**Как спасти продукт при помощи скрытого позиционирования**

У вас может быть отличный продукт, но сама категория отпугивает потенциальных покупателей. В данной статье из Harvard Business Review профессор Йонгме Мун рассматривает, как Sony и Apple преодолели недоверие потребителей.

Когда фирмы используют обычную стратегию позиционирования, сложно скрыть, что именно они делают. Компании же, использующие скрытое позиционирование, используют тайный подход. Они прячут истинную природу своих продуктов, связывая их с другой категорией.

Это очень подходящая стратегия для маркетологов, если категория чем-то себя запятнала. Потребители могут даже опасаться продуктов из этой категории (как это часто бывает с новыми технологиями). Они могут скептически относиться к продуктам, потому предыдущие предложения не оправдали их надежд. Или у них могут быть личные предубеждения против продуктов или компаний из этой категории. Используя скрытое позиционирование, компании могут эффективно «протащить» свои продукты на рынок и добиться признания. Хотя скрытое позиционирование обычно не разрушает категории, оно может дать продуктам новое дыхание и не дать им умереть на первоначальном этапе.

Предупреждение: есть разница между скрытым позиционированием и обманом. Разница и этическая, и экономическая. При вдумчивом использовании скрытое позиционирование — вполне законный способ преодолеть предубеждение, но если потребители поймут, что компания применила данную технику, воспользовавшись их незнанием, и обманула их, последствия могут быть неприятными. Разница очевидна в приведенных ниже примерах, когда компании использовали метод скрытого позиционирования.

EyeToy: Play. PlayStation от Sony — доминирующая на рынке игровая приставка. Но ее проникновение на рынок, так же как и у конкурентов Microsoft (Xbox) и Nintendo (GameCube), было ограничено узкой клиентской базой, состоящей в основном из подростков и молодых мужчин до 30 лет. Цель Sony — сделать из PlayStation широкую платформу для домашних развлечений и коммуникации. Но сперва нужно разрушить устоявшееся представление, что продукт — все лишь игрушка для парней.

В качестве части данной стратегии в июле 2003 года Sony вывела на европейский рынок продукт EyeToy: Play — видеокамеру (EyeToy) и игровую программу (Play), которые можно было подсоединить к новой приставке PlayStation 2. Концепция игры была простой. Стоя перед камерой EyeToy (поставленной на телевизор), пользователи помещали себя в игру, оказываясь «внутри» телевизора. Там они взаимодействовали с объектами на экране, двигаясь без использования сложных консолей. EyeToy: Play была очень успешной. За первые семь месяцев на европейском рынке было распродано 2,5 миллиона штук. Что еще важнее, она привлекла матерей и отцов, мальчиков и девочек, молодых и старых. Привлекательным фактором для нетипичных пользователей была простота игры. Но она же была и прикольным социальным времяпровождением во время выходных или неформальных встреч.

На самом деле EyeToy: Play — это больше чем игрушка, хотя большинство клиентов этого не замечают. Она может записывать короткие видео послания и, используя приложение Chat, чей выпуск намечен на этот год, сможет превратить PlayStation в видеофон. «Мы хотели сломать лед с программным продуктом, который люди считают скорее игрой, а не средством общения», — объяснил один из руководителей Sony. «Мы просто хотели, чтобы люди воспринимали EyeToy как игрушку, а не страшный коммуникационный прибор… Представляя его постепенно, мы понемногу добавляли функциональности». Sony надеется, что ее стратегия скрытого позиционирования изменит то, как люди воспринимают PlayStation, и постепенно переведет продукт из нишевого в обычный.

AIBO. Sony использовала схожую стратегию скрытого позиционирования, чтобы закрепиться в категории роботов для домашнего хозяйства. В марте 2004 года в статье в Harvard Business Review я описал подход компании, как смягчающий отношения потребителей к далеко не идеальным моделям ранних роботов. Sony потратила десятки миллионов долларов на разработку первого робота для домохозяйства с целью занять позицию лидера в возникающей категории, чтобы противостоять мощным конкурентам, таким как Honda, Toyota и Matsushita. Но создание робота, который мог бы сделать что-то полезное, оказалось сложной задачей. Sony знала, что продвижение ненадежного, похожего на человека домашнего робота, который не смог бы выполнять даже простейшие задачи, приведет к катастрофе.

Решением Sony стало скрытое позиционирование продукта. Вместо того, чтобы разочаровывать потребителей не отвечающим их требованием роботом, Sony позиционировала продукт как милого, но в целом бесполезного любимца. Неуклюжий и непредсказуемый, похожий на собаку AIBO сразу стал хитом. За два первых года Sony распродала всю ограниченную партию из 100,000 штук. Зато в ходе того, что стало пятилетним рыночным испытанием несовершенной технологии, Sony собрала бесценную информацию от клиентов, которая помогла ей продолжить разработку роботов. Сейчас компания создает прототип следующего поколения роботов — маленького гуманоида, названного QRIO.

Mac Mini. Через мгновения после того, как в январе 2005 года Apple обнародовала свой Mac Mini за $499, интернет кипел слухами, для чего предназначен новый компьютер. Продаваемый без монитора, мышки или клавиатуры, Mini был минималистической алюминиевой коробкой шесть дюймов в ширину и два дюйма в высоту. Все было оставлено на волю воображения, и это именно то, чего Apple хотела. Принижая функциональность персонального компьютера, маркетологи Apple делали упор на другие варианты использования Mini: он мог служить музыкальным сервером в автомобиле, мобильной студией звукозаписи для групп, хранилищем фотографий, схожим с TiVo цифровым магнитофоном и развлекательным центром для жилой комнаты.

Несмотря на всю суету, Apple столкнулась с той же проблемой. Большинство людей используют PC на базе Windows, и для многих из них компьютеры Apple кажутся излишне дорогими и устаревшими. Прошлые попытки переманить пользователей PC провалились, и доля рынка Apple постоянно снижалась. Обремененная таким грузом компания скрытно позиционировала Mini в качестве чего угодно, кроме того, чем он действительно являлся: машиной с конкурентной ценой, которая вполне может существовать на рынке недорогих ПК. Что особо удивительно в этой стратегии, это то, что Apple не связала продукт с какой-то конкретной альтернативной категорией. Она просто заявила, что это не ПК. И такая стратегия не только отделяет Mini от других недорогих коммодитизированных ПК, но и оставляет широкий простор для будущих маркетинговых перспектив.