**Траут о стратегии**

Дж. Траут

**Стратегия есть восприятие**

Позиционирование — это самодифференцирование в сознании потенциального потребителя. Кроме того, это еще и реальный пример для многочисленных работ на тему того, как работает человеческое сознание в процессе коммуникации.

Первое печатное упоминание этой важной темы датируется 1969 г., когда я опубликовал в журнале «Indus-trial Marketing Management» статью под названием «Позиционирование — игра, в которую люди играют на современном — и я тоже — рынке» («Posi-tioning Is a Game People Play in Today’s Me-Too Mar-ketplace»). Именно тогда выбор начал показывать нам свои острые зубы.

Расскажу вам один секрет, о котором я до сего времени умалчивал. Слово «позиционирование» я вы-брал именно благодаря приведенному в предыдущей главе словарному толкованию стратегии как нахождения наиболее выгодной позиции противостояния врагу.

Позже, в 1981 г., мы вместе с моим бывшим партнером Элом Райсом опубликовали книгу «Позиционирование: битва за умы», ставшую бестселлером. В 1996 г. я написал «Новое позиционирование: Последняя бизнес-стратегия № 1 в мире»1. В этой книге утверждалась простая вещь: успех или неудача стратегии бизнеса зависят от того, насколько хорошо вы понимаете пять самых главных элементов процесса позиционирования. Ниже кратко рассматривается каждый из этих элементов.

**1. Возможности сознания ограничены**

Подобно запоминающему устройству компьютера, в человеческом сознании имеется место, или позиция, для каждого отобранного для сохранения бита информации. Принципы работы разума во многом напоминают компьютерные.

Но есть одно существенное отличие. Компьютер не имеет права отказаться от вводимых в него данных.

В случае с сознанием все происходит с точностью до наоборот. Сознание отклоняет новую информацию, обработать которую оно не в силах. Оно принимает только ту новую информацию, что соответствует текущему состоянию сознания.

**Ограниченное вместилище**

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

В нашем сверхкоммуникативном обществе разум оказывается совершенно неадекватным вместилищем информации.

По мнению гарвардского психолога Джорджа Миллера, мозг среднего человека не в состоянии удерживать более семи информационных «отрезков» одновременно. Вот почему все списки, которые нужно запомнить, обычно состоят из семи пунктов. Семизначные телефонные номера, семь чудес света, семикарточный покер, «Белоснежка и семь гномов».

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

Попытайтесь перечислить все десять заповедей. Если это для вас слишком сложно, как насчет семи признаков рака? Или четырех всадников Апокалипсиса?

Если наша голова слишком мала, чтобы вместить даже такие вещи, то как, черт возьми, нам упомнить все эти размножающиеся как кролики торговые марки?

**Товарная лестница**

Чтобы хоть как-то справиться с бурным ростом числа товаров и марок, человеческому сознанию приходится ранжировать их. Наглядно это можно представить в виде множества лестниц, каждая из которых соответствует определенной товарной категории. Ступенька лестницы — одна торговая марка.

Некоторые лестницы состоят из многих ступенек. (Семь — это уже много.) Другие состоят всего из одной-двух или не имеют ступенек вообще.

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

Однако большинство фирм выбирают маркетинговые и рекламные кампании, как будто конкурента с его позицией не существует. Они рекламируют свои продукты, как будто находятся в вакууме, и еще расстраиваются, когда их сообщения не доходят до получателей.

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

Рекламодатель, намеревающийся создать новую товарную категорию, должен «принести» свою лестницу. Что тоже затруднительно, особенно если новая категория не позиционируется относительно уже существующих. В человеческом сознании не остается места для нового и непохожего, если оно не связано с чем-то привычным.

Вот почему, когда вы имеете действительно новый товар, потенциальному его потребителю лучше получить информацию о том, чем этот товар не является, а не о том, что он представляет собой на самом деле.

Первый автомобиль, например, называли «безлошадным экипажем», что помогло людям позиционировать новую концепцию относительно существующих видов транспорта.

Пари «без последствий», «неэтилированный бензин», «содовая без сахара» — все это отличные примеры того, как новые концепции позиционируются «в связке» с привычными.

**Фактор новостей**

Один из способов преодолеть естественную закрытость сознания для новой информации заключается в следующем: необходимо сделать так, чтобы ваше сообщение ассоциировалось с важными для аудитории новостями.

Многие рекламодатели пытаются развеселить или хотят выглядеть умными. Тем самым они, как правило, недоиспользуют содержащийся в их сообщениях фактор новостей.

Исследователи компании Roper Starch могут продемонстрировать, что заголовки газетных и журнальных статей, содержащие в себе какие-либо новости, привлекают большее число читателей, чем все остальные. К сожалению, большинство творческих работников считают сам этот способ мышления не новым, а устаревшим.

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

**2. Сознание ненавидит путаницу**

Человек, как никакое другое существо на Земле, во многом полагается на обучение.

«Обучение — это способ получения людьми и животными новой информации, — говорит ученый из Центра нейробиологии и поведения при Колумбийском университете. — А память — это способ ее сохранения на длительное время».

«Память — это не просто способность запомнить номер телефона, — говорит Линн Редер, экспериментальный психолог, изучающий память в Университете Карнеги–Меллона. — Напротив, это динамичная система, работающая во всех аспектах обработки мыслей. Мы пользуемся памятью, чтобы видеть. Чтобы понимать язык. Чтобы находить дорогу».

**Будьте проще**

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

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

Все, чему мы научились в век производства, создавало все больше и больше сложностей. Я считаю, что многие из нас осознают необходимость в упрощении, а не усложнении. Как считают выходцы из Азии — простота есть конечная стадия усложнения.

Профессионально занимающиеся коммуникациями специалисты (например, руководители телевизионных каналов) отлично понимают этот принцип и отбирают для эфира самые простые слова. (Подробнее о простоте в главе 6.)

**Проблема сложности**

Мы думаем, что причина скуки заключается в нехватке раздражителей, внешних сигналов, когда имеет место своего рода информационная недогрузка.

Но все чаще и чаще скуку вызывает переизбыток раздражителей, или информационная перегрузка.

Одной из важнейших характеристик информации, как и энергии, является энтропия — превращение в простой шум, избыток слов, банальность. Иначе говоря, быстрая «лошадь» информации опережает медленную «лошадь» смысла.

Сложные ответы не в силах помочь никому. Например, каждому топ-менеджеру необходима информация, потому что именно она отличает компетентное принятие решения от простого угадывания. Но современные руководители не хотят быть заживо похороненными под отчетами и распечатками.

**Товары и «больше»**

В отношении новых товаров у нас используется одно ужасное слово: больше.

Маркетологи любят говорить о «конвергенции», процессе объединения технологий, когда появляются новые чудесные товары, выполняющие все больше и больше функций. Вот несколько недавних примеров — увы, отмеченных печальной судьбой.

«EO Personal Communicator» фирмы AT&T — сотовый телефон, факс, электронная почта, персональный органайзер и компьютер с перьевым вводом.

«Doc-it» фирмы Okidata — настольный принтер, факс, сканер и копировальный аппарат.

«Newton» фирмы Apple — факс, бипер, календарь и компьютер с перьевым вводом.

Мультимедийный плейер Sony с дисплеем и интерактивной клавиатурой.

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

Используют ли потребители все возможности новых товаров?

Вряд ли. Они слишком сложны, слишком непонятны. Большинство из нас до сих пор не могут разобраться, как включается запись на видеомагнитофоне.

Человек противится всему непонятному и лелеет все простое. Люди хотят иметь устройства, которые начинают работать после единственного нажатия на кнопку.

**Непонятные концепции**

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

Возьмем дезодорант «Mennen» с витамином E. Правильно, вы должны ежедневно прыскать витамин себе подмышки.

Представьте эту концепцию группе потребителей — и, гарантирую, вы услышите в ответ радостный смех. Какой в этом смысл, если только вы не хотите заиметь самые здоровые, самые витаминизированные подмышки в стране? А уж это вряд ли придет в голову самому оригинальному мыслителю.

Товар ждал быстрый провал.

Или возьмем «Extra-Strength Maalox Whip Antacid». Правильно, для избавления от изжоги необходимо выдавить каплю средства (пасты) на ложку и принять его внутрь.

Этому средству было трудно попасть даже на прилавки, поскольку в аптеках продавцов поднимали на смех: как известно, антациды — это таблетки или жидкость, но никак не паста.

Все, чего добился на рынке этот препарат, — жестокое несварение у производителя, Вильяма Рорера.

А подобные несуразицы встречаются все чаще.

**3. Разум полон сомнений**

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

В человеческом разуме преобладает не рационализм, а эмоции.

Почему люди покупают то, что они покупают? Почему они ведут себя на рынке именно так, а не иначе? Психологи Роберт Сеттл и Памела Алрек считают, что покупатели либо сами не знают ответа на этот во-прос, либо не желают говорить.

Когда вы спрашиваете человека, почему он совершил ту или иную покупку, его ответ зачастую неточен либо бесполезен.

Это может означать, что на самом деле покупатели знают, но не хотят раскрывать вам побудительные причины своего поведения.

Но, как правило, они действительно не знают, какие мотивы движут ими.

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

Покупают другие — куплю и я

Наш опыт показывает, что люди не знают, чего они хотят. (Так зачем их спрашивать?)

Чаще всего потребители приобретают то, что, как они думают, необходимо иметь, что весьма напоминает поведение бредущих за вожаком баранов.

Испытывает ли большинство из нас реальную потребность в полноприводном автомобиле? (Нет.) Если он так уж необходим, то почему такие машины не стали популярными еще лет пятьдесят тому назад? (Потому что тогда не было такой моды.)

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

Пять форм воспринимаемого риска

Причины того, что человеческий разум полон сомнений, разнообразны. Одна из них — воспринимаемые риски, связанные с выполнением такого элементарного действия, как совершение покупки.

Исследователи настаивают на существовании пяти форм воспринимаемого риска:

Денежный риск. Есть вероятность, что на этом я потеряю свои деньги.

Функциональный риск. Возможно, покупаемое не станет работать или не будет делать то, что должно.

Физический риск. Выглядит несколько опасно. Я могу навредить своему здоровью.

Социальный риск. Интересно, что скажут мои друзья, если я приобрету это?

Психологический риск. Покупка является безответственным поступком, либо она приведет к возникновению чувства вины.

Вслед за стадом

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

Рекомендация

Ощущающий неуверенность человек, прежде чем примет решение о надлежащих действиях, присматривается к поведению окружающих.

Вот почему одним из древнейших известных человеку способов рекламы является рекомендация.

Рекомендация идет в атаку на сомневающийся ум сразу тремя эмоциональными фронтами — тщеславием, ревностью и боязнью упустить момент.

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

В наше время в почете рекомендации со стороны звезд спорта. Майкл Джордан и Тайгер Вудс — лучшие представители этой породы.

**Эффект массовости**

Еще один эффективный способ убеждения сомневающихся — создание эффекта «массового движения» (bandwagon, так назывались разукрашенные повозки музыкантов и циркачей, привлекавшие к себе толпы народа). Сегодня это слово обозначает любое движение или тенденцию, вовлекающее все большее количество людей.

Для создания эффекта массовости всегда с успехом использовались данные всевозможных опросов и статистических исследований. (В качестве примера можно привести популярные автомобильные рейтинги «J. D. Powers».)

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

**Традиции**

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

Еще в 1919 г. рояль марки «Steinway» был представлен в рекламе как «инструмент бессмертных».

Позднее марка «Cross» возвестила о своих ручках и механических карандашах как о «безупречной классике начиная с 1846 года».

«Glenlivet» позиционируется как «отец всех виски. На основании Акта 1823 г. Правительство Его Величества даровало заводу The Glenlivet Distillery самую первую лицензию на розлив единственного солодового виски в Шотландии».

К традициям апеллировала и Coca-Cola, объявившая свой напиток «первоклассной вещью». И это наиболее эффективная ее стратегия.

**4. Сознание не изменяется**

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

Однако на самом деле оказывается, что большее впечатление на нас производит реклама давно знакомых (или постоянно приобретаемых) товаров.

Исследовательская организация McCollum Spielman в течение 23 лет протестировала более 22 000 телевизионных рекламных роликов. Почти 6000 из них знакомили потенциальных потребителей с новыми товарами из 10 товарных категорий.

И к каким выводам пришли исследователи? В сравнении с устоявшимися брендами, потребители испытывали «восхищение новым товаром» (выражавшееся в чувстве доверия к товару и изменении установок по отношению к нему) в отношении всего лишь одной из этих десяти категорий (продукты для домашних животных).

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

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

**Попытки изменения установок**

Майкл Хаммер, бывший профессор Массачусетского технологического института, а ныне консультант, в своей книге «Революция реинжиниринга» («The Reengineering Revolution») называет присущее человеческим существам сопротивление переменам «самым озадачивающим, самым раздражающим, самым огорчающим и самым непонятным этапом» реинжиниринга бизнес-процессов.

Более полно осознать причины этого сопротивления позволяет знакомство с книгой Ричарда Петти и Джона Касиоппо «Установки и убеждение» («Attitudes & Persuasion», Westview Press, 1996), в которой большое внимание уделяется «системам убеждений». Вот что в ней говорится о причинах сложности изменения сознания:

Важно рассмотреть природу и структуру систем убеждений с позиций теории информации, поскольку убеждения принято рассматривать как познавательную основу установок. Следовательно, для того чтобы добиться изменения установки, предположительно, следует изменить информацию, на которой эта установка основывается. Таким образом, изменение убеждений человека предполагает устранение его прежних верований, внедрение в его сознание новых ценностей.

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

**Что говорят психологи**

В «Справочнике по социальной психологии» тоже говорится о трудностях, связанных с изменением установок:

Любая программа по изменению установок сопряжена с труднопреодолимыми сложностями. Вот почему так тяжело изменить базовые убеждения человека даже с применением такой комплексной и интенсивной процедуры, как психотерапия. Ясно и то, что процедуры, позволяющие эффективно изменить одни установки, оказывают лишь незначительное воздействие на другие.

И, что еще более усложняет дело, — сам факт правды, или истины, практически не имеет к данному процессу никакого отношения. Есть, например, такое наблюдение:

Люди обладают определенными установками в отношении ошеломляюще широкого спектра вопросов. Они имеют различные установки (и, прежде всего, отрицательные) даже относительно тех объектов, о которых им почти ничего не известно (например, для американцев — турки), или которые никак не связаны с их повседневной деятельностью (например космос).

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

**5. Возможна «расфокусировка» сознания**

В былые времена большинство крупных брендов известных производителей было четко «разложено по полочкам» сознания потребителей. Человеческий разум, как фотоаппарат, в случае необходимости выдавал очень четкие картинки хороших и плохих марок.

Когда пивоваренная компания Anheuser-Busch гордо объявляла, что «Наш “Bud” для вас!», покупатель абсолютно точно знал, что, собственно, ему предлагают.

То же самое относилось и к пиву «Miller High Life», и старому доброму «Coors».

Но за последние десять лет марка «Budweiser» наводнила рынок множеством разных сортов пива: тут вам и оригинальное, и легкое, и драфт, и прозрачное, и «холодного брожения», и «сухого брожения», и ледяное.

Сегодня утверждение «Наш “Bud” для вас» моментально вызывает вопрос: «А какой именно “Bud” вы имеете в виду?»

Существовавшее когда-то в умах потребителей четкое восприятие товара превратилось в нечто расплывчатое. Неудивительно, что «король пива» начинает терять своих «подданных».

**Ловушка линейного расширения**

«Выход из фокуса» определенно связан с расширением товарных линий. И никакой другой аспект маркетинга не вызывает стольких споров.

В наших статьях в журнале «Advertising Age» (1972 г.), мы с Элом Райсом предостерегали компании от того, что мы называем «ловушкой линейного расширения».

В «Позиционировании: битве за узнаваемость» данной теме посвящены две главы.

В «22 непреложных законах маркетинга» этот наш закон был назван самым нарушаемым.

Нельзя сказать, чтобы наши предостережения кого-то остановили. Произошло как раз обратное. «Расширение марочного капитала» превратилось во всеобщую болезнь, а такие компании, как Coca-Cola, начали говорить о «мегабрендах».

В течение многих лет мы практически в полном одиночестве клеймили практику линейного расширения, что было отмечено даже в «Journal of Con-sumer Marketing»: «Э. Райс и Дж. Траут остаются единственными непримиримыми критиками практики расширения торговых марок». (Наше мнение не меняется.)

Так было до последнего времени, пока наш вердикт не подтвердил «Harvard Business Review» (ноябрь–декабрь 1994 г.): «Непроверенное расширение товарных линий может ослабить имидж торговой марки, разрушить торговые связи и замаскировать возрастание издержек».

Продолжайте, ребята, продолжайте.

**Все зависит от точки зрения**

Различие в подходах во многом объясняется точками зрения. Компании рассматривают свои торговые марки с экономических позиций. Они готовы превратить самую сфокусированную марку, четко определяющую какой-либо товар или идею, в расфокусированную, представляющую два, три или больше типов товаров или идей. И все это делается ради снижения затрат и принятия торговыми организациями.

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

«Scott» — лидирующая марка туалетной бумаги и салфеток, расширила свое название, превратившись в «Scottie», «Scottkin» и «ScotTowels». Очень быстро корень «Scott» исчез из списков, с которыми покупатели ходят по магазинам. (Можно, конечно, написать «Scott», только это ничего не будет значить.)

**Опасность: хорошо сфокусированный конкурент**

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

И чем дальше, тем больше подтверждаются наши опасения.

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

Кто победил в войне растительных масел? Правильно, другая фирма — Mazola.

Успех растительного масла без холестерина подсказывает, что надо бы выпустить и аналогичный маргарин. И на рынке появляется «Mazola Corn Oil Mar-garine».

На сей раз победителем в категории масел-маргаринов вышел «Fleischmann’s».

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

**Арсенал марок-специалистов**

Вот некоторые размышления по поводу того, почему специализированные торговые марки производят столь сильное впечатление на сознание потребителей. (Подробнее об этом см. в главе 5.)

Прежде всего, марка-специалист может фокусироваться на одном товаре, одной выгоде, одном предложении. Это позволяет фирме обратиться к покупателям с беспрепятственно проникающим в их сознание точным и понятным сообщением. Вот несколько примеров:

Domino’s Pizza может привлекать внимание исключительно к доставке пиццы на дом. Pizza Hut вынуждена говорить о доставке на дом, а также об обслуживании в своих ресторанах. Duracell может сконцентрироваться на долговечных щелочных батарейках. Eveready же должна была «пропагандировать» фонарики, аккумуляторы и щелочные батарейки. (Впоследствии компания поумнела и остановилась на одной марке «Energizer» — хороший ход с ее стороны.) Castrol может фокусироваться на своем масле для небольших и высокоэффективных двигателей. Pennzoil и Quaker State предлагают масла для всех типов двигателей.

Другое «оружие» марки-специалиста состоит в том, что ее воспринимают как экспертную или как лучшую. Intel выпускает лучшие процессоры. «Philadelphia» — лучший сливочный сыр. (Настоящий, так сказать.)

Наконец, марка-специалист может стать типовой для своей товарной категории, превратиться в так называемый дженерик:

Марка «Xerox» стала синонимом копирования («Пожалуйста, сделайте мне ксерокс»). Слово «FedEx» («Federal Express») в американском английском превратилось в глагол, означающий экспресс-доставку корреспонденции. Марка «Scotch» компании 3M стала нарицательным именем для всех прозрачных липких лент («Заклейте скотчем»).

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

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

Итог

Восприятие и есть реальность. Не позволяйте фактам сбить вас с толку.