Теперь мы знаем, что все это было очень плохо для бизнеса. Но потребовались финансовый кризис и банкротство, чтобы менеджмент компании наконец занялся тем, что было очевидно многие годы. Здесь уместно задать один вопрос:

Что происходит ?

То же самое относится ко многим большим и очевидным проблемам. Компании или просто надеются на лучшее, или пытаются отфутболить проблему кому-то другому. Это называют «психологией избегания». Профессор психологии Университета Орегона написал книгу, посвя-

* Бренд «Oldsmobile» был «убит» компанией в 2000 году. В конце 2009 года были «убиты» бренды «Pontiac» и «Saturn». GM не исключает закрытия «Saab», поскольку потенциальный покупатель отказался от своих планов (как это чуть ранее произошло с брендом «Saturn»). Ранее GM отказался продавать немецкий «Opel» консорциуму *Magna* «Сбербанк». Несмотря

на кризис, спрос на марку «Hummer» сохранился. Видимо, поэтому пока никто не отказывается от подписанного соглашения о продаже 80% акций марки «Hummer» китайской компании *Sichuan Tengzhong Heavy Industrial Machinery Co.* Оставшиеся 20% акций будут переданы частному инвестору Солану Доцзи. — *Примеч. науч. ред.*

135

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ - ЭТО ОЧЕВИДНО

ценную этому феномену, а также тому, как наш мозг оценивает риск. Некоторые его наблюдения вполне уместны в ситуации *GM*.

Опасность привлекает наше внимание, даже если она невелика, ведь наш мозг тут же начинает создавать картины будущего. Именно поэтому люди так иррационально относятся к пенсионным сбережениям. Именно поэтому потеря пары пунктов стоимости акций не вызывала беспокойства у руководства *GM*. «Мы кое-что изменили, снизили затраты, и в следующем году стоимость акций снова вырастет», — скорее всего, именно так думали руководители компании.

Далее профессор пишет, что мы гораздо более чувствительны к внезапным изменениям, чем к постепенным. Он говорит, что люди гораздо лучше приспособлены к тому, чтобы справляться с хищниками и врагами эры плейстоцена, чем к проблемам XXI века. Без сомнения, финансовый кризис наступил внезапно.

Пирс Стал, доцент канадского Университета Калгари в области управления персоналом и организационной динамики, тоже говорит о человеческой склонности откладывать «на потом». Он считает, что причина этого явления больше связана с уверенностью, чем с перфекционизмом.

«По сути, те, кто склонен откладывать, не так уверены в себе, в том, что им удастся справиться с задачей, — пи-

135

РЕпозиционирование

шет Стил в журнале Университета Калгари. — Перфекционизм — не преступление, — продолжает он. — Фактически перфекционисты реже откладывают, но больше беспокоятся».

Стил приводит результаты исследований, посвященных склонности откладывать, опубликованных в научных книгах, журналах и в других источниках. Его анализ приведен в бюллетене Американской психологической ассоциации в январе 2007 года. Склонность откладывать существует

столько же, сколько и сама цивилизация. И кажется, «она никогда не исчезнет», — пишет Стил.

Столкновение с реальностью

Противоядие к нашей природной склонности избегать риска — большая доза реальности со стороны внешнего наблюдателя и готовность оставаться открытым. Самая главная проблема, с которой вы столкнетесь, — это решение, ради которого люди уже что-то сделали. Мы вспоминаем о встрече с одной крупной компанией. Она собиралась предпринять попытку расширить ассортимент новых продуктов. Компания собиралась потратить на нее несколько миллионов долларов. Мы считали эту идею заведомо проигрышной. После презентации, посвя-

136

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ - ЭТО ОЧЕВИДНО

щенной тому, почему эта линия продуктов, скорее всего, окажется неудачной, вице-президент с нами согласился. Он грустно посмотрел на нас и сказал: «Где вы были в прошлом году, когда мы представили эту идею совету директоров?»

Проблемы были очевидны, но новая линия продуктов все же была запущена. В процесс было вовлечено слишком много эго. Кстати, как мы и предполагали, проект оказался неудачным. Он обошелся компании в целое состояние, но в итоге теперь у меня есть прекрасная история.*

Но давайте поговорим об очевидных решениях, которые тоже часто трудно продать.

Консультанты продают сложность

Очевидные идеи или решения часто кажутся слишком простыми. Люди говорят: «Мы это и так знаем». Нам часто кажется, что ответ должен быть очень хитроумным и очень сложным. А бизнес-консультанты только подкрепляют это убеждение.

*Две точно такие же истории произошли и в России с крупными компаниями, которые, даже поняв после нашего анализа бесперспективность производства новой линейки продуктов бренда в одном случае и нового бренда в другом случае, все же продолжили эти работы. Мотив был таков: «Мы в это уже столько денег вложили...» Результаты для обеих компаний оказались, как их и предупреждали, плачевными. Один из двух руководителей уволен. Второй — нет, просто *поскольку* сам же является и собственником компании. — *Примеч. науч. ред.*

136

РЕпозиционирование

Вначале был Питер Друкер, невозмутимо раздававший хорошие советы по менеджменту. Как сказал Энди Гроув, бывший CEO компании *Intel* «Друкер — мой герой. Он пишет и мыслит очень ясно — в отличие от всех этих торговцев туманом».*

Потом, в 80-е годы, на сцену вырвался Том Питере со своей книгой о совершенстве. Это был рассвет эры его подражателей, которых вполне можно назвать современными Робин Гудами. Они тоже грабят богатых. Но вместо лука и стрел их армия вооружена сложными терминами и заумными идеями, на которые они и ловят свою добычу.

Журнал «*Fortune*» опубликовал статью под названием «В поисках простаков». Ее автор пишет: «Незаметно, без фанфар, у нас похитили консалтинговый бизнес. Новоявленные гуру вооружены только ручками, подиумами и полным отсутствием стыда и совести. Они отобрали у нас некогда прекрасную и полезную миссию: давать добрые советы тем, кто занимается бизнесом».**

Когда Руперта Мердока спросили, кто из гуру бизнеса вызывает у него уважение или восхищение, он выразился еще откровеннее. Он сказал: «Гуру? Алмазы иногда встречаются. Но вы знаете, почти все, что они говорят, совершенно очевидно. Я захожу в книжный магазин, в разделе

**Bob Lenzner*, «Still the Youngest Mind», *Forbes*, March 10, 1997.

***Alan Farnham*, «In Search of Suckers», *Fortune*, October 14, 1996, p. 119.

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ - ЭТО ОЧЕВИДНО

литературы по бизнесу вижу все эти прекрасные книги с громкими названиями, трачу на них \$300, а потом выбрасываю их в мусор». *

Даже Том Питере признает: «Мы — единственное общество, которое верит, что может стать лучше. Поэтому нас постоянно дурачат люди вроде меня». **

Сложность обходится дорого

О плюсах, минусах и неприглядных моментах консалтингового бизнеса написано много. Кажется, многие консультанты считают, что за простые решения им никто не за-

платит. На самом деле бывает так, что чем хуже компания понимает суть процесса, тем больше она готова платить.

Ведь если бы решение было простым, компания додумалась бы до него сама.

Поэтому хитрость состоит в том, чтобы постоянно изобретать новые и желательные сложные концепции. Например, почти все компании понимают, как конкурировать на рынке. И в отчете «McKinsey Quarterly»*** появляется

* *John Micklethwait and Adrian Wooldridge, The Witch Doctors (New York: Times Books, 1996).*

** *Farnham, «In Search of Suckers».*

*** *Jeffrey F. Rayport and John J. Sviokla, «Competing in Two Worlds», McKinsey Quarterly, January 1996.*

138

РЕпозиционирование

статья, убеждающая читателей, что сейчас им нужно конкурировать в двух сферах: на рынке и в некоем новом месте под названием «рыночное пространство». (Звучит громко.) На самом деле речь идет о создании «цифровых активов». На этой фразе глаза 60-летнего CEO компании начинают стекленеть.

Затем, чтобы добавить интриги, читателя предупреждают, что «старые аксиомы бизнеса уже не работают» и компаниям нужно «помнить о физической цепи ценности, но в то же время строить и использовать виртуальную цепь ценности».

Но на самом деле авторы хотят добиться только одного. Чтобы читатель сказал: «Так, быстро найдите мне телефоны вот этих двух парней из Гарварда, которые написали статью, в которой я ничего не понял. Кажется, мы в опасности».

Мы не говорим, что все эти статьи — полная ерунда, но CEO обычной компании и так трудно понять, как выжить на рынке, — без всякого «рыночного пространства».

В поисках очевидного

Любая эффективная идея позиционирования или репозиционирования должна быть очевидной. Она должна

138

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ - ЭТО ОЧЕВИДНО

указывать на очевидный факт. А если идея очевидна для вас, она будет очевидной и для потребителей. Поэтому она и работает.

В 1916 году Роберт Апдеграф написал небольшую книгу под названием «Очевидный Адаме. История успешного бизнесмена». Это — лучшая книга по маркетингу, которую я прочел в своей жизни.

Я даже посвятил ей свою последнюю книгу — «В поисках очевидного»*.

Апдеграф предупреждал о том, что очевидные идеи сложно продать. Он писал: «Проблема в том, что очевидное иногда настолько просто и непримечательно, что не дает пищи воображению. Нам нравятся хитроумные идеи и изобретательные планы, о которых так приятно побеседовать в клубе за обедом. В очевидном есть нечто и в самом деле слишком очевидное!»

Апдеграф предлагает пять тестов на очевидность.

1. Когда мы решим эту проблему, она окажется простой. Очевидное почти всегда просто — настолько просто, что иногда целые поколения людей смотрят на него и не видят. Но если какая-то идея хитроумна, оригинальна или сложна, к ней стоит отнестись с подозрением. Скорее всего, она не очевидна.
2. Соответствует ли это человеческой природе? Очевидные идеи соответствуют привычному восприя-

*Траут. Дж. В поисках очевидного. Как избавиться от хаоса в маркетинге и бизнес - стратегии. – СПб.: Питер, 2009.

РЕпозиционирование

тию. Люди видят их с точки зрения обычной реальности, а не профессиональных или технических знаний.

3. Запишите это на бумаге. Изложите свою идею, план или проект в одном-двух предложениях, как будто объясняете их ребенку. Удастся ли вам ограничиться двумя-тремя короткими абзацами, чтобы при этом было понятно? Если нет, если объяснение получается длинным, путаным и сложным, очень вероятно, что ваша идея не очевидна. Ведь, как мы уже сказали, «когда вы найдете ответ, он будет простым».
4. Взорвет ли это умы людей? Если вы представили свою идею, изложили свое решение проблемы или объяснили свой план и в ответ услышали: «Почему же мы не подумали об этом раньше?» — можете себя поздравить. Очевидные идеи часто «взрывают» ум.
5. Своевременно ли это? Многие идеи и планы сами по себе очевидны, но, наверное, появились не ко времени. Часто

проверка на своевременность не менее важна, чем проверка самой идеи или плана. Репозиционирование, сделанное слишком рано, может привести к большим проблемам.

140

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ - ЭТО ОЧЕВИДНО

Очевидное репозиционирование медицинского центра

Несколько лет назад нас пригласили поработать с медицинским центром *Orange Regional Medical Center*, штат Нью-Йорк.

Сегодня клиника *Orange Regional* входит в список 100 лучших больниц страны компании *Thomson Reuters*. Но в то время исследования демонстрировали, что квалификацию ее врачей и качество ее технологии пациенты оценивали весьма низко.

Клинике нужно было избавиться от имиджа небольшой местной больницы, конкурирующей с десятками других больниц региона.

Очевидная идея репозиционирования пришла из собственного заявления о видении центра. О нем знали все сотрудники, но не воспринимали его всерьез: «Создать настоящее региональное медицинское учреждение, обеспечивающее медицинские услуги высочайшего качества и самого широкого спектра и являющееся неотъемлемой частью сообщества».

«Это правда? — спросили мы. — Самого широкого спектра?» Да, это была правда. (Спектр услуг *Orange Regional* действительно был шире, чем у конкурентов.)

Идею репозиционирования мы выразили так: «Никто не делает для вашего здоровья больше». Эта идея диф-

140

РЕпозиционирование

ференцировала клинику. Она давала пациентам ясную и вескую причину, чтобы обратиться именно в *Orange Regional*. Она создала стандарт, в соответствии с которым клиника должна была действовать дальше.

Эта идея получила резонанс в умах врачей, членов правления, персонала и сообщества. Через пять лет эта идея была все так же актуальна. Мы думаем, мистеру Апдеграфу она бы тоже понравилась.

Чтобы дать вам представление о том, насколько очевидны хорошие стратегии репозиционирования, давайте рассмотрим несколько маркетинговых проблем и поделимся сообщениями о том, что можно сделать в такой ситуации.

Туризм в Новой Зеландии

В игре репозиционирования нужно опасаться бессмысленных слоганов. Недавно Новая Зеландия провела кампанию под слоганом «Самая юная страна на Земле». Но это совершенно дурацкая идея, ведь люди ездят в другие страны, чтобы увидеть что-то старое, а не что-то новое. Но что совершенно очевидно — это поразительная красота этой страны. Новая Зеландия состоит из двух островов. И чтобы прибавить этой идее выразительности, можно задать вопрос: какой из двух островов красивее? Идея

141

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ - ЭТО ОЧЕВИДНО

репозиционирования и ответ на этот вопрос звучит так: «Новая Зеландия. Два самых красивых острова в мире».

Если спросить тех, кто был в Новой Зеландии, что они думают об этой стране, чаще всего они ответят: «Она очень красивая». Нет ничего более очевидного.

Туризм в Шри-Ланке

Раз уж мы заговорили о странах, что делать стране, если у нее сложилась плохая репутация? Шри-Ланка, в которой идет бесконечная гражданская война, о чем все время пишет пресса, — пример того, что мы называем «испортить название бренда». Это мешает стране развиваться. Но это хорошая ситуация для репозиционирования. Мы бы рекомендовали вернуться к оригинальному названию страны: Цейлон. Это название связано с неким романтическим прошлым. Это — синоним чая. Это аналогично тому, как Ленинграду вернули историческое название — Санкт-Петербург.

Но эту очевидную идею трудно продать из-за раздутого эго местных политиков. Однако именно так можно репозиционировать эту прекрасную страну.*

* Именно раздутое эго во многом определяет испорченные отношения с Россией многих стран бывшего СССР, от чего страдает и экономика, исторически ориентированная на Россию. Это

РЕпозиционирование

McDonald's

Наверняка вы видели слоган: «Вот что я люблю». Он не кажется мне удачной идеей дифференциации. Когда мы видим билборды, где написано, что *McDonald's* продает миллионы гамбургеров, и встречаем рестораны *McDonald's* даже там, где вообще не продают гамбургеров (например, в Индии), в голову приходит очевидная идея репозиционирования: *^McDonald's*. Самое популярное в мире место для того, чтобы поесть».

Лидерство — очень мощная стратегия конкуренции. Ведь, как мы уже говорили во введении, любой психолог скажет вам, что люди склонны покупать то, что покупают другие.

Sears

Когда-то розничная сеть *Sears* была королевой розничной торговли и торговли по каталогам. Сегодня каталоги ушли со сцены, а дешевые супермаркеты угрожают розничным магазинам сети. Кажется, *Sears* действительно остается репозиционироваться или умереть.

Но у *Sears* все еще есть прекрасные бренды — инструменты «*Craftsman*», техника для дома «*Kenmore*», батарейки «*DieHard*», одежда «*Lands' End*», а также бренды шин

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ - ЭТО ОЧЕВИДНО

и красок. Многие из них остаются лидерами в своих категориях.

Поэтому очевидная идея репозиционирования может быть такой: «Здесь живут лучшие бренды Америки». И маркетинговая кампания *Sears* должна быть ориентирована на эти бренды, а не на магазины. Ведь эти бренды можно найти только в магазинах *Sears*.

Но что происходит сейчас? Идут дискуссии о том, чтобы продать эти бренды другим розничным компаниям. И это может стать концом *Sears*.

«Newsweek»

Журнал «Newsweek» и его конкурент журнал «Time» стремительно теряют подписчиков и рекламодателей. Оба пытаются избежать печальной судьбы журнала «US News & World Report», который когда-то был еженедельным, а теперь выходит раз в месяц и едва сводит концы с концами. Но пока у этих журналов дела идут неважно, «The Economist» процветает. Кажется, это хорошая причина для репозиционирования.

Во-первых, журналу «Newsweek» нужно понять, что он — не «Economist» с его международной известностью и подписчиками во всем мире. Еще ему нужно понять, что

143

РЕпозиционирование

широкого круга читателей больше нет, но есть ниши. Вопрос в том, какую нишу выбрать. Если бы вы были главным редактором «Newsweek», прежде всего вам нужно было бы понять, что, изменив дизайн, вы ничего не измените. Это все равно что передвигать стулья на палубе «Титаника». Нужен не новый дизайн, а новая идея.

Очевидная идея репозиционирования—сосредоточиться на именах известных журналистов и обозревателей, а не на самих новостях. Люди покупают газету, чтобы прочитать, что пишут Джордж Уилл, Фарид Закариа, Роберт Самуэльсон и Джонатан Альтер. Настоящее отличие журнала — хорошие журналисты. Они предлагают оригинальный взгляд на текущие события и объясняют, что они означают. Я бы даже добавил раздел под названием «Блогосфера», где можно говорить обо всем, что творится в Интернете.

Идея еще одного нового раздела принадлежит Джону Стюарту из «Dally Show». Джон пишет о разных дурацких поступках, а это очень богатая тема. Кроме того, это привлекает молодых читателей.

Единственная проблема репозиционирования — это название журнала, «Newsweek». На самом деле журнал пишет не о новостях. Он предлагает оригинальные мнения по поводу новостей. Поэтому его следовало бы назвать «Opinion Week» и репозиционировать так: «Мы знаем, что означают новости».

143

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ - ЭТО ОЧЕВИДНО

Главная причина этого смелого и кардинального хода заключается в том, что сегодня репозиционировать бренд

гораздо сложнее, чем раньше, — особенно если вас воспринимают как производителей продуктов, мало отличающихся от других. А основной конкурент «Newsweek» журнал «Time» тоже сейчас меняет свою концепцию.

Этот кейс ясно иллюстрирует, что такое репозиционирование. Оно адаптирует восприятие потребителей к тому, как меняется «Newsweek». Это хороший конкурентный ход в ситуации кризиса. И, чтобы его сделать, нужна смелость. Это совершенно очевидно, но, чтобы реализовать эту идею, нужны время и деньги.

В этой книге мы упомянули множество других очевидных стратегий репозиционирования. Например, стратегию бренда «Chevrolet» — «Любимая американская машина Америки», или стратегию авиакомпании *Continental Airlines*, предлагающей «Больше авиакомпании за те же деньги». Эти идеи не очень умны. Это просто очевидные идеи репозиционирования, эффективные во времена жесткой конкуренции, изменений и кризиса.

Все те годы, что я пишу на эту тему, я стремился к тому, чтобы мои идеи были простыми и очевидными, чтобы они наглядно показывали, что такое настоящий маркетинг.

144

РЕпозиционирование

Тем временем так называемые эксперты отрасли изо всех сил старались все усложнить и запутать.

Мой последний совет таков: старайтесь не переусердствовать с исследованиями и анализом стратегии позиционирования или репозиционирования. Лучше всего работает простое и очевидное.

144

ЭПИЛОГ

В некотором смысле эта книга завершает путешествие, начатое мною в 1969 году, когда я написал первую статью, посвященную позиционированию, «Позиционирование — игра, в которую играют люди, на современном рынке под названием "И я тоже"».

С тех пор слова «позиционирование» и «репозиционирование» стали постоянно употребляться в мире бизнеса. Если у вас есть сомнения, введите эти слова в строку поиска в Интернете; вы получите более 2 млн результатов. В 2008 году в бизнес - публикациях эти два слова упоминались 37 163 раза.

Многие и сегодня используют слово «позиционирование», но не все понимают, что оно означает. А такая влиятельная группа, как консультанты по менеджменту, не имеют никакого понятия о том, что значит выиграть или проиграть битву в восприятии потребителей.

В этой книге мы подробно говорили о позиционировании и репозиционировании. За эти годы я написал еще 14 книг, посвященных их различным аспектам.

145

РЕпозиционирование

И если люди не поймут этих принципов сейчас, то не поймут никогда. В мире, где правит жесточайшая конкуренция, это создаст им большие проблемы.

Итак, я вас предупредил. И как говорил Эдвард Р. Мюрроу, спокойной ночи и удачи.

145

ПОСЛЕСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

Джек Траут — один из ведущих специалистов мира по стратегиям бизнеса и маркетинга. На бизнес - небосклоне регулярно разгораются, входят в моду, затем угасают и забываются разные стратегические концепции. А позиционирование Джека Траута — одна из тех редких бизнес - идей, которые живут и развиваются на протяжении десятилетий. В 2009 году термину *позиционирование* исполнилось сорок лет (в 1969 году «Индустриальный журнал» опубликовал статью Джека Траута «Позиционирование — игра, в которую играют люди, на современном рынке под названием "И я тоже"»). Затем были тысячи проектов и 13 книг-бестселлеров. Написав свою 14-ю книгу — «Репозиционирование», — Джек Траут не говорит о том, что сегодня, в период ми-

146

РЕпозиционирование

рового экономического кризиса, в репозиционировании остро нуждается и само понятие позиционирования. Давайте разберемся, почему.

Слово *позиционирование* было в свое время подхвачено и раскрыто рекламными изданиями и рекламными агентствами, поэтому подавляющее большинство владельцев и руководителей бизнеса считают позиционирование *маркетингом*, а то и вовсе относят его к *рекламе*. Еще бы, ведь позиционирование входит во все учебники по рекламе как одна из концепций создания рекламных идей.

Такое «понимание» ведет многие компании к печальным последствиям, о чем и пишет автор. Позиционирование — вовсе не концепция и тем более не рекламный подход, а более сложное понятие.

Рассмотрим очевидную логику. Любому бизнесу для процветания необходимы прибыльные продажи в достаточном объеме. А прибыльные продажи основаны на повторных покупках, т. е. на приверженности потребителей. Исследования в разных странах мира показывают, что даже в период кризиса потребители выбирают не по цене, а по брендам, которые выделяют среди других. Итак, стабильность вашей компании (бренду) дают только приверженные покупатели, которые видят в вас отличие (*дифференцируют* в сознании). А теперь вспомним

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

определение: «Позиционирование — это то, как вы *дифференцируете* ваш продукт, услуги, бренды, ваш регион в сознании перспективного клиента». Вывод: позиционирование — это и есть стратегия. И не просто стратегия. История показывает, что позиционирование — это один из основных законов бизнеса. И дело не в сороколетнем юбилее, а в том, что этот смысл существовал и за тысячи лет до появления данного термина (еще до нашей эры на товары ставились клейма — прообразы брендов; в СССР, где и рынка-то не было, отдельные производители имели свои позиции и люди отличали, например, «жигули» от «москвича»). Таким образом, позиционирование появилось вместе с рынком. Это означает, что Джек Траут не разработал, а ОТКРЫЛ позиционирование и описал его действие. Так что, если бы не Траут, закон позиционирования открыл бы позже кто-то другой — вероятно, назвав его как-то иначе. Точно так же закон всемирного тяготения действовал и до того, как Исаак Ньютон его открыл. И если бы Ньютон его не описал в 1687 году, закон все равно действовал бы и его тоже в этом случае открыл бы кто-нибудь другой. Закон позиционирования подобен по действию одному из законов природы. Действия же вопреки законам природы неизбежно приводят к катастрофе (рано и поздно), потому что эти законы действуют независимо от того, нравится нам это или нет.

РЕпозиционирование

На Земле действует закон всемирного тяготения, однако если знать, как этот закон работает, летать все-таки можно. А что будет, если кто-то заявит, что не признает закона всемирного тяготения и выйдет из здания через окно? При нарушении закона позиционирования падение тоже неизбежно, только оно может быть продолжительным и не сразу заметным. Об этом и рассказывает Джек Траут в своей книге «Репозиционирование» — на массе примеров. Автор также показывает, как с помощью своего «близнеца» — *репозиционирования* — позиционирование работает с удвоенной силой. Так, компании *Kodak*, упустившей шанс вовремя себя репозиционировать, невероятно сложно сегодня конкурировать на рынке принтеров. В 2006 году компания *BMW* чуть не ввергла себя в глубокий кризис, когда в

нарушение закона позиционирования хотела репозиционировать себя с «Автомобилей для вождения» в «Компанию, полную идей». Вовремя одумалась.

Работа Траута с Демократической партией, безусловно, помогла и победе Барака Обамы на последних президентских выборах в США. Идея репозиционирования конкурента была столь же проста, сколь и «убийственна»: «Маккейн стар, и его президентство гарантирует Америке продолжение провальной политики Джорджа Буша».

Сравнительная реклама, периодически используемая в США, в России запрещена законодательством, поэто-

148

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

му лучшие примеры репозиционирования представлены лишь косвенными, но от этого еще более убедительными сравнениями. Посмотрим на Россию.

Так, компания «Адамас», написав на вывесках ювелирных магазинов «Фирменные заводские магазины», репозиционирует сразу всех конкурентов как имеющих негарантированное качество и далеко не «заводские цены». В результате другие фирменные магазины могут лишь повторить прием, но это им мало что даст, так как известность бренда и количество магазинов «Адамас» в России на порядок выше.

Компания «Юнсен» во главе с Алексеем Котенковым создала свою систему контроля характеристик текстильных материалов TexLevel™. Эта система позволяет обеспечить заданное качество, необходимое определенной одежде. Поэтому клиенты — швейные компании — получают не только твердые гарантии, но и консультации, позволяющие не ошибиться с выбором ткани: например, закупить недостаточно прочные материалы для детской одежды или переплатить за ткани с характеристиками, которые не нужны для их моделей одежды. TexLevel™ позволяет репозиционировать конкурентов — поставщиков тканей, так как ни у кого подобной системы нет. Так, «Юнсен» укрепил свой имидж профессионала и упрочил свое лидерство: при падении рынка на 20% продажи компании «Юнсен» в 2009 году выросли на 25%. Создание

148

РЕпозиционирование

в 2009 году при участии того же Алексея Котенкова специального бренда недорогих утеплителей для одежды TermoFinn™ (от первой в мире компании — специалиста по утеплителям — Terrnoreal™) позволило репозиционировать конкурирующие бренды утеплителей и быстро занять серьезную долю рынка. Позиция компании-«специалиста» подкрепляется личностью Юрия Сальникова, генерального директора компании *Terrnoreal™*, он давно известен на рынке именно как эксперт-практик по утеплителям.

Имена здесь приводятся не случайно: сегодня как никогда важна «роль личности в истории». Алексей и Юрий относятся к профессиональным руководителям нового поколения, что подтверждается ростом их компаний в период кризиса. К этому поколению относится и Вадим Ширяев, организовавший общенациональную практическую школу для предпринимателей. С помощью созданных им же BTL-Region, BTL'STUDY и Союза маркетологов (SOMAR) он передает знания в реальный сектор и выполняет проекты на практике. При этом отсутствуют противоречия с Гильдией маркетологов (и Ширяев, и автор этих строк входят в данное профессиональное объединение).

Еще пример. Консалтинговая группа ALL2B репозиционировала себя как «комплексного поставщика» многих услуг, необходимых для бизнеса и для жизни с точки зрения их организации. При этом автоматически репозицио-

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

нируются многочисленные конкуренты — узкие специалисты — как обладающие недостаточной компетенцией в сложных, переплетающихся между собой вопросах бизнеса и частной жизни.

Джек Траут в своей книге не забыл о России и СНГ, а в предисловии упомянул не только Москву, но и Бишкек в связи с их заявками на новые «финансовые столицы». Наш представитель в Средней Азии Руслан Ашымканов добавляет, что попытки репозиционирования Кыргызстана в «родину Санта-Клауса» на деле продвигают Финляндию. Он приводит также показательный пример с компанией «Шоро», которой удалось в свое время репозиционировать конкурентов и завладеть целой категорией национального напитка «Максым». Но теперь, нарушая закон позиционирования, «Шоро» пытается стать «зонтиком» для разных продуктов.

На деле эта книга — о решениях, позволяющих преодолеть кризис: одни компании сами себя в него ввели, а другие нашли блестящие решения репозиционирования себя и конкурентов. И последним не страшны никакие кризисы. Чего мы пожелаем и нашим читателям.

Алексей Суженко,
глава российского представительства и управляющий
партнер *Trout & Partners*, научный редактор

150

Дж. Траут. С. Ривкин
**РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ. БИЗНЕС В ЭПОХУ КОНКУРЕНЦИИ,
ПЕРЕМЕН И КРИЗИСА**

Перевела с английского А. Стативка
Научный редактор А. Сухенко

Заведующий редакцией
Руководитель проекта
Ведущий редактор
Выпускающий редактор
Литературный редактор
Художник
Корректоры
Верстка

А. Толстиков
Е. Базынов
О. Кувакина
Е. Маслова
Т. Середова
К. Радзевич
М. Одинокова. Н. Сулеймаиова
С. Сепира

Подписано в печать 01.02.10 Формат 60х90х/16. Усл. п. л. 16.

Тираж 3000 экз. Заказ № 1386.

ООО «Лидер», 194044, Санкт-Петербург, Б. Сампсониевский пр., 29а.
Налоговая льгота - общероссийский классификатор продукции ОК 005-93,
Том 2; 95 3005 – литература учебная.

Отпечатано с готовых диапозитивов в ООО «Типография Правда 1906».
195299, Санкт-Петербург, Киришская ул., 2.
Тел.: (812) 531-20-00, 531-25-55



Джек Траут - президент *Trout&Partners*, маркетинговой консультационной фирмы, имеющей отделения в 23 странах мира. Автор важнейших книг по искусству маркетинга, включая такие бестселлеры, как «Маркетинговые войны», «Позиционирование: битва за умы», «Дифференцируйся или умирай!», и других, ставших библией профессиональных маркетологов.



Стив Ривкин — основатель *Rivkin&Associates*. До создания собственной фирмы 14 лет работал с *Trout&Ries Inc.*, известнейшей компанией по выработке маркетинговых стратегий. Сфера профессиональных интересов — маркетинг, реклама, нейминг, корпоративные коммуникации, связи с общественностью и журналистика.



Алексей Сухенко — глава российского представительства и управляющий партнер *Trout&Partners*. Занимается маркетингом с 1989 г. Автор книг и многочисленных статей. Преподает в Российском государственном гуманитарном университете (РГГУ) и ряде ведущих российских университетов, школах бизнеса. Веб-сайт www.trout.ru.

Одна из предыдущих книг Джека Траута — «Позиционирование: битва за умы» — была включена в число ста лучших изданий по бизнесу всех времен. И хотя идея позиционирования продолжает занимать важное место в жизни компаний, настало время рассмотреть новую концепцию — репозиционирование, наиболее актуальную в настоящих условиях рынка. На то есть три причины — жесткая конкуренция, постоянно меняющаяся бизнес-среда и кризис. В новой книге легендарный Джек Траут предлагает «абсолютное оружие», показывая на фактах, как репозиционирование может увеличить сбыт товара или услуги, изменить их ценность в глазах потребителя или поменять позиции конкурентов. Книга позволит по-новому взглянуть на современный бизнес, укрепить рыночные позиции, найти новые подходы к умам потребителей и расширить границы бизнеса. В издании представлено множество современных примеров из практики известных компаний.

 ПИТЕР®

I SBN 978-5-49807-640-9

Заказ книг:

197198, Санкт-Петербург, а/я 127
тел.: (812) 703-73-74, postbook@piter.com
61093, Харьков-93, а/я 9130
тел.: (057) 758-41-45, 751-10-02, piter@kharkov.pner.com

9785498076409