



Книга Перепозиционирование

Маркетинг в эпоху перемен, кризисов и обострившейся конкуренции

Джек Траут, Стив Ривкин
McGraw-Hill, 2009
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

“Эта книга далась мне нелегко – главным образом потому, что я уже так много написал на эту тему... Читатели наверняка заметят в ней многое из того, о чем я говорил в предыдущих 15 книгах”. Такими словами всемирно известный эксперт по маркетингу Джек Траут начинает свой труд о перепозиционировании, продолжающий тему бестселлера “Позиционирование: битва за умы”. После такого вступления трудно ожидать от книги чего-то нового, однако стоит лишь приступить к чтению, как сразу становится понятно, почему работы Траута пользуются огромной популярностью. Книга читается на одном дыхании и похожа на маркетинговую презентацию. Авторы в живой и увлекательной манере рассказывают, как перепозиционирование помогает выделить бренд на фоне продукции конкурентов, адаптироваться к происходящим на рынке переменам и справиться с кризисом. Особую интонацию тексту придают безусловно интересные (хотя и несколько самодовольные) рассуждения на тему “Если бы они последовали моему совету...” Впрочем, несмотря на обилие примеров из реальной жизни, местами в книге ощущается недостаток конкретных советов по воплощению предлагаемых авторами идей. Предыдущий труд Траута *BooksInShort* рекомендует новичкам в сфере маркетинга, а это его продолжение – тем, кто хотел бы освежить свои познания в данной области.

Основные идеи

- Позиционирование – это формирование у потребителей представления о вашем бренде, а перепозиционирование – изменение этого представления.
- Компании перепозиционируют свою продукцию в ответ на действия конкурентов, изменение условий работы на рынке и кризисные ситуации.
- Выделите элемент, который уникальным образом отличает ваш продукт от других, и сформулируйте на его основе идею этого продукта.
- Если компания не будет реагировать на постоянное развитие технологий, ее бизнесу грозит крах.
- Чем больше компания, тем сложнее ей сохранять гибкость.
- Непродуманное изменение подхода к брендингу может размыть идею бренда и ввести потребителей в заблуждение.
- Перепозиционирование часто становится способом выхода из кризиса.
- Главное правило перепозиционирования: сначала PR, потом реклама.
- Препятствием для перепозиционирования бывает психологическое неприятие перемен и эгоизм отдельных руководителей.
- Стратегия перепозиционирования даст результаты лишь при активной поддержке со стороны топ-менеджеров организации.

Краткое содержание

Что такое перепозиционирование

Позиционирование и перепозиционирование – во многом сходные процессы. Позиционирование – это формирование в сознании потребителя такого образа бренда, который выделяется из общей массы предложений. Перепозиционирование – это корректировка уже сформированного представления потребителей о вашем бренде или бренде конкурентов. Для осуществления обоих процессов нужно понять, как люди воспринимают вас и вашу продукцию.

“После того как потребители приходят к определенному мнению о продукте, изменить это мнение практически невозможно”.

За последние три десятка лет человечество произвело намного больше информации, чем за предыдущие пять тысячелетий. Ежедневно в мире печатается более четырех тысяч наименований книг, а в Интернете появляется миллион новых веб-страниц. Ежедневно СМИ обрушивают на человека непрерывный поток сообщений. Как же выделить на этом фоне информацию о вашем бренде? Прорваться сквозь плотный информационный шум трудно еще и потому, что люди не желают разбираться в сложных вещах.

“Маркетинг – это война впечатлений”.

Если вы хотите, чтобы аудитория вас запомнила, ваше маркетинговое сообщение должно быть максимально простым. Выделите один аспект, который уникальным образом отличает ваш продукт от других, и сформулируйте идею продукта, взяв этот аспект за основу. Например, идея бренда Volvo – безопасность, а BMW – удовольствие от вождения. Если вам удастся вложить простую идею такого рода в голову потребителя, она останется там надолго – даже после того, как маркетинговая поддержка продукта прекратится. Так, проведенное в 1980-х годах исследование показало, что в массовом сознании американцев General Electric остается вторым по популярности производителем блендеров, хотя эта корпорация не производила блендеры уже 20 лет. Если у людей сложилось определенное представление о продукте, изменить его сложно. Достаточно привести пример Хегох, так и не сумевшей выйти на компьютерный рынок, и Coca-Cola, потерпевшей фиаско с New Coke. Изменить позиционирование бренда трудно еще и потому, что мышление часто не подчиняется законам логики. Хотя потребитель не всегда знает сам, почему он купил ту или иную вещь, исследователи сумели определить пять причин, которые могут заставить человека отказаться от покупки:

1. **Финансовый риск.** Люди опасаются напрасно потратить деньги.
2. **Функциональный риск.** Купленная вещь может перестать хорошо работать.
3. **Риск физического ущерба.** Люди не покупают то, что может повредить здоровью.
4. **Социальный риск.** Покупатель не желает стать объектом насмешек.
5. **Психологический риск.** Потребители не хотят позднее разочароваться в покупке.

“Любая программа перепозиционирования должна разрабатываться с оглядкой на действия конкурентов”.

Сегодня на потребителей не только обрушивается больше рекламных сообщений, чем когда-либо раньше, но и сам выбор стал беспрецедентно широким. Количество товаров в обычном супермаркете достигает 40 000 наименований, хотя средняя американская семья регулярно покупает около 150. Если в 1970-е годы покупателю автомобиля в США приходилось выбирать одну из 140 моделей, то сегодня на рынке представлено более 300. Эпоха местного бизнеса ушла в прошлое, и глобальный рынок вторгается на новые территории. Одновременно происходит дробление крупных отраслей на сегменты. Так, на компьютерном рынке появились сегменты настольных ПК, ноутбуков, коммуникаторов и другие. Это не значит, однако, что покупатели всегда в восторге от такого разнообразия выбора. Напротив, исследования показывают, что чрезмерное количество вариантов выбора может оказывать на людей парализующий эффект. Чтобы пробиться к потребителю сквозь информационный хаос, многим компаниям приходится перепозиционировать свой товар или услугу. Как правило, компании идут на этот шаг, реагируя на три главных фактора – это действия конкурентов, перемены на рынке и кризисные ситуации.

1. Конкуренция

Вначале под перепозиционированием понималось указание на недостатки и ошибки конкурентов. Однако компания, первой бросавшая камень в огород конкурента, оказывалась втянутой в распря, из которой никто не мог выйти победителем. Например, когда Campbell обвинила своего конкурента Progresso в использовании глутамата натрия в составе консервированных супов, последняя пошла в контратаку, заявив, что Campbell тоже добавляет глутамат в свою продукцию.

“Совокупность местных рынков с компаниями, соперничающими только друг с другом, сегодня превратилась в единый глобальный рынок, на котором все конкурируют со всеми”.

Намного более действенный способ изменить представление рынка о конкуренте – это поиск слабого места в том, что тот считает своим безусловным конкурентным преимуществом. Например, на рынке аренды автомобилей в США Avis умело атаковала лидера отрасли Hertz с помощью слогана “Аренда авто в Avis. У нас юроче очереди”. Так компания сумела превратить лидирующее положение Hertz на рынке в ее слабое место.

“Если вы не решитесь выйти из тени крупных конкурентов и заявить о своей уникальности, то навсегда останетесь слабее их”.

Цель привлечения негативного внимания к конкуренту – представление своего бренда в выгодном свете. Маркетологи российской водки “Столичная” сумели этого достичь, заявив, что американские водочные бренды “выдают себя за русские”. Внедрив в сознание потребителя эту отрицательную характеристику американской водки, они тем самым внушили ему, что российская водка лучше по определению. Идея была настолько простой и очевидной, что моментально нашла отклик у аудитории.

“Самые перспективные предложения о перепозиционировании всегда встречают особенно жесткое сопротивление, поскольку по своей сути они отрицают сложившийся порядок вещей”.

Перепозиционирование продуктов массового потребления требует дифференциации торгового предложения одним из следующих способов:

1. **Назовите продукт.** Дайте своему продукту имя, например ананасы Dole или бананы Chiquita.
2. **Персонифицируйте бренд.** Классический пример этого маркетингового приема – “Зеленый великан” французского производителя замороженных овощей.
3. **Придумайте новый сорт.** Продавцы гигантских дынь в США не хотели продавать просто “большие дыни” и вывели на рынок новый

продукт – “дыни Креншо”.

4. **Переименуйте продукт.** Если первоначальное название продукта оказалось недостаточно привлекательным, измените его. Например, бывший “китайский крыжовник” сегодня известен как киви.
5. **Перепозиционируйте всю товарную категорию.** Когда слово “свинина” стало вызывать у американских потребителей неприятные ассоциации, продукт начал рекламироваться как “еще один вид белого мяса”.

2. Перемены на рынке

Технологический прогресс непрерывно меняет правила игры на рынке и постоянно ставит бизнес перед выбором: эволюция или смерть. IBM, лидер в производстве мейнфреймов, в свое время упустила из виду зарождающийся рынок миникомпьютеров. Data General, Wang, Hewlett-Packard и другие вовремя сориентировались и сумели закрепиться на этом рынке, но пропустили начало эпохи персональных компьютеров, открыв дорогу Apple и другим компаниям-новичкам. Из всех этих гигантов выжили только те, кто научился быстро адаптироваться: IBM занялась интегрированными компьютерными системами, Hewlett-Packard заняла нишу печатных устройств, а Apple продолжает выводить на рынок инновационные продукты. Никогда не успокаивайтесь на достигнутом. Внимательно наблюдайте за происходящим в отрасли, следите за новыми продуктами и технологиями, которые могут в будущем повлиять на ваши позиции на рынке.

“Ничто не убивает компанию быстрее, чем перемены на рынке... Скорость происходящих изменений растет с каждым днем – и в основном благодаря «прорывным» технологиям”.

Чем крупнее компания, тем сложнее ей сохранять позиционную гибкость. Крупнее – не всегда значит лучше, когда идет речь об адаптации к технологическим или рыночным нововведениям. Исследования показывают, что чем больше компания и сложнее ее структура, тем менее эффективно она функционирует. Кроме того, крупные успешные компании часто сознательно не желают меняться, предпочитая держаться за старые, проверенные временем стратегии, которые и привели их некогда к успеху.

“Когда дела у компании идут хорошо, ее руководство хочет, чтобы все оставалось как есть, то есть без изменений”.

Не всякие перемены автоматически означают успех. Хорошо подумайте, прежде чем что-то менять. Выводя на рынок новые товарные линии или заменяя хорошо зарекомендовавший себя продукт другим, вы рискуете размыть представление потребителей о бренде. Так, компания Gatorade, уже будучи лидером на рынке, решила заменить узнаваемый логотип “Gatorade” большой буквой “G”. Результат последовал незамедлительно: продажи упали на 4,5 процента. Anheuser-Busch расширила линейку продуктов Budweiser, и сегодня этот сорт пива представлен массой разновидностей, включая “легкое”, “сухое”, “ледяное” и другие. Как следствие, слоган “Этот Bud для тебя” стал вызывать у потребителя растерянность: “Какой именно Bud?” Есть и примеры обратного. Закусочные White Castle практически не изменились с 1920-х годов, но это не помешало компании сохранить лидерство на рынке быстрого питания. Одна из причин ее удивительного постоянства состоит в том, что компания принадлежит частным владельцам. Акционерные общества вынуждены под угрозой падения курса акций любой ценой показывать рост. Нередко это ведет к стремлению извлечь прибыль в ущерб долгосрочному успеху. Остерегайтесь перемен ради перемен: не чините то, что и так не сломано, не разрушайте бездумно традиции, а если внедряете нечто новое, убедитесь, что оно лучше старого.

3. Кризисные ситуации

Перепозиционирование часто необходимо для устранения последствий макро- или микрокризиса. Макрокризис затрагивает всех участников рынка, а микрокризис – лишь одну компанию. Так, в состоянии микрокризиса сегодня находится General Motors. Ее будущее целиком зависит от стратегии перепозиционирования. Чтобы остаться на рынке, компания должна четко дифференцировать свои бренды – Chevrolet, Buick, Cadillac и GMC, разъяснив потребителю, какая идея стоит за каждым из них.

“Самые удачные идеи всегда вступают в конфликт с чьими-то интересами. В этом причина того, что многие ценные идеи отбрасываются уже на ранних этапах”.

Любой маркетинговый план нужно разрабатывать с учетом действий конкурентов. Важно не то, что вы хотите сделать сами, а то, что позволят вам сделать конкуренты. Тщательно изучите их сильные и слабые стороны, помня о том, насколько опасно недооценить противника.

Перепозиционирование, задача которого – скорректировать, а не полностью изменить представления о бренде, нужно выполнять осторожно. Стратегия перепозиционирования не должна вступать в противоречие со сложившимися у аудитории представлениями о продукте. Главный принцип любой кампании перепозиционирования – “сначала PR и только потом реклама”. Начинайте кампанию с воздействия на основную целевую группу и постепенно наращивайте интенсивность и масштаб мероприятий. Хорошим началом будет публикация в популярном специализированном блоге. Затем разместите информацию в отраслевых изданиях и традиционных СМИ. Наконец, закрепите эффект при помощи рекламы, мерчендайзинга и других маркетинговых инструментов.

“История полна смелых прогнозов, которые так и не оправдались”.

Кампания по перепозиционированию увенчается успехом лишь тогда, когда поддержку ей оказывает топ-менеджмент. Особенно важно убедить в ее необходимости генерального директора. Подлинные лидеры, которых отличают ум, гибкость, смелость и энергичность, не станут перепоручать решение столь важной задачи кому бы то ни было.

Сложности и проблемы

С какими проблемами вы можете столкнуться при проведении перепозиционирования? Первая из них – это получение согласия у человека, который уполномочен принимать подобные решения. Какой бы талантливой ни была презентация, польза от нее будет нулевая, если ее не увидят

нужные люди.

“Аэроплан – интересное изобретение, однако для военных оно не представляет никакой ценности” (маршал Фердинанд Фош, французский военный стратег, 1911 год).

Руководители противятся любым нововведениям, которые могут угрожать “дойным коровам” – продуктам, стабильно приносящим компании прибыль. История Gillette – пример того, как решить эту проблему. Своих “дойных коров” – лезвия для бритья – Gillette никогда не оставляет в покое, непрерывно работая над их усовершенствованием. В результате это изделие эволюционировало от классического станка с одним лезвием к устройству с плавающей головкой, “микроребрами” и кассетой из нескольких лезвий. Умение не останавливаться на достигнутом помогает Gillette оставаться лидером.

“Разрабатывая стратегию позиционирования или перепозиционирования, не усложняйте ее сверх меры. Самое простое и очевидное всегда будет и самым правильным”.

Еще одно препятствие, с которым вы столкнетесь, пытаясь убедить руководство своей компании в пользе перепозиционирования, – высокая вероятность задеть чье-то самолюбие. Лишь немногие люди обладают достаточной уверенностью в себе, чтобы открыто признать ошибки. Ваша задача – не допустить, чтобы у лиц, ответственных за принятие решений, включилась защитная реакция. Тактично и терпеливо объясняйте им необходимость такого шага. Какой бы ни была проблема, вызвавшая необходимость перепозиционирования, лучшим решением будет наиболее очевидное. Проверить, является ли таковым найденное вами решение, поможет продумывание следующих вопросов:

- **Достаточно ли простое это решение?** Все очевидное всегда просто, причем иногда настолько, что его даже не замечают.
- **Не противоречит ли оно житейской логике?** Самое очевидное решение должно быть понятно обычному человеку, не обладающему специальными знаниями.
- **Можно ли его описать простым языком?** Способны ли вы доступно и лаконично объяснить суть найденного решения?
- **Говорят ли про него другие: “Как я сам до этого не додумался!”?** Озвучив несомненно удачное и очевидное решение, вы обязательно услышите эти слова.
- **Пришло ли время для этого решения?** Решение, принятое слишком поздно или слишком рано, не принесет нужного результата. Выбирайте подходящий момент для реализации своего плана.

Об авторах

Джек Траут – один из авторов бестселлера “Позиционирование: битва за умы”, президент консалтинговой фирмы Trout & Partners. **Стив Ривкин** – основатель консалтингового агентства Rivkin & Associates, специализирующегося на маркетинге.
